



مجلة سوهاج لعلوم وفنون  
التربية البدنية والرياضة



جامعة سوهاج  
كلية التربية الرياضية

## القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

د/ محمد ايهاب احمد ابراهيم

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة - العدد الثاني عشر - يناير ٢٠٢٤م  
الترقيم الدولي: (ISSN 2682-3748) -print - (ISSN 2682-3837) online

## القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

\*د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

إن الحاجة للإدارة قد أصبحت ضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر إلزاماً من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين ، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.(٢٧ : ٢)

مع اشتداد المنافسة وزيادة التحديات والصعوبات وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال اليوم، أصبحت المنظمات والمؤسسات تحتاج وبشكل كبير إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وقادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات وذلك لكي تتمكن من المواجهة والتكيف مع تلك المتغيرات.

تحتاج المنظمات اليوم وبشكل كبير إلى التخلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني أنماط قيادية فعالة؛ خاصة في ظل زيادة المنافسة والتحديات والصعوبات والتغيرات التي تتسم بها بيئة الأعمال اليوم. ويعد نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) من الأنماط القيادية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمات في عصرنا الحالي لما تمتلكه من تأثير كبير في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها وكفاءتها.(٢٣٠ : ١٥)

فالقيادة الخادمة تساعد في التغلب على كثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمات في القرن الحالي حيث يتبنى هذا النمط القيادي تشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم فضلاً عن تمكينهم من حل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم ؛ فالقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم وإكراههم فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والأبتكار والإبداع.(٢٩ : ٤٧)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية- جامعة سوهاج.

يعد العنصر البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً فإن أي منظمة تتكون من موارد بشرية وبالتالي فإن الحصري عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاط ضروري لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها. ولا تتحقق أهداف المنظمات إلا بالطاقات الكامنة المتمثلة في الموارد البشرية الموجودة بها، الأمر الذي يستوجب قيام تلك المؤسسات بإعادة ترتيب أولوياتها وتبني بعض الأساليب القيادية الحديثة كالقيادة الخادمة والتي تتبناه بعض المنظمات والمؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم، جوهرها هو التركيز على الأفراد والهيكل التنظيمي اللامركزي. كما أنها تتبنى مجموعة من القيم الأساسية التي تشجع على الابتكار وتطوير القادة.

وتعتبر القيادة الخادمة من أساليب القيادة المفضلة والأكثر قبولاً لأنها تمكن المنظمات من العمل والبقاء وتضمن لها الاستمرار والنجاح والقدرة على المنافسة، والأكثر تفاعلية إذ أن التركيز الأساسي للوصول إلى الأهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الأهداف. وتعد مؤشر للعديد من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة؛ بالإضافة أنها تعبر عن الاستخدام الأفضل للسلطة.

(، السكر، ٢٠١٩، (٣٦)، الصباغ والسوق ٢٠٢٠ (١٩) (42) linden et al., 2008; e.g., Hussain, 2012; Newman et al., 2017(45); Alafeshat, 2019(37)

كما تؤكد الدراسات (e.g., Bakker, 2010; Sadia, 2011: 2012) أن المنظمات تحتاج للحفاظ على بقائها، واستمراريتها، وتحسين مستوى التنافسية فيها إلى موارد بشرية تظل ملتزمة بالمحافظة على أعلى مستوى من الأداء (السكر، ٢٠١٩: ٤٩)

ويعد الرسوخ الوظيفي من المفاهيم التي لقيت إهتمام كبير في الآونة الأخيرة حيث يتيح ارتباط الفرص للموظفين للتواصل مع زملائهم والمديرين والمنظمة والذي بدوره يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ويذكر "عبد الله وليد" (٢٠١٢م) أن نجاح المنظمات يقترن بمدى قدرتها على إستغلال ما تملكه من قدرات وموارد بشرية وخلق السبل لتوظيفها في إبتكار سياسات وأساليب عمل جديدة تلبي إحتياجاتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (١: ٢٠)

وذكر أحمد ماهر (٢٠١١م) أن الإتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل ناتج عن الأجر المناسب وسياسات المنظمة أو وجود فرص نمو وترقي . وفرص لتحقيق الذات والعلاقة مع الزملاء والرؤساء لينتج عن كل ذلك رضاهم عن العمل الذي يساعد على إستقرار الفرد في منظمته. (٦: ٤٨)

وكذلك الفرد له دور في إستمرار بقاءه في المنظمة فذكر محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٥م) أن الأشخاص يحاولون الحفاظ على كل شيء ذو قيمة له مثل الوقت والنقود والذي يخسره نتيجة لتركه العمل لذا يحاول الحفاظ على كل تصرفاته التي تضمن له استمرارية البقاء في العمل. (٢٤٥ : ٣٠)

وذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦م) إلى أنه إذا إفتقد القائد قدرة التأثير في مرؤوسيه يؤدي ذلك إلى قلة رغبتهم في الأداء وبذلك يظهر الميل للتفكير في الترك الإختياري للوظيفة. (٢١٣ ، ٤)

وأشار (Zhou et al., 2020) إلى أن القيادة الخادمة أسلوب قيادي يتجاوز المصلحة الذاتية من خلال التأكيد على الرغبة في خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، وكونها مسؤولة عن رفاهيتهم على المدى الطويل وكذلك رفاهية المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. (Zhou, D., Liu, S., & Xin, H. 2020) (٥٠)

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة كل من "الغامدي" (٢٠٢٠) (٣١)، "عبد الجليل" (٢٠٢٢) (٨)، "العصيمي" (٢٠٢٠) (١٤) والتي جاءت لتؤكد أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي على العاملين بتلك المنظمات والذي بدوره يؤدي إلى تطوير تلك المنظمات ونموها وتحسين أداء العاملين بها وزيادة ارتباطهم بها ، ومن ثم تحقيق أهداف تلك المنظمات بصورة أفضل.

ومن خلال عمل الباحث مدرس بقسم الإدارة الرياضية وتردده على الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج للإشراف على مجموعات التدريب الميداني والتي منها (نادي سوهاج الرياضي ، نادي المراغة الرياضي، نادي طهطا الرياضي، نادي اخميم الرياضي) ، والمشاركة في تنفيذ بعض الأنشطة والفعاليات الرياضية بتلك الأندية ، وكذلك إجراء بعض المقابلات مع بعض مديري إدارات النشاط الرياضي بتلك الأندية لاحظ الباحث وجود انخفاض في مستوى أدراك المديرين لمفهوم القيادة الخادمة وعدم كفاية الوعي لديهم بهذا النمط القيادي، وأنهم لا يظهرون اهتمامهم الكافي بالعاملين واحتياجاتهم ومشاكلهم الشخصية مع عدم تلبية رغباتهم .

في الوقت التي اكدت فيه الدراسات السابقة والمراجع العلمية على أن القيادة الخادمة اكثر تأثيراً من غيرها من الانماط القيادية الايجابية الأخرى حيث يكسب القائد الخادم قوة تأثيره على اتباعه من خلال الاعتماد على التنمية الشخصية والتمكين وهو اسلوب غير تقليدي ونابع من خدمتهم وإعطائهم قدر من الحرية لإظهار قدراتهم ومواهبهم.

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية مقننة على عينة من العاملين بالاندية الرياضية بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٥) ، وتم تطبيق الاستبيان بهدف التعرف على الامكانيات التي يوفرها النادي للحفاظ على العاملين والعوامل التي قد تكون سبباً في تركهم العمل وأيضاً واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الخادمة وعلى مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين بالاندية الرياضية بمحافظة سوهاج حيث أظهرت الدراسة إجماع عينة الدراسة بنسبة (١٠٠ %) على أن الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها لا تتناسب مع

الجهد المبذول ، وأنهم لن يخسروا كثيراً إذا تركوا العمل مقابل عمل جديد برواتب مجزية ، وأجمعت العينة أنهم يتفاعلون بشكل ايجابي وأتفقت نسبة (٧٥ %) على أنهم غير مستعدون لبذل جهد إضافي لمساعدة رئيسهم في العمل ، وأن فرص استمرارهم في النادي ليست كبيرة حيث أن النادي لا يساعدهم في تحقيق أهدافهم الشخصية. وأتفقت نسبة (٥٠ %) على أن مهاراتهم وقدراتهم تتوافق مع مؤهلاتهم الدراسية إلا أن النادي لا يوفر لهم العمل في مجال تخصصهم ، وأن النادي لا يتيح لهم حرية التصرف في أداء عملهم ، فقد جاءت إجابة أكثر من (٩٥ %) من العاملين أن حماسهم وإنجازهم يتأثر بأسلوب القائد و (٥ %) لم يؤثر أسلوب القائد في حماسهم، مما يدل على أن للقيادة الخادمة دوراً رئيساً في رفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين، ونظراً لحداثة المفهوم في المنظمات الرياضية فقد برزت أهمية تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج. هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

وبناءً على ما سبق تبلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

تساؤلات البحث :

- ١- ما درجة ممارسة القيادة في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج للقيادة الخادمة بأبعادها من وجهة نظر العاملين في تلك الأندية؟
- ٢- ما مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ؟
- ٣- ما العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ؟

أهمية البحث والحاجة إليه:

- ١- حداثة مفهوم القيادة الخادمة داخل الهيئات والمنظمات الشبابية نسبياً وما قد ينتج عنها من تأثيرات إيجابية على العاملين بتلك الهيئات.
- ٢- يرجع اختيار تطبيق الدراسة على الأندية الرياضية كأحد أهم المنظمات الخدمية المرتبطة بجميع فئات المجتمع.
- ٣- تأكيد الدراسات المرتبطة بمجال القيادة الخادمة على أهمية دراسة هذا النمط في قطاع الخدمات خاصة مع قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئات والمنظمات الرياضية.

٤ - يأمل الباحث إدراج نمط القيادة الخادمة كأسلوب إداري جديد ضمن برامج تدريب وتأهيل العاملين بالأنندية الرياضية.  
المصطلحات الواردة في البحث:

١ - القيادة الخادمة :

هي قيادة هدفها الأساس خدمة الآخرين والاستثمار في تنميتهم ورفاهيتهم، من خلال خصائص وقيم شخصية يلتزم بها القائد ويوجهها لخدمة احتياجات التابعين أولاً، من أجل إنجاز المهام والعمليات المطلوبة، وتحديد الإطار العام والتوجيه الملائم لطريقة أداء الخدمة وتنفيذها وتقييمها. (page and Worng.2000)(٤٦)

٢ - الرسوخ الوظيفي :

درجة ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها وأحاساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وأن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها كما ينمي له روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل. (Young, Stone, Aliaga and Shuck,2013) (٤٩)

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات المرتبطة العربية:

١. دراسة "مريم مسفر الغامدي" (٢٠٢٠)(٣١) بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، واستهدفت التعرف على العلاقة بين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٢٦٠) معلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الرياض ، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي ؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٢٩)

٢. دراسة "شوقي محمد عبد القوي، سمر محمود شيخ الدسوق" (٢٠٢٠)(١٩) بعنوان "مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية"، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة المنوفية، جامعة عين شمس، جامعة القاهرة) لأبعاد القيادة الخادمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (٣٧٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، وكانت أهم النتائج انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية.

٣. دراسة " (ريم عبد الرحمن العضياني، نرفانا بنت عبدالرحمن غيث) " (٢٠٢١) (١٦) بعنوان " أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي في مستشفى شرق جدة العام ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٢٢٣) موظفا من الإداريين في مستشفى شرق جدة العام، وكانت أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة- التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة تعزى لسنوات الخبرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة- التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة وبالنسبة للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٤. دراسة "عبدالله حسين رضا جاد الكريم" (٢٠٢١) (٢١) بعنوان " الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الاثقال" واستهدفت الدراسة التعرف على واقع كلا من الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي ، والعلاقة بين الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الاثقال ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٤٨٤) فرداً من العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الاثقال ، وكانت أهم النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الاثقال حيث بلغت نسبة مساهمة الرسوخ الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي(٠،٩٢) والارتباط الوظيفي (٠،٩٥).
٥. دراسة "أحمد عبد الحميد أمين" (٢٠١٨) (٥) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة العدالة التنظيمية الرسوخ الوظيفي وقياس تأثير العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٣٧٤) فرداً من العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة ، وكانت أهم النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى وتوفير فرص الترقى للذكور والاناث على الاهتمام بنتائج تقييم الأداء.
٦. دراسة "ثناء معوض علي أبو شحاته" (٢٠١٧) (١٢) بعنوان " الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مجموعة شركات العربي" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر الوفاء بالعقد النفسي على الارتباط الوظيفي في ظل

وجود الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٣٣٣) فرداً من العاملين بمجموعة شركات العربي ، وكانت أهم النتائج أن أبعاد الرسوخ الوظيفي لها أثر وسيط على العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والارتباط الوظيفي.

