

## دور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية

ا.م.د/ عبير فتحى محمد شلتوت

ا.م.د/ احمد كمال محمود عوض الله

استاذ مساعد بكلية التربية الرياضية للبنات

استاذ مساعد بكلية التربية الرياضية للبنين

جامعه حلوان

جامعه حلوان

### مقدمة البحث:

تُعد القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى بأهتمام بالغ من قبل المهتمين والباحثين، حيث ان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وأستمرارها يعتمد بشكل رئيسى على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القيادة الخادمة . (خالد دهليز، محمد غالى - 2018)

لقد ظهرت القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر في سبعينات القرن الماضى من قبل (Greenleaf) على أثر مقال كتبه ، فاجأ العالم بطرح جريئ يطلب فيه ان يكون القائد خادما ، وينمو فيه التابع ليكون قائدا بعد ان يكون هو الاخر خادما، فكان دعوه الى نظرة جديدة لمفهوم القيادة . (صالح رشيد، ليث على - 2016)

إن للقيادة الخادمة أهمية كبرى في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشرى ، التي تحتاج اليها جميع المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف، فهي لا تعمل على الاستجابة لإحتياجاتهم الذاتية فحسب ، ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ماتهب لهم من شعور بالاستقلالية والنمو (دهرون عبد الله - 2018) ويشير خالد دهليز، محمد غالى (2018) أن التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة ،لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق أستجابة المرؤوسين ، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

وهذا ما أكدته منال الحميدى (2019) 'يعد هذا النمط القيادى أسلوب يحقق للمنظمات مستوى أداء عالى ويحفز العاملين على العطاء وبذل أقصى جهدهم في العمل ، لأنه يعمل على تلبية إحتياجاتهم وخدمتهم وتوفير فرص النمو المهني لهم ، مما ينعكس إيجابيا على أداء العامل ، ويزداد لديه الرغبة للقيام بالأعمال التي تخدم المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها .

وذكرت أسمهان رفيق(2019) أن أهمية القيادة الخادمة تظهر من خلال عملها على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة ، كما تشجع على العمل بروح الفريق مما يزيد من الأنتاجية ويطورها ، و'تولى أهمية للموارد البشرية بشكل كبير. وكما 'تشير علا عادل(2019) أن القيادة الخادمة تؤكد أهمية الإرتقاء بمستوى أداء العاملين وتعمل على تلبية

حاجاتهم قدر الإمكان، وتقديم المساعدة لهم، لذلك فهي تُعد أحد الدوافع القوية للأفراد والتي تحثهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

ويرى **محمد غالى** (2015) أن باتباع أسلوب القيادة الخادمة ، عليك تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين ، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص . ويرى الباحثان أن هذا ينعكس بدوره على الأمن الوظيفي .

ويعتبر الأمن الوظيفي من الموضوعات الهامة التي يواجهها عالم الأعمال في جميع مستوياته ، فهو يؤثر في اتجاهات العاملين نحو عملهم ، ويحاول الجميع التركيز على المميزات التي أمكن الحصول عليها اذا ماتوفر الأمن الوظيفي لقوة العمل فهو بمثابة البيئة الخصبة الصالحة للتغيير والنمو والأداء الجيد الذي ينعكس إيجابا على الإنتاجية. (ايمان جبريل - 2016) فالشعور بالأمن الوظيفي من العوامل الهامة التي تقود الى تكوين موظف ناضج يمتاز بشخصية متوازنة ، كما ان له أهمية كبيرة في حياة الموظف، وشعوره على استمرارة بالعمل مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائه ونتاجيته. (فاطمة موسى - 2016)

و'يشير **محمد أبو شعير** (2016) أن الأمن الوظيفي بمفهومه الشامل يمكن أن يتحقق للموظف بداية عندما 'تشبع الوظيفة الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية له ، وكذلك عندما تشبع حاجته الى التقدير والاحترام وصولا الى تحقيق ذاته.

و'يعد الأمن الوظيفي وما يترتب على تحقيقه من شعور بالراحة والهدوء النفسى أساسا للأبداع والنجاح والتقدم في طريق تطوير الذات، وضمان ولاء العاملين للمؤسسة كنتيجة حتمية لشعورهم بأنهم جزء منها يستظلون بمظلة أمن تقيهم التهديد بفقدان وظائفهم. (فدوى محمد - 2017) وترى **ايمان جبريل** (2016) أن الأمن الوظيفي محرك أساسى لدفع عجلة الفرد نحو التقدم والرقى بالمنظمة متى ما توفر ، فكان واجبا على المنظمات المتطلعة للنجاح ان توجه جهودها نحو هذا المحرك لدفع الموظفين واستنهاض همهم لمصلحة العمل، فمتى نجحت الإدارة في أي منظمة في ذلك فهي قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بنسبة عالية من الكفاءة والجودة .

كما تؤكد دراسة **فاطمة بنت خصيب** (2018) أن المنظمة تستهدف من وراء تحقيق الأمن الوظيفي خلق جو من الأطمئنان و الأستقرار للموظفين، وبالتالي تعزيز دافعيتهم للعمل وأستغلال الطاقات وتجديدها، فالمنظمة تسعى لتحقيق مخرجات متميزة من خلال توفير كافة السبل التي تؤدي بالعاملين الى أمن وظيفي عالى.

ويستخلص الباحثان أن الأمن الوظيفي للموظف يتمثل بأن الوظيفة تلبى احتياجاته وتوفر له متطلباته الأساسية ، ليشعر بالاستقرار وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمح في الوصول إليها.

وقد تبين للباحثان أن القيادة الخادمة والأمن الوظيفي كمتغيرات تضم العديد من الأبعاد والمحاور التي تختلف تبعا لأختلاف وجهات نظر الرواد والباحثين ، والتي تم تناولها العديد من الدراسات السابقة .

كما تشير لمى وائل (2019) أن الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلئ في اى دولة من دول العالم وأى تنظيم رياضى لايمكن أن تجنى ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدى رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه .

