



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتسيير رياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لدى
موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

الدكتور مجادي رابح

اعداد الطالب :

جميع عبد الباقي

السنة الجامعية : 2024/2023

شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا البحث
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد
المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع ونخض بالذكر
دكتورنا الفاضل مجادي رابح الذي لم يبخل علينا بعطائه
العلمي وآرائه وأفكاره ونصائحه وإرشاداته من خلال
مراحل هذا البحث منذ أن كان فكرة حتى صار بحث،
كما أتقدم بكلمات الشكر إلى كل أصدقائي من طلبة
دفعة 2024 لقسم الإدارة والتسيير الرياضي
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد
في انجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى الذي كان ينبوع الصفاء ورمز العطاء،
إلى من قال فيهما جل وعلا (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه
وبالوالدين إحسانا) سورة الإسراء، الآية 23
إلى التي حوتني أحشاؤها وغذائي دمها واتصلت حياتي
بحياتها وجمعتني وإياها روحا واحدة..
إلى أمي الحنونة رعاها الله وأطال في عمرها.
إلى الذي شقي من أجلي وأجل راحتي وسعادتي، إلى الذي
لم يبخل على بعطفه وحنانه وتواضعه فزادني إيمانا بالحياة
رافعا من معنوياتي، إلى الذي لا أتوقف عن حبه إلى
والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه .
إلى زوجتي وأولادي إخوتي وأخواتي وأهلي وكل من أحبهم
إلى أعز أصدقائي.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
.....	شكر
.....	إهداء
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	الملخص باللغة العربية
.....	الملخص باللغة الانجليزية Abstract
.....	مقدمة

الجانب المنهجي

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

02.....	1 إشكالية الدراسة
03.....	2 فرضيات الدراسة
04.....	3 أهداف الدراسة
04.....	4 تحديد المفاهيم والمصطلحات
05.....	5 أهمية الدراسة
05.....	6 الدراسات السابقة
09.....	7 التعليق على الدراسات السابقة
09.....	8 أوجه التشابه
10.....	9 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
10.....	10 فوائد الدراسات السابقة بالنسبة للباحث

الجانب النظري

الفصل الثاني : القيادة

- 12..... تمهيد
- 13..... 1- القيادة الإبداعية.....
- 13..... 2- دور القيادة الإبداعية.....
- 14..... 3- علاقة الإبداع بالقيادة... ..
- 14..... 4- خصائص الإبداع في العمل القيادي.....
- 14..... 5- صفات القائد المبدع.....
- 15..... 6- سمات القيادة الإبداعية.....
- 16..... 7- أساليب قيادية إبداعية.....
- 18..... خلاصة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والإدارة الرياضية

- 19..... تمهيد
- 20..... 1-3 الثقافة التنظيمية.....
- 20..... 1-3-1 تعريف الثقافة التنظيمية.....
- 20..... 1-3-2 عناصر الثقافة التنظيمية.....
- 21..... 1-3-3 دور ثقافة المؤسسة.....
- 21..... 1-3-4 مستويات الثقافة التنظيمية.....
- 22..... 1-3-5 أنواع الثقافة التنظيمية.....

- 22.....6-1-3 العلاقة بين القيادة الإبداعية و الثقافة التنظيمية
- 23..... 2-3 الإدارة الرياضية
- 23..... 1-2-3 تعريف الإدارة الرياضية
- 24..... 2-2-3 دور الإدارة الرياضية
- 24..... 3-2-3 مكونات الإدارة الرياضية
- 24..... 4-2-3 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
- 25..... 5-2-3 مستويات الإدارة الرياضية
- 25..... 6-2-3 وظائف الإدارة
- 27..... خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- 29..... تمهيد
- 30..... 1 الدراسة الاستطلاعية
- 30..... 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 31..... 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 31..... 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 32..... 5- الخصائص السيكومترية للأداة
- 33..... 6- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- 34..... 7- الأساليب الإحصائية
- 35..... خلاصة

الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 37..... 5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

6-1 الاستنتاج العام 60

6-2 الاقتراحات والتوصيات 61

قائمة المصادر والمراجع 62

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان	رقم
16	يوضح الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة	01
31	يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي	02
32	يبين صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	03
33	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	04
37	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) محور القيادة الإبداعية	05
38	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) محور القيادة الإبداعية	06
39	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) محور القيادة الإبداعية	07
40	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور القيادة الإبداعية	08
41	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) محور القيادة الإبداعية	09
42	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) محور القيادة الإبداعية	10
43	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) محور القيادة الإبداعية	11
44	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) محور القيادة الإبداعية	12
45	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) محور القيادة الإبداعية	13
46	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (10) محور القيادة الإبداعية	14
47	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (11) محور القيادة الإبداعية	15
48	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (12) محور القيادة الإبداعية	16
49	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (13) محور القيادة الإبداعية	17
50	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (14) محور القيادة الإبداعية	18
51	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (15) محور القيادة الإبداعية	19
52	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (16) محور القيادة الإبداعية	20
53	يمثل النتائج الممثلة لعبارة المحور الأول من استمارة الاستبيان	21

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: "مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الإشكالية:

- هل للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية؟

الفرضية العامة:

مستوى القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية مرتفع

الفرضيات الجزئية:

1. تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
2. تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العينة: تتكون عينة البحث من كافة إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 إداري

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره انسب منهج لطبيعة الدراسة وأهدافها

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ

أبرز نتائج الدراسة:

- ✓ للقيادة الإبداعية أهمية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
- ✓ تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ✓ تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الاقتراحات:

- إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذين لديهم أفكارًا وحلولًا مبتكرة لتطوير مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومساندتهم في تنفيذها.
- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري مديرية الشباب والرياضة بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

Résumé de l'étude

Titre de l'étude : (rôle de leadership créatif dans l'amélioration de la culture organisationnelle en sport management)

Objectifs de l'étude :

- 1- Identifier la nature de la relation entre leadership créatif et de la culture organisationnelle dans la gestion du sport
- 2- identifier le niveau de leadership créatif dans les fonctionnaires de l'administration des sports dans la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila
- 3- identifier le niveau de culture organisationnelle qui prévaut dans l'administration du sport, la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila

Problématique

Pour le rôle de leadership créatif dans l'amélioration de la gestion du sport culture organisationnelle

L'hypothèse générale

Rôle de leadership créatif dans l'amélioration de la culture organisationnelle en management du sport

: Hypothèses partielles

profiter de management du sport avec un haut niveau de leadership créatif de la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila

Profitez de la gestion du sport avec un haut niveau de culture organisationnelle en administration du sport, la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila

Échantillon : l'échantillon se compose de tous la direction de la jeunesse et des sports des administrateurs à m'Sila, 35 administrative

Temari : int sur une enquête descriptive comme l'approche la plus appropriée à la nature et les objectifs de l'étude

Outil d'étude : mis en place l'outil d'identification pour recueillir des renseignements comme utilisent itérations et pourcentages et arithmétique et écart-type et coefficient de force de l'Alpha de cronbakh

: Principaux résultats de l'étude

pour le rôle de leadership créatif dans l'amélioration de la culture organisationnelle dans la gestion du sport Management du sport bénéficie d'un haut niveau de leadership créatif de la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila

Management du sport bénéficie d'un haut niveau de culture organisationnelle en administration du sport, la direction de la jeunesse et des sports de m'Sila.

: Suggestions

Donner des incitations aux fonctionnaires de la direction de la jeunesse et des sports à M'sila qui ont des idées et des solutions innovantes pour le développement de la direction de la jeunesse et des sports de Msila et soutenir la mise en œuvre

Promouvoir et améliorer les performances de la direction de la jeunesse et des sports des gestionnaires à M'sila en participant à des stages de formation en leadership, en particulier leadership créatif, pour suivre ces cours en continuant

Sensibilisation accrue et la connaissance de la direction de gestionnaires de la jeunesse et des sports avec la culture organisationnelle qui prévaut en général, mettant en valeur les cultures organisationnelles qui permettent d'atteindre les objectifs

مقدمة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، ومهما اختلفت الثقافات فإن المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وتحفيزها ودفعها تجاه تحقيق الأهداف وزيادة قدرتها على مواجهة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم تلك المجتمعات، حيث أن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، فلإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمنظمة، وبناء ثقافة في المنظمة تهتم بالتركيز على إحتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما يعود أثر ذلك كله على المجتمع لتلحق بركب الأمم المتقدمة، وما وصلت تلك الأمم إلى ذلك المستوى إلا بوجود قادة مبدعين بنوا مجد الأمة على عوانتهم وصرحوا ببناءها ببذور أفكارهم فكانت مقصدا للعلم والعمل.

ويجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وإتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم و إعتقادات ومدرجات وإفتراضات ورموز ولغة و غيرها.

والثقافة التنظيمية للمنظمة هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمتها وأساليبها الإدارية على المنظمة، ومن خلال الطريقة التي تعتمدها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، لأن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة، فاللغة المشتركة التي تنتج عن مشاركة الأعضاء في نفس المعتقدات والقيم تسهل التعاون بين أعضاء المنظمة.

فعندما يلتزم أعضاء المنظمة بالقواعد السلوكية الثقافية وقيم المشاركة يؤدي ذلك الى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على ايجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، والعمل بنشاط لتطوير مهارات وكفاءات جديدة لتحقيق هذه الأهداف ، ويرى الباحث أن المدراء على اختلاف مراكزهم

ومسئلتهم هم المسئولون عن التخطيط، وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم، وهم أداة التطوير الشامل، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وتطوير اتجاهاتهم وقدراتهم الإبداعية القيادية والإدارية. وبالرغم من أهمية موضوع الدراسة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي لدى الباحثين والعاملين في مجال الإدارة الرياضية، هذا ما تبين بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، الأمر الذي تطلب إجراء هذه الدراسة التي سنتعرف من خلالها على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى إداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية، ثم التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، لعله يسهم في المساعدة على التخلص من العديد من المشكلات التي تواجه الإدارة الرياضية وتعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة جوانب و ستة فصول نذكرها بالترتيب التالي:

الجانب المنهجي: يتكون من :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، تكلمنا فيه عن إشكالية الدراسة كما أننا حددنا أهداف و دور الدراسة وأخيرا فرضيات الدراسة.

الجانب النظري : يتكون من :

الفصل الثاني: القيادة الإبداعية ، تكلمنا فيه عن القيادة الإبداعية دورها وعلاقة الإبداع بالقيادة كما حددنا صفات وسمات القائد المبدع.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والإدارة الرياضية ، تكلمنا في عن الثقافة التنظيمية، عناصرها ودور ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى الإدارة الرياضية دورها مكوناتها مستوياتها و وظائف الإدارة .

الجانب التطبيقي: يتكون من :

الفصل الرابع: منهجية الدراسة، في هذا الفصل استعرضنا الإجراءات الميدانية للدراسة التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى ذكر الشروط العلمية للأداة وعينة البحث وكيفية اختيارها بالإضافة إلى المنهج المستعمل والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

الفصل السادس: أدرجنا في هذا الفصل استنتاجات عامة حول الدراسة وما تليها من اقتراحات وآفاقها المستقبلية بالإضافة إلى أهم المراجع المعتمدة وملاحق الدراسة وملخصها.

الجانب المنهجي

1 إشكالية الدراسة :

تعتبر الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف الى أهداف إنتاجية او اقتصادية أو سياسية او اجتماعية من خلال تجميع وتوجيه الموارد البشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر. والإدارة نشاط متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركي الاساسي والقوة الواقعية الرئيسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الانساني، والمنطلق الاساسي للإدارة انها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الانشطة وتستخدم اشكالا متنوعة من الموارد بعضها مادي وبعضها الآخر انساني وذلك وصولا الى اهداف محددة. (مروان عبد المجيد ابراهيم: 2000، ص 19)

والإدارة الرياضية في المجال الرياضي لا تختلف في أهميتها عن مثيلاتها في باقي الميادين الأخرى، حيث أن الإدارة الرياضية تتمثل في كونها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية وتستخدم فيها جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (مفتي ابراهيم حماد: 1999، ص 17)

والإدارة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه الذي يتشكل من مجموعة من العمليات أهمها القيادة تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الإقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

ويعتبر للقيادة دور حيوي في مجال الإدارة حيث تهتم بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيههم إلى الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف. حيث تقوم القيادة في مجال الإدارة على توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على إختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الهدف. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 21)

حيث لا بد لأي مجتمعات بشرية من قيادة تنظم شؤونها، ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود

ومها اختلفت الثقافات فإن المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وتحفيزها دفعها تجاه تحقيق الأهداف والقدرة على مواجهة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم تلك المجتمعات. (العساف، 2002، ص 04)

ولكي تحقق الإدارة دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة مبدعين لديهم القدرة على بناء ثقافة في المنظمة مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ولقد اصبحت الثقافة التنظيمية على قدر كبير من الأهمية في كثير

من المنظمات في الوقت الراهن بما في ذلك المنظمات الرياضية بالإضافة الى كون الادارة الرياضية في الوقت الراهن تواجه العديد من التحديات والتي تتمثل في قلة الامكانيات من منشآت وتجهيزات خاصة بالرياضة من جهة، وغياب ثقافة تنظيمية للعاملين في مختلف الإدارات الرياضية من جهة أخرى، وهذا دون أن ننسى الركود الاقتصادي وتأثيراته على كافة مجالات الحياة بما في ذلك المجال الرياضي، و تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن فهموا أبعادها وعناصرها، ولكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، حيث أنه في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالإدارات عامة والإدارات الرياضية بصفة خاصة في الجزائر من غياب للثقافة التنظيمية للأفراد العاملين بالإدارات الرياضية وتزايد المشكلات التنظيمية التي تمس هذه الإدارات وعدم وجود قيادة إبداعية تعمل على إيجاد حلول لهذه المشاكل قصد معالجتها والسير بالمنظمة الرياضية إلى الأمام قصد النجاح ومن هنا نتضح الحاجة الى لقاء الضوء على هذه المشكلة وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن للقيادة الإبداعية ان تؤديه في سبيل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الاداء وتوجيه انماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم تحقيق رسالة المنظمة الرياضية واهدافها والتغلب على الصعوبات المتركمة التي تعرقل تطور خدمات الادارة الرياضية

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مستوى الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية في الإدارة الرياضية ؟

ومن أجل فهم هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

ما مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الادارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

2 فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

مستوى القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في الادارة الرياضية مرتفع

2-2 الفرضيات الجزئية:

تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة.

3- أهداف الدراسة :

التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4 تحديد المفاهيم و المصطلحات:

4-1 تعريف القيادة الإبداعية:

4-1-1 لغة: الارتياح والتقدم والزعامة.

4-1-2 اصطلاحا: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

4-1-3 إجراء: هي القدرة على إنشاء وتحقيق حلول مبتكرة خاصة في مواجهة المواقف المعقدة هيكلية أو المتغيرة.

4-2 تعريف الثقافة التنظيمية:

4-2-1 لغة: يتبين أن معنى الثقافة يدور حول الفهم السريع والحدق، وإدراك الشيء وتقويمه .

4-2-2 اصطلاحا: يمكن التمييز بين معنيين للثقافة الأول معنى خاص والآخر معنى عام .

- المعنى الخاص: هي تنمية بعض الملكات العقلية أو تسوية بعض الوظائف البدنية ومنها تنقيف العقل وتنقيف البدن.

- المعنى العام: هي ما يتصف به الرجل الحاذق المتعلم من ذوق، وحسن انتقاد، وحكم صحيح، أو هي التربية التي أدت إلى إكسابه هذه الصفات .

4-2-3 إجراء: هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة والأنظمة والقوانين، والتي تقيد وتحكم طريقة تصرف العاملين داخل المنشآت أو المنظمات .

4-3 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلية مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة.

5- أهمية الدراسة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى عنصرين أساسيين هما القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، حيث تعد القيادة الإبداعية أحد أهم عوامل النجاح في أي منظمة أو مؤسسة، فالقادة الإبداعيون هم الذين يستطيعون تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فريق العمل، وبالتالي يساهمون في تحقيق النجاح والتفوق في العمل .

كما تعتبر الثقافة التنظيمية تحديد السلوكيات المتوقعة من كل فرد في المؤسسة أو المنشأة الرياضية، والتي يجب أن يتبعها جميع الموظفين والقادة، مما يؤدي تصرف كل فرد في المنظمة بناء على الثقافة السائدة. التشجيع على الابتكار والابداع والشعور بالهدف المشترك بين جميع أعضاء الفرق.