٧. دراسة "بنت عادل رمضان الزيايدي" (٢٠٢٠) (١١) بعنوان " أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة (دراسة ميدانية)" واستهدفت الدراسة التعرف على أبعاد الرسوخ الوظيفي (الموامة التنظيمية، الموامة المجتمعية، التضحية التنظيمية ، التضحية المجتمعية، الروابط التنظيمية، الروابط المجتمعية) على دعم سمعة المنظمة ، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٢٣٠) من العاملين بشركة حديد عز (مدينة السادات) ، وكانت أهم النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة.

ثانياً: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

١. دراسة " Saleem S, Tourigny L, Raziq MM, Shaheen S, Goher A" (2022)

(٤٨) بعنوان " القيادة الخادمة وأداء المستشفيات العامة: الثقة في القائد والتمكين النفسي للممرضات. " واستهدفت الدراسة معرفة تأثير القيادة الخادمة على أداء المستشفى من خلال التأثير الوسيط للثقة في القائد ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وإستخدام الباحثون الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٣٩) ممرضة مسجلة من أربعة مستشفيات في باكستان، وكانت أهم النتائج أنه يوجد تأثير للقيادة الخادمة تأثير مباشر كبير على الثقة في القائد وتأثير غير مباشر على أداء المستشفى من خلال الثقة في القائد وكذلك تغرس القيادة الخادمة الثقة بين الممرضات وترفع الأداء التنظيمي للمستشفى.

٢. دراسة " Cope& Jesen& Slack and Tickamyer" (٢٠١٧) (٤٠) بعنوان " الرسوخ

الوظيفي المجتمعي وعرض العمالة الرسمية والمشاركة في العمل غير الرسمي" واستهدفت الدراسة معرفة أثر الرسوخ الوظيفي المجتمعي وتعرض العمالة للمشاركة في العمل ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، واستخدم الباحثون الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وكانت أهم النتائج أنه يوجد تأثير للرسوخ الوظيفي المجتمعي على الاستمرار في العمل والمشاركة فيه.

٣. دراسة (Marasi, Shally; Cox, Susi and Bennett(2016) (٤٤) بعنوان "الرسوخ

الوظيفي : هل دائماً جيد؟" واستهدفت الدراسة معرفة أثر الرسوخ الوظيفي على الانضباط في العمل والثقة التنظيمية ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، واستخدم الباحثون استبيان عن طريق الانترنت كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٣٥٣) ممرضة ، وكانت أهم النتائج أنه



انه كلما ارتفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين الذين لديهم ثقة تنظيمية عالية تؤدي على الانخراط والانضباط في العمل والعكس.

٤.دراسة(Andrsen, Maike (2015) (٣٨)بعنوان " ما الذي يحدد أداء المغتربين؟ دور الرسوخ الوظيفي؟ " وأستهدفت التعرف على معرفة دور الرسوخ الوظيفي(التنظيمي والمجتمعي)على أداء المغتربين في العمل ودور الرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي)على سلوكيات المواطنة التنظيمية OCBS للمغتربين ،ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة(١٩٤) من المغتربين من (٣٩) جنسية مختلفة، وكانت أهم النتائج أن الرسوخ المجتمعي يرتبط بشكل إيجابي بأداء الوظيفة، وبينما كان الرسوخ التنظيمي والرسوخ المجتمعي مرتبطان بشكل إيجابي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية OCBS وكما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية جزئية للرسوخ المجتمعي والأداء الوظيفي للمغتربين.

٥.دراسة"(Alpaydin& Saglam(2017) (٤٧)بعنوان:"العلاقة بين شخصيات مديري المدارس وسلوكيات القيادة الخادمة" واستهدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة الخادمة و شخصيات مديري المدارس في محافظة دنيزلي في تركيا، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحثان استبيان (Read, Vidaver-Cohen, Colwell) كأداة جمع بيانات على عينة بلغت (٣٢٧) معلم ، وكانت أهم النتائج أنه وجود علاقة إيجابية عالية بين سلوكيات القيادة الخادمة وشخصيات مديري المدارس في محافظة دنيزلي في تركيا.

٦. دراسة (Lukman Saepurohman & Djam'an Satori(2020) (٤٣) بعنوان تأثير القيادة الخادمة على أداء المعلم"، واستهدفت التعرف على تأثير القيادة الخادمة بابعادها(الايثار، التأثير العاطفي، الحكمة، الاقناع، الاشراف التنظيمي) على معلمي المدارس الابتدائية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، واستخدم الباحثان الاستبيان على عينة بلغ قوامها (٨٩) معلم من (٣٥) مدرسة، وكانت أهم النتائج ان القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء المعلم وخاصة الأداء التدريسي وبنسبة (٠.٨٧٥).

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بالأندية الرياضية (نادي سوهاج الرياضي، نادي طهطا، نادي المراغة، نادي، الساحة الشعبية) بمحافظة سوهاج والذي يبلغ عددهم (٩٤) فردًا.

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من بين العاملين في الاندية الرياضية بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٦٨) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٧٢.٣ %) من مجتمع البحث وخارج العينة الاستطلاعية. وجدول (١) يوضح ذلك.

- تم اختيار العينة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات وبلغ قوامها (٢٥) فرداً بنسبة (٢٦.٥ %) من إجمالي المجتمع الأصلي.
- تم استبعاد عدد (١) مفردة من مجتمع البحث لظروف مرضية.

#### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

العينة الاساسية		العينة الاستطلاعية		المجتمع الكلي	الفئات	
%	العدد	%	العدد			
%٨٠	٤	%٢٠	١	٥	العليا	الادارة العليا
%٨٠	٤	%٢٠	١	٥	الوسطى	والوسطى
%٧٢.٦	٦١	%٢٧.٣	٢٣	٨٤		الادارة التنفيذية
%٧٢.٣	٦٨	%٢٧.٦	٢٥	٩٤		الاجمالي الكلي

أدوات جمع البيانات :

#### ١-المقابلة الشخصية :

إستخدم الباحث المقابلة الشخصية الغير مقننة مع ذوى الخبرة في مجال الإدارة الرياضية ، وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض مديري ومشرفي النشاط الرياضي.

إستمارة الإستبيان : وذلك للتعرف على :

- أ- ما درجة ممارسة القيادة في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج للقيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، المهارات المفاهيمية، التواصل، وضع المرؤوسين أولاً، الالتزام بتطوير المجتمع، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، المعالجة العاطفية) من وجهة نظر العاملين في تلك الأندية.
- ب-ما مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الاندية الرياضية بمحافظة سوهاج.
- ت-العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الاندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

خطوات إعداد إستمارة الإستبيان :

اولا : إستبيان التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة .

- ١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة .

- ٢- توصل الباحث لإعداد الأبعاد الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحثان لعدد (١٣) بعد يمكن أن يقيس درجة ممارسة القادة بأندية سوهاج لأبعاد القيادة الخادمة بالاندية الرياضية بمحافظة سوهاج.
- ٣- قام الباحث بعرض الأبعاد المقترحة على مجموعة من الخبراء (٧) في مجال الإدارة مرفق (١) لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبيان، وقد أرتضى الباحث الأبعاد التي تحوز على نسبة (٨٠ %) فأكثر وهم (٧) أبعاد وجدول (٢) يوضح ذلك .

### جدول ( ٢ )

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في أبعاد الإستبيان (القيادة الخادمة) (ن=٧)

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
٨٥.٧%	١	٦	التواضع	١
١٠٠%	-	٧	التمكن	٢
٤٢%	٤	٣	المشاركة في القيادة	٣
٤٢%	٤	٣	الثقة في العاملين	٤
٥٧%	٣	٤	الاهتمام بالعاملين	٥
١٠٠%	-	٧	الالتزام بتطوير المجتمع	٦
١٠٠%	-	٧	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	٧
٥٧%	٣	٤	التعامل الأخلاقي	٨
٨٥.٧%	١	٦	المهارات المفاهيمية	٩
٠%	٧	-	التصور	١٠
١٠٠%	-	٧	المعالجة العاطفية	١١
١٠٠%	-	٧	وضع المرؤوسين أولاً	١٢
٢٨%	٥	٢	بلورة الرؤية المستقبلية	١٣

يتضح من جدول(٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على أبعاد الإستبيان تراوحت من ٢٨% إلى ١٠٠% وأرتضى الباحث بنسبة موافقة (٧٠ %) فأكثر.

- ٤- تمت صياغة عبارات الإستبيان في ضوء الأبعاد المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٢)، حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٥٧) عبارة تم توزيعهم على أبعاد الإستبيان وذلك في الفترة من (١١/٥/٢٠٢٢ إلى ٢٠/٥/٢٠٢٢ م) وجدول(٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستبيان القيادة الخادمة (ن=٧)

المعالجة العاطفية	مساعدة لمرؤوسين على التطور		الالتزام بتطوير المجتمع		وضع المرؤوسين أولاً		التواضع		المهارات المفاهيمية		التمكين		رئيسي	فرعي
	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	
٧١.٤ %	٥٠	٧١.٤ %	٤٢	١٠٠ %	٣٦	١٠٠ %	٢٨	١٠٠ %	١٩	٨٥.٧ %	١٠	١٠٠ %	١	العبارات المقترحة لاستبيان القيادة الخادمة
٤٢.٨ %	٥١	٤٢.٨ %	٤٣	١٠٠ %	٣٧	١٠٠ %	٢٩	١٠٠ %	٢٠	١٠٠ %	١١	١٠٠ %	٢	
١٠٠ %	٥٢	١٠٠ %	٤٤	١٠٠ %	٣٨	١٠٠ %	٣٠	٨٥.٧ %	٢١	١٠٠ %	١٢	١٠٠ %	٣	
١٠٠ %	٥٣	١٠٠ %	٤٥	١٠٠ %	٣٩	٨٥.٧ %	٣١	١٠٠ %	٢٢	٨٥.٧ %	١٣	٨٥.٧ %	٤	
١٠٠ %	٥٤	٧١.٤ %	٤٦	٧١.٤ %	٤٠	٨٥.٧ %	٣٢	١٠٠ %	٢٣	١٠٠ %	١٤	١٠٠ %	٥	
٧١.٤ %	٥٥	١٠٠ %	٤٧	١٠٠ %	٤١	١٠٠ %	٣٣	١٠٠ %	٢٤	١٠٠ %	١٥	١٠٠ %	٦	
١٠٠ %	٥٦	٨٥.٧ %	٤٨			١٠٠ %	٣٤	٨٥.٧ %	٢٥	٧١.٤ %	١٦	١٠٠ %	٧	
٢٨.٦ %	٥٧	١٠٠ %	٤٩			١٠٠ %	٣٥	١٠٠ %	٢٦	١٠٠ %	١٧	٧١.٤ %	٨	
									٢٧	١٠٠ %	١٨	١٠٠ %	٩	

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٢٨.٦% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على وزن نسبي ٧٠% فأكثر ، وبذلك تم استبعاد العبارات (٤٣ ، ٥١ ، ٥٧) ليصبح عدد عبارات الاستبيان ككل (٥٤) عبارة. المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- صدق الإستبيان :

١- صدق المحتوى :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحثان صدق المحتوى ، حيث قام الباحث بتطبيق الإستبيان على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٧) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله ، وذلك في الفترة ( ٢٠٢٢/٥/١١ إلى ٢٠٢٢/٥/٢٠ م ) وجدول (٣) يوضح ذلك.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على عدد (٢٥) مفردة من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأساسية في الفترة من (٢٠٢٢/٥/٢٨ إلى ٢٠٢٢/٦/٩ م) وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض ، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (١٥ : ٢٠) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد من ابعاد استبيان القيادة الخادمة ومجموع البُعد

المنتمية إليه (ن=٢٥)