#### مشكلة البحث:

وتواجه بيئات الاعمال في عصرنا الحالي تحديات وصعوبات كبيرة وتغيرات سريعة ، وبخاصة في مجال الأندية الرياضية وما بها من منافسة شديدة ، إذ إن هذه التحديات قد جعلت المؤسسات الرياضية وبخاصة الأندية تحتاج الى أنماط من القيادات الإدارية الناجحة تمتلك اتجاهات فكرية إدارية حديثة ، ولديهم إمكانية وقدرة في الارتقاء بأداء إدارة النشاط الرياضى ، وخلق مناخ تنظيمى فعال يشجع على القيام بالأعمال والمهام المطلوبه بكفاءة ، وأن النمط الذى ومن الممكن ان يساعد في تحقيق ذلك هو نمط القيادة الخادمة ، لما تتضمنه من مبادئ ومرتكزات إدارية لصالح المرؤوسين، كما يكمن ذلك في الى اى مدى توافر الأمن الوظيفى لدى إدارى الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المرجوه ، والتمكن من المواجهه والتكيف مع التغيرات والمنافسة الشديدة ، فالقادة يمارسون أنماط قيادية مختلفة ، ويؤدى النمط القيادى دورا كبيرا في نجاح المؤسسات ، لذا أصبح دراسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرى إدارات النشاط الرياضى بالأندية والتعرف عليها أمر بالغ الأهمية ، وكذلك توافر الأمن الوظيفى لإدارى الأنشطة بالأندية الرياضية لتنامى الإحساس بأهمية العنصر البشرى فى العمل باعتباره المورد الأهم فى المنظمات . ومن هذا المنطلق ترى للباحثان فكرة البحث الحالى كمحاولة للتعرف على دور القيادة الخادمة فى توافر الأمن الوظيفى لإدارى الأنشطة بالأندية الرياضية.

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالى فى النقاط التالية:

- 1- القيادة الخادمة والأمن الوظيفى يعدان من المتغيرات الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المؤسسات الرياضية فى بيئة الأعمال التي تتميز بحجم المنافسة .

2- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات بأعباءه مورداً استراتيجياً يجب الاهتمام به .  
 3- تتبع أهمية هذا البحث من تطبيقه في الأندية الرياضية والتي تشكل أهمية كبيرة كعنصر أساسي من العناصر التي تنهض بالمجتمع وترقى به لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الرياضية.

#### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية من خلال تحديد كلاً من:

1- درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية .

2- درجة توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية .

3- العلاقة بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية .

4- نسبة مساهمة محاور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية.

#### تساؤلات البحث:

1- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ؟

2- ما درجة توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ؟

3- هل هناك ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ؟

4- ما نسبة مساهمة محاور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ؟

#### المصطلحات:

#### القيادة الخادمة Servant Leadership

عرفتها منال الحميدى (2019) (26) " أسلوب قيادي أخلاقي يقوم فيه القائد بإيثار مصلحة العاملين على مصلحته ، من خلال إظهار الاحترام والتقدير والدعم والمساندة لهم ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرار ، وتهيأت فرص النمو المهني ، والنقاني في خدمتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة " .

ويعنى الباحثان في هذه الدراسة أن المقصود بها نمط من الأنماط القيادية الذي يضع فيه مدير إدارة النشاط الرياضي بالنادي مصلحة إداريي الأنشطة فوق مصلحته الذاتيه من خلال تقديم

خبراته لهم وتمكينهم ومساعدتهم على التطور وتقديم الرعاية الشخصية لهم في إطار أخلاقي من أجل تحقيق الاهداف، متمثلة في محاور " الرؤية - التمكين - الأهتمام والتنمية والتطوير - التواضع وبناء العلاقات الانسانية". (تعريف إجرائي).

### الأمن الوظيفي : Job Security

عرفته فدوى محمد (2017) (18) : " شعور العامل داخل المؤسسة بالأطمئنان والاستقرار بعيدا عن اية تهديدات متمثلة بفقدان عمله وإنهاء خدماته ، مما يؤثر إيجابا في مستوى الأداء ".  
كما عرفته نور على (2014) (28) : " شعور بالثقة ينعكس على مستويات الأداء وقبول للعمل بشرط أن يلبي العمل حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتوفير الاستقرار نتيجة استمرار العمل وتوفير مصدر دخل مناسب وبيئة عمل مستقرة " .

ويعنى الباحثان فى هذه الدراسة أن المقصود به هو درجة استقرار إداري الأنشطة بالنادي الرياضي من خلال شعورهم بأشباع حاجاتهم من القيم التنظيمية المحددة للسلوكيات ، ونظام عمل اساسه العدالة ،والمثل الأخلاقية في الممارسات ،وكذلك سياسة واضحة تتمثل في القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل لتوفير حياة كريمة متمثلة في محاور الامن " الايديولوجي - الاجتماعي - الاخلاقي - السياسي " . (تعريف إجرائي).

### منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي فى إجراء هذه الدراسة لطبيعة هذا البحث، حيث يقوم بوصف ما هو كائن.

### مجتمع البحث:

أشتمل مجتمع البحث على إداري الأنشطة بالأندية الرياضية - محافظة القاهرة (مرفق 6).

### مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من إداري الأنشطة بالأندية الرياضية - محافظة القاهرة ، تم اختيار عدد (26) إداري بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وليس من عينة البحث الأساسية بهدف إجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية لاستمارتي الاستبيان، وتم تطبيق استمارتي الاستبيان فى صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية وبلغ عددها (95) من إداري الأنشطة بالأندية الرياضية - محافظة القاهرة.

### أدوات جمع البيانات:

- استخدم الباحثان إستمارتي استبيان كأداة لجمع البيانات متبعان الآتى:

أ - الاطلاع على السجلات والوثائق المرتبطة بالبحث.

