

الممارسات القيادية الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية "دراسة تحليلية"

أ.د/ كمال الدين عبد الرحمن درويش

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية

كلية علوم الرياضة للبنين - جامعة حلوان

أ.د/ حسين عمر أمين السمرى

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية

كلية علوم الرياضة للبنين - جامعة حلوان

الباحث/ عبد الله نبيل عبد البصير محمد

باحث بمرحلة الدكتوراة بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.336401.2870

مقدمة البحث

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها، فمن خلال القيادة يمكن التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، حيث تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد في حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

يرى "وسام أديب خالد" (٢٠٢٤م) أن مفهوم القيادة حظى على نطاق واسع باهتمام الباحثين حيث يعد من المفاهيم التي تعد محركاً لتطور المؤسسة واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره في سلوك العاملين ونظراً لاعتبار العنصر البشري عنصراً فعالاً في جميع المجالات، وجوهر العملية الإبداعية، وهنا تبرز أهمية القيادة والقيادة الداعمة، بحلول التسعينات، حيث أصبحت القيادة الداعمة منتشرة على نطاق واسع (١٧: ١٥).

ويشير "كمال الدين عبد الرحمن درويش"، و"ليد مرسى الصغير" (٢٠١٣م) إلى أن كثيراً من الهيئات الرياضية أخذت في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن السبل التي تخفف من عوامل تقييد الحركة وببطء إتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق (١١: ٢٣).

لذا يرى "لي جي، سيو واي Lee, J.Y., & Seo, Y" (٢٠١٩م) أن سلوكيات القائد الداعم حظيت باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين، حيث أن سلوكيات القيادة الداعمة لها تأثير كبير على العاملين، وأصبح ذا أهمية متزايدة لتعظيم القدرات الفردية من خلال الاستجابات السريعة في البيئات التنظيمية الديناميكية والمعقدة (١٨: ٣).

ويذكر "أشرف صبحي محمد" (٢٠٠٠م) أن المجال الرياضي يعد من المجالات التي تحتاج إلى دعم العلاقات العامة وموازرتها، سواء كانت هذه العلاقات داخل المؤسسة الرياضية بين أعضائها

، أو كانت هذه العلاقة خارج حدود المؤسسة بينها وبين المؤسسات الأخرى ، فالرياضة نشاط يستقطب إهتماماً جماهيرياً واسعاً ، وعلى مختلف المستويات ولذلك فإن العلاقات العامة تقوم بربط جميع الأطراف مع بعضها على أساس من التقدير والاحترام والرغبة في التعامل وضمان التفاهم المتبادل. (٣ : ٤)

وتؤكد " كوثر الموجي وآخرون" (٢٠٠٥م) على تعاطف الحاجة للعلاقات العامة في المؤسسات المعنية بالرياضة وذلك نظراً لتزايد تعقد هيكل الرياضة وزيادة إبتعادها عن الإتصال المباشر بالجماهير وذلك بسبب تعدد مجالاتها وأنشطتها سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الإفريقي ، مما يؤدي إلى تشابك الكثير من العلاقات وقد ترتب على ذلك ضرورة وجود جهاز للعلاقات العامة في المجال الرياضي يقوم بتنسيق وعلاج ما يترتب على هذا التشابك من العلاقات. (١٢ : ٥٨)

لذا يرى "لين، ولينج Lin, M., & Ling, Q" (٢٠٢١م) أن القيادة الداعمة عنصراً حيوياً يتجاوز فكرة مجرد إدارة العاملين ، إلى تأدية دوراً رئيسياً في تحفيز وتشجيع الابتكار والإبداع ، من حيث أن القيادة الداعمة تعتمد على إثبات الثقة و إيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة ، حيث يشعر الأفراد بأنهم محور اهتمام القائد وأنه يدعمهم في تحقيق النجاح . يتم توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر وإعطاء الثناء والتقدير عن الجهود المبذولة ، وبوجودها يشعر الأفراد بالثقة والراحة في بيئة العمل ، مما يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم . كما أنها تساهم في بناء علاقات جيدة ومستدامة بين القائد والفريق ، رضا الأفراد والالتزام بالمؤسسة ، وباختصار يعتبر القائد الداعم شخصاً يهتم بالأفراد ويدعمهم في تحقيق نجاحهم الشخصي والمهني ، ويعزز التعاون والتطور في بيئة العمل ، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج (١٩ : ١٠٩ ، ١١٠).

ترى " أسماء فريد سليم" (٢٠١٩م) أن الوصول إلى الإبداع والتميز المؤسسي في الأندية والهيئات الرياضية يتطلب ضرورة تحديد ممارسات القيادة الداعمة والتي تتخذها طريقة للعمل لتحقيق أهدافها وتمثل فيما يلي (٢ : ٢١٦ ، ٢١٧):

- **تحديد ووضوح الأهداف :** هي الغايات المراد الوصول إليها من خلال الجهد الجماعي والتخطيط له ، ووضع أهداف كمية قابلة للقياس ، وموضوعية تتسجم مع قدرات المؤسسة ، وتكون واضحة ومرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المؤسسة.
- **تمكين القيادة :** من خلال عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من تنفيذ السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهمات ومسئوليات العاملين وتدريبهم لاتخاذ القرار ومشاركة وجهات نظرهم دون خوف وقيود ، حيث يتم من خلالها تدعيم صناعة القرار ، وتزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والانتماء المؤسسي وتزيل العقبات .
- **الاتصال الفعال :** هو نقل فعال للمعارف التي يؤثر بها القائد في شخص أو مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو المجتمع ، يستخدم القادة مجموعة كاملة وكبيرة من مهارات الاتصال الفعال والموارد ، للتغلب على أي تداخل ، وتشويش أثناء عملية إنشاء ، وتوصيل الرسائل التي تكون مباشرة . ومحفزة وملهمة للعاملين ، وتكون بالنسبة لهم تشير للعمل وتوضح المهمات ، وتتكون اتصالات " القادة من عدة طبقات تستخدم فيها قواعد المعرفة ، والاستراتيجيات الفعالة

- للتحديث والكتابة ، وتستخدم أيضاً في المواقف التنظيمية المعقدة " .
- **الحوافز** : وجود نظام للحوافز المالية يعد من الأدبيات التي تولد منطقاً يسمى الأجر مقابل الأداء ، حيث تنص عليها عقود العمل ضمناً أو ظاهرياً ، ويتم ربط الأجر مقابل الأداء ، وذلك لتحفيز العاملين على بذل الجهود ، حيث يكون لها تأثير كبير في تحمل المخاطر ، وزيادة نسبة الإنتاج ، فربط الأجر مقابل الأداء يساعد على تحفيز العاملين ، وإخراج أفضل ما لديهم .
- **التدريب** : نهج يركز على دور القائد من خلال توفير القيادة الفاعلة والدعم وذلك لطبيعة المتغيرات العالمية السريعة والتقنية ، وذلك للعمل على إعداد خبرات علمية متنوعة في مختلف مجالات العمل ، والحصول على عاملين يتمتعون بخبرات ، وكفايات وفاعلية ، يمكنهم من أن يكونوا داعمين للقيادة ، ولديهم معارف ضمنية وصريحة .

مشكلة البحث وأهميته.

تشكل " العلاقات العامة (PR) " مدخلاً أساسياً لتنظيم وإدارة التنظيمات الحديثة ، فالعلاقات العامة ليست نشاطاً عشوائياً ولا نشاطاً وقتياً يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة ما وينتهي بانتهاء الأزمة، وذلك كون أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر ، ولهذا من الضروري أن يكون هناك تخطيط طويل المدى يتلائم مع فلسفة العلاقات العامة يتم اعتماده من قبل ادارة المؤسسة بحيث يحدد خط السير الذي تسلكه جهود العلاقات العامة بما يكفل تحقيق أهدافها المنشودة (٩ : ٢) .

وتشير نتائج العديد من الدراسات والمراجع العلمية ومنها دراسة " راندي وآخرون et al Randy " (٢٠٠٥م) ، ودراسة "أوتيس وآخرون Otis et al " (٢٠١٢م) ، " زياد محمد الشومان ، عبد الغفور عبد السلام " (٢٠١٩م) إلى أن العلاقات العامة تتميز بمجموعة من السمات تتمثل في كون العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة ، تستخدم الأسلوب العلمي لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وظيفتها قياس وتقويم اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمؤسسة فهي تعكس فلسفة الإدارة تجاه المجتمع (٢٥ : ٥١ ، ٥٢) (٢٣ : ٢٢) (٧ : ٧٥-٧٨) .

ويرى " راسم محمد الجمال ، خيرت معوض عياد " (٢٠١٤م) أن العلاقات العامة بالنادي الرياضي كأحد المؤسسات الخدمية تتميز بنشاط إحصالي متعدد الأهداف والغايات ، وعلى رأسها ربط النادي بالمؤسسات الرياضية المختلفة والعاملين داخل النادي بمختلف مستوياتها ، محلياً وعربياً وإفريقياً ودولياً ، وهي تهدف من ذلك إلى إبراز الصورة المشرفة لها كمؤسسة تخدم الرياضة المصرية ، وتعمل على تحقيق مصالح أعضاء النادي (٦ : ١٥) .

ومن خلال تحليل ما سبق يتفق الباحث مع ما أورده " لبيبي Lubin " (٢٠١٥م) في أن القيادة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين ، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة ، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلال ، فيزداد بذلك فرص أن يكون هؤلاء التابعين أنفسهم قادة لغيرهم فيما بعد (٢٠ : ١٣٥) .

