

تقييم ممارسات القيادة الخادمة لدي مدربي السباحة بالأندية الرياضية

محمد السيد عمر المنجى

أ.م.د/ احمد حسني السيد خليل

باحث بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية

جامعة المنصورة

جامعة المنصورة

أ.م.د/ كريم محمد محمود الحكيم

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على تقييم ممارسات القيادة الخادمة لدي مدربي السباحة بالأندية الرياضية ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي ، علي عينة بلغت (٥٩٨) فرداً من مدربي السباحة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، استخدم الباحثون استمارة استبيان من إعدادهم ، وتوصلت الدراسة إلي أنه يتم أخذ رأي مدربين السباحة الآخرين في وضع تصور دقيق لجوانب القوة والضعف - يعطي مدربين السباحة حرية التفاعل مع المواقف الصعبة بالطريقة الأفضل - يوفر مدربين السباحة الفرصة للمدربين الآخرين لتطوير إمكانياتهم - يدرك مدربين السباحة أن خدمة الآخرين هي جوهر القيادة الخادمة.

١/١ مقدمة ومشكلة البحث:

الأهداف" ومن هذا التعريف نلاحظ أن الأفراد يتقدموا بتنازل عن بعض حرياتهم في صنع القرارات لغرض تحقيق الأهداف : لذا يمكن القول بأن المدرب الرياضي يعتبر قائداً للفريق خلال المباريات، وأنه يقوم بعمل تأثير في نشاط الفريق، وذلك من خلال التدريبات البدنية والخططية ، وذلك لتحقيق هدف معين كأن يفوز بالبطولة مثلاً ، أو في مباراة معينة لذلك يقوم اللاعبين بالتنازل عن بعض حرياتهم في صنع القرارات بغرض تحقيق الأهداف، وهذا العمل مقارنة بالتعريف السابق ما هو إلا عملية القيادة بحد ذاتها. (حليمة ٢٠٠٤م : ١٠٥)

والقيادة تعد من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة. فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفي المقابل يقوم المرؤوسين بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة. (على، والعمادي ٢٠١٤م : ١١)

وتأتي أهمية القيادة الخادمة كونها تلبى احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، وتمنحهم الصلاحيات والسلطات للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات ، وتشجعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم بيئة آمنة وجاذبة ومُدعمة ومُشجعة ، وتدعم بينهم العمل بروح الفريق في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم فيكونون أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً وولاءاً تنظيمياً في بيئة العمل. (Stewart 2017 : ٢)

تعد الرياضة مجهود جسدي يقوم به الفرد الإنساني بهدف الترفيه أو المنافسة أو التميز أو تعزيز الثقة بالنفس أو الحصول على الفوائد الهامة علي صحة الفرد الجسدية والذهنية ، وغيرها من الفوائد التي تعود علي عليه.

وتعتبر الأندية الرياضية أحد المؤسسات الرياضية الأهلية التي يتنوع فيها ويتطور فيها الفكر الإداري نظراً للتغير في مجالس الإدارات وتغير الخبرات العملية للرياضات المختلفة وتنوع البيئة التنافسية ، ونتيجة لذلك أصبح من الضروري تغيير المفاهيم الإدارية الشائعة في كل نادي ، وتعمل الأندية الرياضية في أجواء تنافسية مع بعضها البعض سريعة التغير والتنافس ، ولذلك يجب علي هذه الأندية أن تتبنى مجموعة من المفاهيم والاستراتيجيات التي تساعد علي التفوق في أدائها وحل مشكلاتها التي من شأنها تحقيق النتائج المرجوة ، وذلك يؤدي إلي تحقيق النجاح . (الحكيم ٢٠١٩م)

والإدارة في المؤسسة الرياضية هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها ، وأن الوظيفة الإدارية في المؤسسة الرياضية أياً كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فإن هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية ، ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل المؤسسة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار تحديث عنصر من عناصر الإدارة أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة. (عبد الغني وشرف الدين ٢٠١٠م : ١٥)

والقيادة من المسائل الهامة في مجال الإدارة الرياضية والأندية الرياضية وهي عبارة عن عملية التأثير في نشاطات المرؤوسين بهدف تحقيق بعض

تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وتحقيق الأمان الوظيفي في الأندية الرياضية .

ويؤكد ذلك نتائج دراسة كل من كريم محمد الحكيم (٢٠١٩م) ، ومحمد ثابت حمدان (٢٠١٨م) حيث أشارت أهم النتائج إلي :

- مستوي تقدير متغير القيادة الخادمة لدي عينة البحث كانت متوسطة - حصل متغير بعد الإقناع علي أعلى تقدير في القيادة الخادمة ، بينما حصل متغير بعد التمكين علي أقل تقدير - مستوي تقدير متغير التميز التنظيمي لدي عينة البحث كانت متوسطة.