ب- الاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة المرتبطة بمتغيرات ومحاور البحث ، وكذلك الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

ج- فى ضوء نتائج ما تم التوصل إليه من الإطلاع تم بناء استمارتى الاستبيان كالتالى:

الاستبيان الاول: " القيادة الخادمة لدى مديرى إدارات النشاط الرياضى من وجهة نظر إدارى الأنشطة بالأندية الرياضية ":

- 1- قاما الباحثان بتحديد محاور الاستبيان وكذلك صياغة العبارات التى تغطى محاور الاستبيان.
  - 2- تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء (مرفق 1) فى صورتها المبدئية ( أ ) حيث اشتملت على أربعة محاور بواقع (40 عبارة) (مرفق 2) لاستطلاع آرائهم وذلك فى الفترة من 2020/7/26م إلى 2020/8/6م.
  - 3- تم موافقة جميع الخبراء على محاور الاستبيان، كما ارتضت الباحثة نسبة 70% فأكثر من آراء الخبراء حول مناسبة عبارات استمارة الاستبيان (مرفق 3).
  - 4- من خلال آراء الخبراء حول مناسبة عبارات الاستبيان تم حذف العبارة رقم ( 7 ) من المحور الثالث " الأهتمام والتنمية والتطوير"، وتم حذف العبارة رقم ( 8 ) من المحور الرابع " التواضع وبناء العلاقات الإنسانية"، وأصبح عدد عبارات الاستبيان (38) عبارة.
  - 5- تم تحديد ميزان تقدير ثلاثى ، أوافق = 3 درجات، أوافق إلى حد ما = 2 درجة ، لا أوافق = 1 درجة.
  - 6- تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان فى صورتها المبدئية (ب) (مرفق 4) على عينة قوامها (26) من إدارى الأنشطة بالأندية الرياضية ، من مجتمع البحث وليست من العينة قيد الدراسة فى الفترة من 2020/8/14م إلى 2020/8/25م.
- الاستبيان الثانى: " الأمن الوظيفى لإدارى الأنشطة بالأندية الرياضية ":
- 1- قاما الباحثان بتحديد محاور الاستبيان وكذلك صياغة العبارات التى تغطى محاور الاستبيان.
  - 2- تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء (مرفق 1) فى صورتها المبدئية (أ) حيث اشتملت على أربعة محاور بواقع (24 عبارة) (مرفق 2) لاستطلاع آرائهم وذلك فى الفترة من 2020/7/26م إلى 2020/8/6م.
  - 3- تم موافقة جميع الخبراء على محاور الاستبيان، كما ارتضت الباحثة نسبة 70% فأكثر من آراء الخبراء حول مناسبة عبارات استمارة الاستبيان (مرفق 3).
  - 4- من خلال آراء الخبراء حول مناسبة عبارات الاستبيان تم حذف العبارة رقم ( 6 ) من المحور الثالث " الأمن الأخلاقى"، وأصبح عدد عبارات الاستبيان (23) عبارة.

5- تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي ، أوافق = 3 درجات، أوافق إلى حد ما = 2 درجة، لا أوافق = 1 درجة.

6- تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان في صورتها المبدئية (ب) (مرفق 4) على عينة قوامها (26) من إداري الأنشطة بالأندية الرياضية ، من مجتمع البحث وليست من العينة قيد الدراسة في الفترة من 2020/8/14م إلى 2020/8/25م.  
أولاً: حساب المعاملات العلمية لاستمارة استبيان ( القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداري الأنشطة بالأندية الرياضية ):

1- حساب معامل الصدق:

أ - صدق المحتوى أو المضمون (المحكمين):

قام الباحثان بعرض استبيان (القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداري الأنشطة بالأندية الرياضية) في صورتها المبدئية (مرفق 2) على مجموعته من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية ، وعلم النفس الرياضي قوامها (7) خبراء (مرفق 1) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجلة سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور، و(مرفق 3) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور وعبارات الاستبيان.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

جدول (1)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي إليه لاستبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداري الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

المحور الرابع التواضع وبناء العلاقات الإنسانية	م	المحور الثالث الاهتمام والتنمية والتطوير	م	المحور الثاني التمكين	م	المحور الأول الرؤية	م
*0.877	1	0.360	1	*0.599	1	*0.752	1
*0.703	2	*0.821	2	*0.740	2	*0.882	2
*0.639	3	*0.640	3	*0.636	3	*0.800	3
*0.645	4	*0.844	4	*0.494	4	*0.809	4
*0.829	5	*0.830	5	*0.785	5	*0.864	5
*0.581	6	*0.791	6	*0.755	6	*0.453	6
*0.871	7	*0.818	7	*0.593	7	*0.685	7
*0.822	8	*0.804	8	*0.776	8	*0.687	8
0.380	9	*0.818	9	*0.664	9	*0.877	9

	*0.591	10		*0.572	10
--	--------	----	--	--------	----

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.388)  
يتضح من جدول (1) أنه:

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والمحور التي تنتمي إليه عدا (2) عبارة غير دالة إحصائياً العبارة رقم (1) من المحور الثالث (الاهتمام والتنمية والتطوير)، العبارة رقم (9) من المحور الرابع (التواضع وبناء العلاقات الانسانية)، وبذلك تصبح الاستمارة فى صورتها الثالثة مكونة من (36) عبارة موزعة على (4) محاور أساسية.

### جدول (2)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضى من وجهة نظر إداري الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

معامل الارتباط (ر)	م	معامل الارتباط (ر)	م	معامل الارتباط (ر)	م	معامل الارتباط (ر)	م
*0.474	28	*0.391	19	*0.396	10	*0.400	1
*0.503	29	*0.552	20	*0.522	11	*0.504	2
*0.472	30	*0.397	21	*0.389	12	*0.415	3
*0.395	31	*0.562	22	*0.416	13	*0.433	4
*0.430	32	*0.444	23	*0.505	14	*0.555	5
*0.404	33	*0.487	24	*0.399	15	*0.390	6
*0.567	34	*0.392	25	*0.568	16	*0.564	7
*0.478	35	*0.511	26	*0.501	17	*0.398	8
*0.462	36	*0.598	27	*0.428	18	*0.553	9

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.388)

يتضح من جدول (2) أنه: يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان قيد البحث.