المعالجة العاطفية	مساعدة لمرووسين على التطور		الالتزام بتطوير المجتمع		وضع المرؤوسين أولاً		التواضع		المهارات المفاهيمية		التمكين		رئيسي فرعي	
	قيمة ر	العبارة	قيمة ر	العبارة	قيمة ر	العبارة	قيمة ر	العبارة	قيمة ر	العبارة	قيمة ر	العبارة		
٥٠	٠.٨٣	٤٢	٠.٦٦	٣٦	٠.٩	٢٨	٠.٠	١٩	٠.٠	١٠	٠.٧	١	العبارات المقترحة لاستبيان القيادة الخادمة	
٧٦					١		٨٨		٧٧	٤				
حُذفت		حُذفت		٠.٧١	٣٧	٠.٨	٢٩	٠.٠	٢٠	٠.٠	١١	٠.٨		٢
						٣		٦٤		٧١	٠			
٥٢	٠.٧٠	٤٤	٠.٦٤	٣٨	٠.٧	٣٠	٠.٠	٢١	٠.٠	١٢	٠.٦	٣		
٩١					٩		٦٩		٧٩	٣				
٥٣	٠.٨٢	٤٥	٠.٨١	٣٩	٠.٨	٣١	٠.٠	٢٢	٠.٠	١٣	٠.٨	٤		
٨٧					٨		٧١		٧٨	٥				

٠.٠٠	٥٤	٠.٨٥	٤٦	٠.٩٢	٤٠	٠.٨	٣٢	٠.٠	٢٣	٠.٠	١٤	٠.٩	٥
٦٩						٨		٩٢		٧٩		٠	
٠.٠٠	٥٥	٠.٦٩	٤٧	٠.٨٣	٤١	٠.٨	٣٣	٠.٠	٢٤	٠.٠	١٥	٠.٧	٦
٨٤						٨		٨٦		٨٧		٨	
٠.٠٠	٥٦	٠.٧٦	٤٨			٠.٨	٣٤	٠.٠	٢٥	٠.٠	١٦	٠.٨	٧
٨٢						١		٧٤		٨٢		١	
	حُدفت	٠.٦٣	٤٩			٠.٦	٣٥	٠.٠	٢٦	٠.٠	١٧	٠.٦	٨
						٩		٧٩		٨٠		٩	
									٢٧	٠.٠	١٨	٠.٦	٩
									٧٤			٤	

قيمة ر الجدولية مستوى الدلالة  $0.05 = 0.446$

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات ابعاد الاستبيان ومجموع كل بُعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠.٦٣ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد الاستبيان.

#### جدول (٥)

معاملات الارتباط بين مجموع كل بُعد والمجموع الكلي للاستبيان (ن = ٢٥)

قيمة ر المحسوبة	البُعد	م
٠.٧٦	التمكين	١
٠.٨٢	المهارات المفاهيمية	٢
٠.٧٩	التواضع	٣
٠.٧٦	وضع المرؤوسين أولاً	٤
٠.٨٢	الالتزام بتطوير المجتمع	٥
٠.٧٦	مساعدة لمرؤوسين على التطور	٦
٠.٧٩	المعالجة العاطفية	٧

قيمة (ر) الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.446$

يتضح من جدول رقم (٥) ان معاملات الارتباط بين مجموع كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٦ : ٠.٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

ب- ثبات الإستبيان :

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (٢٥) مفردة من المجتمع الاصلي ومن خارج عينة البحث ، وجدول (٦) يوضح ذلك :

جدول (٦)

ثبات ألفا لكرونباخ لإستبيان القيادة الخادمة (ن = ٢٥)

م	الابعاد	معامل ألفا لكرونباخ
١	البُعد الاول : التمكين	٠.٨٧
٢	البُعد الثاني : المهارات المفاهيمية	٠.٨٥
٣	البُعد الثالث : التواضع	٠.٨٩
٤	البُعد الرابع : وضع المرؤوسين أولاً	٠.٨٧
٥	البُعد الخامس : الالتزام بتطوير المجتمع	٠.٨٧
٦	البُعد السادس : مساعدة لمرؤوسين على التطور	٠.٨٧
٧	البُعد السابع : المعالجة العاطفية	٠.٨٥
	الاستبيان ككل	٠.٨٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٤٦

يتضح من جدول (٦) أن معاملات ألفا للإستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٥ : ٠.٨٩)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠.٨٧) وهي معاملات إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الصورة النهائية لاستبيان القيادة الخادمة:

قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للبُعد المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل بُعد مع بعضها مرفق (٣).

ثانياً: إستبيان الرسوخ الوظيفي .

للتعرف على إستبيان مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج (إعداد الباحث) وقد تم تصميم الاستبيان في ضوء هدف البحث والغرض منه من خلال :

١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الرسوخ الوظيفي .

٢- قام الباحث بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسية توصل إليها من الدراسات والمراجع المتخصصة التي تناولت متغير الرسوخ الوظيفي.

٣- قام الباحث بعرض الابعاد المقترحة على مجموعة من الخبراء قوامها (٧) في مجال الإدارة مرفق (٤) لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبيان، وقد أرتضى الباحث الابعاد التي تحوز على نسبة (٨٠%) فأكثر وجدول (٧) يوضح ذلك .

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	بُعد الروابط	٧	-	%١٠٠
٢	بُعد المواعمة	٧	-	%١٠٠
٣	بُعد التوضحية	٧	-	%١٠٠

يتضح من جدول(٧) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على أبعاد استبيان الرسوخ الوظيفي بلغت (١٠٠%) وأرتضى الباحث بنسبة موافقة (٧٠%) فأكثر، وعلى ذلك فقد تم قبول جميع الابعاد. ٤- تمت صياغة عبارات الإستبيان في ضوء الابعاد المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٥)، حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٨٤) عبارة تم توزيعهم على أبعاد الإستبيان وذلك في الفترة (٢٠٢٢/٦/١٨م إلى ٢٠٢٢/٧/٣م) وجدول(٨) يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستمارة استبيان الرسوخ الوظيفي (ن=٧)

رئيسي		بُعد الروابط		بُعد المواعمة				بُعد التوضحية				فرعي	
ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%		
١	٠.٧	٣/٧	٠.٧	١/١٥	٠.٠	١/١٥	٠.٠	١/١٥	٠.٠	١/١٥	٠.٠	١/١	٠.٧
١	٧	٨	٤	٧١	٧٩	٨	٨٨	٧١	٧١	١	١	١	١
١	٠.٧	٤/٧	١٠٠	٢/١٥	٠.٠	١٦	٠.٠	٢/١٥	٠.٠	٢/١٥	٠.٠	١/١	٠.٧
٢	١	١١	٧١	٧١	٨٨	٣	٨٨	٧١	٧١	٢	٧١	٢	١
١	١٠٠	٥/٧	٠.٧	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	١/١	١٠٠
٣	١	١	١	١/٧١	٧١	٤	٧١	١/٧١	٧١	٣	٩٢	٣	٩٢
٢	٠.٧	٥/٧	١٠٠	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	٢/٢	٠.٧
١	٨	٢	٩٢	٢/٩٢	٧١	٤	٧١	٢/٩٢	٧١	٤	٨٦	٤	٨٦
٢	٠.٧	٥/٧	٠.٧	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	٣/١٥	٠.٠	٢/٢	٠.٧
٢	٧	١٤	٧	١٤	٧	٢٤	٧	١٤	٧	٢٤	٧	٢	٧



		٤%	٥	٧٤		٧١	٣	٩٢	٣/	٨٦		٨	١	٩	٢
		١٠٠	/٢٧	٠٠	٢٥	٠٠	/١٧	٠٠	٤/١٥			٠٠٧	١/٨	٠٠٨	/٢
		%	٦	٧٩		٩٢	٤	٨٦				٩		٧	٣
		١٠٠	/٢٧	٠٠	/٢٦	٠٠	/١٧	٠٠	٥/١٥			٠٠٨	٢/٨	٠٠٨	٣
		%	٧	٨٨	١	٨٦	٥	٧٤				٧		٢	
		٠٠٧	/٢٧	٠٠	/٢٦	٠٠	١٨	٠٠	٦/١٥			٠٠٧	٣/٨	٠٠٨	٤
		١	٨	٩٢	٢	٧٤		٧٩	١/			٩		٠	
		٠٠٩	/٢٧	٠٠	/٢٦	٠٠	١٩	٠٠	٦/١٥			٠٠٧	٤/٨	٠٠٧	٥
		٢	٩	٧٩	٣	٧٩		٨٨	٢/			٨		٤	
		٠٠٨	/٢٧	٠٠	/٢٦	٠٠	٢٠	٠٠	٦/١٥			٠٠٧	٩	٠٠٧	/٦
		٦	١٠	٧٤	٤	٩٢		٨٨	٣/			١		٧	١
		٠٠٧	/٢٧			٠٠	/٢١	٠٠	٧/١٥			٠٠٩	/١٠	٠٠٧	/٦
		١	١١			٧١	١	٩٢	١/			٢	١	٤	٢
		٠٠٩	/٢٧			٠٠	/٢١	٠٠	٧/١٥			٠٠٨	/١٠	٠٠٧	/٧
		٢	١٢			٨٨	٢	٨٦	٢/			٦	٢	٤	١
		٠٠٨	٢٨			١٠	/٢٢	٠٠	٧/١٥			٠٠٨	/١٠	٠٠٧	/٧
		٦				٠	١	٧٨	٣/			٨	٣	٩	٢

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان الرسوخ الوظيفي تراوحت ما بين (٧١% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على وزن نسبي ٧٠% فأكثر ، وبذلك تم قبول جميع عبارات الاستبيان.

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- صدق الإستبيان :

١- صدق المحتوى :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحثان صدق المحتوى ، حيث قام الباحث بتطبيق الإستبيان على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٧) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله ، وذلك في الفترة الفترة (١٨/٦/٢٠٢٢م إلى ٣/٧/٢٠٢٢م) ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

٢- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على عدد (٢٥) مفردة من مجتمع الدراسة وخارج العينة الاساسية في الفترة من (٢٠٢٢/٧/١٢م إلى ٢٠٢٢/٧/٢١م) وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض ، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (١٥ : ٢٠) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد من ابعاد استبيان الرسوخ الوظيفي ومجموع البُعد المنتمية إليه (ن=٢٥)

رئيسي		بُعد الروابط		بُعد المواعمة				بُعد التضحية		فرعي	
ع	قيمة	ع	قيمة	ع	قيم	ع	قيم	ع	قيمة	ع	قيمة
١	٠.٧	٣/٧	٠.٨	١/١٥	٠.٠	١/١٥	٠.٠	٢٩	٠.٨	١	٠.٨
١	٠.٠	٥	٤	٨٧	٨	٨٦	٢	٧	٧٦	١	٧
١	٠.٧	٤/٧	٠.٨	٢/١٥	٠.٠	١٦	٠.٠	٣٠	٠.٨	٢	٣
٢	٠.٥	٦	١١	٦٩	٣	٧٧	٣	١	٧١	٢	١
١	٠.٦	٥/٧	٠.٦	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠	٣٠	٠.٧	٣	٤
٣	٠.٨	١	١٢	٧٦	٤	٧٧	٤	١/٢	٩٣	٣	٤
٢	٠.٨	٥/٧	٠.٨	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠	٣٠	٠.٨	٤	٠
١	٠.٠	٢	١٣	٧١	٢	٧٩	٢	٢/٢	٩١	٤	٠
٢	٠.٦	٥/٧	٠.٨	٣/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠		٢٤	٥	٨
٢	٠.٩	١/٨	٠.٨	٤/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠		٢٥	٦	١
٣	٠.٧	٢/٨	٠.٧	٥/١٥	٠.٠	١٧	٠.٠		٢٦	٧	٧
٢	٠.٩	١	١٤	٩٣	٣	٨٥	٣		٢٤	٧	٧٣
٢	٠.٨	١	٩	٨٦	٤	٨٢	٤		٢٥	٧	٧٤
٣	٠.٧	٤	١	٧٦	٥	٧٩	٥		٢٦	٧	٧٣

العبارات المقترحة لاستبيان القيادة الخادمة

٠.٧	/٢٧	٠.	/٢٦	٠.	١٨	٧٧	٦/١٥	٠.٨	٣/٨	٠.٨	٤
٧	٨	٧٧	٢	٧٨			١/	٨		٥	
٠.٨	/٢٧	٠.	/٢٦	٠.	١٩	٠.	٦/١٥	٠.٨	٤/٨	٠.٨	٥
٤	٩	٨٥	٣	٩٣		٨٦	٢/	٥		٠	
٠.٩	/٢٧	٠.	/٢٦	٠.	٢٠	٠.	٦/١٥	٠.٧	٩	٠.٩	/٦
١	١٠	٨١	٤	٩٢		٨٢	٣/	٣		١	١
٠.٦	/٢٧			٠.	/٢١	٠.	٧/١٥	٠.٨	/١٠	٠.٦	/٦
٩	١١			٨٣	١	٧٨	١/	٤	١	٧	٢
٠.٨	/٢٧			٠.	/٢١	٠.	٧/١٥	٠.٨	/١٠	٠.٨	/٧
٣	١٢			٨٣	٢	٨٣	٢/	٧	٢	٦	١
٠.٩	٢٨			٠.	/٢٢	٠.	٧/١٥	٠.٦	/١٠	٠.٨	/٧
٠				٧٤	١	٧٩	٣/	٦	٣	٤	٢

قيمة ر الجدولية مستوى الدلالة  $0.05 = 0.446$

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات ابعاد الاستبيان ومجموع كل بُعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠.٦٣ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد الاستبيان.

