



القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطات الولائية لكرة القدم

(دراسة ميدانية لرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة)

Participatory leadership and its relation to job satisfaction among the employees of the State Football Leagues

(Field study of the State Football League in M'sila-algeria)

د/د زحاف محمد ، بوشعالة عبد القادر

مخبر التعلم والتحكم الحركي

معهد علوم النشاطات البدنية والرياضة جامعة – المسيلة-الجزائر

الايمل : mohamed.zahaf@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/06/05

تاريخ القبول: 2024/04/04

تاريخ الاستلام: 2024/03/20

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة -الجزائر، من خلال إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي ، وكشف مستوى مشاركة الرؤوسين في المهام القيادية و تفويض السلطة ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي . من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية ، وترفع الروح المعنوية للعاملين وتحافظ على صحتهم النفسية وتنمية قدراتهم وتطوير ما لديهم من مهارات ، وإحداث تغييرات في سلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم . ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، على عينة المسح الشامل للمكتب التنفيذي للرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة و تتكون من 23 عامل، حيث طبق عليهم استبيان القيادة التشاركية ومقياس الرضا الوظيفي . وتوصل أن للقيادة التشاركية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة، وأن العلاقات الإنسانية الجيدة تعمل على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وتثير دافعيتهم للعمل مما يساهم في خلق جو يسوده الرضا التام لدى العاملين ، وأن مشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية و تفويض السلطة يعزز الثقة بين رئيس الرابطة والعاملين و يمنحهم الشعور بالمسؤولية ويرفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لديهم.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال التي من شأنها زيادة الاهتمام بتطوير لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى رؤساء ومسؤولي المؤسسات الرياضية.

- الكلمات الأساسية: القيادة التشاركية ، الرضا الوظيفي ، الرابطة الرياضية الولائية.

Abstract:

This study aims to identify the relationship between participatory leadership and job satisfaction among workers in the state football League in M'sila - Algeria. By highlighting the role of human relations in achieving job satisfaction, revealing the level of subordinates' participation in leadership tasks and delegation of authority and the extent to which they achieve job satisfaction for the Sports League. In order to adopt policies that enhance the positive aspects, raise the morale of workers, preserve their psychological health, develop their capabilities, develop their skills, and bring about changes in their behavior in order to improve their performance. To achieve this, the researcher used the descriptive approach for its suitability for this study, on a comprehensive survey sample of the Executive Office of the State Football League in M'sila, which consisted of 23 workers, the participatory leadership questionnaire and job satisfaction scale were applied to them.

It was concluded that participatory leadership has a relationship with job satisfaction among workers in the state football League in M'sila, and that good human relations work to satisfy the psychological needs of workers and stimulate their motivation to work, which contributes to creating an atmosphere of complete satisfaction among workers, and that the leader's participation in his subordinates in leadership tasks and delegation of authority It enhances confidence between the head of the League and the employees, gives them a sense of responsibility and raises their morale, which reflects positively on their job satisfaction. In light of the results of the research, the researcher recommends conducting more studies and research in this field that would increase interest in developing the participatory leadership skills of the heads and officials of sports institutions.

Keywords: participatory leadership, job satisfaction, state Sports League.

مقدمة

ساهم التطور الإداري اعتبارا من منتصف القرن الماضي في تطوير المنظمات ونموها عن طريق التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح و النمو ، وأدت التطورات التقنية والتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأغراض و المشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري ، كالتركيز على التنمية والاهتمام بنظم

الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم سعيا لتحقيق رغبات العملاء من أفراد ومجتمعات، ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية القيادة التشاركية وتكوين فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية بتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقيادة ومدراء المنظمات، وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية بشكل يضمن روح التعاون وتحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان والولاء والالتزام التنظيمي (محمد سعيد سلطان، 2004، ص18).

إن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير مناخ تسوده الألفة والانتماء، وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الرياضية، حيث ينسجم هذا ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمات الرياضية، ألا وهو تطوير القطاع الرياضي بشكل عام، وتقديم الخدمات لجميع الفاعلين في محيط هاته المنظمات، وبالتالي أصبحت الإدارة عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين المعنوية والمادية وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل مما يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وتدني مستويات الأداء (ناصر محمد العديلي، 1995، ص25). ونظرا لأهمية موضوع جاءت دراستنا لتوضيح العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في الرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة

إشكالية الدراسة:

تعتبر العناصر البشرية في أي مؤسسة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أداؤها ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام، وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك القادة أهمية تحديد النمط القيادي المتبع داخل المؤسسات الرياضية، مما يتبوؤون المناصب في أعلى الهرم التنظيمي لمنظمتهم وما يحققه من رضا للعاملين، وكذا تحسين الأداء والمساهمة في تحسين نوعية القرارات وسلامتها (الجهان، 2010، ص3).