### جدول (3)

قيم الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضى من وجهة نظر إداري الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحاور	م
*0.642	10	الرؤية	1
*0.590	9	التمكين	2
*0.495	9	الاهتمام والتنمية والتطوير	3



4	التواضع وبناء العلاقات الإنسانية	8	*0.516
---	----------------------------------	---	--------

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.388)  
يتضح من جدول (3) أنه:

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على أن محاور وعبارات استمارة الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق وأنها صالحة للتطبيق.  
2- حساب معامل الثبات:

#### جدول (4)

قيم الفاكرونباخ للجزئة النصفية لحساب ثبات استبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

م	البيان	القيادة الخادمة
1	معامل الارتباط بين الجزئين	0.6491
2	معامل جتمان	0.5240
3	معامل ألفا للجزء الأول	0.6081
4	معامل ألفا للجزء الثاني	0.7223

يتضح من جدول (4) أنه:

معامل الارتباط بين الجزئين (0.6491) وهي قيم مقبولة لثبات استمارة الاستبيان قيد البحث، مما يدل على أن محاور وعبارات استمارة الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات، وبذلك تكون الاستمارة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية.

وعلى هذا أصبحت عدد عبارات الاستبيان قيد البحث (36) عبارة موزعة كالتالي: العبارات من (1-10) المحور الأول (الرؤية)، من (11-19) المحور الثاني (التمكين)، من (20-28) المحور الثالث (الاهتمام والتنمية والتطوير) من (29-36) المحور الرابع (التواضع وبناء العلاقات الإنسانية) (مرفق 5).

تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي ، أوافق = 3 درجات، أوافق إلى حد ما = 2 درجة، لا أوافق = 1 درجة.

وبهذا تصبح درجة ممارسة القيادة الخادمة من (36-60 درجة) يساوي (درجة منخفضة)، من (61-84 درجة) يساوي (درجة متوسطة)، من (85-108 درجة) يساوي (درجة مرتفعة).  
ثانياً: حساب المعاملات العلمية لاستمارة استبيان (الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية):

1- حساب معامل الصدق:

## أ - صدق المحتوى أو المضمون (المحكمين):

قام الباحثان بعرض استبيان (الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية) في صورتها المبدئية (مرفق 2) على مجموعته من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية ، وعلم النفس الرياضي قوامها (7) خبراء (مرفق 1) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجلة سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور، و(مرفق 3) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور وعبارات الاستبيان .

## - صدق الاتساق الداخلي:

## جدول (5)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي إليه لاستبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

المحور الأول الأمن الأيديولوجي	م	المحور الثاني الأمن الاجتماعي	م	المحور الثالث الأمن الأخلاقي	م	المحور الرابع الأمن السياسي	م
*0.536	1	0.245	1	*0.708	1	*0.722	1
*0.901	2	*0.796	2	*0.846	2	*0.696	2
*0.779	3	*0.633	3	*0.675	3	*0.712	3
*0.870	4	*0.590	4	*0.675	4	*0.776	4
*0.657	5	*0.762	5	*0.851	5	*0.565	5
*0.650	6		6	*0.896	6	*0.751	6

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.388)

يتضح من جدول (5) أنه:

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والمحور التي تنتمي إليه، عدا (1) عبارة غير دالة إحصائياً، العبارة رقم (1) من المحور الثاني (الأمن الاجتماعي)، وبذلك تصح الاستمارة في صورتها الثالثة (22) عبارة موزعة على (4) محاور أساسية.

## جدول (6)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

م	معامل الارتباط (ر)	م	معامل الارتباط (ر)	م	معامل الارتباط (ر)
1	*0.403	9	*0.456	17	*0.583
2	*0.399	10	*0.433	18	*0.415
3	*0.437	11	*0.407	19	*0.600
4	*0.411	12	*0.526	20	*0.432

*0.391	21	*0.522	13	*0.505	5
*0.450	22	*0.575	14	*0.472	6
		*0.426	15	*0.422	7
		*0.456	16	*0.398	8

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = (0.388)

يتضح من جدول (6) أنه: يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان قيد البحث.

### جدول (7)

قيم الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط (ر)
1	الأمن الأيديولوجي	6	*0.495
2	الأمن الاجتماعي	4	*0.602
3	الأمن الأخلاقي	6	*0.599
4	الأمن السياسي	6	*0.422

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.388)

يتضح من جدول (7) أنه:

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان قيد البحث مما يدل على أن محاور وعبارات استمارة الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق وأنها صالحة للتطبيق.

2- حساب معامل الثبات:

### جدول (8)

قيم الفاكرونباخ للتجزئة النصفية لحساب ثبات استمارة استبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية (ن = 26)

م	البيان	الأمن الوظيفي
1	معامل الارتباط بين الجزئين	0.7333
2	معامل جتمان	0.6511
3	معامل ألفا للجزء الأول	0.5291
4	معامل ألفا للجزء الثاني	0.6142

يتضح من جدول (8) أنه:

معامل الارتباط بين الجزئين (0.7333) وهى قيم مقبولة لثبات الاستمارة قيد البحث، مما يدل على أن محاور وعبارات استمارة الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات، وبذلك تكون الاستمارة صالحة للتطبيق فى صورتها النهائية.

وعلى هذا أصبحت عدد عبارات الاستبيان قيد البحث (22) عبارة موزعة كالتالى: العبارات من (1-6) المحور الأول (الأمن الأيديولوجى)، من (7-10) المحور الثانى (الأمن الاجتماعى)، من (11-16) المحور الثالث (الأمن الأخلاقى) ، من (17-22) المحور الرابع (الأمن السياسى) (مرفق 5).

تم تحديد ميزان تقدير ثلاثى ، أوافق = 3 درجات، أوافق إلى حد ما = 2 درجة، لا أوافق = 1 درجة.

وبهذا تصبح درجة توافر الأمن الوظيفى من (22-36 درجة) يساوى (درجة منخفضة)، من (37-50 درجة) يساوى (درجة متوسطة)، من (51-66 درجة) يساوى (درجة مرتفعة).  
الدراسة الأساسية:

قاما الباحثان بتطبيق استمارتى الاستبيان (القيادة الخادمة لدى مديرى إدارات النشاط الرياضى من وجهة نظر إدارى الأنشطة بالأندية الرياضية ، الأمن الوظيفى لإدارى الأنشطة بالأندية الرياضية) فى صورتها النهائية (مرفق 5) على أفراد عينة البحث من إدارى الأنشطة بالأندية الرياضية - محافظة القاهرة، وعددهم (95) إدارى، بعد التأكد من صدق وثبات استمارتى الاستبيان، وقد تمت إجراءات التطبيق فى المدة من 2020/9/2م إلى 2020/9/28م.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1- الإحصاء الوصفى.

