

القيادة الملهمة كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية

بالأندية الرياضية بمحافظة صعيد مصر

أ.م.د/ عبدالله حسين رضا جاد الكريم

أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة جنوب الوادى

Doi: 10.21608/jsbsh.2025.385108.3028

المقدمة ومشكلة البحث:

يعتمد نجاح العملية الإدارية على كفاءة وفاعلية قيادتها، ويوجد هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، ويرتبط نجاح أي منظمة بالكيفية التي تدار بها تلك المنظمة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه القادة وقدراتهم على توظيف امكاناتهم نحو العمل، من اجل بناء علاقة إيجابية مع المرؤوسين وتحسين ظروف العمل واشباع الحاجات وتحقيق الطموح. (٢٥: ١)

ويرى "أحمد عبد العزيز" أن القيادة تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة، فقد بدأ اهتمام الباحثين والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية، ولم ينقطع هذا الاهتمام في ان تقتصر على القيادة السياسية او العسكرية، ولا شك ان القائد له دور كبير بالتأثير في مرؤوسيه من حيث الاقناع والتوجيه من خلال سلوكه القيادي المتبع، حيث القادة الملهمون يعتبروا من الأشخاص الأكثر تميزاً، كونهم يسعون الي احراز النجاح وإيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تواجه العمل. (٣: ١٥٤)

ويشير "جويس Joyce" الى أن القيادة الملهمة هي نوع من أنواع القيادة التي يتطلب من القائد فيها ان تتوفر لديه الارادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الامر اليه. (٣٧: ٧٤)

ويوضح "جاريت Garrett" بان القيادة الملهمة هي القيادة التي تصنع المستقبل من خلال الرؤية المشتركة والقيم الواضحة والحماس والنمو وتقدير الاخرين مما ينتج عنه تحقيق النجاح المنشودة والوصول الي الأهداف التي تسعى الهيئات للوصول اليها. (٣٤: ١٧)

وترى "سارة حسين" بان القيادة الملهمة تُعد أكثر فاعلية، فالذي يجعل المنظمة أكثر بقاءً واستقراراً ليست القوانين والأنظمة الاجبارية التي توجه سلوكيات الافراد، بل عندما تتم قيادة العاملون بالقيم والمبادئ التي توجههم الى فعل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن مدى صعوبة الموقف، وهذه هي مهمة القائد في الهام المرؤوسين وغرس القيم في نفوسهم. (٩: ١٦)

ويشير "كالدير Calder" أن القيادة تؤثر في كافة الأنشطة داخل الهيئات، كما لها دور هام جداً في استقرار الهيئات ومواجهة التهديدات المستقبلية، ذلك الدور الذي عرف فيما بعد بالمناعة التنظيمية، هذا المصطلح هو استعارة مأخوذة من نظم المناعة البيولوجية الموجودة بجسم الانسان، فقد عرفت

المناعة البيولوجية بانها جدار الحماية الذي يهاجم الاجسام الغريبة مثل البكتيريا والفيروسات والتي تهدد استقرار الجسم البشري. (٣٣: ٣٠٠)

ويوضح "عثمان رياض" بان المناعة التنظيمية عبارته عن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة، بحيث تشكل شبكة مترابطة من العمليات والافراد لغرض تكوين جدار متماسك ومنيع قادر على حماية القيم الجوهرية للمنظمة، بالعمل على حل المشاكل وتصحيح الانحرافات في الأداء وذلك للوقاية من تهديدات الأخطار وتقليل حدوث الازمات. (١٦: ٣٦)

ويشير "جيلي Gilley" أن من أهم ابعاد المناعة التنظيمية (العاملين)، حيث يعد العاملين والرؤساء داخل المنظمة كالعقد للمفاوية بجسم الانسان، فهم من يتحكمون في وضع الهيئة وهم من يتخوفون من التغيير وعواقبه، حيث أن المدراء والموظفون هم من يوفرن نظام الاتصال والرقابة مما يجعل العمل داخل الهيئة مستقراً ويبدوا أفضل من حيث المخاطر. (٣٥: ٣)

يتميز العصر الحالي بالوعي الدولي الناضج أياً كان نظام الدولة، فما من دولة سعت التقدم إلا وكان الاهتمام بالشباب له النصيب الأوفر، فالشباب يمثلون لأي مجتمع الطاقات المشتعلة المتفجرة، لأنهم مصدر الحيوية والطاقة والنشاط في أي مجتمع، وهم الذين تعقد عليهم الأمم آمالها وتبني طموحاتها وتتحدى بهم المستقبل وذلك بالعمل الدؤوب والكفاح الدائم والمثابرة المستمرة، لذا يجب الاهتمام في كافة قطاعات الدولة ومن جميع النواحي. (٢٨: ١٠)

ومن خلال قيام الباحث ببعض المقابلات الشخصية (غير المقننة) مع بعض المسؤولين بالاندية الرياضية بصعيد مصر وجد بعض المشكلات والاضطرابات الإدارية، مثل ضعف تمكين العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر على سرعة حل المشكلات قبل تفاقمها ووصولها الي أزمات وكذلك ضعف في الامكانيات المادية والبشرية وقصور في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لحل أي مشكلة تواجهها.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت القيادة المهمة مثل دراسة اميمة احمد (٢٠٢٢م) (٦) والتي تناولت القيادة المهمة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مشرفي الرياضة للجميع بالاندية ومراكز الشباب بمحافظة قنا، ودراسة Vallina et al., (2018م) (٣٩) والتي اظهرت ان القيادة المهمة لها تأثير اكثر ايجابية على سعادة التابعين في العمل عندما تكون خصائص التابعين اكثر ايجابية، دراسة محمد حميد (٢٠١٨م) (٢٥) والتي اظهرت ان للقيادة المهمة دور فعال في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ، كذلك اكدت دراسة علي وليد (٢٠١٨م) (١٩) أن للقيادة المهمة دور فعال في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية.

وكذلك من خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية داخل المؤسسات المختلفة مثل دراسة سناء احمد (٢٠٢٠م) (١١) حيث تناولت اهمية نظام المناعة التنظيمية في التوازن الاستراتيجي، ودراسة محمد إبراهيم (٢٠٢٢م) (٢٢) حيث تناولت أثر نظم المناعة التنظيمية في

الصحة التنظيمية، ودراسة ناهد إسماعيل، ريم احمد (٢٠٢٣م) (٢٧) حيث تناولت بناء مقياس لتعزيز
المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة.

لذلك يرى الباحث ان استخدام القيادة الملهمه قد تكون فعاله لحل مشكلة البحث، وهذا ما دفع
الباحث للقيام بهذا البحث لمحاولة وضع تصور للقياده الملهمه لتعزيز المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية
بصعيد مصر.

ثانياً: أهمية البحث والحاجة اليه:

أ- الأهمية النظرية:

- ١- وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت المناعة التنظيمية والقيادة الملهمه في المجال الرياضي.
- ٢- معرفة درجة المناعة التنظيمية المتوفرة بالأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٣- عدم وجود أبحاث على حد علم الباحث تناولت القيادة الملهمه لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية
الرياضية بصعيد مصر.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- قد يساعد في رفع المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٢- قد يحافظ على استقرار الأندية الرياضية بصعيد مصر ومواجهة التهديدات التي يمكن ان تحدث
مستقبلاً.
- ٣- قد يعمل علي زيادة تمكين العاملين داخل الأندية الرياضية بصعيد مصر وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ٤- قد يؤدي الى رفع كفاءة الأداء لدي العاملين بالأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٥- وضع تصور للقيادة الملهمه لتعزيز المناعة بالأندية الرياضية بصعيد مصر.

ثالثاً: هدف البحث:

يهدف البحث الي التعرف على القيادة الملهمه ودورها بتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية
بصعيد مصر، وذلك من خلال:

- ١- واقع القيادة الملهمه بالأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٢- واقع المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٣- التصور المقترح للقيادة الملهمه لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بصعيد مصر.

رابعاً: تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع القيادة الملهمه بالأندية الرياضية بصعيد مصر؟
- ٢- ما واقع المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بجنوب الصعيد؟
- ٣- التصور المقترح للقيادة الملهمه لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بصعيد مصر؟

خامساً: مصطلحات الدراسة:

أ- القيادة الملهمة:

هو ذلك النوع من القيادة الذي يتعلم من خلاله العاملون المهام وتحفيز الآخرين، وزيادة الإنتاجية والالتزام، وانشاء ثقافة تشجيع الابتكار. (٣٦: ١٧)

ب- المناعة التنظيمية:

قدرة المنظمة على حماية نفسها والدفاع عنها من الاخطار التي تواجهها من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع وظائف المنظمة عن طريق تحديد العوامل التي أدت وكانت السبب في هذه التهديدات والاطار والعمل على التصدي لها والقضاء عليها لكي تحافظ المنظمة علي وجودها وبقائها وبالتالي استمراريتها. (٨: ١١٢)

الدراسات السابقة :

اولا : الدراسات السابقة باللغة العربية :

١- دراسة عبدالحق سيد، محمد عبدالمحسن، عبدالله حسين، محمد صلاح (٢٠٢٥م) (١٥) بعنوان:

القيادة الملهمة بالاتحاد المصري لرفع الاثقال، وهدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الملهمة بالاتحاد المصري لرفع الاثقال، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث العاملين بالاتحاد المصري لرفع الاثقال والبالغ عددهم (٩١) فرد، واستعان الباحثون بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج نقص مدركات أهمية القيادة الملهمة بالاتحاد المصري لرفع الاثقال.