إن ظاهرة القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة ، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان ليكونوا جماعة معينة إلا وكان وجود القائد شرطاً أساسياً لانتظام بنية هذه الجماعة من أجل تحقيق أهدافها المشتركة ، والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين ، في الحياة وفي المدارس ، وفي الأندية وفي المصانع ، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتعلم على نوع وكفاءة القادة (جودة الهادي، 2002، 140).

وتبعاً للاتجاه الإنساني ، فالقيادة مسألة ثقافية و إنسانية أكثر منها قوة إدارية والسلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك ، وتقوم القيادة على جعل كفاءة الأفراد تخدم الجماعات الرياضية ، واتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والاقتراحات ، وتنشيط وتسهيل الاتصالات بين مكونات المجتمع المؤسسة الرياضية ، وعدم اقتصرها على السلطة القانونية وتبعاً لذلك سنجد داخل المؤسسة الرياضية أنواعاً من القيادات ، قيادة مستبدة ، قيادة فوضوية ، وقيادة إنسانية وقيادة ديمقراطية (المصطفى لخصاصي ، 2000، ص 10).

إن رئيس المؤسسة الذي يمارس دوره القيادي يسعى بلاشك إلى تحقيق مضامين إنسانية حرصاً على تسيير دفة العمل التشاركي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بأقل جهد وأقصر وقت ممكن ، كما يسعى إلى تشجيع العمل الجماعي وتطوير مهاراته وقدراته لتشكيل نظرة إستراتيجية شاملة للمؤسسة الرياضية التي يقوم على إدارتها والعمل على تطوير المؤسسة والتصعيد من فاعلية أدائها (رافدة الحريري ، 2007، 144).

ومن هنا يأتي النمط التشاركي في المؤسسة الرياضية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المؤسسة الرياضية ، من خلال النظر إلى أعمالهم كافة ، وليس مجرد منفذين للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المؤسسة الرياضية ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات وضع الحلول المناسبة لها ، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة ، ويوفر هذا المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين (حاتم دحلان، 2006، 133).

وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة الرياضية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت هذا وتقوم على العلاقة بين رئيس المنظمة و مرؤوسيه في ظل القيادة التشاركية بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول إلى الأهداف المسطرة (قاسم الحربي، 2008، 131).

كما يعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية الشغل الشاغل الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، كما انه يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وما لا يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل، ويعتبر كذلك المحفز لرفع الأداء فالعامل عندما لا يكون راض عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات والعكس صحيح ومع تعدد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية

ومن هذا المنطلق اتجه الباحث إلى هذه الدراسة ليتساءل عن أبعاد نمط القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة؟ والي أي مدى تمكن معرفة هذه القيادة التشاركية في التوقع بنجاح الرضا الوظيفي في الأداء الجيد للعاملين؟

ولحل المشكلة يرى الباحث أهمية الإجابة على التساؤل التالي : هل للقيادة التشاركية علاقة ارتباطيه بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة؟ ومن خلال التساؤل السابق يمكن إدراج التساؤلات الجزئية التالية:

- هل للعلاقات الإنسانية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة؟

- هل لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة؟
- هل لتفويض السلطة علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة.

2-1-الفرضيات الجزئية:

- للعلاقات الإنسانية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة.
- لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة.
- لتفويض السلطة علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة.

3-أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة ، وهذا من خلال :
- إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الرياضية .
- كشف مستوى مشاركة الرؤوسين في المهام القيادية و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الرياضية الولائية.
- التعرف على أهمية تفويض السلطة ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي للرابطات الرياضية

4- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الرياضية وهذا من شأنه أن يفيد القائمين على هذا القطاع في تطوير العمل الإداري وبالتالي الرقي إلى المستوى المرغوب وتحسين أدائها لأنها تساهم في تطوير الرياضي بشكل أكثر فعالية وتقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل ، و تتمثل الأهمية لهاته الدراسة من الناحية العلمية من خلال إتباع الباحث منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالقيادة التشاركية و علاقتها بالرضا الوظيفي حيث أنها تتناول اتجاهها حديثا من اتجاهات القيادة حيث تعتبر من الموضوعات الحديثة في المجال الرياضي.

كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تسعى للوقوف وتبسيط الضوء على النمط التشاركي والرضا الوظيفي في الرابطة الولائية لكرة القدم، كذلك التركيز على المشاركة و التميز للنهوض لمستوى أداء القائد من أجل بحث نوع من الرضا لدى العاملين ، كما قد تكون عوناً وسندا للدارسين و الطلبة .

5- تحديد مصطلحات الدراسة :

5-1- القيادة :

لغويا : من قاد يقود قود يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام و السوق من الخلف ، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه. يقودها و منها الانقياد بمعنى الخضوع و منها قادة و هو جمع قائد (القاموس المنجد 2001 ص 660).