- افتقار الإدارات بحمامات السباحة إلى القيادة الناجحة مما أدى إلى قلة انضباط الكثير من العاملين في مواعيد العمل وتغيّبهم بكثرة وانخفاض الروح المعنوية، وإهمال وقصور وتكاسل العاملين في بعض أعمالهم الإدارية والغير إدارية داخل حمامات السباحة.

ومن خلال البحث المرجعي والاطلاع علي الدراسات المرجعية وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحثون دراسات قد تناولت تحديد أثر ممارسة القيادة الخادمة على الأمان الوظيفي في الأندية الرياضية.

هدف البحث :

يهدف البحث إلي تقييم ممارسات القيادة الخادمة لدي مدربي السباحة بالأندية الرياضية.

تساؤلات البحث :

ما ممارسات القيادة الخادمة لدي مدربي السباحة بالأندية الرياضية؟

ورغم أن كلمة خادمة قد يكون لها دلالات سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلي أنها يمكن استخدامها لتشير إلي العمل من أجل تقديم شيء ما إلي آخر، وهذا المعنى ليس سلبياً وإنما ينطوي علي تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسئولية تجاه الآخرين مما يسهم في تحقيق غرض أسمى وهو مصلحة المنظمة. (عجوة ٢٠١٠م : ٢)

وسبب تخلف الرياضة ليس نقصاً في الإمكانيات المادية أو المنشآت أو الهيئات أو نقصاً في العاملين (مديرين - إداريين - مشرفين - مدربين - لاعبين - أطباء - عمال) ولكن النقص راجع بصفة أساسية إلى تخلف في الإدارة الرياضية كماً ونوعاً، فالإدارة الفعالة المتمثلة في القادة القانمين على العمل تكون قادرة على الحصول على رأس المال، وتكون قادرة على بناء المنشآت والحصول على الإمكانيات أو توظيف واستخدام الموجود منها، والأهم تكون قادرة على اختيار الموارد البشرية (مدربين - إداريين - مشرفين - لاعبين - أطباء) القادرة على تنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة، وأيضاً تكون القيادة الفعالة قادرة على أن تكون قوة متعاونة هادفة للتقدم الرياضي. (علي ٢٠٠٩م : ١١٤)

وللتقييم أهمية كبرى للفرد الرياضي فهو يكشف له مدي التقدم الذي حققه في الأداء وكذلك نواحي الضعف والقوة لبذل جهد أكبر للوصول إلي المستوي المناسب الذي يرتضيه لنفسه. (: ٦٨)

ويري الباحثون أن مدربي السباحة بالأندية الرياضية يواجهون منافسات كثيرة تفرضها عليهم متغيرات سوق العمل والتي تستوجب منهم تطوير قدراتهم للتعامل مع العديد من العناصر متغيرة من إدارة الندية - أولياء الأمور - اللاعبين ولذلك يجب عليهم تطوير عناصر القيادة الخادمة بأنفسهم وذلك من أجل

مصطلحات البحث :

التنظيمية للمعلمين، وهناك تأثيراً متوسطاً للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

٢.دراسة : سامح سعيد حجازي (٢٠٢١م): الهدف من الدراسة : قياس أثر القيادة الخادمة والتميز في الأداء الجامعي ، المنهج المستخدم : المنهج الوصفي ، أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، عينة الدراسة : (٣٦٩) فرد ، أهم النتائج : وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء ، وأكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التمييز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي .

٣.دراسة : Rani Gul and Muhammad Tufail, 2022 : الهدف من الدراسة : التعرف على تأثير أساليب القيادة الخادمة للموظفين على الانخراط في العمل ، المنهج المستخدم : المنهج الوصفي ، أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، عينة الدراسة : بلغ قوامها (٢٤٢) موظفاً ، أهم النتائج : هناك صلة إيجابية بين القيادة الخادمة للموظف والمشاركة في العمل ، عندما تم تقديم الثقة في القادة كمييسرين ، تم تخفيف العلاقة بين القيادة والمشاركة في العمل لزيادة الثقة في القادة .