2- قيم الارتباط بيرسون.

3- قيم الفاكرو بناخ.

4- تحليل الانحدار المتعدد Step wise

$$Y = a + b_1 x_1$$

حيث أن المتغير التابع = y مقدار ثابت = a

المتغير المساهم = b المتوسط الحسابى له = x

#### عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلى عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها فى ضوء الإجابة على تساؤلات البحث من خلال الإطار النظرى للبحث والدراسات والبحوث المرجعية.

## جدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لاستجابات العينة على محاور استمارة استبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية قيد الدراسة (ن = 95)

م	المحاور	م	ع	ل
1	الرؤية	25.88	3.33	-1.03
2	التمكين	20.29	3.97	-0.187
3	الاهتمام والتنمية والتطوير	21.52	3.68	-0.365
4	التواضع وبناء العلاقات الإنسانية	19.40	3.49	-0.321
	الدرجة الكلية	87.08	11.97	-0.238

يتضح من جدول (9) أنه:

تفاوتت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على محاور استبيان القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ، كما انحصرت معامل الالتواء ما بين (+3 ، -3) مما يدل على اعتدالية البيانات.

ويلاحظ من جدول (9) أن المتوسط الحسابي لمحور (الرؤية) كان أعلى المتوسطات حيث بلغ (25.88)، يليه محور (الاهتمام والتنمية والتطوير) في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي (21.52)، أما في الترتيب الثالث جاء محور (التمكين) حيث بلغ المتوسط الحسابي (20.29)، أما محور (التواضع وبناء العلاقات الإنسانية) جاء في الترتيب الرابع والأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي (19.40)، ويشير ذلك إلى أن محور الرؤية هو أكثر محاور القيادة الخادمة ممارسة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي بالأندية الرياضية وذلك إدراكاً من أفراد عينة البحث من إداريي الأنشطة ومن وجهة نظرهم حيث تبين أن مديري الإدارات يمتلكون رؤية واضحة ونظرة ثاقبة في المهام الموكلة لهم لإدارة النشاط الرياضي من ممارسات مع إداريي الأنشطة بإدارتهم، مما ينعكس ذلك على إداريي الأنشطة بشكل إيجابي نحو تحقيق أهداف العمل.

وتشير هذه النتائج إلى إدراك عينة البحث من إداريي الأنشطة إلى أهمية الدور الذي يسند للمديرين متمثلاً في الرؤية كمحور يمكن ممارسته بشكل فعال من محاور القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي .

ويرى الباحثان أن المقصود بالرؤية هو قدرة إيصال مفهوم رؤية المدير وممارستها إلى إداريي الأنشطة ، وكذلك التأثير على رؤيتهم وتطوير رؤية مشتركة لإدارة النشاط الرياضي .

ويعزو الباحثان ذلك أن تميز مديري إدارات النشاط الرياضي بدرجة ممارسة محور الرؤية بدرجة مرتفعة عن باقي محاور القيادة الخادمة إنما يرجع إلى أن أسلوب إدارتهم لإداري الأنشطة يعتمد على رؤية واضحة متمثلة في أملاك أفكار مبتكرة للتعامل مع ما يواجهه العمل ، وكذلك حل مشاكل الإدارة ، الدراية التامة والنظرة الثاقبة بالمهام ، طرح بدائل لإتخاذ القرار تتسجم مع أهداف إدارة النشاط الرياضي ، الدعم الفعال وتسهيل مهام إداري الأنشطة ، السعى لتحقيق الأهداف الموضوعية بكل دقة وحماس ، مما يسهم في إيجاد مناخ ملائم للعمل .

و تُشير **دهرون عبد الله (2018)** إلى قدرة القائد على إيصال الرؤية للتابعين لكي يلهمهم على التصرف والتفكير بطريقة إبداعية .

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة **حمد أحمد ، عبد الواحد الزهراني (2017)** في حصول محور الرؤية على الترتيب الاخير من بين محاور القيادة الخادمة.

كما يلاحظ أيضاً من جدول (9) أن الدرجة الكلية للقيادة الخادمة هي ( 87.08 ) وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي درجة مرتفعة لأن هذه الدرجة تنحصر ما بين (85-108) كدلالة على الدرجة المرتفعة لممارسة القيادة الخادمة.

ويعزو الباحثان ذلك الى أن تميز مديري إدارات النشاط الرياضي بالنمط القيادي المستخدم - القيادة الخادمة - يؤثر سلبا وإيجابا على إداري الأنشطة، وعلى تمسكهم بالعمل في النادي ، وعلى درجة تميزهم من أجل تميزه ، الأمر الذي ينعكس على أدائهم بتحقيق النجاحات في الأنشطة المختلفة والمسابقات.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة **Andre (2015)** إلى أن نمط القيادة الخادمة المتبع يؤثر على رأس المال البشري ويمكن الجمع بينهم ، وبالتالي خلق علاقة قوية بين المسؤولين والموظفين والمنظمة بصفة عامة .

وأكدت نتائج دراسة **دهرون عبد الله (2018)** إلى أنه ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسة تبني ممارسات القيادة الخادمة لما لها من دور كبير في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة من خلال العاملين وبناء جماعات العمل المبدع .

كما يرى **كريم الحكيم (2019)** إلى أن القيادة التقليدية في عصرنا الحالي أصبحت غير جديرة بالشكل الكافي بتحويل التابعين إلي قادة في المستقبل ، وهذا الأمر دفع بالعديد من المفكرين إلي ابتكار أنواع غير تقليدية للقيادة من خلال نظريات تطبيقية تعمل علي تطوير أداء المؤسسات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من **أسمهان رفيق (2019)**، **راضى تركى (2019)**، **منال الحميدى (2019)**، **دهرون عبد الله (2018)**، **ميرفت ابراهيم (2018)** ، **محمد مسلم & عبد الله القرني (2017)** ، **عبد الله التمام (2016)** ، **محمد زين العابدين & محمود سيد (2016)** في

تحديد درجة ممارسة القيادة الخادمة من خلال استجابات أفراد عينة البحث بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الخادمة.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كلاً من كريم الحكيم (2019)، هديل بسام (2019)، خالد دهليز & محمد غالي (2018) في أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة.