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين مجموع كل بُعد والمجموع الكلي للاستبيان (ن = ٢٥)

البعد	م	م
٠.٨٩		١ البعد الأول: الراويط
٠.٨٦		٢ البعد الثاني: المواءمة
٠.٨٨		٣ البعد الثالث: التوضحية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)  $0.446 = 0.05$

يتضح من جدول (١٠) تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٦ : ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

ب- ثبات الإستبيان

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (٢٥) مفردة من المجتمع الاصلي ومن خارج عينة البحث ، وجدول (١١) يوضح ذلك :

جدول (١١)  
ثبات ألفا لكرونباخ لإستبيان الرسوخ الوظيفي (ن = ٢٥)

م	الابعاد	معامل ألفا لكرونباخ
١	البُعد الأول: الرابطة	٠.٩٠
٢	البُعد الثاني : المواعمة	٠.٩٢
٣	البُعد الثالث: التضحية	٠.٨٧
	الاستبيان ككل	٠.٨٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٤٦  
يتضح من جدول (١١) أن معاملات ألفا للإستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٢)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠.٨٩) وهي معاملات إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الإستبيان.  
الدراسة الميدانية

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق الاستبيان على العينة الأساسية في الفترة من (٢٤/٧/٢٠٢٢م إلى ٣٠/٨/٢٠٢٢م) حيث تم التطبيق على عدد (٦٧) مفردة من إجمالي (٩٤) من المجتمع الكلي للعينة ، وبعد الانتهاء من التطبيق تم جمع الاستبيان وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية.  
المعالجات الإحصائية المستخدمة:  
استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات الدراسة مستخدماً المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson)
- النسبة المئوية
- مربع كا
- الدرة المقدره

وقد اعتمد الباحث على أحد الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث ، كما أرتضى مستوى دالة (٠.٠٥) لقبول نتائج البحث.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول : ما درجة ممارسة القيادة في الأندية الرياضية بمحافظة سواهج للقيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، المهارات المفاهيمية، التواضع، وضع المرؤوسين أولاً، الالتزام بتطوير المجتمع، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، المعالجة العاطفية) من وجهة نظر العاملين في الأندية؟

البُعد الأول: التمكين

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البُعد الأول (التمكين)  
(ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م	
			نادراً	احيانا	دائماً			
٤	٩٢.١٥	١٨٨	٤	٨	٥٦	يحفزني القائد على ابتكار أساليب وأفكار جديدة لحل المشكلات	١	
٦	٨٥.٩	١٧٥	٨	١٣	٤٧	يحثني القائد على تنمية قدراتي المهنية	٢	
٢	٩٦.٠٧	١٩٦	١	٣	٦٣	يحترم القائد الآراء التي أطرحها بصدد المشكلات الخاصة بالنادي	٣	
٣	٩٤.٦	١٩٣	٤	٣	٦١	يشجعني القائد على تطوير مهاراتي القيادية	٤	
١	٩٧.٥	١٩٩	١	٣	٦٤	يمنحني القائد الصلاحيات الضرورية لتنفيذ المهام المنوطة بي	٥	
٥	٨٨.٢٣	١٨٠	٥	١١	٥١	يشجعني القائد دائماً باستخدام مواهبي اثناء العمل	٦	
٧	٨٧.٢٥	١٧٨	٧	١٢	٤٩	يمنحني القائد حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي اشعر انها الأفضل	٧	
٢	٩٦.٠٧	١٩٦	١	٦	٦١	يمنحني القائد صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بعملتي	٨	
٢	٩٦.٠٧	١٩٦	١	٦	٦١	يشعرنني القائد بأهميتي كعنصر فاعل ومهم في النادي	٩	
			الدرجة الكلية للبُعد			٩٢.٦٤	١٧٠.١	

يتضح من الجدول السابق (١٢) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البُعد الأول (التمكين) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٨٧.٢٥% : ٩٧.٥%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البُعد (٩٢.٦٤)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٥) " يمنحني القائد الصلاحيات الضرورية لتنفيذ المهام المنوطة بي " حيث جاءت بدرجة مقدره (١٩٩) وبوزن نسبي (٩٧.٥%) وأقل عبارة رقم (٥) " يمنحني

القائد حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي اشعر انها الأفضل "حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٧٨) ويوزن نسبي (٨٧.٢٥%).

يرى الباحث من خلال استجابات عينة البحث أن القادة يمنحون العاملين الصلاحيات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المنوط بهم بالإضافة إلى مناقشتهم والسماح لهم بإبداء الآراء والمقترحات وتعد إحدى أفضل الطرق لحل المشاكل هي الاستماع لوجهات نظر الجميع مما يحث العاملين على الابتكار والابداع.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة " ريم عبد الرحمن العضياني، نرفانا بنت عبدالرحمن غيث " (٢٠٢١م) (١٦) والتي أشارت إلى أن السماح للموظفين بحرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل يساعد على تمكين الموظفين.

ويرى الباحث من خلال آراء عينة البحث أن القادة يوفران للعاملين المناخ المناسب والذي يساعدهم على استخدام مواهبهم ومهاراتهم أثناء العمل وهذا ما يجعل بيئة العمل حاضنة للمواهب وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة (نبيل سعد خليل، وآخرون) (٣٤) والتي تؤكد على ان القيادات لديها الرغبة والقدرة التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق تمكين العاملين.

البُعد الثاني: المهارات المفاهيمية

### جدول (١٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البُعد الأول

(المهارات المفاهيمية) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احياناً	دائماً		
٧	٩٢.٦٥	١٨٩	٥	٥	٥٨	يملك القائد القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها	١٠
٥	٩٥.٥٩	١٩٥	٢	٥	٦١	يملك القائد القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة	١١
٢	٩٨.٥	٢٠١	-	٣	٦٥	لدى القائد فهم شامل للنادي وأهدافه	١٢
٤	٩٦.٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	يستطيع القائد حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة	١٣
١	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	يخبرني القائد إذا تبين له ان هناك خطأ متعلق بالعمل	١٤
٤	٩٦.٦	١٩٧	١	٥	٦٢	يحل القائد مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدائة	١٥
٨	٨٨.٢٣	١٨٠	١٠	٤	٥٤	يتمتع القائد بفهم دوافع اتخاذ القرارات المختلفة	١٦
٣	٩٦.٠٧	١٩٦	١	٦	٦١	يملك القائد القدرة على تقسيم المشكلات الكبيرة إلى مشكلات أصغر، لمعرفة مدى ترابطها والتوصل إلى النتائج	١٧

٦	٩٤.١١	١٩٢	٢	٨	٥٨	يملك القائد القدرة على توصيل الأفكار والاستماع الجيد	١٨
	٩٥.٢٦	١٧٤٩				الدرجة الكلية للبعد	

يتضح من الجدول السابق (١٣) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد الثاني (المهارات المفاهيمية) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٨٨.٢٣% : ٩٩.٠١%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البعد (٩٥.٢٦)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (١٤) " يخبرني القائد إذا تبين له ان هناك خطأ متعلق بالعمل " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٢) وبوزن نسبي (٩٩.٠١%) وأقل عبارة رقم (١٦) " يتمتع القائد بفهم دوافع اتخاذ القرارات المختلفة " حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٠) وبوزن نسبي (٨٨.٢٣%). يرى الباحث من خلال آراء عينة البحث أن القادة يخبرون العاملين في حالة وجود خطأ متعلق بالعمل وهذا مؤشر جيد ليجاد حلول لتلك الاخطاء من خلال تقسيم المشكلات الكبيرة إلى صغيرة لمعرفة مدى ترابطها والتوصل إلى حلول تتميز الابداع والحدائة.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة " ريم عبد الرحمن العضياني، نرفانا بنت عبدالرحمن غيث " (٢٠٢١م) (١٦) والتي أشارت إلى أن أدراك القادة للمهارات المفاهيمية يساعد في التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة والتعامل مع مشكلات العمل بطريقة مبتكرة .

ويرى الباحث من خلال آراء عينة البحث أن القادة يوفرون للعاملين المناخ المناسب والذي يساعدهم على استخدام مواهبهم ومهاراتهم أثناء العمل وهذا ما يجعل بيئة العمل حاضنة للمواهب وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة (نبيل سعد خليل، وأخرون) (٣٤) والتي تؤكد على ان القيادات لديها الرغبة والقدرة التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق تمكين العاملين، وان دور القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في عملية تطبيق التمكين الإداري.

البعد الثالث: التواضع

#### جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البعد الثالث

(التواضع) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احياناً	دائماً		
٤	٩٥.٥٨	١٩٥	١	٧	٦٠	يحترم القائد تباين الآراء بين العاملين ويوفق بينها	١٩
٣	٩٦.٥٦	١٩٧	١	٥	٦٢	يعزو القائد أسباب النجاح الذي يحققه العاملين إلى الجماعة	٢٠
٣	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	يعتذر القائد عما يرتكبه من أخطاء بشكل مناسب	٢١

٢٢	يتقبل القائد نتائج تقييم العاملين لأدائه	٦٥	٣	-	٢٠١	٩٨.٥٣	١
٢٣	ينفذ القائد التوصيات الجماعية الصادرة من العاملين	٥٧	٧	٤	١٨٩	٩٢.٦٥	٥
٢٤	يعامل القائد الجميع باحترام وتقدير	٦٢	٥	١	١٩٧	٩٦.٥٦	٣
٢٥	يتمنى القائد النجاح للجميع ويشعرهم بتميزهم	٥٩	٩	-	١٩٥	٩٥.٥٨	٤
٢٦	يتقبل القائد النقد بصدق ورحب ويستفيد من تجارب الآخرين	٦٤	٤	-	٢٠٠	٩٨.٠٣	٢
٢٧	يعترف القائد بأخطائه للعاملين	٦٢	٥	١	١٩٧	٩٦.٥٦	٣
الدجة الكلية للْبُعد		١٧٦٨	٩٦.٢٩				

يتضح من الجدول السابق (١٤) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البُعد الثالث (التواضع) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٩٢.٦٥ % : ٩٨.٥٣ %) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البُعد (٩٦.٢٩)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٢٢) " يتقبل القائد نتائج تقييم العاملين لأدائه " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠١) وبوزن نسبي (٩٨.٥٣ %) وأقل عبارة رقم (٢٣) " ينفذ القائد التوصيات الجماعية الصادرة من العاملين " حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٩) وبوزن نسبي (٩٢.٦٥ %). وتظهر نتائج استجابات العاملين أن القيادات يمتلكون الجرأة على الاعتراف بأنهم يستطيعون الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين وكذلك تقبل نتائج تقييم العاملين لهم. وأن القادة ينفذون التوصيات الجماعية الصادرة من العاملين التي تكون في صالح العمل وهذا بدوره يشجع على زيادة الثقة بين القادة والعاملين والعمل سوياً لصالح المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يتميز بعقلية متفتحة تحترم كل موارد المنظمة البشرية وشركائها في التخطيط والتفكير واتخاذ القرار بما في ذلك وجهات النظر المخالف.

وهذا ما يتفق مع دراسة ( ده رون ٢٠١٨م) (١٥) والتي أكدت على أن المدير الناجح يقوم بتوفير المعلومات والاحتياجات التي يحتاج إليها العاملين للقيام بأعمالهم والذي بدوره يؤدي إلى تطوير تلك المنظمات ونموها وتحسين أداء العاملين بها.

البُعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً



## جدول (١٥)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البعد الرابع (وضع  
المروسين أولاً) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احياناً	دائماً		
٢	٩٥.٥٨	١٩٥	٣	٣	٦٢	يتأكد القائد من أن العاملين يصلون على تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح	٢٨
٤	٩٢.٦٤	١٨٩	٤	٧	٥٧	يزود القائد العاملين بخبراته واسهاماته بهدف تطوير مهاراتهم	٢٩
٣	٩٤.٦٠	١٩٣	-	٨	٥٩	يحرص القائد على معرفة الأهداف المهنية للعاملين لمساعدتهم في تحقيقها	٣٠
١	٩٦.٥٦	١٩٧	١	٥	٦٢	يفعل القائد كل ما في وسعه لجعل مهمة العاملين اسهل	٣١
٤	٩٢.٦٤	١٨٩	٢	١١	٥٥	يضع القائد مصلحة العاملين فوق مصلحته	٣٢
٦	٨٥.٧٨	١٧٥	٧	٥	٥٦	يضحى القائد ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين	٣٣
٧	٨٥.٢٩	١٧٤	٩	١٢	٤٧	يعتبر القائد تطوير العاملين وتنميتهم أولوية قصوى	٣٤
٥	٨٩.٢١	١٨٢	٧	٨	٥٣	يحرص القائد على نجاح العاملين اكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	٣٥
		١٤٩٤	الدرجة الكلية للبُعد			٩١.٥٤	

يتضح من الجدول السابق (١٥) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد الرابع (وضع المروسين أولاً) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٨٥.٢٩ % : ٩٦.٥٦ %) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البُعد (٩١.٥٤)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٣١) " يفعل القائد كل ما في وسعه لجعل مهمة العاملين اسهل " حيث جاءت بدرجة مقدره (١٩٧) ووزن نسبي (٩٦.٥٦ %) وأقل عبارة رقم (٣٤) " يعتبر القائد تطوير العاملين وتنميتهم أولوية قصوى " حيث جاءت بدرجة مقدره (١٧٤) ووزن نسبي (٨٥.٢٩ %). وتظهر نتائج استجابات العاملين أن القادة يبذلون ما في وسعهم ويذلون كل الصعاب من أجل العاملين مع تزويدهم بالخبرات التي تساهم في تطوير مهاراتهم وبالتالي المساعدة في تحقيق اهدافهم المهنية.

ويرى الباحث أن القائد يظهر لمروسيه أن احتياجاتهم وأهتمامتهم ونجاحهم تنصدر الأولوية لديه قبل نفسه وهذا يتفق مع نتائج دراسة "أمانى موسى عبد الجليل" (٢٠٢٢) (٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وبين الأداء الوظيفي للعاملين.  
البُعد الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع

### جدول (١٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البُعد الخامس

(الالتزام بتطوير المجتمع) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احيانا	دائماً		
١	٩٧.٠٥	١٩٨	-	٦	٦٢	يؤكد القائد على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية	٣٦
٤	٩١.١٧	١٨٦	٤	١٠	٥٤	يهتم القائد بالقيام بنشاطات لمساعدة افراد المجتمع الخارجي بما لا يتعلق بأمر الوظيفة	٣٧
٢	٩٤.٦٠	١٩٣	٣	٥	٦٠	يحرص القائد على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة	٣٨
٢	٩٤.٦٠	١٩٣	٨	٨	٥٢	يشجعي القائد على القيام بأنشطة تطوعية لخدمة المجتمع	٣٩
٢	٩٤.٦٠	١٩٣	١	٩	٥٨	يحرص القائد على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار	٤٠
٣	٩٣.٦٢	١٩١	٣	٧	٥٨	يشجعي القائد على احترام ثقافة المجتمع وقيمه	٤١
	٩٤.٢٨	١١٥٤	الدرجة الكلية للبُعد				

يتضح من الجدول السابق (١٦) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البُعد الخامس (الالتزام بتطوير المجتمع) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٩١.١٧ % : ٩٧.٠٥ %) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البُعد (٩٤.٢٨)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٣٦) " يؤكد القائد على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية " حيث جاءت بدرجة مقدره (١٩٨) وبوزن نسبي (٩٧.٠٥ %) وأقل عبارة رقم (٣٧) " يهتم القائد بالقيام بنشاطات لمساعدة افراد المجتمع الخارجي بما لا يتعلق بأمر الوظيفة " حيث جاءت بدرجة مقدره (١٨٦) وبوزن نسبي (٩١.١٧ %).

وتظهر نتائج استجابات العاملين إلى أن تحمل المسؤولية المجتمعية والحرص على تطوير المجتمع من الصفات التي تميز بها القادة في الاندية الرياضية وذلك من خلال المشاركة في الانشطة المجتمعية.

ويرى الباحث ان المشاركة المجتمعية من أهم الواجبات التي تقع على عاتق الاندية الرياضية حيث تلعب الشراكة المجتمعية دوراً أساسياً في عملية التنمية للمجتمع حيث نصت المادة (٣٢) من قانون الرياضية لعام ٢٠١٧م على "تعمل الجهة الادارية المركزية على تطوير ممارسة الرياضة وتشجيعها وتحسين جودتها في جمهورية مصر العربية ولها اتخاذ ما يلزم من التدابير والاجراءات والقرارات اللازمة لذلك" والاندية الرياضية تعد العمود الفقري للنهوض بالرياضية المصرية.

وفي هذا الصدد أوصت دراسة "أحمد بن محمد العصيمي، حمد بن خالد الحواس"(٢٠٢٠)(٣) بقيام كل جامعة بإجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الرياضية للمجتمع وتعريف المجتمع بما لديها من منشآت رياضية والتنسيق مع مؤسسات القطاع الخاص للأستفادة في دعم أنشطتها برامجها.

البُعد السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البُعد السادس

(مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) (ن = ٦٨)

م	العبارات	الاستجابة			الترتيب
		دائماً	احياناً	نادراً	
٤٢	يعتبر القائد قدوة حسنة للعاملين في الأداء والسلوك الوظيفي	٦٦	٢	-	٢
٤٣	يتصف القائد بالصدق قولاً وفعلاً	٥٨	٩	١	٤
٤٤	لا يتنازل القائد عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح	٥٣	٤	١١	٦
٤٥	يرى القائد ان الصدق في التعامل مع العاملين اهم من أي شيء آخر	٥١	٨	٩	٧
٤٦	يهتم القائد بالتأكد من أن العاملين حققوا اهداف وظائفهم	٥٤	٧	٧	٥
٤٧	يحرص القائد على معرفة أهداف العاملين المهنية	٥١	٦	١١	٧
٤٨	يزود القائد العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة	٦٧	١	-	١
٤٩	يعتبر القائد تطور العاملين المهني من أولوياته	٥٩	٤	٥	٣
	الدرجة الكلية للبُعد	١٥٢٣			٩٣.١٤

يتضح من الجدول السابق (١٧) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البُعد السادس (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٨٧.٢٥) % : (٩٣.١٤) % بينما كان الوزن النسبي لمجموع البُعد (٩٣.١٤) %

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٤٨) " يزود القائد العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٣) ويوزن نسبي (٩٩.٥٠ %) حيث جاءت عبارة رقم (٤٥) " ي يرى القائد ان الصدق في التعامل مع العاملين اهم من أي شيء آخر " وعبارة (٤٧) " يحرص القائد على معرفة أهداف العاملين المهنية " كأقل عبارة حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٧٦) ويوزن نسبي (٨٦.٢٧) %.

وتظهر نتائج استجابات العاملين أن القادة يمدون العمويين بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على تنميتهم وتطويرهم ، وتدريب العاملين على كل ما هو جديد والذي بدوره يساعد في إعداد الصف الثاني من القيادات حيث يتعبّر القائد ان تطوير قدرات العاملين من أهم أولوياته. ويتفق هذا مع نتائج دراسة "منال أحمد البارودي(٢٠١٥)(٣٢) والتي أكدت على أن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على سياسة التحفيز والتوجيه والمشاركة في الرأي واتخاذ القرارات. وفي هذا الصدد يرى الباحث انه لكي يتم تطوير العاملين يجب وضع خطط خاصة بالتنمية الفردية من خلال برامج التدريب وورش العمل الجمعي والندوات وإشراك العاملين في وضع أهداف النادي. البُعد السابع: المعالجة العاطفية

### جدول (١٨)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان القيادة الخادمة في البُعد السابع

(المعالجة العاطفية) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احياناً	دائماً		
٣	٩٤.١١	١٩٢	٢	٨	٥٨	يضع القائد اهتمامات العاملين فوق اهتماماته	٥٠
٤	٩١.٦٦	١٨٧	٦	٥	٥٧	يهتم القائد بنجاح العاملين اكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	٥١
٢	٩٤.١١	١٩٢	٣	٦	٥٩	يُضحى القائد ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات العاملين	٥٢
٥	٩٠.٦٨	١٨٥	٥	٩	٥٤	يمكن للقائد معرفة ما اذا كان العاملين يشعروا بالضيق دون أن يسألهم	٥٣
١	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	يبدل القائد قصارى جهده لجعل وظائف العاملين أكثر سهولة	٥٤
٦	٨٨.٧٢	١٨١	٧	٩	٥٢	يلجأ العاملين للقائد اذا واجهتهم مشاكل شخصية صعبة	٥٥
٣	٩٣.١٣	١٩٠	٤	٦	٥٨	يقضي القائد بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي	٥٦
٧	٨٥.٢٩	١٧٤	٨	١٤	٤٦	يحافظ القائد على اسرار ي ولا يفشي بها للاخرين	٥٧
	٩٢.١	١٥٠.٣				الدرجة الكلية للبُعد	

يتضح من الجدول السابق (١٨) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد السابع (المعالجة العاطفية) لاستبانة القيادة الخادمة تراوحت ما بين (٨٥.٢٩% : ٩٩.٠١%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البعد (٩٢.١)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٥٤) " يمكن للقائد معرفة ما اذا كان العاملين يشعروا بالضيق دون أن يسألهم " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٢) وبوزن نسبي (٩٩.٠١%) وأقل عبارة رقم (٥٧) " يحافظ القائد على اسرار ي ولا يفشي بها للاخرين " حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٧٤) وبوزن نسبي (٨٥.٢٩%).

وتظهر نتائج استجابات العاملين أن القادة في الاندية الرياضية عينة البحث يضعون مصالح العاملين من اولى اهتمامتهم لجعل وظائف العاملين اكثر سهولة من خلال تلبية إحتياجاتهم و حل المشكلات التي تواجههم ويعزى ذلك إلى حرص القادة في الأندية الرياضية بني علاقات طيبة مع العاملين والعمل عاى إحداث توازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "توره بتال السهلي(٢٠٢١)(٣٥) والتي توصلت إلى أن قائدات المدارس حرصن على مراعاة الحالة النفسية للمنسويات ومساعدتهن في حل المشكلات الشخصية التي تواجههم بالاضافة إلى مشاكلهن في المناسبات الاجتماعية.

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن الاهتمام بالجوانب النفسية وتوفير الامكانات اللازمة لتطبيق مهام العاملين في الاندية الرياضية والقيام بمسئولياتهم ودعمهم وتشجيعهم على التفكير بمرونة مما يساعدهم على التمتع بالقدرات والمهارة اللازمة لتنفيذ الأعمال، وأيضاً بناء قاعدة معرفية وبيانات حول خصائص العاملين ليتثنى للإدارة والقيادات تعزيز هذه القدرات والمهارات واستغلالها بكشل أمثل.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ؟

البعد الأول:الروابط

### جدول (١٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان الرسوخ الوظيفي في البعد الأول

(الروابط) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احيانا	دائماً		
١٠	٩٤.١١	١٩٢	٣	٦	٥٩	اتعاون بشكل إيجابي وفعال مع كل من :	١

						١/١ رؤسائي في النادي الرياضي	
٩	٩٥.٠٩	١٩٤	٢	٦	٦٠	٢/١ زملائي في النادي الرياضي	
٨	٩٥.٥٨	١٩٥	٢	٥	٦١	٣/١ الأعضاء في النادي الرياضي	
١٢	٩١.١٧	١٨٦	٥	٨	٥٥	يوفر النادي الذي أعمل به روابط وعلاقات من العاملين وكل من: ١/٢ لإدارة العليا	٢
١١	٩٣.١٣	١٩٠	٣	٨	٥٧	٢/٢ مدير إدارة النشاط	
١٢	٩١.١٧	١٨٦	٥	٨	٥٥	٣/٢ العاملين بعضهم لبعض	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	مستعد لبذل جهد إضافي لمساعدة رئيسي في العمل	٣
٤	٩٨.٠٣	٢٠٠	-	٤	٦٤	انا عضو في جماعة فعالة في النادي الرياضي	٤
٩	٩٥.٠٩	١٩٤	٤	٨	٥٨	أعمل أنا وزملائي كفريق عمل واحد	٥
١٢	٩١.١٧	١٨٦	-	-	٦٢	علاقاتي مع رؤسائي في العمل: ١/٦ مرضية	٦
١٧	٥.٨٨	١٢	-	٦	-	٢/٦ غير مرضية	
١٥	٨٧.٢٥	١٧٨	٤	٨	٥٦	يوفر النادي لي الكثير من الخدمات تقوي من روابطتي وعلاقاتي بالنادي الرياضي متمثل في: ١/٧ مواصلات من والي النادي مجاناً	٧
١٥	٨٧.٢٥	١٧٨	٤	٨	٥٦	٢/٧ رعاية صحية جيدة لي وللأسرة	
١٥	٨٧.٢٥	١٧٨	٩	٨	٥١	٣/٧ أنشطة ترفيهية لي وللأسرة	
١٥	٨٧.٢٥	١٧٨	٤	٨	٥٦	٤/٧ رحلات	
١٦	٥٩.٨٠	١٢٢	١٣	٣	٥٢	٥/٧ خدمات: ١/٥/٧ استخراج أوراق رسمية	
١٤	٨٥.٢٩	١٧٤	٨	٤	٥٦	٢/٥/٧ تسديد فواتير وغيرها من الخدمات الدفع الفوري	
٥	٩٧.٥٤	١٩٩	-	٥	٦٣	يوفر النادي الرياضي الذي أعمل به فرص للتأقلم الاجتماعي للعاملين الجدد من خلال: ١/٨ السماح لهم بالتعرف على العاملين الاخرين	٨