اصطلاحا : هي القدرة في التأثير في سلوكيات العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد و تابعيه (محمد العجي ، 2010 ، ص 58).

إجرائيا : هي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لتأثير في مرؤوسيه و توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

2-5- القيادة التشاركية :

لغويا : شرك: الشين و الراء و الكاف أصلان، أحدهما يدل على مقارنة و خلاف انفراد، و الآخر يدل على امتداد و استقامة . فالأول الشركة. وهو أن يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به أحدهما ، و يقال شاركت فلانا في الشيء ، إذا صرت شريكه ، و أشركت فلانا ، إذ جعلته شريكا لك ، قال الله جل ثناؤه في قصة موسى "وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي" (سورة طه ، الآية 32) ، و يقال في الدعاء : اللهم أشركنا في دعاء المؤمنين ، أي اجعلنا لهم شركاء في ذلك ، و شركت الرجل في الأمر أشركه (أبو الحسين بن زكريا، 1991 : 256).

اصطلاحا: مشاركة و تواصل و تفاعل و تبادل لمؤوسيه في مختلف العمليات الإدارية التي تجري داخل المؤسسة ، وتفويضهم جزءا من الصلاحيات المخولة له حسب التعليمات ، والالتقاء بهم باستمرار لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه العمل ، ويتم تبادل الأفكار والمعلومات والقرارات للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة ، مما يخلق الثقة والتعاون بينهم (القيسي 2010 ص 129).

وكذلك هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة الرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل وإنها تقرر بالنمط الديمقراطي (نبيل العراييد ، 2010 ص 8).

إجرائيا : هو محاولة الرئيس التأثير على العاملين عن طريق خلق جو تسوده العلاقات الإنسانية وتفويض جزء السلطة و مشاركة الرؤوسين في بعض المهام من اجل تحقيق مناخ عمل يسوده الرضا عن العمل.

3-5- الرضا الوظيفي:

لغويا : (رضا) موافقة ، قبول عدم ممانعة لذة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه او يرغب فيه و يتمناه (المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، 2001، باب رضي).

اصطلاحا : هو عبارة عن مشاعر للعاملين اتجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها ، فكلما كان هناك تقارب بين الإداريين كلما ارتفعت درجة الرضا (شاويش ، 1996 ، ص 110) .

وكذلك يعبر الرضا عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل ، وبالتالي فهو مفهوم يشير

إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، 2001، ص135).

إجرائيا: هو عبارة عن ظاهرة شعورية ايجابية ناتجة عن سلوكيات القائد التشاركي.

4-5-الرابطة الرياضية الولائية:

اصطلاحا : هي عبارة عن جمعية رياضية ذات هدف غير مريح تسير وفق قانون الجمعيات 12 ـ 06 وقانون 13 ـ 05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية وتطويرها وكذلك قانون الاتحادية المنظمة لها (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،وزارة الشباب و الرياضة ،النشرية الرسمية ، السداسي الأول ، 2006 ، ص 35). إجرائيا:هي عبارة عن جمعيات رياضية مهمتها إعداد مخطط رياضي على مستوى الولاية وتنظيم المسابقات والبطولات بالاشتراك مع الجمعيات و النوادي الرياضية .

2- إجراءات الدراسة الميدانية

2-1-المنهج المتبع في الدراسة:

نم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لدراستنا ، باعتباره يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، بقصد تحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعنية لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة ، ومحاولة قياسها بطريقة كمية يهدف إلى استخلاص النتائج والتنبؤات الموضوعية (Zahaf Mohamed 2017 ,64) .

2-2-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في جميع الأفراد العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة (المكتب التنفيذي للرابطة 2017/ 2018) ، والذي يقدر بـ 23 عاملا. العينة: حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع اعتمدنا على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة حيث تكونت من (23) العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة .

3-2- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمومترية):

2-3-1- ثبات وصدق استبيان القيادة التشاركية:

أ- صدق الاستبيان: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق الاستبيان عن طريق حساب تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل .
الجدول (01) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان القيادة التشاركية.

المحاور	الدرجة الكلية
المحور الأول (العلاقات الانسانية)	0.97
المحور الثاني (مشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية)	0.93
المحور الثالث (تفويض السلطة)	0.91
الإجمالي	0.94
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت مرتفعة في كل المحاور، حيث تراوحت بين (0.91-0.97) وبلغ حدها الأعلى في محور العلاقات الإنسانية ، أما حدها الأدنى في محور تفويض السلطة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط لجميع عبارات استبيان القيادة التشاركية 0.94 وهو معامل دال مرتفع، وعليه يكون يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق وقابل للدراسة .

ب/ الثبات الاستبيان : تم حساب ثبات هذا استبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها.

الجدول (02) يوضح ثبات الاستبيان القيادة التشاركية.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
44	0.903	

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد قدر بـ (0.90)، ومنه نستنتج بأن هذا الاستبيان ككل ثابت وقابل للدراسة.