٤.دراسة ميادة جلال الدين أبو المعاطي (٢٠٢٢م): الهدف من الدراسة : لتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية للقيادة الخادمة، ومعوقاتها، والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لاختلاف (النوع ، وسنوات الخبرة) ، المنهج المستخدم : المنهج الوصفي ، أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، عينة الدراسة: (468) معلماً ، أهم النتائج : جاءت نتائج واقع ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، ومرتبطة

١. النادي الرياضي : هو هيئة مجازة وفق القانون تكونها مجموعة من المواطنين تربطهم فكرة رياضية اجتماعية ترفيهية ، وتهدف إلي نشر التربية الرياضية وما يتصل بها من النواحي الثقافية والاجتماعية والروحية والصحية مع تهيئة الوسائل والسبل التي تشغل أوقات الفراغ لأعضائه ، وتمارس نشاطاتها وفق هذا القانون ونظامها الداخلي والاطار العام لسياسة البلد والميثاق الأولمبي . (قانون الرياضة ٢٠١٧م)

٢. 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 . (Sahawneh& Benuto 2018 : ١١١)

٣. التقييم : عملية إصدار الحكم على الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ويتطلب استخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة ، كما يتضمن أيضاً معنى التحسين أو التعديل أو التطبيق الذي يعتمد على هذه الأحكام.(بدوي ٢٠٠١م : ٨٢)

الدراسات السابقة :

١.دراسة : Nastiezaie, & Ghalavi, 2020 : الهدف من الدراسة : دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مع دور الوسيط للتمكين النفسي ، المنهج المستخدم : المنهج الوصفي ، أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، عينة الدراسة : (٢٨١) معلماً ، أهم النتائج : هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة

إجراءات البحث

أولاً منهج البحث : استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) بخطواته وإجراءاته.

مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث من مدربي السباحة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

عينة البحث : قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم العينة (٥٩٨) فرداً من مدربي السباحة بجمهورية مصر العربية كما هو موضح في جدول (١).

■ الحدود البشرية: تتكون من مدربي السباحة بجمهورية مصر العربية.

■ الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على عينة من مدربي السباحة بجمهورية مصر العربية.

■ الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني لأدوات البحث في صورتها النهائية في الفترة من (٢٠٢٢/٩/١٠) إلى (٢٠٢٢/١٠/٢٩).

أبعادها تنازلياً هي (الثقة، التواصل، تكوين الرؤية، تقديم الخدمة، الإيثار، التمكين).

٥.دراسة محمد سعودي علي (٢٠٢٢م): الهدف من الدراسة : وضع برنامج تنمية إدارية مقترح لتطوير الأداء الإداري لأعضاء مجالس إدارات نقابة المهن الرياضية في ضوء القيادة الخادمة ، المنهج المستخدم : المنهج الوصفي ، أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، عينة الدراسة : (١٥٥) فرد من أعضاء مجلس إدارة النقابة العامة والنقابات الفرعية لنقابة المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية ، أهم النتائج : أن مستوى القيادة الخادمة لدى أعضاء مجالس إدارات نقابة المهن الرياضية كانت مرتفعة .

جدول (١)

بيان عددي ونسبي لعينة التقنين والأساسية قيد البحث

م	نوع النادي	عينة التقنين		العينة الأساسية	
		ن	%	ن	%
١	أهلي	٣٦	٧٢%	٥٠٩	٨٥.١%
٢	خاص	٩	١٨%	٥٤	٩%
٣	شركات	٥	١٠%	٣٥	٥%

- تحديد محاور الاستبيان : تم تحديد ٦ محاور وهي (الرؤية - التواصل - التمكين - الإيثار - إظهار الأصالة - اتخاذ القرار) مرفق (٢) ، وتم عرضهما علي (٥) من الخبراء مرفق (١) وقد راعي أن يكون أستاذًا في الإدارة الرياضية وقد تمت الموافقة علي محاور الاستبيان.

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحثون استمارة استبيان : ممارسات القيادة الخادمة لدي مدربي السباحة بالأندية الرياضية ، وقد اتبع الخطوات التالية في إعدادها:

- إجراء مسح مرجعي للمراجع العلمية والدراسات السابقة

- تم وضع العبارات المكونة لكل محور بواقع (٧) عبارة للمحور الأول ، و(٧) للمحور الثاني ، (٧) عبارة للمحور الثالث ، و(٦) للمحور الرابع (٤) عبارة للمحور الخامس ، و(٧) للمحور السادس
- مرفق (٣) ، تم عرض الاستبيان على الخبراء لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبيان، وقد ارتضى الباحثون البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة ٧٥%.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات الاستبيان (ن = ٥)