6 الدراسات السابقة:

6-1 الدراسة الأولى بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

صاحب الدراسة: أبو الخير سامي 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة غزة والبالغ عددهم 134 مديراً ومديرة، وإستخدم أسلوب الحصر الشامل، وتم إسترداد 115 إستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

6-2 الدراسة الثانية بعنوان: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين.

صاحب الدراسة: الداور سعيد 2007

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (3040 معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية،

وللتحقق من أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، الأولى لقياس دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، والثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية.

وقد أشارت النتائج إلى:

- أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية.
- أكثر مجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، يليه دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.
- أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار.
- وجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

6-3 الدراسة الثالثة بعنوان: درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة.

صاحب الدراسة: الغامدي فهد 2012

هدفت الدراسة الى التعرف على درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتم إستخدام المنهج الوصفي المسحي وصممت إستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون العمداء و وكلاء العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة (والبالغ عددهم 436) قيادياً وتكونت عينة الدراسة من 250 قيادياً من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، حيث أن عينة الدراسة من الذكور بلغت 177 قيادياً، أما عينة القادة من الإناث بلغت 73 ، وتوصل الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت الأبعاد للممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات يليه بعد المبادرة وأخيراً بعد الطرافة والغرابة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينية تبعاً لمتغير العمل الحالي

لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ومتغير نوع الكلية.

6-4 الدراسة الرابعة: "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"

صاحب الدراسة: ليلى حسن عبد الله القرشي، 2004.

وجاءت الإشكالية كما يلي: ما طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الباحثة عينة المسح الشامل اعتمدت الباحثة على الاستبانة والكتب والمراجع

اهم النتائج المتوصل اليها:

جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة درجة متوسطة
جميع ابعاد المناخ التنظيمي تمارس من قبل مجتمع الدراسة درجة متوسطة
هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين كل من سمات القيادة الإبداعية وابعاد المناخ التنظيمي
هناك فروق دالة احصائيا في سمات القيادة الإبداعية ترجع الى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور
توجد فروق دالة احصائيا في سمات القيادة الإبداعية ترجع الى سنوات الخبرة اكثر من 5 سنوات
هناك فروق دالة احصائيا في سمات القيادة الإبداعية ترجع الى الدرجة العلمية اعلى من محاضر
لوحظ وجود فروق دالة احصائيا في ابعاد المناخ التنظيمي ترجع لمتغير الجنس لصالح الذكور وسنوات
الخبرة لاكثر من 5 سنوات

6-5 الدراسة الخامسة بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس

الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

صاحب الدراسة: عكاشة أسعد 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدرسة الحكومية بمحافظة غزة للعام 2011/2012 والبالغ عددهم (9900)، وبلغت عينة الدراسة 727 المدرسي 2011 معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي 77.6 %، يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوس ينفي المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.4 %)، أما الدرجة الكلية للإستبانة حصلت على وزن نسبي 75 %

• أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

6-6 الدراسة السادسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الاتصالات الفلسطينية "Paltel".

صاحب الدراسة: عسكر عبد العزيز 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي "Paltel".

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

6-7 الدراسة السابعة بعنوان: أهمية القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

صاحب الدراسة: نهى عواد رشيد ساعد

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية واعتمدت الباحثة على عينة المسح الشامل وأداة الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

توفر سمات القيادة الإبداعية في وزارة الصحة الفلسطينية

مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية مرتفع

6-8 الدراسة الثامنة: "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"

صاحب الدراسة: فهد نجيم راجح السلمي، 2012.

و جاءت الإشكالية كما يلي: ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة؟

و يكمن دور الدراسة في معرفة واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية

المتوسطة بجدة ومعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد بتلك المدارس

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية لمجتمع

البحث واشتملت على مدرء المدارس المتوسطة بمدينة جدة

أما فيما يتعلق بأدوات جمع المادة العلمية الميدانية وكذا المادة العلمية النظرية فقد استخدم الباحث الكتب والمراجع والملاحظة والمقابلة والمقياس، الاستبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

أظهرت النتائج ان المستوى الإجمالي لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة عالية. أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

أظهرت النتائج ان المستوى الإجمالي لواقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة متوسطة

7 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على زيادة وعي المديرين بأهمية الدور القيادي وزيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الأداء وأيضًا أكدت على أهمية الإبداع المؤسسي، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

8 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- من حيث منهج الدراسة: إتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات على غرار دراسة السلمي (2012) ودراسة بoudine دنيا (2014)

ب- من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الإستبانة كأداة للدراسة

ج- من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على مدى توافر السمات الإبداعية لدى القيادات في الإدارة الرياضية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية ثم التعرف على أهمية القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، وبالتالي إختلفت عن أهداف الدراسات السابقة على سبيل المثال هدفت دراسة السلمي (2012) الى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس

وهدفت دراسة مريم بنت احمد بن محمد الزهراني (2013) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمدبرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال الاهلية بمدينة مكة المكرمة

د- من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة: طبقت الدراسة الحالية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة فقد اختلفت على الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة ليلي حسن عبد الله القرشي (2004) طبقت في السعودية ودراسة بoudine دنيا (2014) طبقت بشركة بيبسي بالجزائر

هـ- من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع: شملت الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وعلى الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، فقد اختلف عن جميع الدراسات السابقة والتي لم تربط بين المتغيرين.

9 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع " القيادة الإبداعية ودورها في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية" وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث قامت بتسليط الضوء على بيئة العمل في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

10 فوائد الدراسات السابقة بالنسبة للباحث:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- 1-بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على دور كل من القيادة والإبداع و الثقافة التنظيمية.
- 2-ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيرها من الباحثين.
- 3-اختيار منهج الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي.
- 4-زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 5-بناء اداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.
- 6-تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

الجانب النظري

تمهيد:

القيادة هي أهم وسيلة من وسائل النجاح فهي تقوم بدورها في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، ويتمثل فن القيادة في النشاط الإشرافي على مجموعة من الناس لتحقيق أهداف متفق عليها من قبلهم. والقيادي الناجح هو الذي يمكنه تحقيق التواصل مع العاملين لديه بطريقة صحيحة وتوجيههم نحو الهدف. ويتم وصفها على أنها دعائم نفسية أو مادية أو اجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين وتمكينه والحفاظ عليه، يستخدم مصطلح القيادة الإبداعية بشكل شائع في الدراسات التنظيمية وقد أبتكر لأول مرة في عام 1957، في السنوات الأخيرة كانت هناك زيادة ملاحظة في البحث العلمي المتعلق بالقيادة الإبداعية والابتكار، كما تفتى المصطلح بين الممارسين وفي المجال العام. وأشار الباحثون والممارسون أن القيادة الإبداعية أصبحت أكثر أهمية في البيئة السياسية والاقتصادية الحالية من أي وقت مضى.

1 تعريف القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقاً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وإن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة و خطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحديّة، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (السلمي، 2012، ص42)

وعرفها الغامدي في دراسته قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة. (الغامدي، 2012، ص9)

وعرف خير الله القائد المبدع بقوله: هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها و استثمارها. (خير الله، 2009، ص215)

وعرف لونييسو جغوب القائد المبدع " هو القائد الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه - أي يأتي بها هو نفسه - مع ضمان دعم الجماعة لها، أو عن طريق الجماعة التي يعمل معها بتشجيعهم على الإبداع، وتحفيزهم عليه، ونجاحه في ذلك". (لونيس، جغوب، 2013)

ويتضح أن القائد المبدع هو " القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره وبطريقة مختلفة.

2 دور القيادة الإبداعية:

إن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كلما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات. والقيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية:

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني. (الفاعوري، 2005، ص183)
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفرادًا وجماعات. (الجيزان، 2002، ص9)

3 علاقة الإبداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع دور في نجاح إستمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقيادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الإبداعية هو الإكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل.

4 خصائص الإبداع في العمل القيادي:

1. الانفتاح نحو التغيير.
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
4. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
5. احترام اختيارات الغير.
6. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقة.
7. تقدير انجازات الآخرين.
8. التوجه نحو المستقبل.

ويتضح أن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات والذي يملك أفكارًا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة

5 صفات القائد المبدع:

من أبرز صفات القائد المبدع كما أوضحه خير الله (2009)، التفكير الإيجابي الذي يمتاز ب:

1. الإتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
2. الإهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.

3. الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
4. الإبداع و الابتكار والطموح إلى كبريات الأمور.
5. الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
6. إمتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
7. النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويلا لأجل.
8. النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والإستعداد له.
9. الإرتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات وإتخاذ المواقف، التي تحقق الطموحات.(خير الله، 2009، ص24)

6 سمات القيادة الإبداعية:

* **الحساسية للمشكلات:** عرف خير الله الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ ان هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون ، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.(الشبيني، 1997، ص91)

* **المثابرة:** تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الإنفعالي والإستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر ،وهي أحد السمات الشخصية المبدعة المهمة.(حريم، 2004، ص471)

* **المبادرة:** المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ ادارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادآت، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية.(القرشي، 2004، ص96)

والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الإستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس.(سلطان، 2002، ص91)

* **الأصالة:** أشار خير الله (2009) إلى ان الاصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحداً لها، وهي انتاج غير مألوف، وكلما قل شيوخ الفكر زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وافكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وان المهم في الاصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار وأشار قنديل أن برنس فرق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة

م	القادة المبدعون	المديرون المنفذون
1	مثاليون وملهمون	يركزون على العمل
2	يخططون للمستقبل	يركزون على الأجل القصير
3	خدميون ومبدعون	عمليون وواقعيون ماديين
4	نشطون	سلبيون
5	يركزون على التغيير	يحافظون على الإستقرار
6	يتحدون وليس لديهم مستحيل	موضحون أو معززون

(قنديل، 2010، ص166)

* يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال

* يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدرة من التحدي

* يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين

7 أساليب القيادة الإبداعية:

* أسلوب القيادة المشتركة: تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ

المناسب للابتكار والإبداع، وتحقق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح.

* أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف

من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى

تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى(الشريف،1997، ص454)

* أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على إستشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية(برو،2003، ص18)

خلاصة:

إن القيادة تلعب دورا هاما في تحقيق الإدارة الصحيحة ومن خلالها يمكن تحقيق التكامل بين جميع الجوانب التنظيمية الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية .
إذ لا تعتبر عملية القيادة من الأشياء السهلة بل إنها تحتاج إلى مهارات كثيرة جدا لا بد من اكتسابها مع الوقت لكسب سمات القائد المثالي.
وقد أصبحت الآن القيادة الإبداعية مطلب استراتيجي لأنها هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار بل إنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

تمهيد:

أصبح العالم اليوم ديناميكي التحولات والتغيرات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وحتى الرياضية وغيرها من المجالات، هذه التحولات المتسارعة والمتنوعة المؤثرة في مختلف جوانب حياتنا اليومية، التي صنعت الفارق بتفوق البعض على البعض الآخر في تحقيق أسمى الأهداف وأرقى المستويات في شتى المجالات.

المجال الرياضي ليس بمنأى عن هذا التغيير، فالتطور الحاصل والمتغيرات الحديثة التي طرأت على المستوى العالمي في عديد المجالات أثرت على الجانب الرياضي بمختلف منظماته ومؤسساته ومن عديد من الجوانب كالتدريب أو الإدارة أو الجانب التنظيمي الذي أصبح يصنع الفارق ويحقق التميز للمنظمات، فالمنظمات الرياضية اليوم تقارب مستواها من حيث الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمنشآت والهيكل، الشيء الذي ساهم في بروز متغير الثقافة التنظيمية الذي فرض نفسه في تحقيق التميز للمنظمات الرياضية ذات الثقافة التنظيمية القوية.

3-1 الثقافة التنظيمية:

3-1-1 تعريف الثقافة التنظيمية: يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على إفتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (ابو بكر، 2000، ص 129)

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها "مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة"
3-1-2 عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة كما أشار إليها المدون أهمها:

القيم التنظيمية، وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرشوة، وإحترام العملاء...إلخ. المعتقدات التنظيمية، وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: الإلتزام التنظيم بعدم تعيين الأخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالإحترام والتقدير المتبادل

الشخصيات البطولية: تؤثر على بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والإتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظماتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدوارًا متميزة للأداء والإنضباط داخل المنظمة

ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم اللذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن وإستقرار حركة المنظمة وبما يعجل بالتغيير التنظيمي (جاد الرب، 2012، ص 471)

3-1-3 دور ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورًا في غاية الأهمية فيتماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع. وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب التالية:

✓ التأثير على الحالة المعنوية للعاملين

✓ التأثير في الأداء

✓ المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

✓ منح المنظمة هوية مميزة

✓ التأثير في السلوك الفردي والجماعي (علوان، 2009، ص167)

3-1-4 مستويات الثقافة التنظيمية : يرى تيرنر و هامبدن (Turner & Hampden) أنه يمكن التمييز

بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

جزء ظاهر من أنماط السلوك.

جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

جزء مسلمتات، وهي عبارة عن إفتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، وبالتالي فهي غير

مرئية. (الهوري، 1996، ص98)

المستوى الأول: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات

وسلوكيات الأفراد و الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما

تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى

ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، وفي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون

بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه فيقيم الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور

فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة

إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد

كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

3-1-5 أنواع الثقافة التنظيمية: أشار جلاب الى ان كل مؤسسة لها ثقافتها التي تختلف عن غيرها، فهناك مؤثرات عديدة وظروف كثيرة تؤدي إلى وجود ثقافات مختلفة وعادات متنوعة في كل مؤسسة، ومن أبرز تلك الثقافات:

الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم و الإلتزام. (الشلوي، 2005، ص 27)

الثقافة الإبداعية: ويتميز أهل هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة، ويظهر ذلك جليا في إتخاذهم لقراراتهم، ومواجهتهم للتحديات. (جلاب، 2011، ص 607)

الثقافة المساندة: وفي مثل هذا الجو من الثقافة يشعر المرء أنه وسط أسرته، فيسود بين الناس الثقة والمساواة والتعاون، ويتم مراعاة الجوانب الإنسانية عند كل شخص في مثل هذا الجو.

ثقافة المهمة: المؤسسات التي تعتمد هذا النظام من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس على الطريقة التي تحققت بها هذه الأهداف، فلا تبالى مثل تلك المؤسسات إن كان الموظف قام بهذا العمل في بيته أم في مكتبه، الأمر الذي يشغل مثل هذه المؤسسات هو تحقيق الموظف لأهدافه، وعادة ما يتموضع قائمة بالأعمال التي يجب على كل موظف تحقيقها في كل يوم، ثم يتم متابعة هذه الأهداف مع كل موظف. **ثقافة العمليات:** ويهتم أهل هذه الثقافة بالطريقة المتبعة لتحقيق الأهداف، ويحاول أهلها استخدام الموارد المتاحة بالطرق المثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

ثقافة الدور: وهي التي تعتمد على المهارات الوظيفية لكل موظف، فكل فرد في المؤسسات يتميز في مجال يختلف عن غيره، فيتم التركيز مع كل فرد بحسب مجال وظيفته.

ثقافة الفرد: تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة تركز بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية. **وهناك ثقافة تنظيمية قوية وضعيفة:** فالثقافة قد تكون قوية وقد تكون ضعيفة ويوضح الفرق بينهما هو مدى انتشار الثقافة بين غالبية أعضائها، فالثقافة القوية هي التي ينتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم، بينما الثقافة الضعيفة وهي التي لا يتم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة.

3-1-6 العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية: لاشك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، فالقائد المبدع يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار فيظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه. (بوسنر، 2004، ص 282)

لذلك لابد أن يمنح القادة الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، كما عليهم إعتبار الثقافة وسيلة أساسية لتحسين وتطوير الأداء، فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الإحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها ان تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة. (الرخيمي، 2000، ص55)

وبصفة عامة فإن أهمية القيادة الإبداعية هي تطوير الثقافة المرنة من خلال نقل والحفاظ على القيم التالية:

قي تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة وتشجيع العاملين على تحملا لمخاطرة.

قيم تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، مما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها رؤساء أقسام ومديرين ومشرفين على مجال العمل الذي تجيد وتبدع فيه المنظمة.

القيم المرتبطة بكيفية تشغيل المنظمة : يجب على المنظمة إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز الموظفين على بذل قصارى جهودهم من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فضلا عن إشعارهم بقيمتهم من خلال إحترامهم وتقدير جهودهم، كوسيلة فاعلة لإستحداث البيئة السلمية للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على المبادأة وحرية العاملين وإحترامهم من خلال إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية إتخاذ القرار، وتحفزهم على تحقيق النجاح. (شارلزهل وجونز، 2001، ص658)

ومن هنا يتضح اننا لقادة الإبداعيون يسعون لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وإنجاز مهامهم وتطوير اداء منظماتهم.