2-3-2- ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي:

أ/ صدق المقياس: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل .

الجدول (03) يوضح ارتباطات الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي.

المقياس ككل	الدرجة الكلية
الارتباط	0.84
**. الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	
*. الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)	

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي ككل قد قدر بـ (0.84)، وهو دال عند مستوي الدلالة (0.01) و (0.05)، ومنه نستنتج بأن المقياس صادق وقابل للتطبيق

ب/ الثبات: تم حساب ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات المقياس، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل.

جدول رقم(04) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي.

المقياس ككل	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	50	0.90

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل (0.90)، وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

4-2-أدوات الدراسة :

1-الاستبيان القيادة التشاركية: في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق الدراسة قام الباحث ببناء الاستبيان من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبع ض القايس منها دراسة عبد العزيز محمد عسكر (2012) ودراسة علاء توفيق(2011)، ويتضمن الاستبيان القيادة التشاركية من(42) عبارة، وضم ثلاث محاور وفقا للترتيب التالي:

المحور الأول : العلاقات الإنسانية ويضع العبارات من 1 إلى 13 .

المحور الثاني : مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية ويضع العبارات من 14 إلى 28 .

المحور الثالث : تفويض السلطة ويضع العبارات من 29 إلى 42.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، بحيث تم منح (دائما05 -غالبا04 - أحيانا 03 درجات- نادرا 02 درجة –أبدا 01 درجة).

تصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1

2- مقياس الرضا الوظيفي: استخدم الباحث مقياس منسوتا للرضا الوظيفي ، ، حيث يحتوي على 50 بند، وقد صمم هذا المقياس في جامعة مينيسوتا ، وتم ترجمته من طرف العدلي 1986، وقد تم استخدام هـ في قطاعات مختلفة علي العاملين في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها من الميادين ، وقد تم تطوير المقياس الأخير على أساس اختبار الفقرة ذات الارتباط الأعلى في النموذج الطويل بالدرجة الكلية للمقياس الفرعي الخاص بتلك الفقرة وقد استخدم النموذج الطويل لتعبر محتوياته على الرضا الوظيفي الكلي وعلاقته بالمتغيرات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

تصنيف	مرضي تماما	مرضي	مرضي إلى حد ما	غير مرضي	غير مرضي تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

3-الأداة الإحصائية : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قام الباحث باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " إصدار 22 في معالجة البيانات المتحصل عليها.

2-4- إجراءات التطبيق الميدان للأداة: بعد تحديي عينة الدراسة وتصميم الاستبيان و المقياس وتؤكد من صدقه وثباته ، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث المتمثلة في العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم لولاية المسيلة ، عن طريق المقابلة الشخصية لشرح وتفسير الجوانب التي يحتويها الاستبيان والمقياس حتى تكون الإجابات ذات موضوعية عالية، وبعد يوم قمنا بجمع الأداة من أفراد عينة الدراسة وبدأنا مباشرة بتبويب كل الاستمارات المسترجعة .

2-5- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

2-5-1- نتائج العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي في الرابطة الولائية لكرة القدم: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05) يوضح نتائج العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة

النتائج متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	2.31	0.6	0.67	23	0.01
الرضا الوظيفي	2.14	0.6			
الارتباط دال عند $\alpha=0.01$					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي يبلغ (0.67) وهي قيمة موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

- مناقشة النتائج: من خلال النتائج التي تم الحصول عليها واستناداً إلى التحليل الإحصائي نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم عند مستوى المعنوية 0.01 ، ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زادت العلاقات الإنسانية زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية و العكس صحيح، كلما نقصت العلاقات الإنسانية نقص الرضا الوظيفي ، مما يدل على أن العاملين لهم علاقات إنسانية جيدة فيما بينهم وبين الرئيس(القائد) مما يساهم ويشارك في خلق جو مناسب للعمل مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية . وتعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات ، وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة للعلاقات الإنسانية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة . وهذه النتائج تسايرو وتتفق مع نتائج دراسة كل من معيرش آمال (2014) ودراسة الرنتيسي (2015) الذين توصلوا إلى أن للعلاقات الإنسانية بالمؤسسات سواء كانت

رياضية ، أو اقتصادية، لها دور كبير في انجذاب الأفراد، وكذا في خلق مستوى عال من الرضا وحب العمل ، وعليه فإن للعلاقات الإنسانية علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي و هذا كله راجع لسياسة رئيس الرابطة وأسلوبه الذي يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة بالعاملين ، وهذا ما جاء به محمد أبو الكشك وآخرون (2006 ص 39). إن فهم العلاقات الإنسانية يعني الاندماج والتعاون بين القائد ومروؤسيه من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم ، وان إقامة هذه العلاقة يعمل على انتشار جو الألفة والود والاحترام بين الرئيس والعاملين ، حيث يعمل ال قائد على الحفاظ على كرامة ال عاملين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها ، و تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

2-5-2- نتائج مشاركة القائد لمروؤسيه في المهام القيادية و الرضا الوظيفي لدى للعاملين بالرابطة

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (06) يوضح نتائج مشاركة القائد لمروؤسيه في المهام القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

النتائج متغيرات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
مشاركة القائد لمؤسسيه في المهام القيادية		2.26	2.26	0.65	23	0.01
الرضا الوظيفي		2.14	2.14			
الارتباط دال عند $\alpha=0.01$						

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في مشاركة القائد لمروؤسيه في المهام القيادية ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.65) وهي قيمة موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$) .