م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس			المحور السادس		
١	٥	١٠٠	٨	٥	١٠٠	١٥	٥	١٠٠	٢٢	٥	١٠٠	٢٨	٥	١٠٠	٣٢	٥	١٠٠
٢	٤	٨٠	٩	٥	١٠٠	١٦	٥	١٠٠	٢٣	٥	١٠٠	٢٩	٥	١٠٠	٣٣	٤	٨٠
٣	٥	١٠٠	١٠	٥	١٠٠	١٧	٥	١٠٠	٢٤	٥	١٠٠	٣٠	٥	١٠٠	٣٤	٢	٤٠
٤	٥	١٠٠	١١	٥	١٠٠	١٨	٥	١٠٠	٢٥	٤	٨٠	٣١	٥	١٠٠	٣٥	٥	١٠٠
٥	٥	١٠٠	١٢	٥	١٠٠	١٩	٥	١٠٠	٢٦	٥	١٠٠				٣٦	٤	٨٠
٦	٥	١٠٠	١٣	٥	١٠٠	٢٠	٥	١٠٠	٢٧	٤	٨٠				٣٧	٥	١٠٠
٧	٥	١٠٠	١٤	٥	١٠٠	٢١	٥	١٠٠							٣٨	٥	١٠٠

يتضح من الجدول السابق الاتفاق على (٣٧) عبارة واستبعاد العبارة رقم (٣٤) .

صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، وتم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد الصدق والثبات .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان ممارسات القيادة الخادمة لدى مربى السباحة بالأندرية الرياضية ، تم استخدام صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق عبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات مع محاورها والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان:

الدراسة الاستطلاعية: تم تطبيق عينة التقتين قوامها (٥٠) فرد من مربى السباحة بالأندرية الرياضية من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث في الفترة من (٢٠٢٢/٨/٤) إلى (٢٠٢٢/٨/٢١)م، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأدوات جمع البيانات، ومناسبة

جدول (٣)

معامل الارتباط بين محاور وعبارات الاستبيان (ن=٥٠)

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط				
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس			المحور السادس		
١	*.٢٨٩	٨	*.٢٩٩	١٥	*.٦١٢	٢٢	*.٤١٦	٢٨	*.٥٩١	٣٢	*.٢٨٩	٣٢	*.٢٨٩				
٢	*.٤٢٠	٩	*.٣٥٤	١٦	*.٣٢١	٢٣	*.٦٥٨	٢٩	*.٤٦١	٣٣	*.٣٠٢	٣٣	*.٣٠٢				
٣	*.٣٦٥	١٠	*.٣٦٢	١٧	*.٣٦٨	٢٤	*.٤٥١	٣٠	*.٦٥١	٣٤	*.٣٤٥	٣٤	*.٣٤٥				
٤	*.٣٧٤	١١	*.٣٧٩	١٨	*.٤٢٨	٢٥	*.٤٥٢	٣١	*.٢٩١	٣٥	*.٢١٤	٣٥	*.٢١٤				
٥	*.٣٩٥	١٢	*.٣٦٦	١٩	*.٤٢٧	٢٦	*.٢٩٩			٣٦	*.٢٧٩	٣٦	*.٢٧٩				
٦	*.٤٢٩	١٣	*.٣٤٨	٢٠	*.٤٦٦	٢٧	*.٣٤٥			٣٧	*.٣٤١	٣٧	*.٣٤١				
٧	*.٢٨٢	١٤	*.٤٥٥	٢١	*.٤٠٨												

(* قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦

(٣٥) وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين محاور استبيان القيادة الخادمة لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية ، والعبارات الخاصة به، عدا العبارة رقم

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٥٠)

الاستبيان	المحاور	م
*٠.٦٥١	الرؤية لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	١
*٠.٨٥١	التواصل لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٢
*٠.٩٥١	التمكين لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٣
*٠.٧٤٥	الإيثار لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٤
*٠.٨٩٦	إظهار الأصالة لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٥
*٠.٦٨٤	اتخاذ القرار لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٦

(* قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦

حساب معامل الثبات: استخدم الباحثون طريقتين لحساب الثبات، وهما؛ معامل ألفا كرونباخ ومعادلة التجزئة النصفية: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاتساق الداخلي ومعامل ارتباط التجزئة النصفية ومعادلة ارتباط سبيرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان القيادة الخادمة لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية ، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان .

جدول (٥)

قيم معامل الثبات للاستبيان (ن=٥٠)

معادلة جتمان	معادلة سبيرمان - براون	قيمة ألفا	المحاور	م
*٠.٥٩٨	*٠.٦٠٢	*٠.٩٤٥	الرؤية لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	١
*٠.٥٧٩	*٠.٥٨٢	*٠.٨٤٥	التواصل لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٢
*٠.٧٨٥	*٠.٧٩٤	*٠.٦٥٤	التمكين لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٣
*٠.٦٨٩	*٠.٦٩٤	*٠.٨٦٣	الإيثار لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٤
*٠.٦٨٢	*٠.٦٨٧	*٠.٩٤٢	إظهار الأصالة لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٥
*٠.٧٣٧	*٠.٧٤١	*٠.٥٤٨	اتخاذ القرار لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية	٦

*دال ، ويتضح من الجدول السابق ثبات محاور الاستبيان.