٢- دراسة ناهد إسماعيل، ريم احمد (٢٠٢٣م) (٢٧) بعنوان: القيادة المتسامية لتعزيز المناعة

التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة، وهدفت الدراسة التعرف على نسبة مساهمة القيادة المتسامية لتعزيز المناعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث الاخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة والبالغ عددهم (١٦٤) أخصائي رياضي، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج توافر القيم والاتجاهات والسلوك والروحانية بدرجة مرتفعة لدى العينة قيد البحث.

٣- دراسة اميمة احمد (٢٠٢٢م) (٦) بعنوان: القيادة الملهمة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مشرفي

الرياضة للجميع بالأندية ومراكز الشباب بمحافظة قنا ، وهدفت الدراسة التعرف على التعرف على العلاقة بين القيادة الملهمة والإبداع الإداري لدى مشرفي الرياضة للجميع بالأندية ومراكز الشباب بمحافظة قنا ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث الاخصائيين الرياضيين في مجال الرياضة للجميع بالأندية الرياضية ومراكز الشباب

بمحافظة قنا والبالغ عددهم (٢٠٦) أخصائي ومشرف رياضي، واستعانت الباحثة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج توجد علاقة دالة موجبة بين محور الثقة والاعتمادية بمقياس القيادة الملهمة وكل من محور الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه او (الاحتفاظ بالاتجاه)، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة علي التحليل، والدرجة الكلية.

٤- دراسة ابتسام محمد (٢٠٢٢م) (١) بعنوان: الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وهدفت الدراسة التعرف على واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث على كلا من مديري ووكلاء ومعلمي واداري المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، واستعانت الباحثة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج هي: تحقق الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية بالمدراس بنسب متوسطة.

٥- دراسة حمزة خالد (٢٠٢٢) (٧) بعنوان: استراتيجيات المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة، وهدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة وبيان مدى اهتمام المنظمات بالاستراتيجيات والنظم الحديثة لتحقيق أهدافها في ظل التكنولوجيا المتطورة والتغيرات والتقلبات السريعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تمثل مجتمع البحث في العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان حيث بلغ عددهم ٣٤٠ مديرا وبلغ عدد العينة ١٩١ فرد، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج وجود أثر الاستراتيجيات المحيط الأزرق بأبعادها المختلفة في المناعة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة وان مستوى تطبيق المناعة التنظيمية مرتفع.

٦- دراسة صابر محمد (٢٠٢٢م) (١٢) بعنوان: دور استراتيجيات التدريب في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة الي معرفة دور استراتيجيات التدريب في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على العاملين في المؤسسات الإعلامية بقطاع غزة والبالغ عددهم ٤٠٥ فرد، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب والمناعة التنظيمية بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية:

١- دراسة Alshawabkeh, Z, A (2021) (٣١) بعنوان: أثر الحوكمة في تعزيز المناعة

التنظيمية في بلدية مأدبا الكبرى" دراسة حالة"، هدفت الدراسة التعرف على تأثير الحوكمة في تقوية المناعة التنظيمية في بلدية مأدبا الكبرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على الموظفين الإداريين والمجالس المحلية والبلدية في بلدية محافظة مأدبا والبالغ ٢١٠، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الحوكمة مجتمعة على المناعة التنظيمية.

٢- دراسة Assayah, A, M. (2020م) (٣٢) بعنوان: المناعة التنظيمية واثرها على خيارات التغيير الاستراتيجي التكنولوجي- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير المناعة التنظيمية على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية والبالغ عددهم ٤٧ شركة المدرجة في بورصة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الشركان العمانية المدرجة في البورصة، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج وجود علاقة تأثير كبيرة بين ابعاد المناعة التنظيمية والتحول الاستراتيجي والتكنولوجي.

٣- دراسة Hasija et al (2019م) (٣٦) بعنوان: دراسة دافع القائد الملهم على مشاركة الموظفين، وهدفت الدراسة الي تحديد طبيعة العلاقة بين الدافع لمهم للقائد ومشاركة الموظف في المنظمات الصناعية الاسبانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة كافة موظفي الشركات الصناعية الاسبانية واختار العينة بطريقة عشوائية وعددها ١٦٨، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج أداء وتميز المؤسسات يتأثر بشكل مباشر بقائد ملهم من خلال تعزيز الابتكار والهام الموظفين وتحفيزهم.

٤- دراسة Smith et al (2018م) (٣٨) بعنوان: مناقشة اتصالات القائد الملهم في سياق رياضة النخبة، وهدفت الدراسة الي تحديد اثر الالهام لدى قائد الفريق الرياضي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على كافة قادة فرق رياضة الرجبي الحاصلة على تصنيف النخبة في بريطانيا، واستعان الباحث بالمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج القائد الملهم يمتلك ستة متطلبات رئيسية وهي الخطاب الملهم- تعزيز حالة الضعف- خلق الفخر- الوحدة داخل الفريق- الاتصال الفعال- طلاقة الكلام، وان هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على لاعبي الفريق.

٥- دراسة vallina et al., (2018م) (٣٩) بعنوان: تأثيرات القيادة الملهمة على خصائص التابعين والسعادة في العمل، وهدفت الدراسة معرفة كيفية تأثير القادة الملهمون على خصائص

التابعين ودرجة سعادتهم في العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي "التحليلي الكمي"، واشتمل مجمع الدراسة على ٣٨٩ موظفاً يعملون في مناصب قيادية في البنوك الإيطالية والإسبانية، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج هي: القيادة الملهمة لها تأثير اكثر ايجابية على سعادة التابعين في العمل عندما تكون خصائص التابعين اكثر ايجابية.

إجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين بالاندية الرياضية بمحافظات صعيد مصر (المنيا، أسيوط، سوهاج، البحر الأحمر، قنا، الأقصر، اسوان) وذلك للعام ٢٠٢٤م/٢٠٢٥م حيث قام الباحث باختيار عدد (١٤) نادى رياضى بواقع عدد (٢٠٥) فرد، وقام الباحث باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (١١٨) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (٥٧,٥٦%) والعينه الاستطلاعية (٣٠) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (١٤,٦٣%) وجدول (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١) توصيف عينة البحث الاساسية والاستطلاعية

م	العينة	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	رئيس مجلس الإدارة	14	4	8
٢	نائب رئيس مجلس الإدارة	14	4	8
3	أعضاء مجلس الإدارة	84	10	50
4	مدير (مالى - تنفيذى)	28	6	12
5	الاداريون	65	6	40
	المجموع	205	30	118
	النسبة المئوية	١٠٠%	١٤,٦٣%	٥٧,٥٦%

استعان الباحث في جمع بيانات هذه البحث بالأدوات التالية:

➤ المقابلة الشخصية (الغير مقننه)

➤ الاستبانه:

قام الباحث بتصميم الاستبانه كما يلي:

أولاً: استبانه القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر :

للتعرف على واقع القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستبانه في ضوء هدف البحث وذلك من خلال:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة:

- قام الباحث بتحديد سبعة محاور رئيسية مرفق (٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة في مجال القيادة الملهمة (٦)(٩)(١٥)(٢٠)(٢٥).
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٩) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبانة، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠٪) فأكثر جدول (٢).

جدول (٢) آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استبانة القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر (ن=٩)

م	المحاور الأساسية	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	تعزيز الثقة بالنفس.	٩	—	%١٠٠
٢	الرؤية المستقبلية(التوجه الاستراتيجي).	٩	—	%١٠٠
٣	الاتصال الفعال.	٨	١	٨٨,٨٨
٤	القدرة على تحفيز الأفراد.	٥	٤	٥٥,٥٥
٥	تطوير العاملين.	٤	٥	٤٤,٤٤
٦	تمكين العاملين .	٧	٢	٧٧,٧٧
٧	إدارة التغيير.	٩	—	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استبانة القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر تراوحت ما بين(٤٤,٤٤٪ : %١٠٠)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠٪ كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد حذف المحور رقم(٤) قدره على تحفيز الافراد، (٥) تطوير العاملين.

٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبانة في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٥/٢/١٥ م إلى ٢٠٢٥/٢/٢٠ م وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستبانة القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر (ن=٩)

الفرعي الرئيسي	تعزيز الثقة بالنفس	الرؤية المستقبلية	الاتصال الفعال	تمكين العاملين	إدارة التغيير	
القيادة الملهمة	ع	%	ع	%	ع	%
	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%٨٨,٨٨
	٢	%٨٨,٨٨	٢	%٧٧,٧٧	٢	%١٠٠
القيادة الملهمة	ع	%	ع	%	ع	%
	٣	%١٠٠	٣	%٨٨,٨٨	٣	%١٠٠

٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٨٨,٨٨	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠
٥	%٥٥,٥٥	٥	%٨٨,٨٨	٥	%٤٤,٤٤	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠
٦	%١٠٠	٦	%٨٨,٨٨	٦	%١٠٠	٦	%٨٨,٨٨	٦	%٨٨,٨٨
٧	%٨٨,٨٨	٧	%١٠٠	٧	%٦٦,٦٦	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠
٨	%١٠٠	٨	%٥٥,٥٥	٨	%١٠٠	٨	%٧٧,٧٧	٨	%١٠٠
٩	%٤٤,٤٤	٩	%١٠٠	٩	%١٠٠	٩	%١٠٠	٩	%١٠٠
١٠	%٥٥,٥٥	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠
١١	%١٠٠	١١	%١٠٠	١١	%١٠٠	١١	%١٠٠	١١	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبانة تراوحت ما بين (٤٤,٤٤% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وعلى ذلك فقد تم حذف العبارة رقم (٥-٩-١٠) من المحور الأول، وحذف العبارة رقم (١-٨) من المحور الثاني، وحذف العبارة رقم (٥-٧) من المحور الثالث.

وبذلك أصبحت استبانة القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر في صورته الأولية يتكون من عدد (٤٢) عبارة ومعداً للتطبيق على العينة الاستطلاعية مرفق (٥).

المعاملات العلمية للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٩/٢/٢٠٢٥م إلى ٩/٣/٢٠٢٥م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبانة والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية للاستبانة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبانة مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتتناسب المدة الزمنية مع عدد العبارات.

صدق الاستبانة:

١- صدق المحتوى:

لإيجاد صدق الاستبانة استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبانة على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ١٥/٢/٢٠٢٥م إلى ٢٠/٢/٢٠٢٥م وجدول (٣) يوضح ذلك .

٢- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبانة وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبانة حيث تم تطبيق الاستبانة على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور استبانته القيادة الملهمة والمحور المنتمية إليه (ن=٣٠)

الفرعي الرئيسي		تعزيز الثقة بالنفس		الرؤية المستقبلية		الاتصال الفعال		تمكين العاملين		إدارة التغيير	
ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر
١	٠,٨٨	١	٠,٨٠	١	٠,٨٣	١	٠,٧١	١	٠,٧١	١	٠,٧١
٢	٠,٦٧	٢	٠,٦٩	٢	٠,٧٩	٢	٠,٧٩	٢	٠,٧٩	٢	٠,٨٩
٣	٠,٨٤	٣	٠,٨٥	٣	٠,٨٦	٣	٠,٨٧	٣	٠,٨٧	٣	٠,٨٦
٤	٠,٨٩	٤	٠,٩٠	٤	٠,٧٢	٤	٠,٨٢	٤	٠,٨٢	٤	٠,٧٤
٥	٠,٨٨	٥	٠,٧٨	٥	٠,٨٢	٥	٠,٨٠	٥	٠,٨٠	٥	٠,٧٩
٦	٠,٧٣	٦	٠,٨١	٦	٠,٨٥	٦	٠,٨٠	٦	٠,٨٠	٦	٠,٧٧
٧	٠,٨٠	٧	٠,٦٩	٧	٠,٦٦	٧	٠,٧١	٧	٠,٧١	٧	٠,٨٢
٨	٠,٦٤	٨	٠,٦٣	٨	٠,٦٨	٨	٠,٧٩	٨	٠,٧٩	٨	٠,٨٧
								٩	٠,٨٢	٩	٠,٩٠

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات محاور الاستبانته ومجموع كل محور المنتمية اليه تراوحت ما بين (٠,٦٣ : ٠,٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانته.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبانته (ن=٣٠)

م	المحاور	قيمة ر المحسوبة
١	تعزيز الثقة بالنفس.	٠,٨٠
٢	الرؤية المستقبلية(التوجه الاستراتيجي).	٠,٧٦
٣	الاتصال الفعال.	٠,٧٧
٤	تمكين العاملين .	٠,٧٩
٥	إدارة التغيير.	٠,٨٢

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبانته تراوحت ما بين (٠,٧٦ : ٠,٨٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانته ككل.

ثبات الاستبانته: لحساب ثبات الاستبانته قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبانته على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة البحث الاساسية والجدول رقم(٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لمحاوَر الاستبانه (ن=٣٠)

م	المحاوَر	معامل الفا
١	تعزيز الثقة بالنفس.	٠,٨٨
٢	الرؤية المستقبلية(التوجه الاستراتيجي).	٠,٨٣
٣	الاتصال الفعال.	٠,٨٥
٤	تمكين العاملين .	٠,٨٨
٥	إدارة التغيير.	٠,٩٠
٦	الاستبانه ككل	٠,٨٦

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (٦) أن معاملات الفا للاستبانه تراوحت ما بين (٠,٨٣ : ٠,٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبانه.

ثانياً: استبانه المنة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر : للتعرف على واقع المنة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستبانه في ضوء هدف البحث وذلك من خلال:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانه:

- قام الباحث بتحديد خمسة محاور رئيسية مرفق (٥) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة في مجال المنة التنظيمية (١)(٧)(١١)(١٢).
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٩) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم الاستبانه، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠٪) فأكثر جدول (٧).

جدول(٧) آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استبانه المنة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر (ن=٩)

م	المحاور الأساسية	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	التعلم التنظيمي	٩	-	%١٠٠
٢	الذاكرة التنظيمية	٩	-	%١٠٠
٣	الثقافة التنظيمية/الحمض النووي DNA	٩	-	%١٠٠
٤	الابتكار	٨	١	%٨٨,٨٨
٥	روح الفريق والتعاون	٩	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استبانه القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر تراوحت ما بين (٨٨,٨٨٪ : ١٠٠٪)، وقد أرتضى الباحث نسبة ٧٠٪ كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع المحاور.

٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبانة في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٦) وتم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٥/٢/١٥ إلى ٢٠٢٥/٢/٢٠ م وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستبانة المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر (ن=٩)

الفرعي الرئيسي		التعلم التنظيمي		الذاكرة التنظيمية		الثقافة التنظيمية		الابتكار		روح الفريق والتعاون	
ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%٨٨,٨٨
٢	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢	%٧٧,٧٧	٢	%٧٧,٧٧
٣	%١٠٠	٣	%٤٤,٤٤	٣	%٧٧,٧٧	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠
٤	%٨٨,٨٨	٤	%٦٦,٦٦	٤	%٧٧,٧٧	٤	%٧٧,٧٧	٤	%٧٧,٧٧	٤	%١٠٠
٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%٥٥,٥٥	٥	%١٠٠
٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%٧٧,٧٧
٧	%٨٨,٨٨	٧	%٨٨,٨٨	٧	%٨٨,٨٨	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠
٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠
٩		٩	%٧٧,٧٧	٩	%٨٨,٨٨	٩	%١٠٠	٩	%١٠٠	٩	%١٠٠
١٠		١٠	%١٠٠	١٠	%٥٥,٥٥	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبانة تراوحت ما بين (%٤٤,٤٤ : %١٠٠)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من %٧٠ فأكثر وعلى ذلك فقد تم حذف العبارة رقم (٣)(٤) في المحور الثاني، والعبارة رقم (١٠) في المحور الثالث، والعبارة رقم (٥) في المحور الرابع.

وبذلك أصبحت استبانة المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر في صورته الأولية

يتكون من عدد (٤٤) عبارة ومعداً للتطبيق على العينة الاستطلاعية مرفق (٧).

المعاملات العلمية للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٥/٢/٢٩ م إلى ٢٠٢٥/٣/٩ م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبانة والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية للاستبانة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبانة مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتتناسب المدة الزمنية مع عدد العبارات.

صدق الاستبانة:

٣-صدق المحتوى:

لإيجاد صدق الاستبانة استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبانة على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠٢٥/٢/١٥م إلى ٢٠٢٥/٢/٢٠م وجدول (٨) يوضح ذلك.

٤-صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبانة وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبانة حيث تم تطبيق الاستبانة على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) معاملات الارتباط بين عبارات كل محور

من محاور استبانة القيادة الملهمة والمحور المنتمية إليه (ن=٣٠)

الفرعي الرئيسي		التعلم التنظيمي		الذاكرة التنظيمية		الثقافة التنظيمية		الابتكار		روح الفريق والتعاون	
ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر	ع	قيمة ر
١	٠,٨١	١	٠,٩١	١	٠,٨٦	١	٠,٨٨	١	٠,٧٦	١	٠,٧٦
٢	٠,٧٣	٢	٠,٨٨	٢	٠,٧٩	٢	٠,٧٦	٢	٠,٧٩	٢	٠,٧٩
٣	٠,٨٧	٣	٠,٨٣	٣	٠,٨٠	٣	٠,٨٥	٣	٠,٨٣	٣	٠,٨٣
٤	٠,٩١	٤	٠,٧٧	٤	٠,٧٢	٤	٠,٧١	٤	٠,٦٩	٤	٠,٦٩
٥	٠,٨٩	٥	٠,٨٦	٥	٠,٨٢	٥	٠,٧٠	٥	٠,٨٩	٥	٠,٨٩
٦	٠,٧٦	٦	٠,٦٣	٦	٠,٩١	٦	٠,٨٥	٦	٠,٨٨	٦	٠,٨٨
٧	٠,٨٧	٧	٠,٨١	٧	٠,٨٧	٧	٠,٧٨	٧	٠,٧٠	٧	٠,٧٠
٨	٠,٨٩	٨	٠,٨٤	٨	٠,٧٥	٨	٠,٨٦	٨	٠,٨٦	٨	٠,٨٦
٩		٩		٩	٠,٨٦	٩	٠,٧١	٩	٠,٧٠	٩	٠,٧٠
١٠								١٠	٠,٦٦	١٠	٠,٦٦