١٠	٩٤.١١	١٩٢	٢	٨	٥٨	٨/٢زيادة فرص التهيئة الاجتماعية بين الأعضاء	
٦	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	٨/٣تبادل المعرفة بين العاملين لتنمية المهارات الخاصة به	
٨	٩٥.٥٨	١٩٥	٣	٣	٦٢	٨/٤توفير مدربين ومرشدين لرعاية وتدريب العاملين الجدد	
١٤	٨٩.٢١	١٨٢	٧	٨	٥٣	٩ يشاركني رئيسي في وضع جداول العمل الخاصة بدوران العمل	
٦	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	يسهم النادي الذي اعمل علي ربط العاملين بالمجتمع في من خلال: ١/١٠ تعزيز مشاركة العاملين بالمدارس المجاورة للنادي الرياضي	
١٣	٩٢.١٥	١٨٨	٤	٨	٥٦	١٠/٢ تنظيم يوم رياضي بالمدرسة	١٠
٧	٩٦.٠٧	١٩٦	-	٨	٦٠	١٠/٣تحديد فترة محددة خدمة عامة للمجتمع الرياضي المحيط بالنادي	
٢	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	١٠/٤ ندوات حول المشكلات التي تواجه المجتمع	
١	١٠٠	٢٠٤	-	-	٦٨	١١ اشعر ان عملي في النادي الرياضي له معنى وذات هدف واضح	
٣	٩٨.٥٥	٢٠١	-	٣	٦٥	١٢ اشعر بتحقيق ذاتي من خلال عملي بالنادي	
٧	٩٦.٠٧	١٩٦	-	٨	٦٠	١٣ أشارك في وضع الخطة التنفيذية للنشاط الرياضي داخل النادي	
٩	٩٥.٠٩	١٩٤	١	٨	٦٩	١٤ أشارك في حل المشاكل التي تواجه إدارة النشاط الرياضي	
		٥٤٨٧			٩٢.٧٤	الدرجة الكلية للبعد	

يتضح من الجدول السابق (١٩) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد الأول (الروابط) لاستبانة الرسوخ الوظيفي تراوحت ما بين (٥.٨٨% : ١٠٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البعد (٩٢.٧٤)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (١١) " اشعر ان عملي في النادي الرياضي له معنى وذات هدف واضح " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٤) و بوزن نسبي (١٠٠%) وأقل عبارة رقم (٢/٦) "علاقاتي مع رؤسائي في العمل غير مرضية" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٢) و بوزن نسبي (٥.٨٨%). وتظهر نتائج استجابات العاملين بأن عملهم له معنى وذات هدف واضح ويشعرون أيضاً بتحقيق ذاتهم، وتظهر أيضاً أن النادي يسهم في ربط العاملين بالمجتمع من خلال إقامة ندوات حول المشكلات المجتمعية والمساعدة في حل تلك المشكلات من خلال الأنشطة التي يقدمها النادي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة محمد زين العابدين (٢٠١٩)(٢٧) والتي تؤكد على ان الادارة العليا تعمل على تشجيع العاملين على ان يعملوا كفريق واحد لتحقيق اهداف الاتحاد المصري. وأوضحت أريج بنت عبد الرحمن الشماسي(٢٠١٧)(٧) في دراستها بضرورة تكوين فرق عمل متنوعة وتشجيع الافراد العاملين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد بما يساهم في تحقيق ضغوط العمل.

وأشار سيد سالم عرفه (٢٠١٢)(١٨) بأن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم البعض يؤدي إلى تعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق الواحد. وذكر علي عبدالهادي مسلم (٢٠١٩)(٢٣) بأن الافراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في بيئة العمل وتتكون جماعات العمل بصورة رسمية أو غير رسمية، ويؤدي تكوين هذه الجماعات إلى ظهور انماط من السلوك تختلف عن أنماط سلوك الفرد.

البُعد الثاني:المواعمة

#### جدول (٢٠)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان الرسوخ الوظيفي في البُعد الثاني

(المواعمة) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احيانا	دائماً		
٦	٩٧.٠٥	١٩٨	٤	٤	٦٢	استخدم مهاراتي في النادي الرياضي بشكل جيد مثل مهارات: ١/١٥ اتخاذ القرار المناسب	١٥
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٢/١٥ القيادة الناجحة	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٣/١٥ التفاوض مع :- ١/٣/١٥ رؤسائي --	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٢/٣/١٥ زملائي	
١٥	٩١.٦٦	١٨٧	٧	٣	٥٨	٣/٣/١٥ المستفيدين	
٦	٩٧.٠٥	١٩٨	-	٢	٦٦	٤/١٥ التواصل مع زملائي	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٥/١٥ بناء فرق العمل	
١٨	٨٩.٧٠	١٨٣	٨	٥	٥٥	٦/١٥ القدرة على التأثير في :- ١/٦/١٥ الرؤساء	



٢	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	٢/٦/١٥ الزملاء	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٣/٦/١٥ المستفيدين	
١	٩٩.٥٠	٢٠٣	-	١	٦٧	٧/١٥ التحفيز في :- ١/٧/١٥ الزملاء	
٥	٩٧.٥٤	١٩٩	١	٣	٦٤	٢/٧/١٥ المستفيدين	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٨/١٥ القدرة على التحليل والتشخيص	
١٦	٩٠.٦٨	١٨٥	٨	٣	٥٧	اشعر بتوافق كبير بين اهدافي واهداف النادي الرياضي الذي اعمل فيه	١٦
١٣	٩٢.٦٤	١٨٩	٤	٧	٥٧	يساعدني النادي الرياضي علي تحقيق اهداف شخصية سواء كانت هذه الأهداف:- ١/١٧ أهداف مادية	
٢	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	٢/١٧ أهداف مهنية	١٧
٧	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	٣/١٧ أهداف تعليمية	
٩	٩٥.٥٨	١٦٥	٢	٥	٦١	٤/١٧ أهداف فنية	
٨	٩٦.٠٧	١٩٦	-	٨	٦٠	٥/١٧ أهداف ترفيهية	
١١	٩٣.٦٢	١٩١	١	١١	٥٦	اشعر بان قيمي متوافقة مع قيم العاملين بالنادي الرياضي	١٨
١٣	٩٢.٦٤	١٨٩	٤	٧	٥٧	تتناسب الحوافز والمكافآت التي أحصل عليها مقابل الجهد الذي أقوم به في النادي الرياضي	١٩
٣	٩٨.٥٨	٢٠١	-	٣	٦٥	تتوافق قدراتي مع العمل والجهد المبذول وفقاً لمتطلبات وظيفتي في النادي	٢٠
١٧	٩٠.١٩	١٨٤	٣	٨	٥٥	تتوافق خطتي المستقبلية مع:- ١/٢١ أهداف النادي	٢١
٤	٩٨.٠٣	٢٠٠	٢	٦	٦٦	٢/٢١ متطلبات الوظيفية من (معارف ومهارات وقدرات ) مطلوبة للعمل	
٢	٩٩.٠١	٢٠٢	-	٢	٦٦	يتيح النادي الرياضي الذي أعمل به فرص المشاركة في:- ١/٢٢ صنع القرار	
١٤	٩٢.١٥	١٨٨	٣	١٠	٥٥	١/٢٢ وضع الخطط التشغيلية	٢٢
١٢	٩٣.١٣	١٩٠	٦	٢	٦٠	٣/٢٢ وضع الخطط التنفيذية	

٧	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	٤/٢٢ التقييم الذاتي	
١٣	٩٢.٦٤	١٨٩	٦	٣	٥٩	٢٣ يقدم لي النادي الذي أعمل به المعلومات حول الفرص الوظيفية لتحقيق التخطيط الوظيفي المناسب لكل مستوى وظيفي	
١٠	٩٥.٠٩	١٩٤	٢	٦	٦٠	٢٤ يوفر النادي الرياضي الذي اعمل به فرص تنمية، وتدريب تساعدني في تحقيق أهدافي المهنية طويلة الاجل	
٦	٩٧.٠٥	١٩٨	١	٤	٦٣	٢٥ يفضل النادي الرياضي الذي أعمل به تعيين أفراد من البيئة المحيطة به بالوظائف الجديدة.	
١٢	٩٣.١٣	١٩٠	٤	٦	٥٨	٢٦ يتم تعيين الافراد العاملين بادراه النشاط الرياضي بالنادي الرياضي الذي اعمل به وفقاً لي: ١/٢٦ مؤهلاتهم العلمية	
١٠	٩٥.٠٩	١٩٤	٢	٦	٦٠	٢/٢٦ خبراتهم السابقة	
٣	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٣/٢٦ الكفاءة في إدارة النشاط الرياضي	
١٨	٨٩.٧٠	١٨٣	٣	٩	٥٤	٤/٢٦ المحسوبة	
		٦٩٩٠	الدرجة الكلية للبعد				٩٧.٨٩

يتضح من الجدول السابق (٢٠) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد الثاني (المواعمة) لاستبانة الرسوخ الوظيفي تراوحت ما بين (٨٩.٧٠% : ٩٩.٥٠%) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البعد (٩٧.٨٩)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (١/٧/١٥) " استخدم مهاراتي في النادي الرياضي بشكل جيد مثل مهارات التحفيز في الزملاء " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠٣) ويوزن نسبي (١٠٠%) وأقل عبارة رقم (٤/٢٦) " يتم تعيين الافراد العاملين بادراه النشاط الرياضي بالنادي الرياضي الذي اعمل به وفقاً للمحسوبة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٣) ويوزن نسبي (٨٩.٧٠%).

وتظهر نتائج استجابات عينة البحث إظهار العاملين لقدراتهم ومهاراتهم في التحفيز للزملاء والمستفيدين وكذلك القدرة على التحليل والتشخيص وأن العامل يشعر بان قيمته تتوافق مع قيم النادي الذي يساعده على تحقيق أهدافه المهنية، وأن المكافآت تتناسب مع الجهد المبذول وأن الاندية الرياضية توفر فرص تنمية وتدريب تساعدهم على تحقيق اهدافهم المهنية طويلة الأجل.

أُتفق ذلك مع نتائج دراسة علي وليد الراشدي (٢٠١٨)(٢٤) التي أثبتت ان الإدارة العليا بالنادي تمثل إلى اسلوب الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها وأن هناك إعتتماداً لمبدأ التشاركية في العمل لإنجاز المهام وتحقيق أهداف النادي.

وكذلك يقدم النادي الرياضي معلومات حول الفرص الوظيفية لتحقيق التخطيط الوظيفي المناسب لكل مستوى وظيفي وأن النادي يفضل تعيين أفراد من البيئة المحيطة به بالوظائف الجديدة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد السيد عيسى(٢٠١٨)(١) بأن إدراك الفرد لأهمية تحديد اهداف توقعاته ورغباته لتنمية المسار الوظيفي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الرسوخ الوظيفي.

ويرى الباحث ان الاندية الرياضية تقوم بتخطيط مسار موظفيها وتحديد الترقيات والفرص الملائمة لكل موظف حيث أنها تقوم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وأوصت أمل جاد محمد في دراستها (٢٠١٦)(٩) بضرورة إستقطاب وإختيار المرؤوسين الذين تتناسب قيمهم وثقافتهم مع الثقافة التنظيمية لجامعة دمياط وذلك لتحقيق التوافق التنظيمي.