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات العلمية كدراسة " ناظم شاكر الوتار ، السيد حمزة جاسم " (٢٠٠٦م) ، ودراسة "لطيفة يعقوب إبراهيم " (٢٠١٣م) ، ودراسة " مها عادل رمضان " (٢٠١٥م)

أن القيادة الناجحة تعد من أحد الأساليب الفعالة للتغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الواحد والعشرين حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم ، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي قد تحد من كفاءة العمل (١٦: ١٣٦) (١٣: ٢٥١) (١٥: ١٩٣) .

كما يؤكد " وانج وآخرون Wang et al " (٢٠٢٢م) على أن القيادة الداعمة تسعى إلى إقامة علاقات مستدامة و إيجابية مع العاملين ، مما يعزز من روح الانتماء للمؤسسة ويدعم سلوك الابتكار والمشاركة الإيجابية من خلال التركيز على الاهتمام بمسائل وحاجات ورعاية الموظفين وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة ، كما توفر القيادة الداعمة الأرضية المثلى للتطوير والابتكار المستمر (٣٠: ٢٨٣:

وبالإضافة لما سبق يرى " لين وآخرون Lin et al " (٢٠٢١م) أن سلوكيات القيادة الداعمة والتفاعلات الغير رسمية مع العاملين يقصر المسافات بين القادة والعاملين ، ويعزز ثقة العاملين في القادة ويشجع العاملين على خدمة العملاء بمرونة ويعمل على تعزيز أداء الدور الإضافي وأداء المهام للعاملين (١٩: ١٠٥).

لذا يرى الباحث من خلال تحليل ما سبق أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناولها ، كون موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال ، وذلك من منطلق أن تقدم وتطور المؤسسات الخدمية واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ما أكدته نتائج الدراسات العلمية كدراسة " وانج وآخرون Wang et al " (٢٠٢٢م) (٣٠) ، دراسة "لين وآخرون Lin et al " (٢٠٢١م) (١٩) على أهمية الممارسات العملية الداعمة التي يقوم بها القائد والتي تستهدف تهيئة المناخ الملائم لجميع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية المصرية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعنيين بتلك الإدارة لضمان فاعليتها وكفاءتها في للقيام بمهامها المستحدثة في ظل المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية في الرياضة.

الأمر الذي دفع الباحث لمحاولة التعرف على ممارسات القيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية وذلك لتعظيم دور إدارة العلاقات العامة بالنادي وضمان تحقيق رؤيتها ورسالتها.

هدف البحث.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الممارسات القيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية وذلك في ضوء ما يلي:

- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتمكين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .
- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .

- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتوجه نحو المرؤوسين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .
- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالعدالة والنزاهة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .
- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالمعالجة العاطفية بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .
- الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالدفع الإلهامي بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية .

تساؤلات البحث.

ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتمكين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟
٢. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟
٣. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتوجه نحو المرؤوسين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟
٤. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالعدالة والنزاهة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟
٥. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالمعالجة العاطفية بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟
٦. ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالدفع الإلهامي بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ؟

المصطلحات العلمية المستخدمة.

- الممارسات القيادية الداعمة Supportive leadership practices

أسلوب قيادي موجه نحو تلبية احتياجات وتفضيلات العاملين ، مثل إظهار الاهتمام برفاهية العاملين وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً ، ويهدف إلى إظهار الدعم والرعاية للعاملين مع تسهيل مناخ العمل والإنتفاع وتعزيز العلاقات المتماسكة بين أعضاء الفريق من خلال تسهيل المناقشات ، وتحفيز العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار ، والاهتمام بحل النزاعات ، والحفاظ على المناخ المناسب داخل المنظمة والمواقف الإيجابية بين أعضائها (٢١ : ٢).

- إدارة العلاقات العامة Public Relation Department

هي إحدى الإدارات الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية والتي تسعى إلى بناء الإتصال الفعال والفهم المتبادل والمواقف والتعاون المشترك بين النادي الرياضي وجمهوره الداخلي

والخارجي، وتعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة، وإقتراح الحلول المناسبة لها، وضمان تدفق المعلومات والبيانات مما يجعلها متفاعلة مع الرأي العام (٢٩: ٣٢).
الدراسات السابقة.

- الدراسات باللغة العربية.

١. دراسة " أميرة حاتم الحارثي " (٢٠٢٣م) (٤) عنوانها " دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية- دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة " تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الداعمة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة، وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (٢١٨) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائجها وجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة وحيث جاءت درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفعة جداً.

٢. دراسة " تهاني إبراهيم العلي " (٢٠٢٣م) (٥) عنوانها " ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها " تهدف الدراسة إلى التعرف ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها، حيث تم الإعتماد على المنهج النوعي، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائجها التوصل لمشروع مقترح لتطوير ممارسات القيادة الداعمة وكان من أهم محدداته ضرورة إتباع مؤسسات التعليم العالي إستراتيجيات وسياسات تقنية حديثة تدعم الطاقات البناءة والخلاقة وتميئتها، سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تمكن القادة في مراكزهم الوظيفية والقيادية وزيادة إنفتاحهم على العالم الخارجي، تفعيل مؤسسات التعليم العالي للمنصات الإجتماعية والرقمية التي تدعم القيادة الداعمة وتطورها، اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالدورات التدريبية التي تسمح للقادة اكتساب مهارات تكنولوجيا رقمية جديدة.

٣. دراسة " عبد الله نبيل عبد البصير " (٢٠١٩م) (٩) عنوانها " رؤية مقترحة للعلاقات العامة الرياضية بشركة مصر للطيران " تهدف الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة للعلاقات العامة الرياضية بشركة مصر للطيران وذلك في ضوء تحديد (أهداف العلاقات العامة الرياضية - وظائف العلاقات العامة الرياضية - الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة الرياضية- التقنيات التكنولوجية المستخدمة ببرامج وأنشطة العلاقات العامة الرياضية- صفات أخصائي العلاقات العامة الرياضية- آليات تطوير الأداء لأخصائي العلاقات العامة الرياضية)، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي وتمثلت عينة البحث (١٠٨) فرداً من المعنيين بالعلاقات

العامة الرياضية بجمهورية مصر العربية ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مسؤولي العلاقات العامة ، واعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وكان من أهم نتائجها ينبغي أن تعكس أهداف العلاقات العامة الرياضية بشركة مصر للطيران أهميتها كمدخل فعال لزيادة مبيعات الشركة والترويج للسياحة الرياضية لما للرياضة القمية من مداخل إقتصادية متعاظمة، وضرورة وضع خطة لأنشطة وبرامج العلاقات العامة الرياضية في ضوء قواعد بيانات عن الهيئات الرياضية والجهات المعنية بالرياضة لضمان جودة الإنجاز والخدمة المقدمة.

- الدراسات باللغة الأجنبية.

١. دراسة " وانج وآخرون Wang et al " (٢٠٢٢م) (٣٠) عنوانها " أثر القيادة الداعمة على الابتكار لدى الموظفين تحت الظروف المحيطة بالشك : أدلة من صناعة التجارة الإلكترونية الصينية " استهدفت الدراسة فحص وتحليل تأثيرات القيادة الداعمة على السلوك المبتكر ودور الاستمرارية المهنية ، وكذلك إستكشاف الدور الوسيط لاستدامة المهنة المحسوسة من قبل الموظف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٨) مستجيب. تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائجها أن القيادة الداعمة تعزز السلوك المبتكر لدى الموظفين من خلال استدامة المهنة.
٢. دراسة "رانا وآخرون Rana et al " (٢٠١٩م) (٢٤) عنوانها " تأثير أساليب القيادة الداعمة والتشاركية للمسار والهدف والدور المعتدل لهيكل المهام على أداء الموظف " استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الداعمة في تأثير الموظفين ضمن شركات تجارة القهوة في كينيا ، وذلك من خلال دراسة حالة محددة في باكستان . تسعى الدراسة إلى فحص العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة والنجاح مع التركيز الخاص الخاص على دور القيادة الداعمة كوسيط بين تلك العوامل ، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي واشتملت عينة الدراسة على (١٣٩) عاملاً. تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائجها أهمية القيادة الداعمة ودورها في تحسين الأداء ، خاصة في ظل وجود بيئة عمل منظمة . وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز وتطبيق القيادة الداعمة في بيئات العمل المختلفة ، مع التركيز على تحسين وتعزيز هيكل المهام.

إجراءات البحث.

منهج البحث.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة

إجراءاته.

مجتمع البحث.

تمثل مجتمع البحث في مسؤولي العلاقات العامة المعنين بالرياضة بوزارة الشباب والرياضة ، مسؤولي العلاقات العامة باللجنة الأولمبية المصرية ، مسؤولي العلاقات العامة بالإتحادات المصرية، الخبراء الأكاديميون ، أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية، مديري ونائبي مديري الأندية الرياضية، مديري ونائبي مديري العلاقات العامة بالأندية الرياضية ، أخصائي العلاقات العامة

بالأندية الرياضية والبالغ عددهم (٢٨) نادياً بمحافظة القاهرة والجيزة بإجمالي (٧٤٦) فرداً .
عينة البحث.