صورته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٥٩٨) فرد من مدربي السباحة بجمهورية مصر العربية ، وذلك في الفترة من (٢٠٢٢/٩/١٠م) إلى (٢٠٢٢/١٠/٢٩م)، ثم قام الباحثون برصد وجدولة

الدراسة الأساسية: قام الباحثون بإجراء دراسة أساسية من خلال التطبيق الإلكتروني لاستبيان القيادة الخادمة لدى مدربي السباحة بالأندية الرياضية في

تقييم ممارسات القيادة (الفاخرة لري سربي السباحة بالأندية الرياضية)

الدرجات الخام وإعدادها للمعالجة الإحصائية وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك.

المعالجات الإحصائية تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد استخدمت الباحثون المعالجات التالية (المتوسط الحسابي - النسبة المئوية - معامل الارتباط - معامل ارتباط الفاكرونباخ - الدرجة الترجيحية - كاً).

عرض وتفسير ومناقشة نتائج تساؤل البحث: ما أثر العوامل الاجتماعية على الاداء الاداري بالأندية الرياضية بالعراق؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول: ما ممارسات القيادة الخادمة لمدربي السباحة بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكأ لمستوى القيادة الخادمة لمدربي محافظة الدقهلية، وذلك وفقاً لكل محور من محاور استبيان برامج التدريب الإداري:

جدول (٦)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الرؤية لدى مدربي السباحة (ن- ٥٩٨)

م	نعم	إلى حد ما	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري	كأ
المحور الاول : الرؤية لدى مدربي السباحة						
١	٣٧١	٣٥	١٩٢	٢.٢٩٩٣	٠.٩٢٣٧٤	*٢٨٣.٦
٢	٣٨٤	١٩٨	١٦	٢.٦١٥٤	٠.٥٣٩١٥	*٣٣٩.٧
٣	١٨٦	٦٠	٣٥٢	١.٧٢٢٤	٠.٩٠٧٧٤	*٢١٥.٢
٤	٥٤٧	٢١	٣٠	٢.٨٦٤٥	٠.٤٦٦٦٩	*٩٠٩.٨
٥	٣٥٢	٢٢٠	٢٦	٢.٥٤٥٢	٠.٥٧٩٢١	*٢٦٩.٨
٦	٥١٩	٦٠	١٩	٢.٨٣٦١	٠.٤٤٨٢٢	*٧٧٣.٢
٧	٥٢٤	٦٤	١٠	٢.٨٥٩٥	٠.٣٩٢٩٩	*٨٠٠.٥
المحور الثاني : التواصل لدى مدربي السباحة						
٨	٤٧٣	٧٠	٥٥	٢.٦٩٩٠	٠.٦٢٨٥٠	*٥٦٤.١
٩	١٩٩	٧٦	٣٢٣	١.٧٩٢٦	٠.٩١١٧٦	*١٥٣
١٠	٢٢٥	٣٢٧	٤٦	٢.٢٩٩٣	٠.٦٠٣٤٨	*٢٠٣
١١	٥٣٠	٤٤	٢٤	٢.٨٤٦٢	٠.٤٥٩١٣	*٨٢٣.٨
١٢	٤٩١	٢٤	٨٣	٢.٦٨٢٣	٠.٧٠٣٧٠	*٦٤٨.٩
١٣	١٧٢	٨٦	٣٤٠	١.٧١٩١	٠.٨٨٢٣٦	*١٦٧.٥
١٤	١٨٥	٨٨	٣٢٥	١.٧٦٥٩	٠.٨٩٤٠٨	*١٤٢.٤
المحور الثالث : التمكين لدى مدربي السباحة						
١٥	٢٠٤	٨٥	٣٠٩	١.٨٢٤٤	٠.٩١٠١٧	*١٢٦
١٦	٤٤٩	١٠٣	٤٦	٢.٦٧٣٩	٠.٦١١٧٤	*٤٧٧.٢
١٧	٢٧٣	٥٧	٢٦٨	٢.٠٠٨٤	٠.٩٥١٩١	*١٥٢.٥
١٨	٢٣١	٧١	٢٩٦	١.٨٩١٣	٠.٩٣٣٢٣	*١٣٤.٥
١٩	٣٦٦	١٨٤	٤٨	٢.٥٣١٨	٠.٦٤٠٤٨	*٢٥٥.٤
٢٠	٤٧٩	٩٢	٢٧	٢.٧٥٥٩	٠.٥٢٤٦٩	*٥٩٩.٢
٢١	٣٦٨	٢٠٤	٢٦	٢.٥٧١٩	٠.٥٧٦٤٩	*٢٩٣.٦
المحور الرابع : الإيثار لدى مدربي السباحة						
٢٢	٢٠٨	٧٥	٣١٥	١.٨٢١١	٠.٩١٨٦٨	*١٤٥