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومجموع كل محور المنتمية اليه تراوحت ما بين (٠,٦٣ : ٠,٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبانة (ن=٣٠)

م	المحاور	قيمة ر المحسوبة
١	التعلم التنظيمي	٠,٨٥
٢	الذاكرة التنظيمية	٠,٨٢
٣	الثقافة التنظيمية/الحمض النووي DNA	٠,٨٢
٤	الابتكار	٠,٧٩
٥	روح الفريق والتعاون	٠,٧٧

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (١٠) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٧ : ٠,٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة البحث الأساسية والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لمحاور الاستبانة (ن=٣٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	التعلم التنظيمي	٠,٨٩
٢	الذاكرة التنظيمية	٠,٨٦
٣	الثقافة التنظيمية/الحمض النووي DNA	٠,٨٨
٤	الابتكار	٠,٧٥
٥	روح الفريق والتعاون	٠,٨٣
٦	الاستبانة ككل	٠,٨٤

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤١

يتضح من جدول رقم (١١) أن معاملات الفا للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٥ : ٠,٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

تطبيق البحث:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانات تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠٢٥/٣/١٣م إلى ٢٠٢٥/٤/٢٥م حيث تم التطبيق على عدد (١١٨) فرد من إجمالي (٢٠٥) من المجتمع الكلي للبحث، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانات تم جمعها وتنظيمها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson). - المتوسط. - معامل الفا. - النسبة المئوية. - الدرجة المقدرة - كا^٢.
وقد اعتمد الباحث علي أحد الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث، كما ارتضى مستوي دلالة (٠,٠٥) لقبول نتائج البحث.

عرض ومناقشة النتائج:

اولاً: عرض ومناقشة التساؤل الاول "ما واقع القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر؟"

المحور الأول: تعزيز الثقة بالنفس

جدول (١٢) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه لاستجابات عينة البحث للقيادة الملهمة في المحور الاول (تعزيز الثقة بالنفس) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٥٥	٣٧	٢٦	٢٦٥	٧٤,٨٦	٧,٠٤	٢,٢٥	أحياناً	٧
٢	٦٢	٢٥	٣١	٢٦٧	٧٥,٤٢	١٩,٠٧	٢,٢٦	أحياناً	٦
٣	٧١	١١	٣٦	٢٧١	٧٦,٥٥	٤٦,٨٢	٢,٣٠	أحياناً	٤
٤	٦٩	١٨	٣١	٢٧٤	٧٧,٤٠	٣٤,٧٣	٢,٣٢	أحياناً	٣
٥	٥٨	٢٧	٣٣	٢٦١	٧٣,٧٣	١٣,٥٦	٢,٢١	أحياناً	٨
٦	٧٧	١٥	٢٦	٢٨٧	٨١,٠٧	٥١,٧٩	٢,٤٣	دائماً	١
٧	٦٠	٣٠	٢٨	٢٦٨	٧٥,٧١	١٣,٧٩	٢,٢٧	أحياناً	٥
٨	٦٨	٢٣	٢٧	٢٧٧	٧٨,٢٥	٢٨,٣٦	٢,٣٥	دائماً	٢
	المجموع			٢١٧٠	٧٦,٦٢		٢,٣٠	أحياناً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

كما يتضح من الجدول (١٢) أن المحور الاول (تعزيز الثقة بالنفس) جاء بدرجة مقدرة (٢١٧٠)، ووزن نسبي (٧٦,٦٢%) ومتوسط (٢,٣٠)، وفي اتجاه أحياناً

كما يتضح من الجدول (١٢) ان العاملين بالاندية ليس لديهم القدرة على اتخاذ قرارات دون الرجوع للجهة الأعلى إذا تطلب الامر ذلك، ويعزو الباحث ذلك الي خوف القادة من تحمل المسؤولية المترتبة على ذلك، وقد يرجع الامر في ذلك الى قلة الثقة بالنفس لدى القادة والتي لا تساعدهم على المبادرة واتخاذ القرارات السريعة، وللثقة بالنفس أهمية كبيرة للقائد وتساعده على كسب ثقة التابعين.

وتتفق في ذلك دراسة سناء إبراهيم (٢٠١٥م) (١٠) التي جاءت في توصياتها أهمية ان يتحلى القادة بالثقة بالنفس فمن يعجز عن الثقة بنفسه، كذلك أهمية ان يمتلك القادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

كما يتضح من جدول (١٢) انه احياناً ما يبادر القادة بحل المشكلات التي تواجه النادي بطرق مناسبة، كما انه احياناً ما يتقبل القادة الملاحظات والنقد من المرؤوسين.

ويعزو الباحث ذلك الي ضعف قدرة القادة على المبادرة لحل المشكلات والتي تؤدي في النهاية الي تفاقم المشكلات وتحولها الي أزمات، ولا بد ان يتحلى القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما يجنب النادي العديد من الازمات.

كما يرى الباحث ان المهارات المتعلقة باتخاذ القرارات لدى قادة النادي ضعيفة، فعملية اتخاذ

القرارات ترتبط بمهارات محددة، لذلك لابد من تطوير المهارات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات لدى القادة والتابعين.

وتتفق في ذلك دراسة سناء إبراهيم (٢٠١٥م) (١٠) التي جاءت في توصياتها أهمية ان يمتلك القادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

كما يتضح من جدول (١٢) ان العاملين أحياناً يحرصون على ان تنسب نجاحات العمل الي زملاءهم المكلفين بها، كذلك أحياناً يحرص القادة على سماع مقترحات المرؤوسين وتطبيق المناسب منها. ويعزو الباحث ذلك الي أهمية ان يعمل القادة على كسب ثقة المرؤوسين من خلال الاهتمام بهم وتشجيعهم على انجاز المهام المختلفة، واشراكهم في القرارات خاصة التي تخصهم حتي يكون ذلك دافعاً لهم على تنفيذها.

ويتفق في ذلك دراسة علي وليد (٢٠١٨م) (١٩) التي جاءت في توصياتها أهمية ان يعتمد الاتحادات الرياضية أساليب اشراك فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات، ودراسة احمد محمد (٢٠١١م) (٤) التي اكدت توصياتها على ضرورة تشجيع العاملين على ابداء الرأي وابداء الأفكار الخلاقة في جميع موضوعات العمل.

المحور الثاني: الرؤية المستقبلية/ التوجه الاستراتيجي

جدول (١٣) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه

لاستجابات عينة البحث للقيادة الملهمة في المحور الثاني (الرؤية المستقبلية/ التوجه الاستراتيجي) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٧٣	٢٩	١٦	٢٩٣	٨٢,٧٧	٣١,٩٤	٢,٤٨	دائماً	١
٢	٦٩	٣٧	١٢	٢٩٣	٨٢,٧٧	٢٢,٨٢	٢,٤٨	دائماً	٢
٣	٥١	٤٨	١٩	٢٦٨	٧٥,٧١	٥,٨٥	٢,٢٧	أحياناً	٨
٤	٥٨	٤٢	١٨	٢٧٦	٧٧,٩٧	٩,٥٠	٢,٣٣	أحياناً	٦
٥	٦٦	٣٨	١٤	٢٨٨	٨١,٣٦	١٨,٤٨	٢,٤٤	دائماً	٤
٦	٦٠	٣٢	٢٦	٢٧٠	٧٦,٢٧	١٢,٨٩	٢,٢٩	أحياناً	٧
٧	٦٣	٤٧	٨	٢٩١	٨٢,٢٠	١٥,٩٤	٢,٤٧	دائماً	٣
٨	٦١	٤٠	١٧	٢٨٠	٧٩,١٠	١٢,٣٨	٢,٣٧	دائماً	٥
	المجموع			٢٢٥٩	٧٩,٧٧		٢,٣٩	دائماً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

كما يتضح من جدول (١٣) أن المحور الثاني وهو (الرؤية المستقبلية/ التوجه الاستراتيجي) جاء بدرجة مقدرة (٢٢٥٩)، ووزن نسبي (٧٩,٧٧%) ومتوسط (٢,٣٩)، وفي اتجاه دائماً
كما يتضح من جدول (١٣) ان العاملين أحياناً يكون لديهم القدرة على تنظيم وترتيب أولويات وضروريات العمل، كذلك أحياناً يكون لديهم القدرة على صياغة أفكار مستقبلية قابلة للتطبيق.

ويعزو الباحث ذلك الي نقص مدركات أهمية ابعاد القيادة الملهمة لدى القادة بالاندية الرياضية، حيث لابد من عمل دورات تدريبية لقادة الاندية من آن لآخر لتزويدهم واعداداهم بكل ما هو جديد في مجال الإدارة، وكل ذلك يعود بالنفع على النادي ويساعد في تحقيق أهدافه.