بلغت عينة البحث (٢٤٥) فرداً من المعنيين بالعلاقات العامة الرياضية بجمهورية مصر العربية وبنسبة بلغت (٣٢.٨٤٪) من إجمالي مجتمع البحث ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مسؤولي العلاقات العامة ممن يتوافر لديهم شرط مرور (٥) سنوات على الأقل في مجال العمل بمهنة العلاقات العامة بالمجال الرياضي ، وقد بلغ قوام عينة البحث المستخدمة في المعاملات العلمية (العينة الإستطلاعية) (٥٠) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٢٠.٤١٪) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي ومن خارج عينة البحث الأساسية ، في حين بلغ قوام عينة البحث الأساسية (١٩٥) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٧٩.٥٩٪) كما هو موضح بجدول (١)

جدول (١) التوصيف الإحصائي لعينة البحث (الإستطلاعية - الأساسية) (ن = ٢٤٥)

النسبة المئوية	الإجمالي	العينة الأساسية (ن = ١٩٥)		العينة الإستطلاعية (ن = ٥٠)		عينة البحث
		%	ن	%	ن	
٤.٩٠٪	١٢	٥.١٣٪	١٠	٤٪	٢	مسؤولي العلاقات العامة بوزارة الشباب والرياضية
٣.٢٧٪	٨	٣.٥٩٪	٧	٢٪	١	مسؤولي العلاقات العامة باللجنة الأولمبية المصرية
٨.١٦٪	٢٠	٩.٢٣٪	١٨	٤٪	٢	مسؤولي العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية المصرية
٧.٧٦٪	١٩	٧.٦٩٪	١٥	٨٪	٤	الخبراء الأكاديمين
١٦.٣٣٪	٤٠	١٥.٣٨٪	٣٠	٢٠٪	١٠	أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية
١٢.٢٤٪	٣٠	١١.٢٨٪	٢٢	١٦٪	٨	مديرى ونائبي مديرى الأندية الرياضية
١٥.٥١٪	٣٨	١٤.٣٦٪	٢٨	٢٠٪	١٠	مديرى ونائبي مديرى العلاقات العامة بالأندية الرياضية
٣١.٨٤٪	٧٨	٣٣.٣٣٪	٦٥	٢٦٪	١٣	أخصائي العلاقات العامة بالأندية الرياضية
١٠٠٪	٢٤٥	٧٩.٥٩٪	١٩٥	٢٠.٤١٪	٥٠	المجموع

يتضح من جدول (١) أن إجمالي عينة البحث بلغ (٢٤٥) فرداً بواقع (٥٠) فرداً كعينة إستطلاعية وبنسبة بلغت (٢٠.٤١٪) من إجمالي عينة البحث ، (١٩٥) فرداً كعينة أساسية وبنسبة بلغت (٧٩.٥٩٪) من إجمالي عينة البحث.

أدوات جمع البيانات

إتخذ الباحث على المقابلة الشخصية وتحليل المحتوى والوثائق وكذلك استمارة الاستبيان الخاصة بالممارسات القيادية الداعمة بالأندية الرياضية (إعداد الباحث) مرفق (٤)، كوسائل لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة ، وذلك بهدف التعرف على الممارسات القيادية الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية " من خلال اتباع الخطوات العلمية التالية في تصميمه لأداة جمع البيانات: خطوات بناء إستمارة الإستبيان.

١. المقابلة الشخصية : للحصول على البيانات التي تفيد هذا البحث وذلك بهدف التعرف على أهم الجوانب التي ينبغي أن تعكسها الممارسات القيادية الداعمة بالأندية الرياضية ، وقد تمثلت تلك المقابلات الشخصية مع الأساتذة والأساتذة المساعدين بالأقسام الإدارية الرياضية بكلية التربية

الرياضية للبنين والبنات.

٢. **تحليل المحتوى والوثائق:** حيث تم دراسة وتحليل المراجع والكتب العلمية والدراسات المرتبطة بالقيادة وأنماط القيادة الحديثة بوجه عام ، والممارسات الإدارية الداعمة بالهيئات الرياضية بوجه خاص والتي يرى الباحث أنها مرتبطة بموضوع البحث.

٣. **تحديد محاور الإستبيان وميزان التقدير المقترح:** قام الباحث بتحديد محاور الإستبيان المقترحة وكذلك ميزان التقدير المقترح وعرضها على الخبراء مرفق (١) وتم حساب الأهمية النسبية لكل محور من المحاور المقترحة والقبول عند نسبة (٧٥٪) فأكثر مرفق (٢) ، كما هو موضح بجدول (٢) ، وكذلك إقتراح ميزان التقدير الملائم لتلك الدراسة كما هو موضح بجدول (٣).

جدول (٢) نسب الإتفاق للمحاور المقترحة للإستبيان وفقاً لاستطلاع رأي الخبراء (ن=١١)

م	المحاور المقترحة	عدد مرات الاتفاق	نسب الاتفاق٪
الأول	المهارات المعرفية	٢	٪١٨.١٨
الثاني	التمكين	١١	٪١٠٠
الثالث	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	١٠	٪٩٠.٩١
الرابع	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	٩	٪٨١.٨٢
الخامس	التصرف بأخلاق	١١	٪١٠٠
السادس	المعالجة العاطفية	٩	٪٨١.٨٢
السابع	الإلتزام بتطوير المجتمع	٤	٪٣٦.٣٦
الثامن	الدفع الالهامي	٩	٪٨١.٨٢
التاسع	الثقة التنظيمية	٣	٪٢٧.٢٧

يتضح من جدول (٢) نسب اتفاق السادة الخبراء على المحاور المقترحة للإستبيان على النحو التالي :- قبول كلاً من المحور الثاني " التمكين " ، المحور الثالث " مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" ، المحور السادس " المعالجة العاطفية" ، المحور الثامن " الدفع الالهامي" والتي حصلت وفقاً لاستطلاع رأي السادة الخبراء على نسب إتفاق أكثر من (٧٥٪).

- قبول مع تعديل صياغة كلا من المحور الرابع " الاهتمام بالمرؤوسين أولاً " ويععدل إلى " التوجه نحو المرؤوسين " ، المحور الخامس " التصرف بأخلاق" ويععدل إلى " العدالة والنزاهة".
- استبعاد المحور الأول " المهارات المعرفية"، والمحور السابع " الإلتزام بتطوير المجتمع" ، والمحور التاسع " الثقة التنظيمية" والتي حصلت على نسب إتفاق أقل من (٧٥٪).

وبذلك يصل عدد المحاور المقترحة للإستبيان بعد إستطلاع رأي السادة الخبراء (٦) محاور.

جدول (٣) نسب الإتفاق لميزان التقدير المقترح للإستبيان وفقاً لاستطلاع رأي الخبراء (ن=١١)

م	الميزان	عدد مرات الاتفاق	نسب الاتفاق٪
الأول	ثلاثي (أوافق - إلى حد ما- لا أوافق)	٧	٪٦٣.٦٤
الثاني	رباعي (أوافق بشدة - أوافق - إلى حد ما- لا أوافق).	٣	٪٢٧.٢٧
الثالث	خماسي (أوافق بشدة - أوافق - إلى حد ما- لا أوافق- لا أوافق بشدة).	١	٪٩.٠٩

يتضح من جدول (٣) أن ميزان التقدير الملائم لتلك الدراسة هو "ميزان التقدير الثلاثي" (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) ، وذلك وفقاً لرأي السادة الخبراء والذي حصل على نسبة (٦٣.٦٤٪).
 ٤. تحديد العبارات المقترحة للإستبيان : وذلك من خلال وضع عدد مناسب من العبارات التي تتناول المحاور المقترحة للإستبيان ، حيث راعى "الباحث" عند اختيار تلك العبارات أن يكون للعبارة معنى واحد محدد ، استقلالية كل عبارة عن غيرها من العبارات بالقائمة المقترحة، صياغة العبارات بطريقة تقريرية والابتعاد عن استخدام أسلوب نفى النفي ، استبعاد العبارات البديهية والمعقدة.
 - قام الباحث بعرض الصورة المبدئية للإستبيان على هيئة الإشراف وتسجيل الملاحظات عنها ، حيث تم تنقيح عبارات الإستبيان في الفترة من يوم الأحد الموافق (٢٠٢٣/١/١) إلى يوم الأربعاء الموافق (٢٠٢٣ / ٢ / ١٥)، والوصول للإستبيان في صورته الأولى.
 - حيث بلغ عدد العبارات بالإستبيان المقترح في صورته الأولى مرفق (٣) على (٦٤) عبارة، موزعة على محاورها كما هو موضح بجدول (٤) .

جدول (٤) محاور الاستبيان وعدد عبارات كل محور في صورتها الأولى

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات
الأول	التمكين.	١٠
الثاني	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	١١
الثالث	التوجه نحو المرؤوسين.	١١
الرابع	العدالة والنزاهة.	١٢
الخامس	المعالجة العاطفية.	١٠
السادس	الدفع الإلهامي.	١٠
إجمالي عدد العبارات		٦٤ عبارة

يتضح من جدول (٤) أن مجموع عدد عبارات الإستبان في صورته الأولى بلغ (٦٤) عبارة بواقع (١٠) عبارات للمحور الأول " التمكين " ، (١١) عبارة للمحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" ، (١١) عبارة للمحور الثالث " التوجه نحو المرؤوسين " ، (١٢) عبارة للمحور الرابع " العدالة والنزاهة "، (١٠) عبارات للمحور الخامس " المعالجة العاطفية "، (١٠) عبارات للمحور السادس " الدفع الإلهامي " .

٥. عرض الإستبيان المقترح في صورته الأولى على السادة الخبراء: تم عرض الصورة الأولى للإستبيان المقترح مرفق (٣) على السادة الخبراء ، والبالغ عددهم (١١) خبيراً مرفق (١) في الفترة من يوم السبت الموافق (٢٠٢٣/٢/١٨)م إلى الجمعة (٢٠٢٣ / ٣ / ١٠)م ، ومن خلال تحليل آراء السادة الخبراء تم تعديل استمارة الإستبيان بعد استبعاد العبارات التي حصلت على نسب إتفاق أقل من (٧٥٪) كما هو موضح بالجدول من جدول (٥) إلى جدول (١٠) مرفق (٥).
 - يتضح من جدول (٥) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور الأول " التمكين" ، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات ، وبذلك يصل عدد عبارات المحور الأول " التمكين " بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) وإضافة

- "عبارة" إلى (٨) عبارات.
- يتضح من جدول (٦) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح"، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات، وبذلك يصل عدد عبارات المحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) وإضافة (٣) عبارات إلى (١٢) عبارة.
 - يتضح من جدول (٧) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين"، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات، وبذلك يصل عدد عبارات المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين" بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) وإضافة (٢) عبارة إلى (٩) عبارات.
 - يتضح من جدول (٨) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور الرابع "العدالة والنزاهة"، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات، وبذلك يصل عدد عبارات المحور الرابع "العدالة والنزاهة" بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) إلى (١٠) عبارات.
 - يتضح من جدول (٩) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور الخامس "المعالجة العاطفية"، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات، وبذلك يصل عدد عبارات المحور الخامس "المعالجة العاطفية" بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) إلى (٨) عبارات.
 - يتضح من جدول (١٠) نسب اتفاق السادة الخبراء على عبارات المحور السادس "الدفع الإلهامي"، ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥٪) فأكثر لقبول العبارات، وبذلك يصل عدد عبارات المحور السادس "الدفع الإلهامي" بعد حذف العبارات التي حصلت على نسب اتفاق الخبراء أقل من (٧٥٪) إلى (٩) عبارات.