ومنه نستنتج أن لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

- مناقشة النتائج:

فمن خلال النتائج المتوصل إليه يتضح لنا أنه يوجد انعكاس إيجابي لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية والرضا الوظيفي في الرابطة الولائية لكرة القدم عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زادت مشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الرياضية والعكس صحيح كلما نقص مشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية نقص الرضا الوظيفي لدى العاملين. مما يدل على وجود دور إيجابي لمشاركة رئيس الرابطة كافة الأعضاء في صنع القرارات ، ومشاركة العاملين في إقرار البرامج والمشاريع الرياضية ووضع المقترحات البناءة دور كبير في خلق التفاعل ، والمشاركة الفعالة ، ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي مما يغرس في العاملين حب العمل والدافعية للعمل مما يساهم في تحقيق أهداف الرابطة تتيح لهم الشعور بالاطمئنان بضمان استمرارها. وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية التي افترضت أن لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة معيرش آمال (2014) ودراسة السفيناني (2012) ودراسة الرنتيسي (2015) والذين توصلوا أن لمشاركة القائد لمؤوسيه في المهام القيادية والمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالرضا ، حيث يغرس هذا النمط التشاركي في العاملين حب العمل وزيادة الإنتاجية في جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو اقتصادية أو عمومية .

حيث يتفق الكثير من رجال الإدارة والفكر الإداري على انه من الضروري إشراك المرؤوسين ، والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات ، إذ أن إشراكهم في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة .

2-5-3- نتائج تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم:

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يوضح نتائج تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

النتائج متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	2.89	0.38	0.66	23	0.01
الرضا الوظيفي	2.14	0.6			
الارتباط دال عند $\alpha = 0.01$					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في تفويض السلطة ودرجاتهم في الرضا الوظيفي يبلغ (0.66) وهي قيمة موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستنتج أن لتفويض السلطة علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الرياضية لكرة القدم .

- مناقشة النتائج:

فمن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن لتفويض السلطة علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد التفويض للسلطة زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الرياضية والعكس صحيح كلما نقص التفويض للسلطة نقص مستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يدل على وجود دور إيجابي لتفويض السلطة التي تعمل على غرس مستوى عال من الرضا ، كما تساهم في سرعة انجاز الأعمال و السرعة في اتخاذ القرارات والإشراف على سير الأعمال و سير عمل اللجان . و تتفق هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة معيرش آمال (2014) ، ودراسة المحمادي

(2015) حيث توصلوا أن لتفويض السلطة في جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو رياضية أو تربوية تساهم في سهولة سير الأعمال وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، كلها تعكس العلاقة الموجودة بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي وهذا ما أشار إليه (القريوتي ، 2003، ص259).

حيث أن تفويض السلطة يساعد المديرين على انجاز مهامهم من خلال الآخرين ،مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات ،مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بين المديرين و المرؤوسين ،ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية و يعزز ثقتهم بأنفسهم ، ويرى الباحث أن تفويض السلطات يعتبر من أهم الوسائل لإعداد القيادات المستقبلية على المستويات الإدارية المختلفة ،حيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التدريب. وهذه النتائج تسير وتؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص أن لتفويض السلطة علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم.

2-5-4- عرض نتائج القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم:

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (08): يوضح نتائج القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

النتائج متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	2.3	0.58	0.55	23	0.001
الرضا الوظيفي	2.14	0.6			
الارتباط دال عند $\alpha = 0.01$					

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة التشاركية ودرجاتهم في الرضا الوظيفي يبلغ (0.55) وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد العينة في القيادة التشاركية كلما ارتفعت درجاتهم في الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

3-مناقشة النتائج:

فمن خلال النتائج المتوصل إليه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة ، ومن جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما ارتفعت درجات القيادة التشاركية زادت درجات مستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الرياضية والعكس صحيح كلما نقصت درجات القيادة التشاركية نقصت درجات مستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يدل على وجود دور إيجابي القيادة التشاركية التي تعمل على غرس مستوى عال من الرضا الوظيفي ، حيث تعمل على تعزيز ورفع مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم ، كما تعمل على خلق أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع الرياضي ، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز ، كما تعمل على تخفيض الأعباء الملقاة على رئيس الرابطة ، وذلك من خلال زيادة مساحة تفويض السلطة ومشاركة العاملين في المهام القيادية ، وتغيير النظرة الخاطئة لديهم بعدم الثقة بقدرات وإمكانات العاملين القيادية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة معيرش آمال (2014) ، ودراسة الرنتيسي (2015) والذين توصلوا إلى أن النمط القيادي التشاركي دور في تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ، كما يعمل على تعزيز وتشجيع الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وأن يعملوا على خلق وإيجاد انطباعات نحو البيئة الرياضية ، كما تساهم في إشباع حاجات التقدير والاحترام (محمد أبو الكشك (2006، ص 97.99) وغريبة (2008، ص 93).

كما أن للقيادة التشاركية عدة أسس منها إقامة علاقات إنسانية بين القائد و مرؤوسيه و المشاركة في المهام القيادية و تفويض السلطات كما أن لها العديد من المزايا التي تزرع في نفوس العاملين حيث تعمل عل انتشار جو الألفة و الود و الاحترام بين الرئيس و العاملين و تولد الثقة، كما تتيح عملية تفويض السلطة العديد من المزايا من خلال كشف المواهب و القدرات الكامنة في العاملين .

وهذه النتائج تسير و تؤكد صحة الفرضية العامة و التي تنص على أن للقيادة التشاركية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.

الاستنتاجات:

من خلال عرضنا لنتائج دراسة استنتجنا أن للقيادة التشاركية علاقة ارتباطية موجبة بالرضا الوظيفي في الرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة، حيث أن الرابطة الولائية ما هي إلا مؤسسة رياضية هدفها خدمة النشاط الرياضي لكرة القدم تنافسي كان أو ترويحي و لا يتسنى ذلك إلا بتوفير جو مناسب للعمل يسوده الرضا ، و الذي من بين مسبباته المشاركة في اتخاذ القرار و العلاقات الإنسانية و تفويض السلطة مما يسمح بتقديم خدمات تتماشى مع التطورات و مواكبة عصر الاحتراف.

و تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة ، حيث تتوقف على مهارات القائد ، فهو محور العملية الإدارية و يساهم من خلال هذا الاتجاه في تحفيز و الرفع من الروح المعنوية للعاملين من خلال هذا النمط، مما يساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

و تعد العلاقات الإنسانية الجيدة هي العامل الأول لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالرابطة الولائية لكرة القدم ، حيث تعمل على إشباع الحاجات النفسية للعاملين و تثير دافعيتهم للعمل و ترفع روحهم المعنوية مما يساهم في خلق جو يسوده الرضا التام لدى العاملين ، كما يلعب رئيس الرابطة دورا كبيرا في التأثير في سلوكيات العاملين حيث يعملون كجزء واحد لتحقيق أهداف الرابطة مما يساهم في الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين في الرابطة الولائية ، كما لتفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية دور كبير في تعزيز الثقة بين رئيس الرابطة و العاملين

حيث تمنحهم شعورا بالمسؤولية ، وتساهم في رفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا لديهم .

كما يمكننا القول أن القيادة التشاركية هي من الأنماط التي تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح ، كما هي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين ، كما يسهم هذا النمط بخلق مناخ يسوده الرضا داخل المنظمة ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

اقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح ما يلي ::

- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى رؤساء و مسؤولي المؤسسات الرياضية .

- ضرورة الاهتمام بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية وجلب الكفاءات البشرية المتميزة لتطوير مستوى الإنتاجية العمل في المجال الرياضي.

المراجع:

1-لويس معلوف (2001):قاموس المنجد في اللغة العربية ، ط41 ، المكتبة الشرقية ، لبنان.

2- أبو الحسين احمد بن فارس بن زكريا (1991): معجم مقاييس اللغة ، تحقيق و ضبط ، عبد السلام محمد هارون ، المجلد الثالث ، دار الجبل ، بيروت.

3-محمد سعيد سلطان (2004):السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

4-ناصر محمد العديلي(1995):السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

5-محمد قاسم القريوتي(2009): السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي) ، ط5 ، داروائل ، عمان ، الأردن.

6-غربية ، رمضان فهيم (2008): القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي مقارنة ، مكتبة الشقري ، الرياض.