3-2 الإدارة الرياضية :

3-2-1 تعريف الإدارة الرياضية: عرفها كل من (بلانتان وبيتل) " Blantene et beitel" ودو سونس كيلي De sens Kelly على انها " المهارات المرتبة بالتخطيط التنظيم والتوجيه والمتابعة، والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية" (عصام بدوي، 2001، ص17)

ويعرفها مفتي ابراهيم حمادة بأنها "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" (مفتي ابراهيم حماد، 1999، ص17)

وتعرف الغدارة الرياضية بأنها فن إنجاز الأعمال خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين الحقل الرياضي، وتوجيهها بما يتناسب وتوجيهات المؤسسة الرياضية، باستعمال الجهود البشرية والمادية المتاحة وفقا لمفاهيم وأسس علمية، وأدائها عناصر العملية الإدارية، مما يحقق التطور المستمر في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم. (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، ص13)

3-2-2 دور الإدارة الرياضية: الإدارة في ميادين التربية الرياضية لا تختلف في دورها عن مثيلاتها في باقي الميادين الأخرى فهي تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها وكذلك من الأساليب والمبادئ العلمية

يتضح دورها فيما يلي:

تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية

تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية

وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال وتنميتهم

تنمية الأفراد بدنيا ومهاريا ونفسيا واجتماعيا ونفسيا

تطوير برامج التدريب الرياضي

تطوير مناهج التربية الرياضية

تنظيم علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع (محمود حسن عبد الله مصطفى، 2010، ص37،38)

3-2-3 مكونات الإدارة الرياضية: قد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها

تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

العمل البشري.

العمل الجماعي.

المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

القائد الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص60)

3-2-4 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: للإدارة مهارات (فنية وإدارية وإنسانية) وتعتبر هذه

المهارات مطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة، وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات

والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف

متطلبات العمل الإداري. (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، 2010، ص19)

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها

الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على

توقع ما يمكن ان يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل. وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب

دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات

وكيفية التعامل باختلاف المواقف. (على شريف وآخرون، 2007، ص221)

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه،

وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في

مجالاتها وميادينها الواسعة، كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات

والأدوات بالدرجة الثالثة.

3-2-5 مستويات الإدارة الرياضية: تتحصر مستوياتها في:

الإدارة العليا: وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد، والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها.

الإدارة الوسطى: وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف، وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة.

الإدارة الإشرافية: وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ. (فائق أبو حليمة، 2004، ص51)

3-2-6 وظائف الإدارة:

* **التخطيط:** يعرفه فايول على انه " في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2003، ص17، 16)

عرفه طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر على انه الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرياضية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن تفعل، من يقوم به، وأين ومتى وكيف وبواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير من تحدي الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف

فمن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يم العمل على تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجدي للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم، وتوفير النقص بها تحسبا للمستقبل الذي تتبأ به التخطيط. (طلحة حسام الدين وعيسى عدلة مطر، 1997، ص45)

* **تعريف التنظيم:** التنظيم هو الذي يوجه الأفراد العاملين من خلال تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل فرد في المنظمة حيث:

توزيع الاختصاصات

توزيع الواجبات

توزيع المسؤوليات (عمر السعيد وآخرون، 2003، ص71)

ويرى هنري فايول بان التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته من مواد اولية وعدد ورأس مال ومستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة علاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض (جمال محمد علي، 2008، ص29)

* **التوجيه:** يعرفه "سيد الهواري" بأنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، ص82)

يعرفه "إبراهيم عبد المقصود" بأنه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات (جمال محمد علي، 2008، ص39)

* الرقابة: عرفها "طلحة حسام الدين" و "عدلة عيسى مطر" بأنها عملية تلعب دورا أساسيا في التمييز بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للمنظمة الرياضية، بالتأكيد على أن أداء الأفراد يوجه نحو تحقيق الأهداف العامة، كما انها تعمل على التقويم المستمر للأداء (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر ، 1997، ص145)

وتعرف على أنها عملية يتأكد بواسطتها المديرون، من الحصول على المصادر وإستخدامها بشكل مؤثر وعلمي لتحقيق أهداف المؤسسة أي انها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان التماسي وفق الخطط والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل (إيهاب صبيح محمد رزيق، 2001، ص57،51)

* التنسيق: هو وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو القائد الإداري من التوفيق بين إنجازات مرؤوسيه لبلوغ أهداف العمل وإحلال العمل الجامعي محل العمل الانفرادي وكذلك تنقيف العاملين بأنشطة ومشاكل بعضهم بعض (محمود داوود الربيعي، 2010، ص 108،105)

خلاصة:

في ختام الحديث عن موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، تتضح جليا مكانتها في تحقيق عيد الفوائد أهمها أن الثقافة التنظيمية تميز ملامح المؤسسات الرياضية، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وتوسيع آفاقهم ومداركهم، خاصة إذا كانت قيمتها تركز على الابتكار والإبداع والريادة والتميز على المنافسين والعدالة بين موظفيها.

حيث هدفت الدراسة إلى تبين المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية لمختلف التنظيمات والمؤسسات في المجال الرياضي باعتبارها أساس من أساسات النجاح للإدارة الرياضية، إذ أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية السائدة في المنظمة الرياضية التي تساعد في تحقيق أهدافها، من خلال جعل الموظف يلتزم بتعليمات وسياسات العمل انسجاما مع القيم التنظيمية لا لشيء آخر.

جاءت هذه الدراسة التحليلية لتبين مفهوم الثقافة التنظيمية، أبعادها أهميتها أنواعها ومستوياتها وآليات تشكيلها وسمات فاعليتها في إدارة المنظمات الرياضية .

الجانب التطبيقي

تمهيد:

منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث أن كل بحث علمي يلزمه منهجية دراسية يتبعها الباحث أو الطالب، والهدف هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية بعيدا عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسات، والتي لا تؤدي إلى شيء مفيد على الجانب العلمي أو المجتمعي وسوف نتعرف في هذا الفصل على أطروحة مهمة ترتبط بمنهجية الدراسة وإجراءاتها.

و تعني أيضا منهجية الدراسة الإستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهل المشرع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمة للبحث.

منهجية الدراسة عبارة عن خطوات مدروسة بعناية للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي.

1 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة. (رشيد زرواتي، 2007، ص 23) قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك للتعرف على مدى جاهزية الباحث على توزيع الاستبيان والفترة التي يستغرقها الباحث في توزيع الاستبيان المعد لقياس هذه الظاهرة، وكذلك من أجل مدى ملائمة أداة البحث على أفراد العينة، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين العاملين بها وذلك من أجل معرفة الأخطاء والثغرات الموجودة في الاستبيان، ومعرفة والتعرف على وضوح الأسئلة أو غموضه أو معرفة الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون الهرب من الإجابة على الأسئلة حتى يتم صياغتها بشكل بسيط أو بطريقة أخرى قبل التوزيع النهائي والنموذج النهائي للبحث وقد تم تحديد أفراد الدراسة الاستطلاعية الحالية ب 5 أفراد . وقد خرج الباحث بعدة نتائج تتمثل في ما يلي:

- التعرف وجمع المعلومات حول الميدان الذي سوف تجرى فيه الدراسة.
- وجد بعض الغموض في بعض الأسئلة مما أدى إلى تعديل هذه الأسئلة وإعادة صياغتها.
- عدم الإجابة من بعض المستجوبين على بعض الأسئلة مما جعل الباحث يقوم بتعديلها.
- قد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من خلال توزيع الاستبيان الأولي أن الفرضيا تقابلة للدراسة بشكل عادي.

1-1 مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني: اجريت الدراسة الميدانية لموضوع "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

ب. المجال الزمني: كانت بداية الطالب لهذه الدراسة من مارس 2024 إلى غاية ماي 2024

1-2 المنهج المتبع في الدراسة: يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي المسحي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي او الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة، ويقوم المنهج الوصفي المسحي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ووضع الفروض واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة. (محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984، ص 313)

3-1 مجتمع وعينة الدراسة:

1-3-1 مجتمع البحث: هو مجتمع الدراسة والذي شمل عمال مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة 35 عامل.