م	نعم	إلى حد ما	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢١ك
٢٣	١٨٩	٣٦٧	٤٢	٢.٢٤٥٨	٠.٥٧١٣٢	*٢٦٥.٧
٢٤	٣٠٤	٢٥١	٤٣	٢.٤٣٦٥	٠.٦٢٤٨٤	*١٩١
٢٥	٤٦٧	١١٥	١٦	٢.٧٥٤٢	٠.٤٨٩١٩	*٥٦٣.٧
٢٦	٥٣٢	٣٨	٢٨	٢.٨٤٢٨	٠.٤٧٥٩٣	*٨٣٣
٢٧	٢١٤	٥٥	٣٢٩	١.٨٠٧٧	٠.٩٣٤٠٨	*١٨٩.٩

المحور الخامس : إظهار الأصالة لدى مدربي السباحة

٢٨	٢٠٧	٦٥	٣٢٦	١.٨٠١٠	٠.٩٢٣٦٥	*١٧١.٣
٢٩	٢٤٥	٢٩	٣٢٤	١.٨٦٧٩	٠.٩٦٧٢٧	*٢٣٤
30	٢١٠	٣٠١	٨٧	٢.٢٠٥٧	٠.٦٧٤٦٢	*١١٥.٧
٣١	١٧٦	٩٩	٣٢٣	١.٧٥٤٢	٠.٨٨٠٥٢	*١٣٠

المحور السادس : اتخاذ القرار لدى مدربي السباحة

٣٢	٢٣٣	٤٥	٣٢٠	١.٨٥٤٥	٠.٩٥١٣٧	*١٩٨.٢
٣٣	١٧٧	٦٩	٣٥١	١.٧٤٤١	١.٢٤٨٠٢	*٤٦٧.٥
٣٤	٢٠٠	٢٢	٣٧٦	١.٧٠٥٧	٠.٩٣٧٠٥	*٣١٤.٣
٣٥	٣٠٩	١٣١	١٥٨	٢.٢٥٢٥	٠.٨٤٧٥٧	*٩٢.٣
٣٦	١٨٩	٣٤٦	٦٣	٢.٢١٠٧	٠.٦١٤٥٢	*٣٩٧.٨

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٥.٩٩٠

واتفقت مع رأي صالح رشيد وليث مطر ٢٠١٦م حيث راوا أن الرؤية تعتبر من أهم ما يميز القائد الفاعل عن غيره، بل إنها أهم ما يتفرد به القائد ، فهو لديه إحساس بالمجهول يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به، وقدرته على دعم الآخرين في العثور على الغاية منها، وإلهامهم تجاهها ، والإيمان بقدراتهم على تحقيق الأهداف المرتبطة بها.(رشيد ومطر ٢٠١٦م:١٤٧)

المحور الثاني : التواصل لدى مدربي السباحة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١١) حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور التواصل لدى مدربي السباحة وتشير الي أنه يعطي مدربين السباحة حرية التفاعل مع المواقف الصعبة بالطريقة الأفضل.

ويري الباحثون ان مدربين السباحة بالاندية الرياضية ومدى توافر صفات القائد الخادم فيهم من خلال تقييم الافراد واتخاذ القرارات علي ما يمتلك من

أوضحت نتائج جدول(٤-٨) أن: قيمة (٢١ك) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢١ك) المحسوبة ما بين (٩٢.٣ : ٩٠٩.٨)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات.

المحور الاول : الرؤية لدى مدربي السباحة:

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٤) حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور الرؤية لدى مدربي السباحة وتشير الي أنه يتم أخذ رأي مدربين السباحة الآخرين في وضع تصور دقيق لجوانب القوة والضعف.

ويري الباحثون أن التعرف علي رؤية مدربي السباحة بالاندية الرياضية تساعد علي التعرف علي واقع القوة والضعف لجميع المدربين وذلك من خلال رؤية القائد العامة ورؤيته الواسعة لتحديد الادوار لجميع المدربين .

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٦) حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور الإيثار لدى مربى السباحة وتشير الي أنه يدرك مدربى السباحة أن خدمة الآخرين هي جوهر القيادة الخادمة.

ويرى الباحثون أن حب مربى السباحة بالاندية الرياضية لزملائهم من المربين أنما يدل علي نكران الذات وعلي حب العمل لجميع الافراد والبعد عن مصالحه الشخصية وقيامه بالواجب الانساني معهم، وخدمتهم بكافة الاساليب والطرق التي تحقق الاهداف المنشودة.