- 7-المصطفى الخصاصي (2000):واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التربوي و التنظيم الإداري "دراسة للقيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي"، ط 1 ، مطبعة النجاح الجديدة ،المغرب.
- 8-جودة عزت عبد الهادي (2002):الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه "دليل لتحسين التدريس"، ط 1 ، الدار العلمية الدولية،الأردن.
- 9-رافدة عمر الحريري (2007): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- 10-قاسم بن عائل الحربي (2008): القيادة التربوية الحديثة ، الجنادرية للنشر ،الأردن.
- 11-محمد نايف أبو الكشك (2006):الإدارة المدرسية المعاصرة ، ط 1، دار جرير للنشر و التوزيع ،عمان 12-هناء محمود القيسي (2010) : الإدارة التربوية "مبادئ . نظريات . اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- 13-حاتم دحلان (2006):التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم ،المبررات، الفوائد ،المعيقات) ،مجلة رؤى تربوية ،العدد الحادي والعشرون ،مركز القطان للبحث و التطوير التربوي ،غزة ،فلسطين.
- 14-ناصر محمد العجمي (2010):درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة و القيادة التربوية،كلية العلوم التربوية،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن.
- 15-نبيل احمد العرابيد (2010) : "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة،قسم أصول التربية ،كلية التربية ،جامعة الأزهر ،غزة ،فلسطين.
- 16-عسكر عبد العزيز (2012) : القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر ،غزة..

17- الرنتيسي (2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية". دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة ،فلسطين.

18- المحمادي (2015): درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين". دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة مكة ، السعودية.

19- السفيني (2012): "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف". دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الطائف ، السعودية.

20- معيرش آمال (2015): "دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة" دراسة الماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة ، الجزائر.

21- Zahaf Mohamed(2017), The reflection physical education and sports on configuration self- physical in adolescents , International Journal of Fitness, Health, Physical Education & Iron Games Volume: 4, No: 2, July 2017- Dec 2017

الملاحق:

ملحق رقم 1 استبيان القيادة التشاركية

المحور	رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	01	يسهم رئيس الرابطة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية					
	02	يسهم رئيس الرابطة في توفير جو يسوده التفاهم و المشاركة					

					يعمل رئيس الرابطة على توفير لشعور بالرضا عن بيئة العمل لدى العاملين	03	العلاقات الإنسانية
					يحرص رئيس الرابطة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة بهم	04	
					يتفهم رئيس الرابطة مشاكل العاملين و يعمل على حلها .	05	
					يسهم رئيس الرابطة في توفير مناخ من التماسك و الترابط بين العاملين	06	
					يبدل رئيس الرابطة جهده لزيادة إحساس العاملين بذواتهم	07	
					يغرس رئيس الرابطة في نفوس العاملين قيم الفخر والاعتزاز	08	
					يدعم رئيس الرابطة آراء العاملين وتوجهاتهم عند إجراء مناقشة للمواقف المختلفة في البيئة الرياضية	09	
					يسهم رئيس الرابطة في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين.	10	
					تتسم الاتصالات الإدارية بين رئيس الرابطة والعاملين بالمرونة	11	
					تتم مواجهة المشكلات العمل بين الرئيس والعاملين بالوضوح و الصراحة	12	
					يمتاز رئيس الرابطة بعقد اللقاءات الاجتماعات خارج الرابطة لمعالجة المشكلات التي تعترض العاملين.	13	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في عملية التخطيط من اجل الإصلاح الإداري.	14	
					يحرص رئيس الرابطة على مشاركة كافة أعضاء الهيئة في صنع القرارات	15	

					يوظف رئيس الرابطة قدرات العاملين المبدعين في خدمة العملية الإدارية	16	مشاركة المرؤوسين للمهام القيادية
					يعقد رئيس الرابطة دورات تدريبية للعاملين على كيفية صنع و اتخاذ القرارات	17	
					يقوم رئيس الرابطة بتوزيع المهمات الإدارية وفق قدرات العاملين.	18	
					يساعد رئيس الرابطة في تطوير أسلوب تعامل العاملين مع بعضهم البعض من خلال العمل بروح الفريق.	19	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في إقرار البرامج و المشاريع الرياضية لتنمية المواهب و القدرات الإبداعية الرياضية.	20	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني.	21	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من إمكانات الرابطة المالية.	22	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في تشكيل اللجان لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع الرابطة.	23	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في تطوير أهداف الرابطة.	24	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها.	25	
					يشرك رئيس الرابطة العاملين في توزيع المهمات	26	
					يتعاون رئيس الرابطة مع العاملين في بناء الخطط العلاجية لحالات العنف	27	
					يوجه رئيس الرابطة العاملين في تسيير البطولات وتوزيع جداولها عليهم	28	

					29	تفويض رئيس الرابطة للسلطة يساعد في سرعة انجاز الأعمال الإدارية	تفويض السلطة
					30	يفوض رئيس الرابطة مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه.	
					31	يسند رئيس الرابطة لأحد العاملين توزيع البرامج في بداية الموسم الرياضي	
					32	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بإعداد جدول الأعمال وتوزيعه على العاملين.	
					33	يسند رئيس الرابطة لأحد العاملين متابعة الإشراف على سير العمل و مراجعة عمل اللجان	
					34	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بمتابعة سجل الحضور والغياب	
					35	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بإدارة اللجنة المالية.	
					36	يفوض رئيس الرابطة العاملين بالاتصال والتنسيق بين الرابطات لإجراء الندوات والنشاطات الرياضية.	
					37	يخول رئيس الرابطة احد العاملين بشراء ما يلزم الرابطة من وسائل ومعدات	
					38	يوعز رئيس الرابطة لأحد العاملين بمراجعة برامج الرابطة.	
					39	يوكل رئيس الرابطة أحد العاملين بمتابعة سلامة المباني وتقدير أمور الصيانة	
					40	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بمتابعة عمل اللجان الرابطة	
					41	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بمتابعة العمل مع المجتمع المحلي	