1-3-2 عينة الدراسة: هي عينة الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث شملت (30 عامل) بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

1-4 أدوات جمع البيانات: قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم. (عروف أحلام وآخرون، 2005، ص 65) فهي تعد أهم أداة بحث اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية: صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة وربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

وقسم إلى محورين: المحور الأول: خاص بالقيادة الإبداعية ويضم 08 عبارات.

المحور الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية ويضم 08 عبارات.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

وتم تقسيم قيم المتوسط المرجح إلى ثلاث مجالات:

المجال الأول: من 1 إلى 2 ويشير إلى الخيار لا أوافق

المجال الثاني: 2 إلى 2.33 ويشير إلى الخيار محايد

المجال الثالث: 2.34 إلى 3 ويشير إلى الخيار موافق

1-5 الخصائص السيكومترية للأداة:

معامل الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الاختبار. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996، ص32).

صدق الأداة: المقصود هنا هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد وضوح الإستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومة لمن سوف يشملهم الإستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس الصدق حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يبين صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	النتيجة
المحور الأول: القيادة الإبداعية	0.78	دال
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	0.75	دال
قيمة r المحسوبة 0.616 ند مستوى الدلالة 0.00 ودرجة الحرية 2/ قيمة r المجدولة 0.396 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 2		

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لأسئلة الاستبيان دالة إحصائياً حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الثبات: ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (القياس أو الاختبار) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة ونفس الشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة، استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ وقد أكد معادلته المعروفة بمعامل ألفا لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفراً، أي ليست ثنائية البعد (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص222)

صدق وثبات الاستبيان:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الاستبيان
16	0.81	0.72

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

معامل ثبات الاستبيان بلغ 0.81 وبصدق بلغ 0.72 وبالتالي فإنه ثابت وقابل للتطبيق. وبالتالي يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-6 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة. وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما والمتابعة الميدانية لها.

المصالح التابعة للمديرية:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها

مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

2- مصلحة نشاطات الشباب:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

مكتب الاتصال وإعلام الشباب

مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب

مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية

3- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

مكتب الموظفين والتكوين

مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية ومراقبتها

مكتب الوسائل العامة

4- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

مكتب المنشآت والتجهيزات

مكتب التقييس والصيانة

مكتب الإحصائيات والبرامج

وكذلك توجد مفتشيتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب

1-7 الأساليب الإحصائية: الحزم الإحصائية (SPSS): هي أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في

مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن

باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (عبد الحميد عطية،

2001، ص 391)

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار رقم 22 عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

- صدق الاتساق البنائي

خلاصة:

قبل الوصول إلى خاتمة عن منهجية البحث العلمي يفترض التعرف على المقصود منها، وخصوصاً أنها من الأمور بالغة الأهمية في أي بحث علمي ناجح، فالتنظيم والدقة شرط لا بد منه لقبول الدراسة العلمية ووصولها إلى نتائج علمية منطقية صحيحة.

فلا يمكن تصور بحث علمي جيد إلى أي تخصص علمي انتمى، دون أن يكون الباحث قد اعتمد منهجية علمية واضحة، فالدراسة العلمية تحتاج لمعايير ومقاييس وضوابط وخطوات يفترض إتباعها من الباحث العلمي، ليصل إلى بحث علمي مميز متكامل قابل للنشر في المجالات العلمية المحكمة.

وبذلك نجد الاختلاف الواضح بين الأبحاث العلمية أي موضوع إنشائي أو خبر أو مقال صحفي، فالبحث العلمي يوصل إلى نتائج تؤثر في التقدم العلمي وفي تطور الحياة البشرية، ولذلك يجب إتباع منهجية البحث العلمي التي ترتب وتنظم الدراسة من جميع النواحي.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

5- عرض و تحليل ومناقشة النتائج:

العبارة رقم 01: يقوم القائد بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.
الهدف منه: معرفة ما إذا كان القائد يجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.
الجدول رقم (05): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.60	2.73	30	24	04	02	العبارة رقم 01
			100	80	13.33	6.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (05) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (01): نسبة الإجابة موافق 80% ونسبة الإجابة بمحايد 13.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 6.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) 2.71 والانحراف المعياري 0.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.

العبارة رقم 02: يقوم القائد بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان القائد يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي.

الجدول رقم (06): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.777	2.55	30	22	03	05	العبارة رقم 02
			100	73.33	10	16.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (06) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (02): نسبة الإجابة موافق 73.33% ونسبة الإجابة بمحايد 10%، ونسبة الإجابة بغير موافق 16.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) 2.55 والانحراف المعياري 0.777 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي.

العبارة رقم 03: يميل القائد إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان القائد يميل إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته.

الجدول رقم (07): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.381	2.84	30	26	4	0	العبارة رقم 03
			100	86.66	13.33	0	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (07) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (03): نسبة الإجابة موافق 86.33% ونسبة الإجابة بمحايد 13.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 0% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) 2.84 والانحراف المعياري 0.381 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يميل إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته.

العبارة رقم 04: يتوفر لدى القائد قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات.
الهدف منه: معرفة مدى توفر القائد على القدرة على التركيز رغم كثرة المعوقات والمشتتات.
الجدول رقم (08): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.692	2.52	30	19	08	03	العبارة رقم 04
			100	63.33	26.66	10	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (08) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (04): نسبة الإجابة موافق 63.33% ونسبة الإجابة بمحايد 26.66%، ونسبة الإجابة بغير موافق 10% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) 2.52 و الانحراف المعياري 0.692 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن يتوفر القائد لديه القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات.

العبارة 05: يمارس القائد الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.

الهدف منه: التأكد من كون القائد يمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.

الجدول رقم (09): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.54	2.75	30	24	06	00	العبارة رقم 05
			100	80	20	0	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (05): نسبة الإجابة موافق 80% ونسبة الإجابة بمحايد 20%، ونسبة الإجابة بغير موافق 00% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) 2.75 و الانحراف المعياري 0.54 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.

العبارة رقم 06: يشجع القائد المبادرات المقدمة من المرؤوسين.

الهدف منه: التأكد من كون القائد يشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين.

الجدول رقم (10): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.56	2.64	30	20	08	02	العبارة رقم 06
			100	66.66	26.66	6.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (06): نسبة الإجابة موافق 66.66% ونسبة الإجابة بمحايد 26.66%، ونسبة الإجابة بغير موافق 6.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) 2.64 و الانحراف المعياري 0.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين.

العبارة رقم 07: يتولد لدى القائد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان يتولد لدى القائد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

الجدول رقم (11): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	العبارة
موافق	0.45	2.89	30	28	1	1	العبارة رقم 07
			100	93.33	3.33	3.33	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (11) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (07): نسبة الإجابة موافق 93.33% ونسبة الإجابة بمحايد 3.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 3.33% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) 2.89 و الانحراف المعياري 0.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

العبارة رقم 08: يعمل القائد على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.
الهدف منه: التأكد من كون القائد يعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.
الجدول رقم (12): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور القيادة الإبداعية

التقدير	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه			
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة رقم 08	01	05	24	30	2.75	0.541	موافق			
	3.33	16.66	80	100						

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (08): نسبة الإجابة موافق 80% ونسبة الإجابة بمحايد 16.66%، ونسبة الإجابة بغير موافق 3.33% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) 2.75 والانحراف المعياري 0.541 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.

العبارة رقم 09: يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.
الهدف منه: معرفة مدى توفر جو الترابط والتماسك بين المدير والموظفين في الإدارة الرياضية.
الجدول رقم (13): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.555	2.72	30	23	06	01	العبارة رقم 09
			100	76.66	20	3.33	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (09): نسبة الإجابة موافق 76.66% ونسبة الإجابة بمحايد 20%، ونسبة الإجابة بغير موافق 3.33% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) 2.72 و الانحراف المعياري 0.555 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الإدارة الرياضية يسودها جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.

العبارة رقم 10: يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.
الهدف منه: التأكد من أن المدير يحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.
الجدول رقم (14): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (10) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.56	2.69	30	22	06	02	العبارة رقم 10
			100	73.33	20	6.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (10): نسبة الإجابة موافق 73.33% ونسبة الإجابة بمحايد 20%، ونسبة الإجابة بغير موافق 6.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) 2.69 و الانحراف المعياري 0.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المدير يحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها .

العبارة رقم 11: يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية.