ويتفق ذلك مع دراسة نور غياث (٢٠١٢م) (٢٩) التي اكدت توصياتها على ضرورة دعم مدركات ابعاد القيادة الملهمة من خلال عمل دورات تدريبية وندوات للمدراء.

ويرى الباحث ضرورة التخلص من أسلوب البيروقراطية في إدارة النادي، حيث إدراك القادة لأهمية اشراك العاملين في صياغة الأهداف المراد تحقيقها، له دور كبير في تحفيز العاملين لتحقيق الاهداف التي شاركوا في صياغتها.

ويتفق في ذلك دراسة صالح فهد (٢٠٠٣م) (١٣) التي اكدت توصياتها ضرورة اشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي والاستماع لآرائها والاخذ بالمقترحات التي تقدمها لزيادة فرص النجاح.

كما يتضح من جدول (١٣) ان قادة النادي احيانا ما يضعون خطط وقائية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها، ودائما ما يضعون اهداف للعمل قادرة على استغلال الفرص المستقبلية المتوقعة.

ويعزو الباحث ذلك الي توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة النادي لكن ليس بالقدر الكافي، كما انهم يفتقرون لمشاركة العاملين في وضع تلك الخطط.

وتتفق في ذلك دراسة صالح فهد (٢٠٠٣م) (١٣) التي جاء في توصياتها ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإزالة أي معوقات وتوفير الكوادر الإدارية المدربة للقيام بهذا الدور.

المحور الثالث: الاتصال الفعال

جدول (١٤) الدرجة المقدره والوزن النسبي وكأ والمتوسط والاتجاه

لاستجابات عينة البحث للقيادة الملهمة في المحور الثالث (الاتصال الفعال) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	كأ	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نظراً						
١	٦٤	٣٨	١٦	٢٨٤	٨٠,٢٣	١٥,٩٢	٢,٤١	دائماً	٢
٢	٧٧	٢٣	١٨	٢٩٥	٨٣,٣٣	٤٣,٣١	٢,٥٠	دائماً	١
٣	٥٧	٣١	٣٠	٢٦٣	٧٤,٢٩	١٠,٤٦	٢,٢٣	أحياناً	٦
٤	٦٩	١٨	٣١	٢٧٤	٧٧,٤٠	٣٤,٧٣	٢,٣٢	أحياناً	٤
٥	٦٢	٢٦	٣٠	٢٦٨	٧٥,٧١	١٨,٣٤	٢,٢٧	أحياناً	٥
٦	٥٠	٤١	٢٧	٢٥٩	٧٣,١٦	٣,٦٥	٢,١٩	أحياناً	٧
٧	٦٣	١٢	٤٣	٢٥٦	٧٢,٣٢	٣٤,٣٣	٢,١٧	أحياناً	٨
٨	٦٠	٣٨	٢٠	٢٧٦	٧٧,٩٧	١١,٤١	٢,٣٤	دائماً	٣
	المجموع			٢١٧٥	٧٦,٨٠		٢,٣٠	أحياناً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كأ الجدولية عند درجة حرية ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (١٤) أن المحور الثالث (الاتصال الفعال) جاء بدرجة مقدرة (٢١٧٥)، وبوزن نسبي (٧٦,٨٠%) ومتوسط (٢,٣٠)، وفي اتجاه أحيانا كما يتضح من جدول (١٤) انه دائما ما يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من النادي لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من النادي، وكذلك دائما ما يتم الاستماع الى العاملين واعطائهم فرصه للتحدث توضيح أفكارهم بشكل مستمر وصوره شفافه.

ويعزو الباحث ذلك الى ان الاتصال الجيد بين العاملين والمستفيدين من النادي يوفر نوع من الثقة والاحترام المتبادل وكذلك يوفر جو يسوده المحبة والتقدير حيث تسعى الإدارة إلى تسهيل قنوات الاتصال بينها وبين المستفيدين من اجل النهوض بالخدمات المقدمة من النادي بما يحقق رغبات المستفيدين. وهذا ما اتفقت معه دراسة سناء إبراهيم (٢٠١٥م) (١٠) إلى أن تلبية رغبات المستفيدين تعتبر من أولويات الإدارة والمحافظة على معلومات وخصوصيات المستفيدين يعطي ثقة للمستفيدين تجاه الإدارة والعاملين كما يزيد من الاحترام المتبادل تجاه المستفيدين، كما يجب على الإدارة تقديم الخدمات للمستفيدين وفقا للمواصفات التي تتطابق معهم

كما يتضح من جدول (١٤) انه احيانا ما يتم تقبل وجهات النظر المختلفة دون التأثير على مصلحة العمل النادي، وكذلك أحيانا ما توجد لدي العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين والحرص على تجاوز توقعاتهم. ويعزو الباحث ذلك انه على الرغم من حرص إدارة النادي على التواصل الجيد ما بين الإدارة والمستفيدين الا انه يوجد قصور في تقبل وجهات النظر نظرا لتفضيل المصالح الشخصية غالبا وكذلك عدم مقدرة العاملين على فهم حاجات المستفيدين من خدمات النادي.

المحور الرابع: تمكين العاملين

جدول (١٥) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه

لاستجابات عينة البحث للقيادة الملهمة في المحور الرابع (تمكين العاملين) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٦١	٢٦	٣١	٢٦٦	٧٥,١٤	١٧,٢٤	٢,٢٥	أحيانا	٩
٢	٦٩	٣٣	١٦	٢٨٩	٨١,٦٤	٢٣,٨٠	٢,٤٥	دائماً	٢
٣	٥٦	٤٧	١٥	٢٧٧	٧٨,٢٥	٨,٩٤	٢,٣٥	دائماً	٤
٤	٤٨	٥٥	١٥	٢٦٩	٧٥,٩٩	٨,٥٣	٢,٢٨	أحيانا	٧
٥	٦٨	٣٧	١٣	٢٩١	٨٢,٢٠	٢١,٣٦	٢,٤٧	دائماً	١
٦	٧١	١٣	٣٤	٢٧٣	٧٧,١٢	٤٣,٩٩	٢,٣١	أحيانا	٥
٧	٥٨	٣٩	٢١	٢٧٣	٧٧,١٢	٩,٤٠	٢,٣١	أحيانا	٦
٨	٦٥	٣٣	٢٠	٢٨١	٧٩,٣٨	١٨,٢٨	٢,٣٨	دائماً	٣
٩	٦٠	٢٩	٢٩	٢٦٧	٧٥,٤٢	١٤,٣١	٢,٢٦	أحيانا	٨
	المجموع			٢٤٨٦	٧٨,٠٣		٢,٣٣	أحيانا	

قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

* دال عند مستوى ٠,٠٥

كما يتضح من جدول (١٥) أن المحور الرابع (تمكين العاملين) جاء بدرجة مقدرة (٢٤٦٨)، وبوزن نسبي (٧٨,٠٣%) ومتوسط (٢,٣٣)، وفي اتجاه أحيانا.

كما يتضح من جدول (١٥) ان العاملين بالنادى دائما ما يفوضون في مهام وظيفية وفقا لقدراتهم وامكانياتهم.

ويعزو الباحث ذلك الي المعرفة النسبية لقادة النادى بأهمية التفويض في تسريع العمل الإداري وسرعة الوصول للأهداف.

ويتفق ذلك مع دراسة محمد امين (٢٠٢١م) (٢٤) والتي اوصت بأهمية تمكين العاملين وانه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم ويعزز الابداع التنظيمي لديهم.

كما يتضح من جدول (١٥) انه دائما ما يتم تدريب العاملين على ممارسات السلوك القيادي. ويرجع الباحث ذلك الي أهمية ذلك في تطوير وتزوير مهارات العاملين واعداد جيل جديد من القادة يستطيعون تولي قيادة النادى مستقبلاً.

ويتفق ذلك مع دراسة عمرو محمد (٢٠١٥م) (٢٠) والتي جاءت في توصياتها أهمية نشر مفهوم القيادة الملهمة بين العاملين حتى يتم بناء صف ثان من القادة يكونون قادرين على ان يصبحوا قادة ملهمين.

كما يتضح من جدول (١٥) ان قادة النادى أحيانا يقومون بمكافأة المرؤوسين المتميزين نظير تنفيذهم للمهام المكلفين بها.

ويرجع الباحث ذلك الي أهمية تشجيع العاملين وتحفيزهم لمواصلة التميز والسعي الدائم لتحقيق الأهداف، وبالرغم من ان القادة يمارسون تلك الاعمال سابقة الذكر بنسبة متوسطة الي حد ما، الا ان ذلك أفضل من عدم ممارستها من الأساس.

ويتفق في ذلك دراسة يس البلولة (٢٠٠٢م) (٣٠) والتي اكدت توصياتها على ضرورة وضع وتطوير نظام واضح للمكافآت والتعويضات داخل الهيئات.

كما يتضح من جدول (١٥) ان قادة النادى احيانا ما يوضحون للمرؤوسين طرق تنفيذ الأهداف ولكن بشكل نسبي وليس بالقدر الكافى .

ويرجع الباحث ذلك الي عدم وجود دليل عمل يحدد المهام والإجراءات المتبعة في النادى، كذلك ضعف منظومة الاتصال داخل النادى مما يؤثر على تواصل القادة مع المرؤوسين، كذلك قلة الموارد المادية المتوفرة بالنادى.