جدول (١١) محاور الإستبيان وعدد عبارات كل محور بعد إستطلاع آراء السادة الخبراء (ن=١١)

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات
الأول	التمكين.	٨
الثاني	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	١٢
الثالث	التوجه نحو المرؤوسين.	٩
الرابع	العدالة والنزاهة.	١٠
الخامس	المعالجة العاطفية.	٨
السادس	الدفع الإلهامي.	٩
إجمالي عدد العبارات		٥٦ عبارة

يتضح من جدول (١١) أن مجموع عدد عبارات الإستبيان بعد إستطلاع آراء السادة الخبراء بلغ (٥٦) عبارة بواقع (٨) عبارات للمحور الأول "التمكين"، (١٢) عبارة للمحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح"، (٩) عبارات للمحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين"، (١٠)

عبارة للمحور الرابع " العدالة والنزاهة " ، (٨) عبارات للمحور الخامس " المعالجة العاطفية " ، (٩) عبارات للمحور السادس " الدفع الإلهامي " .

وإستخدم الباحث ميزان التقدير الثلاثي " أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) ، ولقد أعطى الباحث (٣) درجات للإستجابة بـ (أوافق) ، (درجتان) للإستجابة بـ (إلى حد ما) ، درجة واحدة للإستجابة بـ (لا أوافق) .

٦. **الدراسة الاستطلاعية** : قام الباحث بدراسة استطلاعية على مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ودون أفراد العينة الأساسية في الفترة من يوم الأحد الموافق (٢٠٢٣/٣/١٩م) إلى الأربعاء (٢٦/٤/٢٠٢٣م) وبلغ عددهم (٥٠) فرداً ، من غير أفراد العينة الأساسية وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى وضوح عبارات الإستبيان وإمكانية قراءتها وفهمها وأنها تمثل مختلف جوانب الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي، ومناسبة الوقت اللازم لاستيفاء عبارات الاستبيان بحيث لا يتضرر أي فرد من عينة البحث من طول الفترة التي يقضيها في ملئ بيانات الاستبيان والإجابة على عباراته.

٧. **المعاملات العلمية للإستبيان المقترح**: قام الباحث بحساب ما يلي:-

(١) **الصدق**: للتحقق من الشروط العلمية للإستبيان قام الباحث بحساب الصدق الآتي:

أ) **صدق المضمون (المحتوى)** : حيث تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على عدد (١١) خبيراً وقد أشار الخبراء إلى أن الإستبيان المقترح صادق وأنه يعمل على قياس الجوانب المختلفة التي وضع من أجلها ، كما هو موضح بالجدول من جدول (٥) إلى جدول (١٠) مرفق (٥).

ب) **صدق الإتساق الداخلي** : قام الباحث باختبار صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ، ودرجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تمثله باستخدام طريقه "بيرسون Person" ، وقد أرتضى الباحث مستوى دلالة (٠.٠٥) وقيمه (٠.٢٤٣) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان. كما يتضح من جدول (١٢) إلى جدول (١٧).

جدول (١٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الأول "التمكين" (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	*.٤٦٢	٤	*.٧٣١	٧	*.٥٤٤
٢	*.٤٨٧	٥	.١٥٢	٨	*.٥٦١
٣	*.٦٧٣	٦	*.٧٠٦		

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٢) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الأول "التمكين" عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارة رقم (٥) ، ليصل بذلك عدد عبارات المحور الأول "التمكين" (٧) عبارات.

جدول (١٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	*٠.٧٦٨	٥	*٠.٨٠٣	٩	*٠.٧١٥
٢	*٠.٧٢٠	٦	٠.١٧٩	١٠	٠.١٠٤
٣	*٠.٧٤٥	٧	*٠.٧١٨	١١	*٠.٥٢٤
٤	٠.١٦٣	٨	٠.١٥٢	١٢	*٠.٥٥١

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٣) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارات أرقام (٤، ٦، ٨، ١٠)، ليصل بذلك عدد عبارات المحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" (٨) عبارات.

جدول (١٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين" (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	٠.١٨٤	٤	*٠.٨٨١	٧	*٠.٤٢٩
٢	*٠.٦٣٢	٥	*٠.٨١٦	٨	*٠.٧٥٢
٣	٠.٠٧٢	٦	*٠.٧٧٥	٩	*٠.٧٣٤

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٤) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين" عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارات أرقام (١، ٣)، ليصل بذلك عدد عبارات المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين" (٧) عبارات.

جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الرابع "العدالة والنزاهة" (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	*٠.٦٥٩	٥	٠.١٤٦	٩	*٠.٦٧١
٢	*٠.٥٤٨	٦	*٠.٦٥٣	١٠	*٠.٧٢٢
٣	*٠.٦٤٢	٧	٠.١٥٥		
٤	*٠.٦٧٣	٨	*٠.٧٧٠		

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٥) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الرابع "العدالة والنزاهة" عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارات أرقام (٥، ٧)، ليصل بذلك عدد عبارات المحور الرابع "العدالة والنزاهة" (٨) عبارات.

جدول (١٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الخامس " المعالجة العاطفية " (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	*٠.٨١٣	٤	*٠.٧٦١	٧	*٠.٧٥٢
٢	٠.١٧٥	٥	*٠.٧٨٥	٨	*٠.٨٧٣
٣	*٠.٧٦٤	٦	*٠.٧٤٨		

يتضح من جدول (١٦) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور الخامس " المعالجة العاطفية " عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارة رقم (٢) ، ليصل بذلك عدد عبارات المحور الخامس " المعالجة العاطفية " (٧) عبارات.

جدول (١٧) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور السادس " الدفع الإلهامي " (ن = ٥٠)

رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر
١	*٠.٧٨١	٤	*٠.٧٧٨	٧	*٠.٧٦٠
٢	*٠.٨٢١	٥	*٠.٧١٤	٨	٠.١٧٨
٣	*٠.٦٩٨	٦	*٠.٦١٩	٩	*٠.٥٩٤

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٧) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة ودرجة مجموع المحور السادس " الدفع الإلهامي " عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق تمثيل العبارات للمحور فيما تقيسه بينما تم إستبعاد العبارة رقم (٨) ، ليصل بذلك عدد عبارات المحور السادس " الدفع الإلهامي " (٨) عبارات.

جدول (١٨) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمحاور الإستبيان (ن = ٥٠)

المحور	مسمى المحور	قيم معامل الارتباط
الأول	التمكين.	*٠.٥٩٠
الثاني	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	*٠.٦٩٣
الثالث	التوجه نحو المرؤوسين.	*٠.٧١٧
الرابع	العدالة والنزاهة.	*٠.٦٦٧
الخامس	المعالجة العاطفية.	*٠.٧٨٥
السادس	الدفع الإلهامي.	*٠.٧٢١
المجموع الكلي للمحاور		*٠.٦٩٦

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣)

يتضح من جدول (١٨) أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة مجموع كل محور ودرجة المجموع الكلي للإستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان. (٢) الثبات

قام الباحث باستخدام التجزئة النصفية عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقاً للمعادلة

الإحصائية لكلاً من "كودر Kuder وريتشاردسون Richardson" ويوضح جدول (١٩) معامل الثبات بطريقة ألفا

جدول (١٩) قيم معاملات ألفا Alpha لمحاور الإستهيبان (ن=٥٠)

المحور	مسمى المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التمكين.	*٠.٦٢٣
الثاني	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	*٠.٧٢٠
الثالث	التوجه نحو المرؤوسين.	*٠.٧٤٥
الرابع	العدالة والنزاهة.	*٠.٦٩٨
الخامس	المعالجة العاطفية.	*٠.٧٩٩
السادس	الدفع الإلهامي.	*٠.٧٥٧
المجموع الكلي للمحاور		*٠.٧٣٨

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٤٣) يتضح من جدول (١٩) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا كرونباخ" للإستهيبان تراوح بين (٠.٥٩٠، ٠.٧٨٥) وذلك يؤكد على أن الإستهيبان على درجة مقبولة من الثبات .

جدول (٢٠) إستهيبان الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي في صورته النهائية

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات
الأول	التمكين.	٧
الثاني	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	٨
الثالث	التوجه نحو المرؤوسين.	٧
الرابع	العدالة والنزاهة.	٨
الخامس	المعالجة العاطفية.	٧
السادس	الدفع الإلهامي.	٨
إجمالي عدد العبارات		٤٥ عبارة

يتضح من جدول (٢٠) أن مجموع عبارات إستهيبان الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي في صورته النهائية مرفق (٤) ، بلغ (٤٥) عبارة بواقع (٧) عبارات للمحور الأول " التمكين " ، (٨) عبارة للمحور الثاني "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" ، (٧) عبارات للمحور الثالث " التوجه نحو المرؤوسين " ، (٨) عبارة للمحور الرابع " العدالة والنزاهة " ، (٧) عبارات للمحور الخامس " المعالجة العاطفية " ، (٨) عبارات للمحور السادس " الدفع الإلهامي " .
التطبيق الميداني للبحث

قام الباحث بتطبيق إستهيبان الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي في صورته النهائية مرفق (٤) ، على العينة الأساسية قيد الدراسة في الفترة من يوم الخميس الموافق (٣٠/١١/٢٠٢٣م)

إلى الخميس (٣/١٩ / ٢٠٢٤م)، وقد تم تفريغ البيانات في كشوف الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً.
خطة البحث الإحصائية.