الهدف منه: معرفة مدى توفر التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (15): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (11) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.535	2.71	30	22	07	01	العبارة رقم 11
			100	73.33	23.33	3.33	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (11): نسبة الإجابة موافق 73.33% ونسبة الإجابة بمحايد 23.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 3.3% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) 2.71 و الانحراف المعياري 0.535 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية.

العبارة رقم 12: يساعد الرضى الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة.
الهدف منه: معرفة مدى مساعدة الرضى الوظيفي على إنجاز المهام بكفاءة على مستوى الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (16): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (12) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.61	2.70	30	24	04	02	العبارة رقم 12
			100	80	13.33	6.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (16) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (12): نسبة الإجابة موافق 80% ونسبة الإجابة بمحايد 13.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 6.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) 2.70 والانحراف المعياري 0.61 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الرضى الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية يساعد في إنجاز المهام بكفاءة.

العبارة رقم 13: تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين.
الهدف منه: معرفة مدى مساعدة الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين.
الجدول رقم (17): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (13) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.631	2.63	30	21	07	02	العبارة رقم 13
			100	70	23.33	6.66	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (17) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (13): نسبة الإجابة موافق 70% ونسبة الإجابة بمحايد 23.33%، ونسبة الإجابة بغير موافق 6.66% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) 2.63 والانحراف المعياري 0.631 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.

العبارة رقم 14: يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.
الهدف منه: التأكد من كون المدير يجتمع بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.
الجدول رقم (18): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (14) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
محايد	0.79	2.28	30	14	09	07	العبارة رقم 14
			100	46.66	30	23.33	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (14): نسبة الإجابة موافق 46.66% ونسبة الإجابة بمحايد 30%، ونسبة الإجابة بغير موافق 23.33% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) 2.28 والانحراف المعياري 0.79 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدير يجتمع بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.

العبارة رقم 15: يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم. الهدف منه: التأكد من أن الموظفون يعملون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم. الجدول رقم (19): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (15) الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.581	2.48	30	16	14	00	العبارة رقم 15
			100	53.33	46.66	00	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (15): نسبة الإجابة موافق 53.33% ونسبة الإجابة بمحايد 46.66%، ونسبة الإجابة بغير موافق 00% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) 2.48 والانحراف المعياري 0.581 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.

العبارة رقم 16: يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين.

الهدف منه: معرفة مدى إتاحة المدير للفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين.

الجدول رقم (20): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (16) لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
موافق	0.57	2.65	30	21	08	01	العبارة رقم 16
			100	70	26.66	3.33	

التحليل: من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم (16): نسبة الإجابة موافق 70% ونسبة الإجابة بمحايد 26.66%، ونسبة الإجابة بغير موافق 3.33% وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) 2.65 والانحراف المعياري 0.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين.

مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

جدول رقم (21): يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبرة
				%	%	%	
موافق	0.60	2.73	30	24	04	02	العبرة رقم: 01
			100	80	13.33	6.66	
موافق	0.777	2.55	30	22	03	05	العبرة رقم: 02
			100	73.33	10	16.66	
موافق	0.381	2.84	30	26	04	0	العبرة رقم: 03
			100	86.66	13.33	0	
موافق	0.692	2.52	30	19	08	03	العبرة رقم: 04
			100	63.33	26.66	10	
موافق	0.54	2.75	30	24	06	00	العبرة رقم: 05
			100	80	20	00	
موافق	0.56	2.64	30	20	08	02	العبرة رقم: 06
			100	66.66	26.66	6.66	

موافق	0.45	2.89	30	28	1	1	العبارة رقم: 07
			100	93.33	3.33	3.33	
موافق	0.541	2.75	30	24	5	1	العبارة رقم: 08
			100	80	16.66	3.33	
موافق	0.391	2.71	المجموع				

مصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن التعرف على مدى تمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (01 إلى 08) الذي أردنا من خلاله ان نبين مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم 07 والتي هي كالاتي " يتولد لدى القائد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد "، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

كذلك هناك العبارة رقم 3 والتي هي كالاتي " يميل القائد إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.84 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يميل إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته، وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي كالاتي " يعمل القائد على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات، والعبارة رقم 05 والتي هي كالاتي " يمارس القائد الأعمال والمهام بمبادرة شخصية " جاءت في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي

تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.

كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي "يقوم القائد بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة، وكذلك هناك العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي "يشجع القائد المبادرات المقدمة من المرؤوسين" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.64 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يشجع المبادرات المقدمة من

المرؤوسين، كذلك هناك العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي "يقوم القائد بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي "يتوفر لدى القائد قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشغلات" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.52 وهو

متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يتوفر لديه قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشغلات. يتضح لنا من خلال ما تحليل الجدول رقم (20) أن القيادة الإبداعية لها دور في تكوين الثقافة التنظيمية، ولا يتجلى هذا إلا بتهيئة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية القوية والتي تتوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجاباً نحو مصالح مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لتتكامل أهدافها مع أهداف العاملين، فكلما كانت ثقافة القيادة التنظيمية ناجحة قوية استطاعت خلق ثقافة تنظيمية قوية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل بهم عن غيرها أو مع عاملها، ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعل همها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين و العمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

وهذا ما توصلت إليه دراسة نهى عواد 2016 حيث أشارت إلى أن سمات القيادة الإبداعية متوفرة

لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على

التساؤل التالي "ما مستوى القيادة الابداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟"، وبناء على إجابات أفراد عينة المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع وعلى ضوء الاستخلاص نجد أن فرضيتنا الجزئية التي مفادها: "تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة." قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي "تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة."

جدول رقم (21) يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0.555	2.72	30	23	06	01	العبارة رقم: 09
			100	76.66	20	3.33	
موافق	0.56	2.69	30	22	06	02	العبارة رقم: 10
			100	80	13.33	6.66	
موافق	0.535	2.71	30	22	07	01	العبارة رقم: 11
			100	73.33	13.33	3.33	
موافق	0.61	2.70	30	24	04	02	العبارة رقم: 12
			100	80	13.33	6.66	

العبرة رقم: 13	02	07	21	30	2.63	0.631	موافق		
	6.66	23.33	70	100					
العبرة رقم: 14	07	09	14	30	2.28	0.79	محايد		
	23.33	30	46.66	100					
العبرة رقم: 15	00	14	16	30	2.48	0.581	موافق		
	00	46.66	53.33	100					
العبرة رقم: 16	01	08	21	30	2.65	0.57	موافق		
	3.33	26.66	70	100					
المجموع							0.61	2.61	موافق

مصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الثانية، والتي تبحث عن التعرف على مدى تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (09 إلى 16) الذي أردنا من خلاله ان نبين التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية.، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً

باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبرة رقم 09 والتي هي كالاتي " يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبرة والذي يقدر ب 2.72 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين. جاءت العبرة رقم 11 والتي هي كالاتي " يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية"، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبرة والذي يقدر ب 2.71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يسود

التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية. جاءت العبارة رقم 12 والتي هي كالآتي "يساعد الرضى الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة"، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الرضى الوظيفي يساعد على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة. جاءت العبارة رقم 10 والتي هي كالآتي "يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها"، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المدير يحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها .

جاءت العبارة رقم 16 والتي هي كالآتي "يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين"، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين.

جاءت العبارة رقم 13 والتي هي كالآتي "تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين"، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين. جاءت العبارة رقم 15 والتي هي كالآتي "يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم"، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.48 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الموظفون يعملون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم. جاءت العبارة رقم 14 والتي هي كالآتي "يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل"، من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.28 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المدير يجتمع بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل .

يتضح لنا من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (21) أن مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية مرتفع

ومستوى الثقافة التنظيمية يمثل الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد و الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويمثل أيضا ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، وفي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف. إضافة إلى الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

وهذا ما توصلت إليه دراسة(عكاشة) 2008 ودراسة(عسكر) 2012

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي " ما الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟"، وبناء على إجابات أفراد عينة المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.61 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع

وعلى ضوء الاستخلاص نجد أن فرضيتنا الجزئية التي مفادها: " تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. " قد تحققت.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

6-1 الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت. من هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ما هي إلا مؤسسة رياضية، يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي

✓ للقيادة الإبداعية أهمية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.