		42	يفوض رئيس الرابطة احد العاملين بمقابلة رؤساء الفرق والإجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم.						
--	--	----	---	--	--	--	--	--	--

ملحق رقم 2: مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	مرضي تماماً	مرضي	لا حد ما	غير مرضي	غير مرضي تماماً
01	ما يتيح لك العمل من وقت لتقديم عملاً مرضياً					
02	مقدار الجهد الذي يتطلبه العمل الوظيفي					
03	ما يتيح لك الوظيفة من فرص للتجديد والابتكار					
04	طبيعة العمل الذي تقوم به					
05	مدى سهولة أداء مهام الوظيفة					
06	ملائمة العمل لقدراتك الشخصية					
7	الإمكانات المتاحة لك لإنجاز مهام عملك					
08	إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال إنجازات العمل					
90	ما يتيح لك الوظيفة من فرص لتكون مسؤولاً عن تخطيط عملك					
10	ما يتيح لك الوظيفة من فرص لإنجاز عملك بالأسلوب الذي تختاره					
11	ما تتضمنه الوظيفة من مسؤولية في العمل					
12	مسؤولية الإشراف المتاحة لك على أعمال الآخرين					
13	الفرص المتاحة لك لتنمية مهاراتك في العمل					
14	فرص التدريب المتاحة لك أثناء الخدمة					
15	فرص الترقية المادية المتاحة لك في وظيفتك من خلال التدريب أو التعليم أثناء الخدمة					
16	فرص الترقية المعنوية المتاحة لك في وظيفتك من خلال التدريب أو التعليم أثناء الخدمة					

					17	تكافؤ الفرص في الترقية في وظيفتك من خلال التدريب أو التعليم أثناء الخدمة
					18	ما يتيح لك من فرص لتجريب أفكارك و مبادئك في العمل
					19	ما يتيح لك من فرص لمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات في العمل
					20	ما يتيح لك من فرص لتجريب وسائل جديدة لأداء أفضل لعملك
					21	مدى وضوح الإجراءات و أهداف العمل بالنسبة لك
					22	أسلوب إدارة التعليمات من رؤسائك
					23	أنظمة العمل المطبقة على العاملين
					24	مدى الاستعداد من رؤسائك للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية و إصدار الأوامر
					25	الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشاكل العمل
					26	الصلاحيات المعلقة لك في العمل
					27	الأسلوب المتبع في تقويم أدائك الوظيفي
					28	مدى تعاون المشرف الإداري في حل المشكلات التي تواجهك في العمل
					29	ظروف العمل و بيئته المادية (المبنى، الإضاءة، التكييف...)
					30	مدى توفر الوسائل المساعدة للعملية الإدارية وإمكانية استخدامها
					31	ما توفره لك الوظيفة من تامين للمستقبل
					32	ما يتيح لك وظيفتك من الشعور بالاطمئنان بضمان استمرارها
					33	رد الفعل الذي تلمسه لدى رؤسائك عند إجادتك العمل
					34	رد الفعل الذي تلمسه من المشرف المختص عند إجادتك للعمل
					35	التقدير الذي تجده من قبل رؤسائك في العمل
					36	التقدير الذي تجده من قبل المشرف المختص في العمل
					37	تقدير زملائك بالجهد الذي تبذله لتحقيق جودة العمل

					إرجاع الجهد (البدني-العقلي) الذي تبذله في العمل ونتاجه اليك وعدم نسبته لغيرك	38
					كفاية الراتب الذي تحصل عليه	39
					تناسب الراتب الذي تتقاضاه مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية	40
					تناسب الراتب الذي تتقاضاه مع العمل الذي تؤديه	41
					السمعة والفخر التي تكتسبها عائلتك من العمل الذي تؤديه	42
					ما يتيح لك الوظيفة من فرص للحصول على تقدير الآخرين	43
					نظرة المجتمع لمهنتك	44
					ما يتيح لك الوظيفة من التعرف على شخصيات مرموقة وتكوين صداقات	45
					العلاقة بينك وبين رئيسك في العمل	46
					العلاقة بينك وبين مرؤوسيك	47
					العلاقة بين أعضاء المجموعة	48
					مدى توفر الروح الاجتماعية لدى أعضاء المجموعة وعدم الميل للعزلة	49
					درجة المساعدة المقدمة لك من زملائك في العمل عند الحاجة	50