واتفقت مع رأي كلا من (Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S., 2013) في أن الإيثار يعني أن القائد لديه رغبة عميقة في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين ، لأن الهدف النهائي هو تقديم الخدمة ، فالقيادة الخادمة بهذه السمة تعنى وضع مصالح الآخرين قبل مصالح الشخصية للقادة مع العمل الجاد لتلبية احتياجات المرؤوسين . (Mahembe & Engelbrecht : ٤٩٧)

المحور الخامس : إظهار الأصالة لدى مربى السباحة يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٨) حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور إظهار الأصالة لدى مربى السباحة وتشير الي أن مدربى السباحة يتسمون بالمرونة ولديهم الحرص على تسوية الأمور.

واتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة كريم محمد الحكيم ٢٠١٩م حيث اشار إلى أن الأخصائين بالاندية الرياضية يشعرون باهتمام أعلى من جانب قياداتهم من خلال محاولاتهم إحداث تغيير إيجابي في حياتهم والوفاء باحتياجاتهم، وأيضاً توفير الدعم لهم حيال المشكلات الشخصية والنفسية التي تواجههم،

مهارات من خلال التواصل والتفاعل والاستماع الي المدربين الآخرين في جميع المواقف .

واتفقت مع رأي (Liden , et al , 2008) أن القيادة الخادمة قائمة علي أساس إبراز أفضل طاقات المرؤوسين، وأنهم يعتمدون علي التواصل مع مرؤوسيهم لفهم قدراتهم، واحتياجاتهم، ورغباتهم، وأهدافهم. (Liden , et al , 2008 : ١٦٣)

المحور الثالث : التمكين لدى مربى السباحة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٠) حصلت علي أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور التمكين لدى مربى السباحة وتشير الي أنه يوفر مدربى السباحة الفرصة للمدربين الآخرين لتطوير إمكانياتهم.

ويرى الباحثون أن مربى السباحة يساعدون بعضهم البعض من خلال عمليات التقييم المستمرة وذلك للعمل علي تطوير امكانياتهم وقدراتهم لكي يتمكنوا من إتمام أعمالهم على الوجه الأكمل ، ويتطلب ذلك منحهم السلطات لكي يتموا اعمالهم .

واتفقت ذلك مع رأي ناجي محمود وايمان عمر ٢٠١٨م حيث اشارا الي أن التمكين يعتبر عاملا رئيسياً في القيادة الخادمة ، حيث يقوم على فكرة مفادها يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين بغرض تمكينهم والاستجابة الفاعلة لاحتياجات المستفيدين، إن هذه الفكرة بما تتضمنه تفرض على القيادة التخلي عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه وتبنيها أسلوبا جديدا يقوم على أساس التشاور والمشاركة ومنحهم الصلاحية الكافية لأداء العمل على الوجه الأكمل . (محمود وعمر ٢٠١٨م : ٣٤١)

المحور الرابع : الإيثار لدى مربى السباحة

٣. يوفر مدربين السباحة الفرصة للمدربين الآخرين لتطوير إمكانياتهم.
٤. يدرك مدربين السباحة أن خدمة الآخرين هي جوهر القيادة الخادمة.
٥. لدي مدربين السباحة القدرة على التعلم من الآخرين.
٦. يشارك مدربين السباحة الجميع في اتخاذ القرارات بشكل فعال.

توصيات البحث :

١. الإهتمام بتوضيح المسؤوليات والصلاحيات لمدربين السباحة لإزالة أي لبس بينهم.
٢. تشجيع مدربين السباحة على الاتصال فيما بينهم، وعقد اللقاءات بغرض الإفادة، وتبادل الخبرات والمعلومات حول أفضل الطرق لإدارة تدريبات السباحة.
٣. العمل على تنفيذ برامج تدريبية لمدربين السباحة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول أبعاد القيادة الخادمة.
٤. التأكيد على أهمية غرس الثقافة التنظيمية التي تدعم استمرارية القيادة لمدربين السباحة.
٥. تشجيع مدربين السباحة من ممارسة القيادة الخادمة مع مراعاة زيادة درجة الممارسة لوصف المميزات والاعتراف بالأخطاء .
٦. العمل قدر الإمكان عند الاستقطاب لمدربين السباحة على التحقق من مدى امتلاكهم سمات القيادة الخادمة.

وكذلك وعيهم المرتفع بنتائج قراراتهم وأثارها المترتبة على العاملين، كما يمتلكون القدرة على إقناع مروضيهم بقبول الأعمال الموكلة لهم من خلال أساليب مقنعة لكسب طاعتهم. (الحكيم ٢٠١٩م)

المحور السادس : اتخاذ القرار لدى مدربي السباحة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣٣) حصلت على أعلى فروق في الدلالة الإحصائية لمحور اتخاذ القرار لدى مدربي السباحة وتشير الي أنه يشارك مدربين السباحة الجميع في اتخاذ القرارات بشكل فعال.