اعتمد الباحث في خطة البحث الإحصائية لنتائج البحث على حساب مايلي: (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط بطريقة بيرسون لاختبار صدق الإستبيان - معامل ألفا (كورنباخ) لاختبار ثبات الإستبيان - التكرارات - النسب المئوية - كا^٢) ولقد أرتضى الباحث مستوى (٠.٠٥) لقبول ومناقشة نتائج البحث .

عرض ومناقشة النتائج

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: " ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتمكين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟"

جدول (٢١) التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا^٢ لعبارات المحور الأول " التمكين " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يعتمد المسئول على نظام واضح لضبط الجودة بإدارة العلاقات العامة موثق ومعلن.	١٢٥	٦٤.١	٥٣	٢٧.٢	١٧	٨.٧	498	85.1	٤	*٩٣.٠
٢	يعتمد المسئول على سبل الإتصالات التي تواكب الإحتياجات الفعلية بإدارة العلاقات العامة لضمان فاعلية العمل .	١٢٦	٦٤.٦	٥٧	٢٩.٢	١٢	٦.٢	504	86.2	٢	*١٠١.٤
٣	يبلغ المسئول العاملين بإدارة العلاقات العامة بالقرارات الإدارية بشكل فعال.	١٤٩	٧٦.٤	٤١	٢١.٠	٥	٢.٦	534	91.3	١	*١٧٢.٨
٤	يعطي المسئول العاملين بإدارة العلاقات العامة صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	١٠١	٥١.٨	٥١	٢٦.٢	٤٣	٢٢.١	448	76.6	٥	*٣٠.٤
٥	يعطي المسئول العاملين بإدارة العلاقات العامة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل	٦٣	٣٢.٣	٧٥	٣٨.٥	٥٧	٢٩.٢	396	67.7	٧	٢.٥

٦	يمنح المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم ومهامهم.	١٢٥	٦٤.١	٥٧	٢٩.٢	١٣	٦.٧	502	85.8	٣	*٩٧.٩
٧	يحرص المسؤول على التحديث والتطوير المستمر في أنظمه وإجراءات العمل المتبعه بإدارة العلاقات العامة وبما لا يتعارض مع النظام العام بالنادي.	٦٤	٣٢.٨	٩٣	٤٧.٧	٣٨	١٩.٥	416	71.1	٦	*٢٣.٢

قيمة (كا) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢١) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الاول " التمكين " فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٧.٧%، ٩١.٣%) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الاول ، ولصالح الاستجابة بـ (موافق) علي العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦) ، بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الاول ولصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) علي عبارتين رقمي (٥ ، ٧) ، كما جاءت قيم مربع كا غير دالة احصائيا علي العبارة رقم (٥) يرى الباحث من خلال تحليل إستجابات عينة البحث جدول (٢١) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بالتمكين تعكس قدرة القائد على رسم السياسات العامة للعمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي وتحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه في ضوء نظام واضح ومعلن لضبط الجودة بإدارة العلاقات العامة بالنادي والإعتماد على التواصل الفعال مع العاملين لأبلاغهم بالقرارات الإدارية وكل ما من شأنه يقع في إطار إختصاصات إدارة العلاقات العامة ، مع منح العاملين الصلاحيات التي تتيح لهم اتخاذ القرارات فيما يتم تكليفهم به من أعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة لتفعيل العمل بإدارة العلاقات العامة وتحقيقها لرسالتها الخدمية وضمن تحقيق أهدافها وتميزها كأحد الإدارات الفاعلة بالنادي الرياضي.

وتتفق "فيروز شين" (٢٠١٧م) في أن القيادة الداعمة تسعى لتطوير الأفكار والرؤية ، التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر في الآخرين ، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العاملين في المعلومات وعملية اتخاذ القرار ، والتشجيع الإبداعي الابتكاري التطويري (١٠ : ٥٨) .

ويتفق مع ما سبق " أميرة حاتم الحارثي " (٢٠٢٣م) في أن التمكين يُعبر عن عملية تحويل السلطات الكافية للمرؤوسين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة ، بالإضافة إلى دعم إمكانياتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد التي تقي بالغرض وبناء مناخ ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم (٤ : ١٩٩).

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟

جدول (٢٢) التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٤ عبارات المحور الثاني " مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يزود المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم .	٩٦	٤٩.٢	٩٤	٤٨.٢	٥	٢.٦	481	82.2	٣	*٨٣.١
٢	تهيئة البيئة الإيجابية المشجعة على العمل الفعال للعاملين بإدارة العلاقات العامة.	١٤٧	٧٥.٤	٤١	٢١.٠	٧	٣.٦	530	90.6	٢	*١٦٤.١

تابع جدول (٢٢)

التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٤ عبارات المحور الثاني " مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
٣	يُوظف المسؤول التقنيات والأساليب الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعاملين بإدارة العلاقات العامة.	٩٢	٤٧.٢	٩٠	٤٦.٢	١٣	٦.٧	469	80.2	٤	*٦٢.٤
٤	يخطط المسؤول لدعم التنمية المهنية المستقبلية للعاملين بإدارة العلاقات العامة.	٨٩	٤٥.٦	٣٤	١٧.٤	٧٢	٣٦.٩	407	69.6	٧	*٢٤.٤
٥	يشجع المسؤول محاولات العاملين بإدارة العلاقات العامة للتجديد والإبداع في العمل.	١٤٩	٧٦.٤	٤١	٢١.٠	٥	٢.٦	534	91.3	١	*١٧٢.٨
٦	يشجع المسؤول المبادرات الفردية للعاملين بإدارة العلاقات العامة من خلال تفويض كاف للسلطة لتطوير العمل.	٣٥	١٧.٩	١٤٠	٧١.٨	٢٠	١٠.٣	405	69.2	٨	*١٣١.٥
٧	يوفر المسؤول الظروف الملائمة لتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين بإدارة العلاقات العامة.	١١٠	٥٦.٤	٥٢	٢٦.٧	٣٣	١٦.٩	467	79.8	٥	*٤٩.٥
٨	يحصل العاملون بإدارة العلاقات العامة من ذوي الكفاءة بفرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني.	٥٧	٢٩.٢	١٠١	٥١.٨	٣٧	١٩.٠	410	70.1	٦	*٣٢.٩

قيمة (كا) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢٢) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني "

مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح " فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٩.٢٪، ٩١.٣٪) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الثاني ولصالح الاستجابة بـ (موافق) علي العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧) بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الثاني ولصالح الاستجابة بـ(الي حد ما) علي العبارات رقم (٦، ٨)

كما يرى الباحث من خلال تحليل إستجابات عينة البحث جدول (٢٢) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح تعكس قدرة القائد على تقديم الإهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين بإدارة العلاقات العامة وتوفير الدعم والتوجيه اللازم للتجديد والإبداع في العمل من خلال الاعتماد على التقنيات والأساليب الحديثة والتي تستهدف رفع الكفاءة المهنية للعاملين بإدارة العلاقات العامة وتهيئة الظروف الملائمة لتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين كمدخل إيجابي لضمان فاعلية العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي.

ويتفق مع ما سبق "محمد قاسم مقابلة" (٢٠١٩م) في أن القيادة الداعمة تمثل عملية للتأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، (١٤: ١٥٣)

كما يتفق " أسماء فريد سليم" (٢٠١٩م) في أن الوصول إلى الإبداع والتميز المؤسسي يتطلب ممارسات قيادية داعمة تستهدف توفير القيادة الفاعلة والدعم وذلك لطبيعة المتغيرات العالمية السريعة والتقنية ، وذلك للعمل على إعداد خبرات علمية متنوعة في مختلف مجالات العمل ، والحصول على عاملين يتمتعون بخبرات ، وكفايات وفاعلية ، يمكنهم من أن يكونوا داعمين للقيادة ، ولديهم معارف ضمنية وصريحة (٢: ٢١٧)

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: " ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتوجه نحو المرؤوسين بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟"

جدول (٢٣)

التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٤ عبارات المحور الثالث " التوجه نحو المرؤوسين " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يحرص المسؤول على نجاح العاملين بإدارة العلاقات العامة أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	٣٥	١٧.٩	١٤٣	٧٣.٣	١٧	٨.٧	408	69.7	٧	*١٤٢.٨
٢	يهتم المسؤول بالجوانب الإنسانية للعاملين بإدارة العلاقات العامة.	١٤٩	٧٦.٤	٣٦	١٨.٥	١٠	٥.١	529	90.4	١	*١٦٨.٠

٣	٤٣	٢٢.١	١٣٢	٦٧.٧	٢٠	١٠.٣	413	70.6	٦	*١٠٧.٦	يجعل المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة محورا أساسياً لإهتمامه ورعايته.
٤	١٢٦	٦٤.٦	٦٧	٣٤.٤	٢	١.٠	514	87.9	٢	*١١٨.٣	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة العاملين بإدارة العلاقات العامة أسهل.
٥	٧٨	٤٠.٠	١٠٤	٥٣.٣	١٣	٦.٧	455	77.8	٥	*٦٧.٦	يعطي المسؤول لجميع العاملين بإدارة العلاقات العامة تقارير عن كيفية أدائهم بصورة مفصلة.
٦	٩١	٤٦.٧	٨٤	٤٣.١	٢٠	١٠.٣	461	78.8	٤	*٤٧.١	يمنح المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة الفرص الملائمة لمناقشة شكاوهم في كل ما يتعلق بالعمل
٧	٨٠	٤١.٠	١١٠	٥٦.٤	٥	٢.٦	465	79.5	٣	*٩٠.٠	يعقد المسؤول لقاءات بصفة منتظمة مع العاملين بإدارة العلاقات العامة لتدعيم العلاقات الاجتماعية.