وذكر عصام عبداللطيف عمر(٢٠١٥)(٢٢) بأن أهمية التوافق في القيم بين الافراد تتمثل في(تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل، زيادة درجة الولاء للمنظمة،الالتزام بالسياسات والاهداف ونظم العمل، زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار والاتصالات وتبادل المعلومات، زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الاداء)

البُعد الثالث:التضحية

### جدول (٢١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لاستبيان الرسوخ الوظيفي في البُعد الثالث

(التضحية) (ن = ٦٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			نادراً	احيانا	دائماً		
٩	٩٢.١٥	١٨٨	٣	١٠	٥٥	سوف اخسر مزاييا كثيرة اذا تركت عملي بالنادي الرياضي منها:- ١/٢٧ المشاركة في اتخاذ القرار	٢٧
٣	٩٧.٠٥	١٩٨	١	٤	٦٣	٢/٢٧ قرب وسائل المواصلات بالعمل	
٣	٩٧.٠٥	١٩٨	١	٤	٦٣	٣/٢٧ زملاء العمل	
٦	٩٥.٠٩	١٩٤	٢	٦	٦٠	٤/٢٧ الفوائد التدريبية	
١	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	٥/٢٧ مرتبات جيدة	
١٠	٩٠.٦٨	١٨٥	٦	٣	٥٩	٦/٢٧ حوافز شهرية	

٦	٩٥.٠٩	١٩٤	٢	٦	٦٠	٧/٢٧ علاوات سنوية		
٧	٩٣.٦٢	١٩١	١	١١	٥٦	٨/٢٧ مكافآت سنوية		
٨	٩٢.٦٤	١٨٩	٤	٧	٥٧	٩/٢٧ فرص الترقى		
١	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	١٠/٢٧ الأمان الوظيفي		
٣	٩٧.٠٥	١٩٨	١	٤	٦٣	١١/٢٧ التامين الصحي		
٣	٩٧.٠٥	١٩٨	١	٤	٦٣	١٢/٢٧ معاشات مناسبة		
٢	٩٨.٠٣	٢٠٠	-	٢	٦٦	اعتقد ان فرص ترقيتي في النادي الرياضي ممتازة	٢٨	
١	٩٨.٥٢	٢٠١	-	٣	٦٥	يتيح النادي الرياضي قدر كبير من حرية التصرف في تنفيذ الأنشطة.	٢٩	
١١	٨٩.٢١	١٨٢	٧	٨	٥٣	يساعدني النادي الرياضي في حياتي الاجتماعية علي:- ١/٣٠ رفع المستوى الاجتماعي	٣٠	
٥	٩٥.٥٨	١٩٥	٣	٣	٦٢	٢/٣٠ تنمية العلاقات الاجتماعية مع كل من:- ١/٢/٣٠ العاملين		
٤	٩٦.٥٦	١٩٧	٢	٣	٦٣	٢/٢/٣٠ المستفيدين		
		٣٣١٠				٩٥.٤٤	الدجة الكلية للبعد	

يتضح من الجدول السابق (٢١) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في البعد الثالث (التضحية) لاستبانة الرسوخ الوظيفي تراوحت ما بين (٨٩.٢١ % : ٩٨.٥٢ %) بينما كان الوزن النسبي لمجموع البعد (٩٥.٤٤)

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة رقم (٢٩) " يتيح النادي الرياضي قدر كبير من حرية التصرف في تنفيذ الأنشطة "حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٠١) ووزن نسبي (٩٨.٥٢ %) وأقل عبارة رقم (١/٣٠) "يساعدني النادي الرياضي في حياتي الاجتماعية رفع المستوى الاجتماعي "حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٢) ووزن نسبي (٨٩.٢١ %).

وتظهر نتائج استجابات عينة البحث ان النادي الرياضي يوفر لهم الامان الوظيفي وتامين صحي ومعاشات مناسبة وكذلك توافر فرص الترقى وان النادي يتيح للعاملين حرية التصرف في تنفيذ الانشطة الرياضية.

وأوصت كل من أمل جاد محمد في دراستها (٢٠١٥) (٩) وجوان سعدالله (٢٠١٧) (١٣) في دراستها بضرورة العمل على توفير فرص الترقية على أساس عادل مبنية على الكفاءة بعيداً عن المحسوبيات ، مع الاهتمام بتحقيق العدالة في الترقيات بين العاملين، وضرورة اختيار وترقية القيادات

الذين تتوافر لديهم مهارات الاتصال الفعال والتعامل مع المشكلات بكفاءة وربط ترقية القيادات بتقييم الرؤوسين وان ترتبط الترفقيات ايضاً ببرامج التدريب ذات الاهداف.

وكذلك تظهر استجابات عينة البحث ان المزايا التي سوف يخسرونها في حالة ترك العمل والتي منها المرتبات الجيدة والتأمين الصحي والمعاشات المناسبة، ويشير إلى ذلك محمد موسى أحمد (٢٠١٤)(٢٦) بأن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتتمائه إلى منظمته.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث : ما العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

### جدول (٢٢)

معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي لدى العاملين

في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل التحديد	معامل الارتباط المركب مع الرسوخ الوظيفي متغير تابع	معامل الارتباط البسيط مع الرسوخ الوظيفي متغير تابع	أبعاد القيادة الخادمة
-	٨٥.٦١%	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	-	مجموع القيادة الخادمة
٣	٠.١٨٤%	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	٠.٨٩٢	التمكين
٥	٠.٨٦%	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	٠.٨٩٩	المهارات المفاهيمية
٥	٠.٨٦%	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	٠.١١٨	التواضع
٢	٤.٤٦٢%	٠.٨٥٤	٠.٩٢٤	٠.٩٢٢	وضع المرؤوسين أولاً
٦	٠.٨٥%	٠.٨٥١	٠.٩٠٣	٠.٨٩٣	الالتزام بتطوير المجتمع
٤	٠.٩٦%	٠.٨١٨	٠.٩٠٤	٠.٨٩٢	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
١	٨٠.٩٢%	٠.٨١٨	٠.٩٠٤	٠.٩٢٤	المعالجة العاطفية

يتضح من جدول (٢٢) لمعاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي ما يلي:

-بُعد المعالجة العاطفية يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ

معامل الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٩٢٤ ، والارتباط المركب ٠.٩٠٤ ،

وهذا إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ويدل على ان القيادة الخادمة تؤثر في الرسوخ الوظيفي للعاملين بالاندية الرياضية بنسبة ٨٠.٩٢% ويعزو الباحث إلى أن الاهتمام بالعاملين عاطفياً والمساعدة على حل مشكلاتهم ينمي فيهم الرسوخ الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراسة (مريم بنت مسفر الغامدي ٢٠٢٠)(٣١) والتي أكدت على أن ممارسات القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على العاملين بالمنظمات والذي بدوره يؤدي إلى تطويرها وتحسين أداء العاملين بها وزيادة إرتباطهم بها.

-بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح يرتبط إرتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٨٩٢ ، والارتباط المركب ٠.٩٠٤ ، وهذا إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية كما يوضح الجدول أن بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بنسبة ٠.٩٦% ويعزو الباحث إلى أن مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح داخل النادي من خلال المساعدة في تحقيق أهدافهم الشخصية وطموحاتهم ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين والذي بدوره يساعد على زيادة الانتاجية المهنية وهذا ما أكدته دراسة (LUKMAN SEAPUROHMAN & DJAM AN SATORI 2020)(٤٣) بأن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

-بُعد الالتزام بتطوير المجتمع يرتبط إرتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٨٩٣ ، والارتباط المركب ٠.٩٠٣ ، وهذا إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ولكن جاء التأثير بنسبة ضعيفة حيث بلغت ٠.٠٨٥% ويعزو الباحث ذلك إلى أن الالتزام بتطوير المجتمع من قبل بعض القادة في الاندية الرياضية ليست من اولى اهتمامتهم والذي ينعكس بصورة مباشرة على إرتباط العاملين بالمجتمع المحلي وأيضاً الشراكة المجتمعية بين الاندية الرياضية ومؤسسات المجتمع المحلي التي ناداً ما نجدها وهذا ما توضحه نتائج دراسة (أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، عبدالله بن سيف بن محمد التويبي ٢٠٢١) والتي أوضحت بأن توجيه المدير للعاملين بتنفيذ أنشطة ثقافية مجتمعية وحثهم على تقديم المبادرات التطوعية التي تخدم المجتمع القيادة الخادمة يدل على توافر مستوى القيادة الخادمة للمدير بنسبة كبيرة.

-بُعد وضع المرؤوسين اولاً يرتبط إرتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٩٢٢ ، والارتباط المركب ٠.٩٢٤ ، وهذا إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ويدل على ان القيادة الخادمة تؤثر في الرسوخ الوظيفي للعاملين بالاندية الرياضية بنسبة ٤٤.٦٢% ويعزو الباحث إلى أن العلاقات الانسانية الحسنة بين القادة والعاملين تعمل على وجود جو الألفة والمحبة لدى العاملين مما ينعكس بصورة إيجابية أداء المنظمة، وهذا ما توضحه نتائج دراسة (بدر بن عبدالله بن طالب ٢٠١٨)(١٠) ويؤكد انه ينبغي على القادة ان

يكونوا مهتمين بتلبية مصالح العاملين والتعاطف معهم والقيام برعايتهم فالقيادة الخادمة ترى أن الأولوية الأولى للقائد تتبلور في خدمة هؤلاء العاملين .

-بُعد التواضع يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل

الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.١١٨ ، والارتباط المركب ٠.٩٢٥ ، وهذا

إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ويدل على ان القيادة الخادمة تؤثر في الرسوخ الوظيفي للعاملين

بالاندية الرياضية بنسبة ٠.٨٦% ويعزو الباحث إلى أن الثقة بالنفس والقوة والكفاءة التي يتميز بها

القادة في الاندية الرياضية هي الباحث الاساسي للتواضع مع العاملين بالاضافة لحسن الخلق والاستماع

والاحترام والتشجيع والتقدير، وهذا ما توضحه نتائج دراسة (سعود بن عيسى النايف ٢٠٢٠) (١٧) والتي

تؤكد على الاهتمام بتوفير بعض الخصائص الشخصية للمدير وهي الصدق والامانة والثبات عند المواقف

والاتصال الفعال والانفتاح وكذلك الاهتمام بالتطبيق العملي لبعض الصفات التي يجب ان يقوم بها القائد

(التواضع) حيث انها تؤثر إيجابياً في المعلمين وتقودهم إلى تطويرهم المهني وضمان تحسين أدائهم .

-بُعد المهارات المفاهيمية يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث

بلغ معامل الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٨٩٩ ، والارتباط المركب ٠.٩٢٥ ،

وهذا إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ويدل على ان القيادة الخادمة تؤثر في الرسوخ الوظيفي للعاملين

بالاندية الرياضية بنسبة ٠.٨٦% ويعزو الباحث إلى أسلوب القادة وامتلاكهم رؤية واضحة متمثلة في

امتلاك أفكار مبتكرة للتعامل مع ما يواجهه العمل، وكذلك حل مشاكل الإدارات، الدراية التامة والنظرة الثاقبة

بالمهام، طرح بدائل لإتخاذ القرار تنسجم مع أهداف النادي والدعم الفعال وتسهيل مهام إداريي الانشطة

مما يسهم في إيجاد منخ ملائم للعمل، وهذا ما توضحه نتائج دراسة (ده رون عبدالله ٢٠١٨) (١٥)

والتي تشير إلى قدرة القائد على إيصال الرؤية للتابعين لكي يلمهم على التصرف والتفكير بطرق مختلفة

وإبداعية، الامر الذي ينعكس على أدائهم بتحقيق النجاحات في الانشطة المختلفة والمسابقات.

-بُعد التمكين يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل

الارتباط البسيط بين هذا البُعد ومستوى الرسوخ الوظيفي ٠.٨٩٢ ، والارتباط المركب ٠.٩٢٥ ، وهذا

إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية ولكن جاء التأثير بنسبة ضعيفة حيث بلغت ٠.١٨٤% ويعزو الباحث

ذلك إلى أن تمكين العاملين من قبل القادة في الاندية الرياضية يسهم بشكل فعال في أنجاز المهام

المكلفين بها ويساعدهم على التطور والنجاح المهني مع توفير الدعم والتوجيه اللازم لهم. وهذا ما

توضحه نتائج دراسة (منال الحميدي ٢٠١٩) (٣٣) والتي أشارت لأهمية التمكين الذي يتيح الحرية في

أداء العمل وحل المشكلات التي تواجه العاملين مما يسهم في تطوير المهارات كما تشير دراسة (محمد

غالي ٢٠١٥) (٢٧) باتباع أسلوب القيادة الخادمة عليك تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناء على وجهات

نظر الموظفين، مما يُمكن الموظفين من إدارة حياتهم الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب.