كما تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة AL-Sharifi, & AL-Kubaysi, (2018) ، سمر محمد (2014) في أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة منخفضة. وهذه النتائج المستخلصة من جدول (9) تجيب على التساؤل الأول و الذي ينص على : "ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي من وجهة نظر إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ؟

#### جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لاستجابات العينة على محاور استمارة استبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية قيد الدراسة (ن=95)

م	المحاور	م	ع	ل
1	الأمن الأيديولوجي	14.01	2.75	-0.350
2	الأمن الاجتماعي	8.75	2.23	-0.203
3	الأمن الأخلاقي	15.11	2.51	-0.730
4	الأمن السياسي	13.52	2.93	-0.395
	مج	51.41	8.11	-0.155

يتضح من جدول (10) أنه:

تفاوتت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على محاور استبيان الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية ، كما انحصر معامل الالتواء ما بين (+3، -3) مما يدل على اعتدالية البيانات.

ويلاحظ من جدول (10) أن المتوسط الحسابي لمحور (الأمن الأخلاقي) كان أعلى المتوسطات حيث بلغ (15.11)، يليه محور (الأمن الأيديولوجي) في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي (14.01)، ثم محور (الأمن السياسي) في الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي (13.52)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير محور (الأمن الاجتماعي) حيث بلغ المتوسط الحسابي (8.75)، ويشير ذلك إلى أن محور الأمن الأخلاقي هو أكثر محاور الأمن الوظيفي إدراكاً لاستجابات عينة البحث من إداريي الأنشطة كمستوى مرتفع لدى إداريي الأنشطة

بالأندية الرياضية ، حيث يُقصد به شعور إداريي الأنشطة بالتقدير والاحترام بين الزملاء والثقة المتبادلة مع مدير الادارة والاهتمام والعدالة والمساواة بإدارة النشاط الرياضي.

ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك عينة البحث من إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية بشعورهم بتواجد الامن الأخلاقي بشكل متميز في الممارسات بينهم ، وجزء لا يتجزء من الأمن الوظيفي وكميزة بينهم لإنجاز مهام عملهم، مما يعود عليهم بالطمأنينة وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي.

و تشير دراسة هاله عبد المنعم، أشرف عبد التواب (2020) إلى أن الأمن الوظيفي يرتفع في المنظمات التي يتضح فيها التمسك بالمثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين، والذي يكون له دور كبير في استقرار المنظمة وإشاعة الاطمئنان لدى العاملين.

وتشير دراسة بشرى عبد الله (2015) تبرز المثل الأخلاقية في سلوكيات وممارسات العاملين في المنظمة التي تمتاز بمستوى مرتفع من الامن الوظيفي، مما يكون له دور في أستقرارها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هاله عبد المنعم، أشرف عبد التواب (2020) في حصول محور الأمن الأخلاقي على الترتيب الأول من بين محاور الأمن الوظيفي.

كما يلاحظ أيضاً من جدول (10) أن الدرجة الكلية للأمن الوظيفي هي (51.41) وهذا يدل على أن درجة توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية درجة مرتفعة لأن هذه الدرجة تنحصر ما بين (51-66) كدلالة على المستوى المرتفع لدرجة توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك عينة البحث من إداريي الأنشطة بالأندية الرياضية إلى الإحساس بالأستقرار من خلال شعورهم بأشباع حاجاتهم من القيم التنظيمية المحددة للسلوكيات ، كتعزيز مبدأ حرية الرأي والمشاركة في صنع القرار والمبادئ المشتركة بينهم ، ونظام عمل اساسه العدالة ومصدر دخل ثابت، والمثل الأخلاقية في الممارسات من تقدير واحترام وثقة متبادلة ومساندة واهتمام وتبادل خبرات، وكذلك سياسة واضحة تتمثل في القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل ، وبالتالي تتولد الطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي وتوفير حياة كريمة.

و يشير هاله عبد المنعم، أشرف عبد التواب (2020) بأن في وجود الأمن الوظيفي فإن أعمال الوظيفة تستحوذ على كامل الطاقة الفكرية للموظف وتقلل من أنشغاله بأية أمور أخرى يمكنها أن تنقص من أهتمامه بمهام وظيفته أو تشكل معوقات لنتائجها.

كما تشير دراسة محمد أبو شعير (2016) أن فكرة الأمن الوظيفي تقوم على رفع درجة

الطمأنينة للموارد البشرية على مستقبلهم الوظيفي، وانهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، مما ينتج عنه استحواد أعمالهم على كامل طاقتهم وانعكاسها على فاعليتهم في العمل.



وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من أمل العنزي (2018)، ضحى الجمعان (2018)، فدوى محمد (2017)، ايمان جبريل (2016) فى تحديد درجة الأمن الوظيفي من خلال استجابات أفراد عينة البحث بدرجة مرتفعة من الأمن الوظيفي. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من هاله عبد المنعم، أشرف عبد التواب (2020)، رانية الزهراني (2017)، فاطمة موسى (2016)، بشرى عبد الله (2015)، عبد الخالق بن اسماعيل (2015) فى أن درجة الأمن الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة. وهذه النتائج المستخلصة من جدول (10) تجيب على التساؤل الثانى والذى ينص على : "ما درجة توافر الأمن الوظيفي لإداريى الانشطة بالأندية الرياضية؟".

#### جدول (11)

قيم الارتباط بين استجابات العينة على أبعاد استمارتى الاستبيان قيد البحث (القيادة الخادمة -

الأمن الوظيفي) والدرجة الكلية لهما (ن = 95)

مج	المحور الرابع الأمن السياسى	المحور الثالث الأمن الأخلاقى	المحور الثانى الأمن الأتماعى	المحور الأول الأمن الأيديولوجى	الأمن الوظيفى القيادة الخادمة
0.119	-0.128	*0.231	-0.126	*0.376	المحور الأول : الرؤية
*0.534	*0.278	*0.502	0.172	*0.676	المحور الثانى : التمكين
*0.699	*0.516	*0.656	*0.224	*0.730	المحور الثالث : الاهتمام والتنمية والتطوير
*0.503	*0.370	*0.556	0.186	*0.430	المحور الرابع : التواضع وبناء العلاقات الإنسانية
*0.572	*0.324	*0.595	0.145	*0.680	مج

\* قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.205)

يتضح من جدول (11) أنه:

- يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمحاور القيادة الخادمة و الدرجة الكلية لمحاور الأمن الوظيفي .
- يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين محور(الرؤية) وكلا من محور (الأمن الأيديولوجى)(الأمن الأخلاقى) للأمن الوظيفي .
- يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين محور(التمكين) وجميع محاور الأمن الوظيفي والدرجة الكلية له عدا محور (الأمن الأتماعى) .

- يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين محور (الاهتمام والتنمية والتطوير) وكل محاور الأمن الوظيفي وكذلك الدرجة الكلية لها .
- يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين محور (التواضع وبناء العلاقات الإنسانية) وجميع محاور الأمن الوظيفي والدرجة الكلية له عدا محور (الأمن الاجتماعي) .
- لحساب معادلة الانحدار الخطي:

## جدول (12)

نسبة مساهمة محاور القيادة الخادمة في الدرجة الكلية للأمن الوظيفي

نسبة المساهمة	المحاور المساهمة		ف	الخطأ المعياري	مقدار ثابت	الخطوة
	الاهتمام والتنمية والتطوير	التمكين				
69.9	1.54	-	89.08	5.83	18.20	1
72.2	1.71	-0.471	49.97	5.68	26.70	2

يتضح من جدول (12) أنه:

المحاور المساهمة في توافر (الأمن الوظيفي) لدى إداري الأنشطة بالأندية الرياضية جاءت في المرتبة الاولى محور (الاهتمام والتنمية والتطوير) بنسبة (69.9%) وجاءت المعادلة كالاتي:

$$Y = a + b1 x1$$

$$\text{الأمن الوظيفي} = 18.20 + (1.54 \times \text{الاهتمام والتنمية والتطوير})$$

تليها في المرتبة الثانية محور (التمكين) بنسبة مساهمة (2.3%) وجاءت المعادلة كالاتي:

$$Y = a + b1 x1 + b2 x2$$

$$\text{الأمن الوظيفي} = 26.70 + (1.71 \times \text{الاهتمام والتنمية والتطوير}) + (-0.471 \times \text{التمكين})$$

ويلاحظ من جدول (11، 12) في ضوء استجابة عينة البحث: يوجد ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمحاور القيادة الخادمة و الدرجة الكلية لمحاور الأمن الوظيفي ، وكانت أعلى نسبة مساهمة لمحور (الاهتمام والتنمية والتطوير)، ثم يليه في نسبة المساهمة محور (التمكين) ويتضح من ذلك نسبة مساهمة محاور القيادة الخادمة في درجة توافر الأمن الوظيفي لدى إداري الأنشطة بالأندية الرياضية.

ويعنى ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضى زادت درجة توافر الأمن الوظيفي لدى إداري الأنشطة بالأندية الرياضية. و'يعزو الباحثان ذلك بأن أنتهاج مديري إدارات النشاط الرياضى للاهتمام والتنمية والتطوير والتمكين ، يمكن أن يؤثر بشكل أفضل كمحوري من محاور القيادة الخادمة على درجة توافر الأمن الوظيفي لدى إداري الأنشطة بالأندية الرياضية .

ذلك أن وجود قيادات تمارس القيادة الخادمة متمثلة في مديري إدارات النشاط الرياضي ، الاهتمام بإداريي الأنشطة والمشاركة في وضع رؤية واضحة للإدارة ، تقديم الدعم الفعال و تسهيل مهام إداريي الأنشطة ، المشاركة في اتخاذ القرار واحترام الآراء ، و تعزيز مهارات إداريي الأنشطة ، الاهتمام بمصلحة إداريي الأنشطة والشجيع على التجديد والإبداع ، توفير الراحة النفسية لإداريي الأنشطة ، تشجيع روح الفريق في العمل ، وكذلك توافر الأمن الوظيفي لدى إداريي الأنشطة ، متمثلا في الطمأنينة بأن وظيفته توفر له متطلباته الأساسية وتلبي إحتياجاته وتحقق له المكانة الاجتماعية مع الاستقرار الذي يطمح في الوصول اليه.

ونتاج ذلك يتم التوازن المطلوب لتحقيق القدرة في الارتقاء بأداء إدارة النشاط الرياضي ، وخلق مناخ تنظيمي فعال في الأندية الرياضية .

وأشارت نتائج دراسة **ميرفت ابراهيم (2018)** إلى مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح يتمثل في توفير الاهتمام الحقيقي بالتطور المهني للمرؤوسين ، من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم .

وأكدت نتائج دراسة **خالد دهليز ، محمد أحمد (2018)** إلى حرص المسؤولين على الرقي بمرؤوسيههم وتقديم يد المساعدة لهم والعمل على تميمتهم .

كما أشارت **منال الحميدى (2019)** لأهمية التمكين الذي يتيح الحرية في أداء العمل وحل المشكلات التي تواجهه مما يسهم في تطوير المهارات .

كما تشير دراسة **محمد غالى (2015)** بأتباع أسلوب القيادة الخادمة عليك تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين ، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب.

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

وتشير **ايمان جبريل (2016)** أن الأمن الوظيفي يؤثر في اتجاهات العاملين تجاه عملهم ، إذ أن درجة استقرار الموظف وأمنه تؤثر على طريقة عمله وعلى رضاه عن هذا العمل ، حيث إذا ماتم تحقيق الأمن الوظيفي، فإن ذلك يحدث شعورا عميقا عند الموظف محوره أنه جزء من المنظمة التي يؤثر فيها ويتأثر بها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من **أسمهان رفيق (2019)**، **منال الحميدى (2019)**، **كريم الحكيم (2019)**، **خالد دهليز & محمد أحمد (2018)**، **دهرون عبد الله (2018)**، **ميرفت**

ابراهيم (2018) ، محمد مسلم & عبد الله القرني (2017) ، محمد عبد العظيم (2017) من خلال علاقة القيادة الخادمة بمتغيرات مختلفة ترتبط طردياً بارتباط ذات دلالة إحصائية. وأيضاً تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من هاله عبد المنعم، أشرف عبد التواب (2020) ، أمل العنزي (2018) ، فدوى محمد (2017) ، ايمان جبريل (2016) ، Ma Bing, et al (2016) ، عبد الخالق بن اسماعيل (2015) من خلال علاقة الأمن الوظيفي بمتغيرات مختلفة ترتبط طردياً بارتباط ذات دلالة إحصائية.