قيمة (كا^٢) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢٣) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين" فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٩.٧٪، ٩٠.٤٪) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الثالث ولصالح الاستجابة بـ (موافق) على العبارات أرقام (٢، ٤، ٦) بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الثالث ولصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) على العبارات أرقام (١، ٣، ٥، ٧).

ويرى الباحث من خلال تحليل استجابات عينة البحث جدول (٢٣) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بالتوجه نحو المرؤوسين تعكس قدرة القائد على الإهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال لقاءات دورية منتظمة مع العاملين بإدارة العلاقات العامة لتدعيم العلاقات الاجتماعية ومن جانب آخر إتاحة الفرص الملائمة لمناقشة شكاوهم في كل ما يتعلق بالعمل وإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم بإدارة العلاقات العامة من خلال تقارير بصورة مفصلة عن كيفية أدائهم وتسهيل مهام ومسؤوليات العاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي.

وتتفق نتائج دراسة "لين، ولينج، و Lin, M., & Ling, Q" (٢٠٢١م) في أن القيادة الداعمة تشير إلى أن القادة يقدمون الدعم الكامل للعاملين معهم واحترامهم وإظهار الإهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم، وتتميز القيادة الداعمة بالاهتمام والرعاية بالتابعين وخلق سياق عمل داعم يعزز علاقات

العمل ، فالقادة الداعمون يقدمون الدعم للعاملين باستمرار في شكل الإجابة على الأسئلة ، توجيه التطوير الوظيفي ، وتقديم الاقتراحات ، والاستماع إلى الشكاوي والمخاوف (١٩: ١١٠، ١٠٩) ويتفق مع ذلك نتائج دراسة " شارما وآخرون Sharma et al " (٢٠١٥م) أن سلوكيات القيادة الداعمة تكمن في أن القائد الداعم يراعي الآخرين وهو ودود وحساس لإحتياجات العاملين ، مما يؤدي إلى تنمية علاقات عمل متناغمة بين أعضاء الفريق ويشجع ويدعم العاملين ويقلل القواعد واللوائح ، مع عدم المحاولة للسيطرة عليهم (٢٦: ٨٥٨)

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع: " ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالعدالة والنزاهة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟"

جدول (٢٤)

التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٤ لعبارات المحور الرابع " العدالة والنزاهة " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.	١٣٤	٦٨.٧	٥٧	٢٩.٢	٤	٢.١	520	88.9	١	*١٣١.٤
٢	يتمتع المسؤول بالصدق دائما.	٩٨	٥٠.٣	٩٣	٤٧.٧	٤	٢.١	484	82.7	٥	*٨٦.٠
٣	تتسم علاقات المسؤول مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالود والإحترام	١٢٤	٦٣.٦	٦٤	٣٢.٨	٧	٣.٦	507	86.7	٣	*١٠٥.٣

جدول (٢٤)

التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٤ لعبارات المحور الرابع " العدالة والنزاهة " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤	يلتزم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	٧٩	٤٠.٥	٦٩	٣٥.٤	٤٧	٢٤.١	422	72.1	٧	*٨.٢
٥	كفاءة الأداء هو المعيار الحقيقي الذي يعتمد عليه المسؤول في تقويم العاملين بإدارة العلاقات العامة.	١٢٤	٦٣.٦	٦٧	٣٤.٤	٤	٢.١	510	87.2	٢	*١١٠.٨
٦	يكافأ المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة مادياً أو عينياً على قيامهم بمهام عملهم بكفاءة وفاعلية.	٣٨	١٩.٥	١١٥	٥٩.٠	٤٢	٢١.٥	386	66.0	٨	*٥٧.٨

٧	يتصرف المسؤول مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بثقة وأمان.	١١٠	٥٦.٤	٧٠	٣٥.٩	١٥	٧.٧	485	82.9	٤	*٧٠.٠
٨	غالبًا ما تتفق أقوال المسؤول عن إدارة العلاقات العامة بالنادي مع أفعاله.	١٠٩	٥٥.٩	٦٤	٣٢.٨	٢٢	١١.٣	477	81.5	٦	*٥٨.٢

قيمة (كا) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢٤) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الرابع " العدالة والنزاهة " فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٦٪، ٨٨.٩٪) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الرابع ولصالح الاستجابة بـ (موافق) على العبارات ارقام (١، ٢، ٣، ٥، ٧، ٨) بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الرابع ولصالح الاستجابة بـ (الي حد ما) على العبارة رقم (٦).

بينما يرى الباحث من خلال تحليل إستجابات عينة البحث جدول (٢٤) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بالعدالة والنزاهة تعكس قدرة القائد على التعامل بشكل واضح وصريح وبإنصاف وصدق وعدالة مع جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة ودون تمييز ويتصرف بشكل عام بطريقة يمكن التنبؤ بها وذلك لما يتمتع به القائد من معايير أخلاقية عالية تعكسها سلوكيات الود والإحترام والثقة والأمان في تعامل القائد مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي. ويتفق مع ما سبق نتائج دراسة " أوتز Ortiz " (٢٠١٤م) والتي أكدت على أن القيادة الداعمة يُعاملو العاميين على أنهم متساوون ويعطونهم الاحترام لوضعهم وذلك من خلال تسهيل المناقشات حول العمل وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار والاهتمام بحل النزاعات ، والمساهمة في الحفاظ على بيئة العمل المريحة داخل المجموعة والمواقف الإيجابية بين أعضائها (: ٣٦-٣٨)

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس: " ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالمعالجة العاطفية بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟"

جدول (٢٥) التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكذا عبارات المحور الخامس " المعالجة العاطفية " لذي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يلجأ العاملين بإدارة العلاقات العامة لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	٤٤	٢٢.٦	١٣٠	٦٦.٧	٢١	١٠.٨	413	70.6	٥	*١٠١.٥

*١٦٢.٨	٦	66.7	390	١١.٨	٢٣	٧٦.٤	١٤٩	١١.٨	٢٣	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان العاملين بإدارة العلاقات العامة يشعروا بالضيق دون أن يسألهم.	٢
*١٢٠.٠	٢	87.2	510	٧.٧	١٥	٢٣.١	٤٥	٦٩.٢	١٣٥	يساعد المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة الذين يعانون من الصعوبات خلال العمل.	٣
*٩٣.١	٣	85.5	500	٥.٦	١١	٣٢.٣	٦٣	٦٢.١	١٢١	يراعي المسؤول الظروف الخاصة للعاملين بإدارة العلاقات العامة دون الإخلال بنظام العمل.	٤
*٢١١.٦	١	92.8	543	٣.٦	٧	١٤.٤	٢٨	٨٢.١	١٦٠	يقدم المسؤول تعزيزات لفظية للعاملين بإدارة العلاقات العامة في الوقت المناسب.	٥
*١٠٦.٩	٧	65.6	384	١٧.٤	٣٤	٦٨.٢	١٣٣	١٤.٤	٢٨	يحرص المسؤول على تعزيز روابط العلاقات الاجتماعية (الصداقة - التعاون.....) مع العاملين بإدارة العلاقات العامة.	٦
*٦٢.٣	٤	82.1	480	١٠.٣	٢٠	٣٣.٣	٦٥	٥٦.٤	١١٠	يكون المسؤول قادراً على الاحتفاظ بالهدوء والثقة بالنفس في جميع المواقف والمشكلات التي قد نتعرض لها.	٧

قيمة (كا) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢٥) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الخامس " المعالجة العاطفية " فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٥.٦٪، ٩٢.٨٪) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الخامس ولصالح الاستجابة بـ (موافق) علي العبارات ارقام (٣، ٤، ٥، ٧) بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور الخامس ولصالح الاستجابة بـ (الي حد ما) علي العبارات رقم (١، ٢، ٦).

ويرى الباحث من خلال تحليل استجابات عينة البحث جدول (٢٥) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بالمعالجة العاطفية تعكس قدرة القائد على الرعاية الشخصية للعاملين بإدارة العلاقات العامة الذين يعانون من الصعوبات خلال العمل بتقديم التعزيزات اللفظية في الوقت المناسب وإظهار الإهتمام بالعاملين من خلال مراعاة الظروف الخاصة للعاملين بإدارة العلاقات العامة ودون الإخلال بنظام العمل.

تتفق نتائج دراسة "ظاهر الغالبي، عرفات جاسم" (٢٠٢٣م) في أن القيادة الداعمة تركز على

تقدير ودعم التعاون من خلال مراعاة الاحتياجات الفردية . وتعزيز الإلتزام والرضا في البيئة الوظيفية ، وتعتبر القيادة الداعمة واحدة من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحسين معايير العمل وتحقيق التوقعات الوظيفية . حيث تسهم في تحقيق مستوى أعلى من السعادة والرضا بين العاملين (٨) : (٣١١).