المحور الخامس: إدارة التغيير

جدول (١٦) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه
لاستجابات عينة البحث للقيادة الملهمة في المحور الخامس (إدارة التغيير) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٧١	١٧	٣٠	٢٧٧	٧٨,٢٥	٣٨,٩٤	٢,٣٥	دائماً	٦
٢	٦٦	٤٧	٥	٢٩٧	٨٣,٩٠	١٩,٧٠	٢,٥٢	دائماً	١
٣	٧٠	٢٢	٢٦	٢٨٠	٧٩,١٠	٣٢,٢١	٢,٣٧	دائماً	٤
٤	٥٦	٣٨	٢٤	٢٦٨	٧٥,٧١	٧,٧٢	٢,٢٧	أحياناً	٨
٥	٦٣	٣٨	١٧	٢٨٢	٧٩,٦٦	١٤,٧٢	٢,٣٩	دائماً	٣
٦	٥٩	٢٧	٣٢	٢٦٣	٧٤,٢٩	١٤,٥١	٢,٢٣	أحياناً	٩
٧	٦٤	٢٩	٢٥	٢٧٥	٧٧,٦٨	١٨,٨٢	٢,٣٣	أحياناً	٧
٨	٦٩	٣٠	١٩	٢٨٦	٨٠,٧٩	٢٥,٠٧	٢,٤٢	دائماً	٢
٩	٦١	٣٨	١٩	٢٧٨	٧٨,٥٣	١٢,٤٦	٢,٣٦	دائماً	٥
	مجموع المحور			٢٥٠٦	٧٨,٦٦		٢,٣٦	دائماً	
	مجموع الاستبانة								

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

كما يتضح من جدول (١٦) أن المحور الخامس (إدارة التغيير) جاء بدرجة مقدرة (٢٥٠٦)، وبوزن نسبي (٧٨,٦٦%) ومتوسط (٢,٣٦)، وفي اتجاه دائماً

كما يتضح من جدول (٢١) انه دائماً ما يتم تشجيع العاملين على تنمية وصقل مهاراتهم وقدراتهم. ويعزو الباحث ذلك الي أهمية تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم، فبيئة العمل دائمة التغيير والتطور لذا يجب ان تتواكب مهارات العاملين مع تلك التطورات.

وتتفق في ذلك دراسة فهد فيصل (٢٠١٧م) (٢١) التي جاءت في توصياتها ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدارية لدى الرؤساء.

كما يتضح من جدول (١٦) ان دائماً ما يتم الاعتماد على فرق العمل في تحديث وتطوير العمل داخل النادي.

ويعزو الباحث ذلك الي أهمية الاعتماد على فرق العمل وما لها من دور فعال في احداث عمليات التغيير والتطوير داخل النادي.

ويتفق في ذلك دراسة محمد إبراهيم (٢٠٢٢م) (٢٢) والتي جاءت في توصياتها ضرورة تعزيز العمل الجماعي ومنهج فرق العمل.

كما يتضح من جدول (١٦) انه أحياناً ما يتم الاسماع الى اراء العاملين في المقترحات الجديدة التي تستهدف تطوير العمل ولكن بشكل نسبي غيى كافي.

ويعزو الباحث ذلك الي ان عملية التغيير لا بد ان تشمل كافة العناصر المرتبطة بالنادي، ويعد

العاملين الركيزة الأساسية لإحداث عملية التغيير وآرائهم قد يكون لها تأثير إيجابي كبير في تطوير العمل داخل النادي.

ويتفق ذلك مع دراسة علاء الدين محمد (٢٠١٩م) (١٨) والتي اكدت نتائجها ان الاتحاد يتيح للعاملين ابداء اراءهم وطرح الأفكار الجديدة ولكن ليس في كل الأوقات.

كما يتضح من جدول (١٦) ان أحيانا وبشكل محدود ما يحرص قادة النادي على التوفيق بين المصالح الشخصية للعاملين وأساليب العمل الجديدة.

ويعزو الباحث ذلك الي قلة اعتماد قادة النادي على الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة والتي تعمل على توفيق المصالح الشخصية للعاملين مع مصلحة العمل، كذلك قلة اهتمام قادة النادي بتطويره وتحديث منظومة العمل فيه مما جعل النادي ما زال لا يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة شؤونه.

من خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الاجابة على التساؤل الاول "ما واقع القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر ؟"

ثانيا: الاجابة على التساؤل الثاني: "ما واقع المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر؟
المحور الاول: التعلم التنظيمي

جدول (١٧) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه
لاستجابات عينة البحث للمناعة التنظيمية في المحور الاول (التعلم التنظيمي) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٤٤	٤٩	٢٥	٢٥٥	٧٢,٠٣	٣,٥٦	٢,١٦	أحياناً	٨
٢	٥٩	٣٦	٢٣	٢٧٢	٧٦,٨٤	١٠,٧٠	٢,٣١	أحياناً	٦
٣	٦٤	٤١	١٣	٢٨٧	٨١,٠٧	١٥,٨٧	٢,٤٣	دائماً	٣
٤	٦٠	٣٧	٢١	٢٧٥	٧٧,٦٨	١١,٥٣	٢,٣٣	أحياناً	٤
٥	٥١	٤٣	٢٤	٢٦٣	٧٤,٢٩	٤,٤١	٢,٢٣	أحياناً	٧
٦	٥٨	٤٠	٢٠	٢٧٤	٧٧,٤٠	٩,٣٨	٢,٣٢	أحياناً	٥
٧	٦٦	٣٧	١٥	٢٨٧	٨١,٠٧	١٨,٦٠	٢,٤٣	دائماً	٢
٨	٧٢	٢٣	٢٣	٢٨٥	٨٠,٥١	٣٤,٥٠	٢,٤٢	دائماً	١
	المجموع			٢١٩٨	٧٧,٦١		٢,٣٢	أحياناً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ١١٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (١٧) أن المحور الاول (التعلم التنظيمي) جاء بدرجة مقدرة (٢١٩٨)، وبوزن نسبي (٧٧,٦١%) ومتوسط (٢,٣٢)، وفي اتجاه أحيانا.

كما يتضح من جدول (١٧) اتفاق اراء عينة البحث ان مجلس ادارة تطبق أسلوب فرق العمل عند تنفيذ الاعمال والمهام المختلفة.

ويعزو الباحث ذلك الي ان اعمال النادى تتكفل بها لجان تنظيمية وهي مكونه من اشخاص ذو خبرات في مجال عمل اللجنة، لذلك نجد ان النادى دائما ما يعول على فرق العمل لإنهاء الاعمال المختلفة، فرق العمل تلك من شأنها ان تقوي من نظام المناعة التنظيمية لدى النادى.

وذلك يتفق مع نتائج دراسة **يوسف حليم (٢٠١٦م)** (٣١) ان العمل في فريق والتبادل المعرفي لها القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، وتوصيات دراسة **محمد إبراهيم (٢٠٢٢م)** (٢٢) وهي ضرورة تعزيز العمل الجماعي ومنهج فرق العمل.

كما يتضح من جدول (١٧) اتفاق اراء عينة البحث ان إدارة النادى أحيانا ما تحرص على تدريب وصقل العاملين بما هو جديد ولكن ليس بالقدر الكافى.

ويعزو الباحث ذلك الي غياب أهمية التدريب والاستفادة من التجارب التي مرت علي النادى، ويؤكد الباحث على اهمية قيام إدارة النادى بذلك بشكل دائم مما يزيد من المناعة المكتسبة النادى كما يرى الباحث ان ضعف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للنادى لكي يقوم بدراسة التجارب السابقة وتحليلها والاستفادة منها مما اثر على تطوير أساليب العمل الإداري بالنادى. وقد جاءت في توصيات دراسة **محمد إسماعيل (٢٠٢٠م)** (٢٣) ضرورة اهتمام الهيئات باستراتيجيات التدريب للعاملين، كذلك دراسة **ابتسام محمد (٢٠٢٢م)** (١) ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بتطبيق نظم المناعة التنظيمية من خلال التدريب المستمر للعاملين.

كما يتضح من جدول (١٧) اتفاق اراء عينة البحث ان إدارة النادى أحيانا تقوم بتكريم وتشجيع العاملين المتميزين ولكن بشكل غير كاف، وأحيانا يشجع مجلس الإدارة العاملين على اكتساب الثقافة والتعليم وتطوير الذات.

ويعزو الباحث ذلك الي قلة الخبرة الإدارية والقيادية لدى أعضاء مجلس الإدارة، حيث ان التدريب والتطوير وتشجيع العاملين المتميزين من الأمور الهامة للغاية في الحفاظ على استقرار الهيئة وتقديمها.

ويتفق ذلك مع دراسة **رنا عبد الله (٢٠٢١م)** (٨) التي جاءت في توصياتها ضرورة قيام الهيئات بعقد ورش عمل ودورات تدريبية بشكل مستمر وضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين.