ويري الباحثون عملت القيادة الخادمة بالاندية الرياضية على إشراك مدربين السباحة في اتخاذ القرارات من خلال وجودهم باجتماعات المدربين لدراسة خطط ونتائج الفرق وأخذ آرائهم في القضايا الحاسمة والهامة، وتشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام والمسؤوليات المختلفة.

واتفقت النتائج مع دراسة وانل محمود زهرة ٢٠١٧م حيث اشارت الي أن العاملين يشعرون باهتمام أعلى من جانب قياداتهم من خلال محاولاتهم إحداث تغيير إيجابي في حياتهم والوفاء باحتياجاتهم، وأيضاً توفير الدعم لهم حيال المشكلات الشخصية والنفسية التي تواجههم، وكذلك وعيهم المرتفع بنتائج قراراتهم وأثارها المترتبة على العاملين، كما يمتلكون القدرة على إقناع مروضيهم بقبول الأعمال الموكلة لهم من خلال أساليب مقنعة لكسب طاعتهم.(زهرة ٢٠١٧م : ٨٤)

استخلاصات البحث :

١. يتم أخذ رأي مدربين السباحة الآخرين في وضع تصور دقيق لجوانب القوة والضعف.
٢. يعطي مدربين السباحة حرية التفاعل مع المواقف الصعبة بالطريقة الأفضل.

قائمة المراجع:

٩. ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط٢، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ٢٠٠٣م.
١٠. محمد ثابت حمدان : القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠١٨م .
١١. محمد سعودي علي : برنامج تنمية إدارية مقترح لتطوير أداء مجالس إدارات نقابة المهن الرياضية من خلال أبعاد القيادة الخادمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠٢٢م.
١٢. ميادة جلال الدين أبو المعاطي : واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوى العام دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٢٢م.
١٣. ناجي محمود وايمان عمر : خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجا ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية التربوية والإنسانية ، ٢٠١٨م .
١٤. نعمان عبد الغني ولطيفة عبد الله شرف الدين : الإدارة الرياضية ، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر ، المنامة ، البحرين ، ٢٠١٠م.
١٥. وائل محمود زهرة : توسط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية
١. أحمد محمد عوجة : القيادة الخادمة : دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، العدد الثاني ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلد الرابع والثلاثون ، ٢٠١٠م.
٢. جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٩م .
٣. جمال محمد علي ، أحمد غلوم العمادي: القيادة في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤م .
٤. سامح سعيد حجازي : القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز فى الأداء الجامعى بحث ميدانى فى جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠٢١م.
٥. صالح رشيد وليث مطر : القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٨م .
٦. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١م.
٧. فائق حسني ابو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٤م.
٨. كريم محمد الحكيم : أثر ممارسة القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في الأندية الرياضية ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٩م .

- Psychological Empowerment. Eurasian Journal of Educational Research, 20(89), 2020.
20. Rani Gul and Muhammad Tufail : Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader, a section of the journal *Frontiers in Psychology* , volume 13, July 2022. <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fwww.frontiersin.org%2F>
21. Sahawneh & Benuto : The Relationship Between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction with Instructors in an Online Setting, *Online Learning*, 2018.
22. Stewart, : The Importance of Servant Leadership in Schools, *International Journal of Business Management and Commerce*, 2017.
- التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٧م.
١٦. وزارة الشباب والرياضة : قانون الرياضة رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧
17. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D.(2008), “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 161–177.
18. Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S.(2013), “The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 1, pp.495-505.
19. Nastiezaie, N., & Ghalavi, Z. : Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of

ABSTRACT

**Evaluation of servant leadership practices of swimming coaches
in sports clubs**

Mohamed Al-Sayed Omar Al-Munji

Amr Mohamed Hamid Zaher

Master researcher in Sports Management Department -
Faculty of Physical Education - Mansoura University

Assistant Professor in Sports Management
Department- Faculty of Physical Education -
Mansoura University

Karim Mohamed Mahmoud El-Hakim

Professor of Sports Management - Department of Sports Administration - Faculty Of Physical
Education - Mansoura University

The research aims to identify the evaluation of the servant leadership practices of swimming coaches in sports clubs. The researchers used the descriptive survey method on a sample of (598) swimming coaches in sports clubs in the Arab Republic of Egypt. The researchers used a questionnaire prepared by them. The opinion of other swim coaches accurately visualizes their strengths and weaknesses - Gives swim coaches the freedom to respond to difficult situations in the best way - Swim coaches provide the opportunity for other coaches to develop their potential - Swim coaches understand that serving others is the essence of servant leadership.