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل السادس: " ما هي الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالدفع الإلهامي بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية؟"

جدول (٢٦) التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكما ٢٤ عبارات المحور السادس " الدفع الإلهامي " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يحدد المسئول خطوات الانجاز الناجحة للمهام المؤكدة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي.	٦١.٥	٦٩	٣٥.٤	٦	٣.١	٦	504	86.2	٣	*١٠٠.٣
٢	يتحدث المسئول بتفأؤل حول مستقبل العمل مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي	٦٩.٧	٥٤	٢٧.٧	٥	٢.٦	٥	521	89.1	٢	*١٣٤.٨
٣	يحرص المسئول على ايجاد بدائل مبتكرة لحل مشكلات العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي	٧٥.٤	٤٨	٢٤.٦	٠	٠	٠	537	91.8	١	*٥٠.٢
٤	يمتلك المسئول القدرة على اقناع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي بأفكاره وتوجهاته نحو كيفية تحقيق جودة الاداء.	١٢.٨	١٥٩	٨١.٥	١١	٥.٦	١١	404	69.1	٧	*٢٠٥.٤
٥	يمتلك المسئول الرؤية السليمة لتقييم الأعمال والإنجازات الخاصة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي.	٤٣.٦	٩٧	٤٩.٧	١٣	٦.٧	١٣	462	79.0	٥	*٦٣.٥

تابع جدول (٢٦)

التكرارات والمجموع التقديري والنسب المئوية والترتيب وكا ٢٦ لعبارات المحور السادس " الدفع الإلهامي " لدي عينة البحث فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي. (ن=١٩٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
٦	بملاك المسئول القدرة على إستثمار وتوظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإنجاز مهام العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي.	١١٤	٥٨.٥	٧٨	٤٠.٠	٣	١.٥	501	85.6	٤	*٩٨.٦
٧	تطبيق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر لإدارة العلاقات العامة بالنادي.	٦٨	٣٤.٩	١١٨	٦٠.٥	٩	٤.٦	449	76.8	٦	*٩١.٦
٨	بملاك المسئول القدرة على التشجيع والمرونة في الأداء وتهيئة بيئة العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي للمنافسة الإيجابية بين العاملين.	٢٩	١٤.٩	١٤٦	٧٤.٩	٢٠	١٠.٣	399	68.2	٨	*١٥٢.٠

قيمة (كا) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (٢٦) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور السادس " الدفع الإلهامي " فيما يرتبط بالممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي قد انحصرت ما بين (٦٨.٢٪، ٩١.٨٪) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور السادس ولصالح الاستجابة بـ (موافق) على العبارات ارقام (١، ٢، ٣، ٦) بينما جاءت قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على عبارات المحور السادس ولصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) على العبارات رقم (٤، ٥، ٧، ٨).

كما يرى الباحث من خلال تحليل إستجابات عينة البحث جدول (٢٦) أن الممارسات القيادية الداعمة بالنادي الرياضي فيما يرتبط بالدفع الإلهامي تعكس قدرة القائد على وضع توقعات عالية لمرؤوسيه بإدارة العلاقات العامة ، تبعث فيهم الإلهام والتحفيز من خلال توفير التحدي للعاملين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة للنادي عامة وإدارة العلاقات العامة خاصة من خلال إستثمار وتوظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإنجاز مهام العمل وتحديد خطوات الانجاز الناجحة بإدارة العلاقات العامة مع قدرته على تقديم بدائل مبتكرة لحل مشكلات العمل وفق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر لإدارة العلاقات العامة بالنادي.

يتفق مع ذلك نتائج دراسة "شين وآخرون Shin et al (٢٠١٦م) في أن سلوكيات القيادة الداعمة تعمل على تحسين السلوكيات المبتكرة للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الأدوار

الإضافية والمهام (٢٨ : ٥٦)

كما يتفق " شارما وآخرون Sharma et al " (٢٠١٨م) في أن القيادة الداعمة تعد عملية أساسية تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة من خلال توجيه إلهامي والتأثير الإيجابي عليهم. (٢٧ : ٨٥٢)

ويخلص الباحث من خلال تحليل إستجابات عينة البحث أن القيادة الداعمة تعكس الممارسات الإيجابية للقيادة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ، وتأثيرهم في سلوكيات العاملين ، وتوجيه جهودهم كفريق عامل نحو تحقيق رؤية ادارة العلاقات العامة بالنادي وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم ، فسلوكيات القائد الداعم تركز على الجوانب الأخلاقية ، والإنسانية في تعامله مع العاملين لتعزيز العلاقات داخل إدارة العلاقات العامة بين العاملين والإدارة من خلال رفع مستوى التوقعات والدفع الإلهامي والتأثير في العاملين ، وذلك من خلال تفعيل التمكين التنظيمي وإشراكهم في صنع القرارات ، والتشجيع الابتكاري الإبداعي ، وتشجيع العمل التعاوني ، وإقناعهم بأهمية تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة العلاقات العامة بالنادي بفاعلية .

لذا يؤكد " وانج وآخرون Wang et al " (٢٠٢٢م) على أن القيادة الداعمة تسعى إلى إقامة علاقات مستدامة و إيجابية مع العاملين ، مما يعزز من روح الانتماء للمؤسسة ويدعم سلوك الابتكار والمشاركة الإيجابية من خلال التركيز على الاهتمام بمسائل وحاجات ورعاية الموظفين وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة ، كما توفر القيادة الداعمة الأرضية المثلى للتطوير والابتكار المستمر (٣٠ : ٢٨٣)

كما يؤكد " إبراهيم حسين حسني " (٢٠٢٣م) على أن القيادة الداعمة نمط قيادي يركز على دعم وتطوير الأفراد وتمكينهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم ، حيث يعتبر القائد الداعم مستمعاً جيداً ومتفهماً ، ويسعى لتلبية احتياجات الأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح ، وتتضمن صفات وأساليب القيادة الداعمة الشعور بالجوانب الإنسانية وإظهار الرغبة في الاهتمام بالفرد وتطويره ، وتقديم المشورة والتوجيه الفعال ، وتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية ، والقائد الداعم يشجع العمل الجماعي ، ويعزز التعاون بين الأعضاء في فريق العمل (١ : ١٨٧، ١٨٨).
وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الرئيسي : من خلال تحديد الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية.

الاستنتاجات

في ضوء هدف البحث وفي إطار المنهج العلمي المستخدم، وفي نطاق عينة البحث، وكذلك التحليل الإحصائي، تمكن "الباحث" من التوصل إلى تحديد الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية وجاءت على النحو التالي:

١. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتمكين .
- يبلغ المسئول العاملين بإدارة العلاقات العامة بالقرارات الإدارية بشكل فعال وحصلت على نسبة (٩١.٣٪) .

- يعتمد المسؤول على سبل الإتصالات التي تواكب الإحتياجات الفعلية بإدارة العلاقات العامة لضمان فاعلية العمل وحصلت على نسبة (٨٦.٢٪) .
- يمنح المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم ومهامهم وحصلت على نسبة (٨٥.٨٪) .
- يعتمد المسؤول على نظام واضح لضبط الجودة بإدارة العلاقات العامة موثق ومعلن وحصلت على نسبة (٨٥.١٪) .
- يعطي المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم وحصلت على نسبة (٧٦.٦٪) .
- ٢. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
- يُشجع المسؤول محاولات العاملين بإدارة العلاقات العامة للتجديد والإبداع في العمل وحصلت على نسبة (٩١.٣٪) .
- تهيئة البيئة الإيجابية المشجعة على العمل الفعال للعاملين بإدارة العلاقات العامة وحصلت على نسبة (٩٠.٦٪) .
- يُزود المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم وحصلت على نسبة (٨٢.٢٪) .
- يُوظف المسؤول التقنيات والأساليب الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعاملين بإدارة العلاقات العامة وحصلت على نسبة (٨٠.٢٪) .
- يُوفر المسؤول الظروف الملائمة لتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين بإدارة العلاقات العامة وحصلت على نسبة (٧٩.٨٪) .
- ٣. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالتوجه نحو المرؤوسين.
- يهتم المسؤول بالجوانب الإنسانية للعاملين بإدارة العلاقات العامة وحصلت على نسبة (٩٠.٤٪) .
- يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة العاملين بإدارة العلاقات العامة أسهل وحصلت على نسبة (٨٧.٩٪) .
- يعقد المسؤول لقاءات بصفة منتظمة مع العاملين بإدارة العلاقات العامة لتدعيم العلاقات الاجتماعية وحصلت على نسبة (٧٩.٥٪) .
- يمنح المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة الفرص الملائمة لمناقشة شكاوهم في كل ما يتعلق بالعمل وحصلت على نسبة (٧٨.٨٪) .
- يعطي المسؤول لجميع العاملين بإدارة العلاقات العامة تقارير عن كيفية أدائهم بصورة مفصلة وحصلت على نسبة (٧٧.٨٪) .
- ٤. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالعدالة والنزاهة.
- يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية وحصلت على نسبة (٨٨.٩٪) .

- كفاءة الأداء هو المعيار الحقيقي الذي يعتمد عليه المسؤول في تقييم العاملين بإدارة العلاقات العامة وحصلت على نسبة (٨٧.٢٪).
 - تتسم علاقات المسؤول مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالود والإحترام وحصلت على نسبة (٨٦.٧٪).
 - يتصرف المسؤول مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بثقة وأمان وحصلت على نسبة (٨٢.٩٪).
 - يتمتع المسؤول بالصدق دائماً وحصلت على نسبة (٨٢.٧٪).
 - غالباً ما تتفق أقوال المسؤول عن إدارة العلاقات العامة بالنادي مع أفعاله وحصلت على نسبة (٨١.٥٪).
- ٥. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالمعالجة العاطفية.**
- يقدم المسؤول تعزيزات لفظية للعاملين بإدارة العلاقات العامة في الوقت المناسب وحصلت على نسبة (٩٢.٨٪).
 - يساعد المسؤول العاملين بإدارة العلاقات العامة الذين يعانون من الصعوبات خلال العمل وحصلت على نسبة (٨٧.٢٪).
 - يراعي المسؤول الظروف الخاصة للعاملين بإدارة العلاقات العامة دون الإخلال بنظام العمل وحصلت على نسبة (٨٥.٥٪).
 - يكون المسؤول قادراً على الاحتفاظ بالهدوء والثقة بالنفس في جميع المواقف والمشكلات التي قد تتعرض لها وحصلت على نسبة (٨٢.١٪).
- ٦. الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة فيما يرتبط بالدفع الإلهامي.**
- يحرص المسؤول على إيجاد بدائل مبتكرة لحل مشكلات العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٩١.٨٪).
 - يتحدث المسؤول بتفاؤل حول مستقبل العمل مع العاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٨٩.١٪).
 - يحدد المسؤول خطوات الانجاز الناجحة للمهام الموكلة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٨٦.٢٪).
 - يمتلك المسؤول القدرة على استثمار وتوظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإنجاز مهام العمل بإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٨٥.٦٪).
 - يمتلك المسؤول الرؤية السليمة لتقييم الأعمال والإنجازات الخاصة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٧٩.٠٪).
 - تطبيق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر لإدارة العلاقات العامة بالنادي وحصلت على نسبة (٧٦.٨٪).