المحور الثانى: الذاكرة التنظيمية:

جدول (١٨) الدرجة المقدره والوزن النسبي وكاف والمتوسط والاتجاه

لاستجابات عينة البحث للمناعة التنظيمية في المحور الثانى (الذاكرة التنظيمية) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	كاف	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٥٧	٥٢	٩	٢٨٤	٨٠,٢٣	١٢,٢٤	٢,٤١	دائماً	١
٢	٦٤	٣٣	٢١	٢٧٩	٧٨,٨١	١٧,٠٢	٢,٣٦	دائماً	٤

٣	دائماً	٢,٣٧	١٢,٣٨	٧٩,١٠	٢٨٠	١٧	٤٠	٦١	٣
٨	أحياناً	٢,٠٨	١,٤٥	٦٩,٢١	٢٤٥	٣٥	٣٩	٤٤	٤
٦	أحياناً	٢,٣١	٧,٠٩	٧٦,٨٤	٢٧٢	١٧	٤٨	٥٣	٥
٧	أحياناً	٢,٢٢	٤,٩٢	٧٤,٠١	٢٦٢	٢١	٥٠	٤٧	٦
٥	دائماً	٢,٣٥	٨,٩٧	٧٨,٢٥	٢٧٧	١٤	٤٩	٥٥	٧
٢	دائماً	٢,٣٩	١١,٢٩	٧٩,٦٦	٢٨٢	١٣	٤٦	٥٩	٨
	أحياناً	٢,٣١		٧٧,٠١	٢١٨١	المجموع			

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كاً الجدولية عند درجة حرية ١١٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (١٨) أن المحور الثاني (الذاكرة التنظيمية) جاء بدرجة مقدرة (٢١٨١)، وبوزن نسبي (٧٧,٠١%) ومتوسط (٢,٣١)، وفي اتجاه أحياناً.

كما يتضح من جدول (١٨) ان النادي احياناً ما يكون لديه قاعدة بيانات ومعلومات محدثة، كما انه أحياناً ما يستخدم النادي وسائل تكنولوجيا حديثه لتخزين البيانات. يعزو الباحث ذلك الي قلة اعتماد النادي على التحول الرقمي مما يجعل هناك صعوبة في تخزين البيانات والمعلومات التي يحتاجها، بالرغم من أهمية وجود قاعدة بيانات تساعد النادي في مواجهة التحديات المستقبلية.

وتتفق في ذلك دراسة ابتسام محمد (٢٠٢٢م) (١) التي جاءت في توصياتها أهمية تسليط الضوء على الدور الذي توديه وجود قاعدة البيانات في مواجهة التحديات المستقبلية للهيئات.

كما يتضح من جدول (١٨) ان النادي احياناً ما تتسم قاعدة بياناته بالأمان والسهولة في الاستخدام، وحياناً ما يحرص القائمين على قاعدة البيانات على نشر البيانات والمعلومات لمتخذي القرار في التوقيت المناسب، كما ان إدارة النادي أحياناً ما تهتم بجمع معلومات عن تجارب الاندية الأخرى للاستفادة منها.

ويعزو الباحث ذلك الي قلة اعتماد إدارة النادي على الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة النادي ومواجهة المشكلات متوقعة الحدوث، كذلك قلة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يمتلكها النادي لتخزين وترتيب ونشر البيانات والمعلومات ومنها الموقع الالكتروني.

ويتفق ذلك مع دراسة اسلام عباس (٢٠١٧م) (٥) والتي جاءت في نتائجها ان الاتحاد يعاني من ضعف وقصور في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ودراسة علاء احمد (٢٠٢٠م) (١٧) والتي اكدت نتائجها ان الاتحاد المصري لرفع الانتقال يفتقر لوجود موقع الكتروني مفعّل على شبكة المعلومات الدولية اسوة بباقي الاتحادات الرياضية الأخرى.

ويؤكد الباحث على اهمية توافر متخصصين في التعامل مع البرامج الالكترونية حيث قلة الموارد المادية والبشرية المتاحة للنادي ومصادر تمويل المتاحة والتي تجعله عاجزاً عن تطوير أساليب العمل.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية:

جدول (١٩) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكأ والمتوسط والاتجاه
لاستجابات عينة البحث للمناعة التنظيمية في المحور الثالث (الثقافة التنظيمية) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كأ	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٨٠	٢٧	١١	٣٠٥	٨٦,١٦	٤٦,١٩	٢,٥٨	دائماً	١
٢	٥٨	٣٦	٢٤	٢٧٠	٧٦,٢٧	٩,٧٥	٢,٢٩	أحياناً	٦
٣	٤٩	٥١	١٨	٢٦٧	٧٥,٤٢	٦,٢٩	٢,٢٦	أحياناً	٧
٤	٥٢	٣٨	٢٨	٢٦٠	٧٣,٤٥	٤,٨٤	٢,٢٠	أحياناً	٨
٥	٧١	١٩	٢٨	٢٧٩	٧٨,٨١	٣٦,٧٢	٢,٣٦	دائماً	٣
٦	٥٧	٤٦	١٥	٢٧٨	٧٨,٥٣	٩,٤٥	٢,٣٦	دائماً	٤
٧	٥٩	١٥	٤٤	٢٥١	٧٠,٩٠	٢٦,٠١	٢,١٣	أحياناً	٩
٨	٧٧	٢٢	١٩	٢٩٤	٨٣,٠٥	٤٤,١٩	٢,٤٩	دائماً	٢
٩	٦٠	٣٣	٢٥	٢٧١	٧٦,٥٥	١٢,٥١	٢,٣٠	أحياناً	٥
	المجموع			٢٤٧٥	٧٧,٦٨		٢,٣٣	أحياناً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كأ الجدولية عند درجة حرية ١١٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (١٩) أن المحور الثالث (الثقافة التنظيمية) جاء بدرجة مقدرة (٢٤٧٥)، وبوزن نسبي (٧٧,٦٨%) ومتوسط (٢,٣٣)، وفي اتجاه أحياناً.

كما يتضح من جدول (١٩) ان النادي دائماً ما يتوفر لديه نظام ثابت ومعلن للمكافآت للعاملين. ويعزو الباحث ذلك الي ان الجانب المالي ومن ضمنها المكافآت لها لائحة ماليه معتمدة من وزارة الشباب والرياضة، والمكافآت لها دور رئيسي لضمان استقرار النادي. وتتفق في ذلك دراسة سناء احمد (٢٠٢٠م) (١٠) والتي اكدت توصياتها على ضرورة وضع وتطوير نظام واضح للمكافآت والتعويضات داخل الهيئات.

كما يتضح من جدول (١٩) ان الهيكل التنظيمي للنادي أحياناً ما يسهل من عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وأحياناً ما يسمح مجلس إدارة النادي بتطوير الهيكل التنظيمي طبقاً للمستجدات.

ويعزو الباحث ذلك الي قلة اهتمام مجلس إدارة النادي بتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للنادي باستمرار، بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي في الهيئات المختلفة لما له من دور فعال في تطوير وتيسير العمل داخل الهيئات وضمان استقرارها الإداري.

ويؤكد على ذلك دراسة فهد فيصل (٢٠١٧م) (٢١) التي جاءت في توصياتها ضرورة اهتمام الهيئات بتطوير الهيكل التنظيمي للتوافق مع المستجدات التي تحدث في بيئة الاعمال.

كما يتضح من جدول (١٩) ان إدارة النادي أحياناً ما تحرص على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء النادي.

ويعزو الباحث ذلك الي قلة اهتمام إدارة النادي على التنظيم غير الرسمي، وقلة العمل على زيادة العلاقات بين العاملين في النادي مما اثر على تبادل المعلومات، ومن جهة أخرى قد يكون السبب هو نقص البنية التحتية للتحويل الرقمي داخل النادي مما يجعل تبادل المعلومات اكثر تعقيداً.

تؤكد توصيات دراسة عبد الرحمن الطيب (٢٠٠٨م) (١٤) على ضرورة اهتمام الهيئة بالتنظيم غير الرسمي وانه يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين.

المحور الرابع: الابتكار:

جدول (٢٠) الدرجة المقدرة والوزن النسبي وكأ والمتوسط والاتجاه
لاستجابات عينة البحث للمناعة التنظيمية في المحور الرابع (الابتكار) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	كأ	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٤٩	٢٧	٤٢	٢٤٣	٦٨,٦٤	٧,٣١	٢,٠٦	أحياناً	٦
٢	٦٦	٤٨	٤	٢٩٨	٨٤,١٨	٢٠,٠٩	٢,٥٣	دائماً	١
٣	٥٤	٢٦	٣٨	٢٥٢	٧١,١٩	١٠,٩٥	٢,١٤	أحياناً	٤
٤	٦٨	٤١	٩	٢٩٥	٨٣,٣٣	٢١,١٩	٢,٥٠	دائماً	٢
٥	٥٥	١٤	٤٩	٢٤٢	٦٨,٣٦	٢٣,٨٠	٢,٠٥	أحياناً	٧
٦	٤٣	٣٩	٣٦	٢٤٣	٦٨,٦٤	١,٢٦	٢,٠٦	أحياناً	٥
٧	٦٠	٢٧	٣١	٢٦٥	٧٤,٨٦	١٥,٥١	٢,٢٥	أحياناً	٣
٨	٤١	٢٤	٥٣	٢٢٤	٦٣,٢٨	٧,٤٠	١,٩٠	أحياناً	٩
٩	٤٣	٢٨	٤٧	٢٣٢	٦٥,٥٤	٤,٨٠	١,٩٧	أحياناً	٨
	المجموع			٢٢٩٤	٧٢,٠٠		٢,١٦	أحياناً	

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كأ الجدولية عند درجة حرية ١١٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (٢٠) أن المحور الرابع (الابتكار) جاء بدرجة مقدرة (٢٢٩٤)، وبوزن

نسبي (٧٢,٠٠%) ومتوسط (٢,١٦)، وفي اتجاه أحياناً.