✓ تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

✓ تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6-2 الاقتراحات والتوصيات:

6-2-1 الاقتراحات: بناءا على ماتم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية:

1- الاقتراحات الخاصة بالقيادة الإبداعية:

• إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذين لديهم أفكارًا وحلولًا مبتكرة لتطوير مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومساندتهم في تنفيذها.

• العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على ان تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.

• أن يولي صانعو القرار في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير، واعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين الى هذه الوظيفة، (يمكن أن يتم ذلك من خلال اعطاء نقاط اضافية لمن يقوم بعمل إبداعي أو يسهم بشكل فعال في تطوير مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مما سيضفي مزيداً من الجو التنافسي بين المرشحين لهذا المنصب.)

• تقليل المهام والأعباء الروتينية اليومية المكلف بها مديري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عن طريق تفويض بعض مهامه إلى الموظفين التابعين له ليتاح لها لوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2- الاقتراحات الخاصة بتحسين مستوى الثقافة التنظيمية:

- العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري مديرية الشباب والرياضة بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- أن يعمل مديري الشباب والرياضة لولاية على تنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل مديرية الشباب والرياضة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز و التميز.
- اشباع حاجات التقدير والإحترام لدى العاملين، والعمل على توفير الحوافز المادية وربطها بانجازاتهم الوظيفية، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على المشاركة وعلى القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضهم.
- المساهمة في زيادة أجواء الترابط والتماسك بين العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
- ضرورة توفير الأمان الوظيفي للعاملين .
- استخدام العدالة بأنواعها بين العاملين من خلال تشجيع الملتزم ومحاسبة المقصر "ومن خلال الحوافز لتعطي دافعاً لمن يعمل وينجز وعدم المساواة بين من يتفوق ممن سواه فكل مجتهد نصيب. "

6-2-2 التوصيات :

- تعتبر كل من القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية مهمين جدا في إدارة الأعمال، ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا بسيطا منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- المساهمة في زيادة الترابط والتماسك بين زملاء العمل، وبين المدير والعاملين
 - علاقة القيادة الإبداعية بالولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية
 - استخدام العدل والمساواة بين العاملين
 - أهمية القيادة الإبداعية في زيادة فعالية المؤسسات الرياضية

قائمة المصادر والمراجع:

1 القرآن الكريم

قائمة المعاجم والقواميس:

1. قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 27، 1984.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر للنشر والتوزيع، مجلد 12، بيروت، لبنان، ط 2000، 1.

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة الرياضية الإمكانات في المنشأة الرياضية دار. الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أبوبكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
3. إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية، الإسكندرية، 2001.
4. بو: الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، وزارة التربية الوطنية، الجمهورية الجزائرية، 2003.
5. بوسنر، كوزس: القيادة تحد (ترجمة مكتبة جرير)، الرياض، 2004.
6. بريجيت بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1995.
7. جمال محمد علي: التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 2008، 1.
8. جلاب، إحسان: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2011، 1.
9. جاد الرب، سيد: القيادة الاستراتيجية. الاسماعيلية. 2012.
10. الجيزان، عبدالإله: لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط 1، 2002.

11. حريم، حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
12. حسن، راوية: السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
14. خيرالله، جمال: الإبداع الإداري، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009.
15. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007.
16. سلطان، محمد: السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية، دارالجامعة العربية، 2002.
17. ستراك، رياض: دراسات في الإدارة التربوية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
18. شوشة، فريد: القيادة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ط2، 2006.
19. الشريف، علي: الادارة المعاصرة، الاسكندرية، الدارالجامعية، ط2، 1997.
20. شارلزهل، وجونز، جاريت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وحمد
21. سيد حمد عبد المتعال)، الرياض، دار المريخ، 2001.
22. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، (د،ط)، القاهرة، مصر، 1992.
23. عبد الحميد عطية: التحليل الإحصائي وتطبيقاته في دراسات الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
24. طلحة حسام الدين وعدلة مطر: مقدم في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
25. الطالب، هشام: دليل التدريب القيادي، فرجينيا، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، ط2، 1996.
26. العساف، أحمد: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، النشر العلمي والمطابع، ط1، 2000.
27. العساف، أحمد: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، النشر العلمي والمطابع، ط1، 2002.

28. عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003.
29. علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 2007.
30. عصام بدوي: موسوعة التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
31. علوان، قاسم: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000، 9001، الإصدار الثاني، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
32. العياصرة، أحمد، القيادة الإبداعية، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن، 1998.
33. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2004.
34. القربوتي، محمد: نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2003.
35. كرسب، مايكل : اثنتا عشر خطوة للتطوير الذاتي، ترجمة، مفيد ناجي عودة. الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط 1، 2001.
36. محمد نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، مركز الكتاب، القاهرة، 2006.
37. محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2005.
38. محمود حسن عبد الله مصطفى: معايير إدارة الدورات الرياضية والبطولات العالمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2010.
39. محمود داوود الربيعي: إدارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
40. مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، عمان، الأردن، 1999.
41. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

42. مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.

43. مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.

44. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1999.

45. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للنشر والتوزيع، البحرين، ط1، 2010.

46. النعماني، عبدالفتاح: إدارة الجودة الشاملة، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.

47. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1995.

48. الهواري، سيد: منظمة القرنال، 21 القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996.

الدوريات والمجلات العلمية:

1. لونيس عليك جغبوب دلال: إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17، 2013.

2. الشبيني، هاشم: الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة، (مجلة التنمية الإدارية، العدد 17)، 1997.

3. العريقي، منصور: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ".المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .المجلد5 ، العدد، 2009.

الأطروحات والرسائل العلمية:

1. الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000.

2. العبادلة عبد الرحمن: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة مؤتة،الأردن، 2003.

3. القرشليلي: القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. الشلوي حمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين . "رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
5. عروف أحلام، أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2005.
6. الثويني عبد الكريم: أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2007.
7. مليكة حنيش: الثقافة التنظيمية والتسيير،رسالة ماجستير، تحت إشراف الدكتور: رايح كشاد، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب، . البليدة، الجزائر، 2007 .
8. عكاشة أسعد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.
9. الليثي محمد: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة .رسالة ماجستير غير منشورة .
قسما لإدارة التربية والتخطيط،كلية التربية،جامعة أمالقرى،المملكة العربية السعودية ، 2008.
10. الغامدي جمعان، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011.
11. الغامدي فهد: درجة الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
12. السلمي، فهد: القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. عسكر، عبد العزيز، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان موجهة

بعد كامل التحية والاحترام

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية شعبة الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة تحت عنوان (مستوى ممارسة القيادة الإبداعية و الثقافة التنظيمية لدى مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الاجابة التي تناسب آراءكم وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب

ملاحظة: إجاباتك تستخدم لأغراض البحث العلمي، وتؤكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم والله الموفق

الطالب :

إشراف:

السنة الجامعية 2024/2023

أولاً: القيادة الإبداعية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يقوم القائد بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة			
02	يقوم القائد بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي			
03	يميل القائد إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته			
04	يتوفر لدى القائد قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات			
05	يمارس القائد الأعمال والمهام بمبادرة شخصية			
06	يشجع القائد المبادرات المقدمة من المرؤوسين			
07	يتولد لدى القائد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد			
08	يعمل القائد على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات			

ثانيا: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
09	يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين			
10	يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها			
11	يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية			
12	يساعد الرضى الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة			
13	تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين			
14	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل			
15	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم			
16	يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين			

قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الاختصاص	الامضاء
شريف حمزة	محاضر - أ -	إدارة	
نويري أبو بكر	محاضر - أ -	إدارة	
تباتي على	محاضر - أ -	إدارة	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Saida
Institut des Sciences et Technique
des Activités Physiques et Sportives



شعار الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السعيدة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه:

الطالب (ة): حجيج عبد الباقى

الحامل ب.ت.و/ش.س رقم: 206659798

الصادرة بتاريخ: 20-04-2021 م (دائرة/بلدية): تارمونت

الولاية: المسيلة

المسجل بقسم: الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
عنوان المذكرة: مستوى ممارسة القيادة الإبداعية
والثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة
ولاية المسيلة
ضمن متطلبات نيل شهادة: ماستر ليسانس

أصرح بشرفي بأنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير أخلاقيات المهنة
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة.

التاريخ:

توقيع المعني

عبد الباقى
السيد:
شماره الهاتف

25 جوان 2024