التوصيات

في ضوء ما تم استنتاجه يوصى "الباحث" بما يلي :

- ١- ينبغي أن تعكس الممارسات القيادية الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية تطوير كفاءة أداء العاملين بالنادي وتحقيق رؤية ورسالة إدارة العلاقات العامة بالنادي الرياضي.
- ٢- ضرورة وضع خطة لدعم ركائز القيادة الداعمة وعدها من المسائل الجوهرية في رسالة إدارة العلاقات لعامة بالنادي، والعمل على توظيف كافة الإمكانيات لتفعيلها.
- ٣- تطبيق نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر لإدارة العلاقات العامة من خلال تنظيم برامج تدريبية سلوكية لمديري الإدارات المختلفة بالنادي تساعدهم على إكتساب ودعم مهارات القيادة الداعمة.
- ٤- وضع نظام معتمد لمتابعة تمكين العاملين بإدارة العلاقات العامة وتجهيزهم كصف قيادي ثاني، ومنحهم المزيد من المساحة لإيجاد أساليب حديثة لتنفيذ الأهداف المحددة، مع الاهتمام بمراجعة المهام الموكلة إليهم.
- ٥- إستحداث آليات لتطوير الأداء بإدارة العلاقات العامة ويركز على تكوين علاقات متناغمة ويستجيب لإحتياجات العاملين والاهتمام بمشاعرهم ويقدر الإنجازات ويقدم تفسيرات حول الانتقادات ويعتمد على النقد البناء.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم حسين حسني : إستراتيجيات القيادة في المنظمات " نظريات القيادة ومناهج إعداد المدير الناجح ، دار الفكر الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٢٣م.
٢. أسماء فريد سليم: دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد، بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٠) ، العدد (٢) ، الجزء (٢) ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٩م.
٣. أشرف صبحي محمد: الدور التسويقي للعلاقات العامة في الأحداث الرياضية ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية ، العدد (٤٤) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، يناير ٢٠٠٥.
٤. أميرة حاتم الحارثي : دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية- دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، بحث منشور ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار السادس ، العدد (٥٢) ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، الأردن، ٢٠٢٣م.
٥. تهاني إبراهيم العلي : ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها، بحث منشور، المجلة العربية لعلم الترجمة ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ٢٠٢٣م.
٦. راسم محمد الجمال ، خيرت معوض عياد : إدارة العلاقات العامة "المدخل الإستراتيجي" ، ط٤، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠١٤م.
٧. زياد محمد الشومان ، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة ، ط٣، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠١٩م.
٨. طاهر الغالبي، عرفات جاسم: دور القيادة الداعمة في تحسين الهياكل التنظيمية دراسة تطبيقية في شركة موانئ العراق في البصرة ، بحث منشور ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٨) العدد (٦٨) ، جامعة البصرة ، العراق ، ٢٠٢٣م.
٩. عبد الله نبيل عبد البصير : رؤية مقترحة للعلاقات العامة الرياضية بشركة مصر للطيران ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٩م.
١٠. فيروز شين : القيادة الإدارية وتنمية المهارات ، دار أسامة للنشر، عمان، ٢٠١٧م.
١١. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وليد مرسي الصغير : إقتصاديات الرياضة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م.
١٢. كوثر السعيد الموجي ، عطا حسن عبد الرحيم ، وليد مرسي الصغير: الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي ، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

١٣. لطيفة يعقوب إبراهيم : درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٣م.
١٤. محمد قاسم مقابلة : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية ، ط٢ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٩م.
١٥. مها عادل رمضان: جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة "مدخل نظري" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، بحث منشور، العدد (٢) ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠١٥م.
١٦. ناظم شاكر الوتار ، السيد حمزة جاسم : السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى المربين التربويين بمركز مدينة الموصل ، بحث منشور، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد (١٢) ، العدد (٤٢) ، العراق، ٢٠٠٦م.
١٧. وسام أديب خالد: أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن، ٢٠٢٤م.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

18. Lee, J.Y., & Seo, Y.: Are There Differences in the Effects of PO and PT Cultural Fits on Work Attitudes and Task Performance? The Moderating Effect of Supportive Leadership. *Sustainability*, 11(18), 2019.
19. Lin, M., & Ling, Q.: The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 2021.
20. Lubin, K. A.: Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. *Dissertation Abstracts online*, retrieved, 2015.
21. Oketch, C. & Komunda, T.R.: Supportive Leadership Style and Staff Motivation in Private Universities in Uganda: Case of Kampala International University. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*. 20 (18)2020.
22. Ortiz, S.M.: The significance of supportive leadership for retaining beginning elementary teachers in urban schools. *Dissertation Presented to the Department of Educational Leadership, California State University, and Long Beach, USA*, 2014
23. Otis Baskin, Gaige Sarnoff: *Public Relation, Professional practice 3rd, Ed, U.S.A, C., Brown Publishers*, 2012.
24. Rana, R., K'aol, G., & Kirubi, M.: Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 2019.
25. Randy Bobbitt, Ruth Sullivan: *Developing the Public Relations Campaign, A Team-Based Approach Boston, Allyn and Bacon*, 2005.

- 26.Sharma, D. and Raval, B.: Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone, International Journal of Science and Research, 5(9), 2015.
- 27.Sharma, P.N., & Pearsall, M.J.: leading under adversity: Interactive effects of acute stressors and upper-level supportive leadership climate on lower-level supportive leadership climate. Leadership Quarterly, 27(6), 2018.
- 28.Shin, Y., Oh, W.K., Sim, C.H.S., & Lee, J.Y.: A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. Journal of Applied Business Research (JABR), 32(1), 2016.
- 29.Ston ,N.,:How to Manage Public Relations : Practical Guideline for Effective PR .Management ,New York :McGraw Hill book Company,1997.
30. Wang, Y., Chin, T., Caputo, F., & Liu, H. : How Supportive Leadership Promotes Employee Innovation under Uncertainty Evidence from Chinese E-Commerce Industry. Sus

ملخص البحث

الممارسات القيادية الداعمة بإدارة العلاقات العامة

بالأندية الرياضية "دراسة تحليلية"

أ.د/ كمال الدين عبد الرحمن درويش

أ.د/ حسين عمر أمين السمرى

الباحث/ عبد الله نبيل عبد البصير محمد

إستهدفت الدراسة التعرف على الممارسات القيادية الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته على عينة البحث والتي بلغت (٢٤٥) فرداً من المعنين بالعلاقات العامة الرياضية بجمهورية مصر العربية ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية ، من مسؤولي العلاقات العامة ممن يتوافر لديهم شرط مرور (٥) سنوات على الأقل في مجال العمل بمهنة العلاقات العامة بالمجال الرياضي ، وقد بلغ قوام عينة البحث المستخدمة في المعاملات العلمية (العينة الإستطلاعية) (٥٠) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٢٠.٤١٪) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي ومن خارج عينة البحث الأساسية ، في حين بلغ قوام عينة البحث الأساسية (١٩٥) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٧٩.٥٩٪) ، وإعتمد الباحث على استمارة الإستبيان المقترح (إعداد الباحث) كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة ، وكان من أهم نتائجها تحديد الممارسات التطبيقية للقيادة الداعمة بإدارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية فيما يرتبط بـ (التمكين - مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح- التوجه نحو المرؤوسين - العدالة والنزاهة - المعالجة العاطفية- الدفع الإلهامي).

الكلمات الدالة : القيادة الداعمة - العلاقات العامة - الاندية الرياضية.

Abstract

Supportive leadership practices in public relations management in sports clubs "An analytical study"

Prof. Kamal El-Din Abdel Rahman Darwish

Prof. Hussein Omar Amin El-Samry

Researcher. Abdullah Nabil Abdel Basir Mohamed

The study aimed to identify the supportive leadership practices in the public relations department of sports clubs. The researcher used the descriptive approach with the analytical method for its suitability to achieve the research objective and the nature of its procedures on the research sample, which amounted to (245) individuals concerned with sports public relations in the Arab Republic of Egypt. The research sample was selected intentionally, from public relations officials who have the condition of passing at least (5) years in the field of work in the public relations profession in the sports field. The sample size used in scientific transactions (the survey sample) amounted to (50) individuals, with a percentage of (20.41%) individuals from the total original community and from outside the basic research sample, while the sample size of the basic research amounted to (195) individuals, with a percentage of (79.59%). The researcher relied on the proposed questionnaire form (prepared by the researcher) as a means of collecting data for this study. One of its most important results was identifying the applied practices of supportive leadership in the public relations department of sports clubs in relation to (empowerment - helping subordinates to develop and succeed - orientation towards subordinates - justice Integrity - Emotional processing - Inspirational motivation).

- **Keywords: Supportive leadership- Public Relations - Sports clubs.**