ويشير كريم الحكيم نقلا عن (Sahawneh & Benuto 2019) (٢٥) أن القيادة الخادمة نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين هيئة العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي ، وتوفير لمهم التنمية المهنية المستمرة، وتلبية احتياجاتهم والاستجابة لمطالبهم، وتقديم مصلحة الاخرين على المصلحة الشخصية.

ويرى الباحث انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٥) ويعزو الباحث ذلك في انه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الخادمة زاد الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الاندية الرياضية بمحافظة سوهاج من حيث تقوية العلاقات والروابط بينهم والتوافق بين قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم والتضحية من أجل مصلحة العمل سواء كانت مادية أو معنوية زاد ارتباطهم بوظيفتهم من حيث الجهد المبذول والتضحية والتفاني والاخلاص وإدراكهم لدورهم الفعال في النادي .  
الإستنتاجات والتوصيات:  
- الإستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث ، وفي حدود عينة البحث ، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم إستنتاج الآتي:

١. أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري أدارات النشاط الرياضي جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة الوزن النسبي(٩٣.٦٠ %) وكان ترتيب ابعاد الاستبانة (التواضع(٩٦.٢٦%) - المهارات المفاهيمية(٩٥.٢٦%) - الالتزام بتطوير المجتمع(٩٤.٢٨%) - مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح(٩٣.١٤%) - التمكين(٩٢.٦٤%) - المعالجة العاطفية(٩٢.١%) - وضع المرؤوسين أولاً(٩١.٥٤%) .
٢. أن مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالاندية الرياضية مرتفع حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (٩٥.٣٥ %) وكان ترتيب ابعاد (بُعد المواعمة (٩٧.٨٩%) - بُعد التضحية (٩٥.٤٤%) - بُعد الروابط(٩٢.٧٤%)
٣. وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين الدرجة الكلية لابعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للرسوخ الوظيفي وكانت العلاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٥).

التوصيات:

في ضوء إستنتاجات البحث وإستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بالآتي:

١. تعزيز قيم كلاً من القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي كونهما متغيرين هامين في تحقيق أهداف الاندية الرياضية.



٢. غرس ثقافة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي بالاندية الرياضية لضمان استمرار قيادات ناجحة متتالية في العمل.
٣. الاهتمام ببناء علاقات انسانية لأعتبارها حجر الاساس للقيادة الخادمة الناجحة.
٤. حث العاملين على استمرار الروابط والعلاقات بينهم وبين النادي الرياضي.
٥. العمل على توفير الرسوخ الوظيفي لاداري الانشطة بالاندية الرياضية لتحقيق النجاحات المستمرة في العمل.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد السيد عيسى (٢٠١٨): تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المسار والرسوخ الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحومية بمحافظة الطائف، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التجارة ، جامعة بورسعيد.
٢. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، عبدالله بن سيف بن محمد التويي (٢٠٢١) :درجة توافر ابعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الانسانية بسلطنة عمان، مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، العدد الاول يونيو.
٣. أحمد بن محمد العصيمي، حمد بن خالد الحواس"(٢٠٢٠):" واقع الشراكة المجتمعية في المنشآت الرياضية في الجامعات السعودية.المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة.العدد الثامن والعشرون.اغسطس
٤. أحمد سيد مصطفى(٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، ط ٣، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٥. أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٨) " أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، الصفحات ٧٥-١٦.
٦. أحمد ماهر (٢٠١١): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
٧. أريج بنت عبد الرحمن الشماسي (٢٠١٧): أثر المتغيرات الفردية على السمات الشخصية وسلوكيات الموظفين في بيئة العمل بجامعة الملك عبدالعزيز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية، جامعة الملك خالد.
٨. أماني موسى عبد الجليل(٢٠٢٢م):"العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية" مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد(٣)، العدد(٢)،ص٩٥-١٢٨.
٩. أمل جاد محمد (٢٠١٦) :أثر علاقة القائد بتابعية على الالتصاق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
١٠. بدر بن عبدالله بن طالب (٢٠١٨): درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة جوة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بأسيوط،مصر ،مج٣٤، ع٤

١١. بسنت عادل رمضان الزيايدي (٢٠٢٠): " أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة (دراسة ميدانية)" المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٤)، ص ٧١-٩٣.
١٢. ثناء معوض علي أبو شحاته (٢٠١٧): "الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مجموعة شركات العربي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج ٣٧، ع ٤، ٢٨٩-٣٤٨.
١٣. جوان رشيد سعدالله، أخرون (٢٠١٧): دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ١٨ شباط بجامعة صلاح الدين- اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ١٩، العدد ١٧.
١٤. خالد بن محمد حمدان العصيمي (٢٠٢٠): "درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، س(١٥)، العدد(١)، ص ٨٧-١٠٥.
١٥. ده رون فريدون عبدالله (٢٠١٨م): "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، المجلد(٨)، العدد(١)، ٢٢٧-٢٧٨.
١٦. ريم عبد الرحمن العضياني، نرفانا بنت عبدالرحمن غيث (٢٠٢١): " أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المجلد (٣)، العدد(١٩)، ١٣٢-١٧٤.
١٧. سعود بن عيسى النايف(٢٠٢٠):آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس في السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية ،المجلة التربوية جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد ٧٨، أكتوبر.
١٨. سيد سالم عرفه (٢٠١٢): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الاولى.
١٩. شوقي محمد عبد القوي الصباغ، سمر محمود شيخ الدسوق(٢٠٢٠): "مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، س٧، ع ١، ٩-٣٨.
٢٠. عبد الله وليد المدلل(٢٠١٢): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء : دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
٢١. عبدالله حسين رضا جاد الكريم" (٢٠٢١) : " الرسوخ الوظيفي والارتباط الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بفرع الاتحاد المصري لرفع الاثقال، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية ، المجلد(٢١)، العدد(١)، الصفحات ٧٦-١٢٣.

٢٢. عصام عبداللطيف عمر (٢٠١٥): الرضا الوظيفي ومهارة غدارة ضغوط العمل، ط١، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة.
٢٣. علي عبدالهادي مسلم (٢٠١٩): السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
٢٤. علي وليد الراشدي (٢٠١٤): دور القيادة في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، لية التربية الرياضية. جامعة اليرموك
٢٥. كريم محمد محمود عبدالحكيم (٢٠١٩): أثر ممارسة القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في الاندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلون، مصر
٢٦. محمد موسى احمد (٢٠١٤): إدارة الافراد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط١، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.
٢٧. محمد احمد غالي (٢٠١٥م): القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. محمد زين العابدين شحاته (٢٠١٩): تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار لدى مسنولي الاتحاد المصري لالعاب القوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الاسكندرية.
٢٩. محمد صبحي أحمد أبو الذهب (٢٠١٧م): أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي " : دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد".مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٤) ٤٤-٧٣، [Online: WWW.main.eule.edu.eg]
٣٠. محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي، ط١، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.
٣١. مريم بنت مسفر الغامدي (٢٠٢٠م):"القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
٣٢. منال احمد البارودي (٢٠١٥): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٣٣. منال حسين الحميدي (٢٠١٩): القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مجلة جامعة الطائف للعلوم الانسانية، مجلد (٥)، العدد (١٩).

٣٤. نبيل سعد خليل جرجس، أخرون(٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٢٤-١، ٨٠.
٣٥. نوره بتال السهلي(٢٠٢١) تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا النفسي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، ج ١
٣٦. هديل بسام شاهر السكر (٢٠١٩):"القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المملكة الأردنية"، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.  
ثانياً: المراجع الأجنبية :
37. Alafeshat,R and Tanova,C (2019):" servant leadership Style and High- performance Work System Practices: pathway to a sustainable Jordan-ian Airline industry", Sustainability,11,1-21,(online:www.mdpi.com).
38. Andresen, Maiké.(٢٠١٥)."What Determines Expatriates Performance While aboard? The Role of Job Embeddedness",Journal Of Global Mobility, Vol3,Iss1:77-79
39. Andresen, Maiké.(2015)."What Determines Expatriates Performance While aboard? The Role of Job Embeddedness",Journal Of Global Mobility, Vol3,Iss1:77-79
40. Cope,Micheal R; Jensen, Leif; Slack, Tim and Tickamyer(2017)"Social Embeddedness, Formal labors supply and participation in informal work", International Journal of Sociology Policy,Vol37,Iss3/4.pp-248-264
41. Hussain, T. and Ali, W.(2012)."Effects of servant leadership on flowers jop performance". Journal of Science, Technology and Development, 31(4):359-368.
42. Linden,R; Wayne,S; Zhao,H and Hederson, D (2008):"Servant leadership Devolpment of a multidimensional measure and multilevel assessment".The leadership Quarterly,19(2),161-177.

43. Lukman Saepurohman & Djam'an Satori, "The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance" 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020), 189–192.
44. Marasi, Shally; Cox, susi and Bennett, Rebeca. (2016) "Job Embeddedness: Is it always Good Thing". Journal Of Managerial Psychology, Vol3, Iss,1, P144.
45. Newman.A; Schwarz. G; Cooper. B and Sendjaya.S (2017): "How Servant leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality". Journal Of Business Ethics, 145.49–62.
46. Page .D. and. Wrong. P.T. (2000). A conceptual framework for Measuring servant leadership. In: adjibolosoo .(ED), THE Human Factor in Shaping the course of History and Development. Bosten.MA: University Press of America, 1–28.
47. Saglam, Mehmet Hilmi; Alpaydin, Yusu:" (2017) The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours", *Journal of Education and Training Studies*, v5 n8 p106–113
48. Saleem S, Tourigny L, Raziq MM, Shaheen S, Goher A (2022) "Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses", *Journal of nursing management*, 30 (5); 1206–1214
49. Young, Jeffery A; Stone, James; Aliaga, Oscar and Shuck, Brad. (2013). "Job Embeddedness Theory; can it help Explain Employee Retention among Extension Agents" *Extension Journal*, Vol,5, No4.
50. Zhou, D., Liu, S., & Xin, H. (2020): servant leadership behavior Effectes on leaders, work–family relationship. *Social Behavior and Personality: An international Journal*, 48(3), e8980.

مستخلص البحث باللغة العربية :

القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

ألقى الباحث الضوء على موضوعين لهما أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهما القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي وقد استخدم المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأندية الرياضية بلغ عددهم (٩٤) مفردة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٨) مفردة، بخلاف العينة الاستطلاعية (٢٥) مفردة، وكانت أهم نتائج التي توصل اليها الباحث أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري أدارات النشاط الرياضي جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (٩٣.٦٠ %) ، كما توصل الباحث إلى أن مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الأندية الرياضية مرتفع حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (٩٥.٣٥%)، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين الدرجة الكلية لابعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للرسوخ الوظيفي وكانت العلاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٥). ويوصي الباحث بتعزيز قيم كلاً من القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي كونهما متغيرين هامين في تحقيق أهداف الأندية الرياضية ، كما يوصي بالعمل على توفير الرسوخ الوظيفي لاداري الأنشطة في الأندية الرياضية لتحقيق النجاحات المستمرة في العمل.

### **Abstract**

#### **Servant leadership and its relationship to job stability among employees of sports clubs in Sohag Governorate**

**Dr.. Mohamed Ehab Ahmed Ibrahim**

The researcher highlighted two topics of great importance at present and in the future, namely, Servant leadership and its relationship with functional entrapment and the use of the descriptive curriculum (Surveys) For its relevance to the nature and objectives of the study, the study community is one of the number of workers working in sports clubs. (94) Individual, the sample of the research was chosen in the deliberate manner from the personnel of the Sports Unit in the governorate of Sohag, and the sample of the study was 68 individual, other than the reconnaissance sample (25) Single, the most important findings of the researcher were that the degree of maid driving practice of managers of departments of virtual activity came at a high level where the relative weight was 93.60% And the researcher also found that the level of functional entrenchment of the staff of the Sports Club is high as the relative weight was reached (95.35%), the existence of a statistically significant pecuniary correlation between the overall degree of maid exclusion and the overall degree of functional anchorage and the strong correlation with the correlation coefficient (0.925). The researcher recommends promoting the values of both maid leadership and job entrenchment as important variables in achieving the objectives of sports clubs. He also recommends that work be done to provide the job entrenchment for the management of activities in sports clubs to achieve continuous successes in the work.