وهذه النتائج المستخلصة من جدول (11، 12) تجيب على التساؤلين الثالث والرابع والذان ينصان على " هل هناك ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي لإداري الأنشطة بالأندية الرياضية ؟ ، ما نسبة مساهمة محاور القيادة الخادمة فى توافر الأمن الوظيفي لإداري الأنشطة بالأندية الرياضية ؟".

النتائج:

توصل الباحثان للنتائج التالية:

- 1- درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضى درجة مرتفعة.
- 2- درجة توافر الأمن الوظيفي لإداري الأنشطة بالأندية الرياضية درجة مرتفعة.
- 3- وجود ارتباط طردى ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمحاور القيادة الخادمة و الدرجة الكلية لمحاور الأمن الوظيفي.
- 4- حصول محور (الاهتمام والتنمية والتطوير) على أعلى نسبة مساهمة ، ثم يليه فى نسبة المساهمة محور (التمكين) لمحاور القيادة الخادمة فى درجة توافر الأمن الوظيفي لدى إداري الأنشطة بالأندية الرياضية وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.

التوصيات:

فى حدود عينة البحث وإجراءاته بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصى الباحثة بما يلى:

- 1- تعزيز قيم كلاً من القيادة الخادمة والأمن الوظيفي كونهما متغيرين هامين فى تحقيق أهداف الأندية الرياضية.
- 2- غرس ثقافة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضى بالأندية الرياضية لضمان استمرار قيادات ناجحة متتالية فى العمل.
- 3- الأهتمام ببناء العلاقات الإنسانية لأعتبرها حجر الأساس للقيادة الخادمة .
- 4- العمل على توافر الأمن الوظيفي لإداري الأنشطة بالأندية الرياضية لتحقيق النجاحات المستمرة فى العمل .

5- تبني ممارسات تخفف من الضغوط والأعباء المعيشية على إداريي الأنشطة وبالتالي جعل مهامهم أيسر.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أسمان رفيق أحمد أبوشريخ (2019): "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، الأردن.
- 2- أمل مفرح العنزي (2018): "الأمن الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والاداب، جامعة تبوك، تبوك.
- 3- ايمان جبريل جبريل (2016): "الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر ، غزة، ص11، ص15
- 4- بشرى عبدالله محمد عودة (2015): "درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 5- حمد بن محمد أحمد ، عبد الواحد بن سعود الزهراني(2017): " ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة القنفذة"، مجلة العلوم التربوية، العدد (3).
- 6- خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالى (2018): "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية ، المجلد (14)، العدد (3)، ص468، ص465.
- 7- دهرن فريدون عبدالله (2018): "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي:دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، ص236.
- 8- راضى بن تركى عذبي الشمري (2019): "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشرالابحاث، المجلد (3)، العدد (8).

- 9- رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني (2017): "واقع الأمن الوظيفي لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، وزارة التعليم، السعودية.
- 10- سمر محمود محمد (2014): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد، ليث على مطر (2016): القيادة الخادمة - منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ص50
- 12- ضحى شهاب الجمعان (2018): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة في محافظة المفرق للاتصال التربوي وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 13- عبد الخالق بن إسماعيل عبد الخالق الغامدي (2015): "واقع الأمن الوظيفي لرجال الامن وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 14- عبدالله على التمام (2016): "واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، مصر، عدد (24)، جزء (1).
- 15- علا عادل شريف أبو الغنم (2019): "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ص6.
- 16- فاطمة بنت خصيب بن حميد السعيدية (2018): "درجة توافر الأمن الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، ص15
- 17- فاطمة موسى أحمد القريوتي (2016): "الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الأعتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ص10
- 18- فدوى محمد أبو حمام (2017): "درجة تعزيز القادة الأكاديميين للأمن الفكرى وعلاقته بدرجة توافر الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

- 19- كريم محمد محمود الحكيم (2019): "أثر ممارسة القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر .
- 20- لمى وائل عبد ربه (2019): "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي فرق بعض الألعاب الأولمبية بالأندية الرياضية"، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان، مصر، ص 39.
- 21- محمد أحمد غالى (2015): " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 32
- 22- محمد حسن أبوشعير (2016): " إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة " ، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص64
- 23- محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد على أبو يوسف (2016): "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، الجزء (1).
- 24- محمد عبد العظيم (2017): "العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد(8) ، العدد(4).
- 25- محمد مسلم حسن، عبد الله عالي القرني (2017): " القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس " ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد(6)، عدد(11).
- 26- منال حسين الحميدى (2019): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، مجلة جامعة الطائف للعلوم الانسانية، مجلد (5)، العدد (19)، ص523، ص528.
- 27- ميرفت إبراهيم النجار (2018): " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم "، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

28- نور على المشاقبة (2014): "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القادة الإداريين في جامعة ال البيت وعلاقتها بالأمن الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

29- هالة عبد المنعم احمد سليمان، أشرف عبد التواب عبد المجيد (2020): "الأمن الوظيفي وعلاقته بالاداء الاكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر - القاهرة" ،المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(72).

30- هديل بسام شاهر (2019): "القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

31-AL-Sharifi, A.A.M. & AL-Kubaysi, A.M. (2018). "The degree of practicing servant leadership dimensions by private basic school principals in Amman governorate from teachers' point of view", Transylvanian Review, 26(26).

32-Andre,D.L.(2015). Servant Leadership and Human Capital Management :Case Study in Citibank Indonesia. Procedia- Social and Behavioral sciences, Vol (169),pp 303-11.

33-Ma Bing, Liu;, Shansh Liu; Donglai, & Wang, Hongchun.(2016) . Job security and work performance in Chinese employees: The mediating role of organizational identification , International Journal of Psychology, 51(2),123-129