كما يتضح من جدول (٢٠) ان النادي احياناً ما يسعى النادي على تشجيع العاملين على الابتكار،

وكذلك أحياناً ما توجد سياسات وبرامج متطورة داخل النادي.

ويعزو الباحث ذلك الى ان القيادة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في قيادة الابتكار ودعمه، يحدد القادة

الرؤية، ويخلقون إحساساً بالهدف، ويقدمون التوجيه والموارد لمبادرات الابتكار، كما إنها تعزز بيئة تشجع على المخاطرة، وتمكن الموظفين، وتؤدي بالقوة. يعد التزام القيادة ودعمها أمراً بالغ الأهمية في رعاية ثقافة الابتكار ودفع جهود الابتكار لذلك على قادة الأندية ادراك أهمية تمكين العاملين وتشجيعهم للابتكار من اجل تحقيق اهداف النادي.

كما يتضح من جدول (٢٠) ان النادي احياناً ما يتم تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه

سير العمل

ويعزو الباحث ذلك الى ان قادة الأندية لابد ان تهتم بثقافة الابتكار ويشمل ذلك القيم والمواقف

والسلوكيات التي تشجع الفضول والمخاطرة والتعاون والتجريب.

حيث اشارت نتائج دراسة رنا عبد الله (٢٠٢١م) (٨) الى ان ثقافة الابتكار تعمل على تعزيز بيئة مفتوحة وشاملة حيث يشعر الأفراد بالقدرة على المساهمة بأفكارهم وتبني التغيير.

ويرى الباحث ان لكي يتم تطوير مهارات القيادة لتعزيز الابتكار والتجديد في الفريق لابد من توافر قائداً قادراً على تحفيز الأعضاء وتوجيههم نحو الابتكار والتجديد، وأن يكون لديه القدرة على تشجيع الأعضاء على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار المبتكرة وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجديد، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المبتكرة وتقديم التغذية الراجعة والتقييم.

المحور الخامس: روح الفريق والتعاون:

جدول (٢١) الدرجة المقدره والوزن النسبي وكا^٢ والمتوسط والاتجاه

لاستجابات عينة البحث للمناعة التنظيمية في المحور الخامس (روح الفريق والتعاون) (ن=١١٨)

م	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	كا ^٢	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً						
١	٧٢	١١	٣٥	٢٧٣	٧٧,١٢	٤٨,٤٣	٢,٣١	أحياناً	٣
٢	٦١	١٩	٣٨	٢٥٩	٧٣,١٦	٢٣,٤١	٢,١٩	أحياناً	٧
٣	٤٣	١٧	٥٨	٢٢١	٦٢,٤٣	١٤,٥٠	١,٨٧	أحياناً	١٠
٤	٥٩	٢٢	٣٧	٢٥٨	٧٢,٨٨	١٨,٤١	٢,١٩	أحياناً	٨
٥	٧٠	٢٤	٢٤	٢٨٢	٧٩,٦٦	٣٠,٥٠	٢,٣٩	دائماً	١
٦	٥٥	٣٨	٢٥	٢٦٦	٧٥,١٤	٦,٩٢	٢,٢٥	أحياناً	٤
٧	٦٤	٣٥	١٩	٢٨١	٧٩,٣٨	١٦,٤٣	٢,٣٨	دائماً	٢
٨	٥٣	٣٩	٢٦	٢٦٣	٧٤,٢٩	٥,٤١	٢,٢٣	أحياناً	٥
٩	٥٩	٢٥	٣٤	٢٦١	٧٣,٧٣	١٥,٩٢	٢,٢١	أحياناً	٦
١٠	٥٧	١٥	٤٦	٢٤٧	٦٩,٧٧	٢٤,١٦	٢,٠٩	أحياناً	٩
	مجموع المحور			٢٦١١	٧٣,٧٦		٢,٢١	أحياناً	
	مجموع الاستبانة								

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية ١٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٧,٨٢٥

يتضح من جدول (٢١) أن المحور الخامس (روح الفريق والتعاون) جاء بدرجة مقدرة (٢٦١١)، ووزن نسبي (٧٣,٧٦%) ومتوسط (٢,٢١)، وفي اتجاه أحياناً

كما يتضح من جدول (٢١) ان النادي احياناً ما يتم تنظيم جلسات تفكير جماعي يمكن أن يساعد العاملين بالنادي على تبادل الأفكار والوصول إلى حلول إبداعية.

لذلك يرى الباحث انه يجب على القائد أن يكون ملتزماً بتعزيز روح العمل الجماعي في الفريق. يجب أن يكون القائد متفهماً لاحتياجات وتطلعات الأعضاء، وأن يعمل على توفير الدعم والموجهة اللازمة. يجب أن يكون القائد قادراً على التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه الفريق، وأن يكون لديه القدرة على تحفيز الأعضاء وتحقيق النجاح المشترك

كما يتضح من جدول (٢١) ان النادي احياناً ما يتم تنظيم ورش عمل وتدريبات لتطوير المهارات

الاجتماعية والتواصل الفعال بين العاملين داخل النادي

ويرى الباحث انه لتعزيز روح العمل الجماعي في الفرق يتطلب جهوداً مشتركة من القيادة وأعضاء الفريق، يجب أن يكون هناك التزام قوي بالتعاون والتفاعل الإيجابي والاحترام المتبادل. واتفق مع ذلك نتائج دراسة سارة حسين (٢٠١٧م) (٩) حيث اشارت الى ان تعزيز روح العمل الجماعي في الفرق يتطلب قائداً قوياً وملتزماً، بحيث يكون القائد قدوة ومثالاً للأعضاء وأن يعمل على تعزيز التواصل الفعال وتشجيع روح الفريق وتوفير الدعم والتوجيه، بالتالي فإن الفريق سيكون قادراً على تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

من خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الاجابة على التساؤل الثانى "ما واقع المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر؟"

التساؤل الثالث (ما التصور المقترح لتطبيق القيادة الملهمه كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر؟):

عنوان التصور المقترح:

تصور مقترح لتطبيق القيادة الملهمه كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر
تمهيد:

قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة واقع القيادة الملهمه بالاندية الرياضية بصعيد مصر، وكذلك استبانة لتحديد مستوى المناعة التنظيمية، وتم تصميم استبانة للتعرف على متطلبات تطبيق القيادة الملهمه بالاندية الرياضية، وفي ضوء ما تقدم من إجراءات البحث الحالي يمكن وضع التصور المقترح لتطبيق القيادة الملهمه من اجل تعزيز المناعة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر.

رؤية التصور المقترح:

"تهيئة بيئة العمل بالاندية الرياضية بصعيد مصر من خلال قاداته لتصبح ملهمه للعاملين وتحفزهم على التطوير والتحديث المستمر ليصبح النادي أكثر تماسكا واقوى مناعة ضد الازمات"

رسالة التصور المقترح:

اعداد جيل واعد من القادة الملهمين القادرين على النهوض بالعمل المؤسسي داخل النادي، والقادرين على تحفيز التابعين وتمكينهم من أداء أعمالهم، ويكون لديهم القدرة على إدارة عمليات التغيير المطلوبة وفقاً لأحداث البيئة الخارجية، ويسعون من خلال قيادتهم للنادي الى زيادة مناعته التنظيمية ليصبح أكثر استقراراً وتماسكاً.

هدف التصور المقترح:

وضع اليات تنفيذية لتطبيق ابعاد القيادة الملهمه من اجل تعزيز المناعة بالاندية الرياضية بصعيد مصر من خلال:

- ١- وضع آليات وممارسات قيادية للثقة بالنفس لدى القادة لزيادة المناعة التنظيمية بالنادي.
 - ٢- وضع آليات وممارسات قيادية للرؤية الاستراتيجية لدى القادة لزيادة المناعة التنظيمية بالنادي.
 - ٣- وضع آليات وممارسات قيادية لتمكين العاملين وزيادة المناعة التنظيمية بالنادي.
 - ٤- وضع آليات وممارسات قيادية لتعزيز القدرة على الاتصال الفعال لدى القادة بالنادي.
 - ٥- وضع آليات وممارسات قيادية لإدارة التغيير لدى القادة لزيادة المناعة التنظيمية بالنادي.
- أهمية التصور المقترح:**

- ١- حاجة النادي الي تطبيق أساليب قيادية جديدة من شأنها تطوير العمل داخل النادي.
- ٢- زيادة المناعة النادي مما يزيد من قدرته على مواجهة المشكلات والأزمات.
- ٣- التوفيق بين مصلحة العمل والعاملين مما يعود بالنفع على النادي.

اسس (مبررات) بناء التصور المقترح:

- ١- الفائدة التي تعود على أداء العاملين بالنادي جراء تطبيق القيادة الملهمة.
- ٢- علاقة المناعة التنظيمية بالأسلوب القيادي المتبع داخل النادي وأنها تتأثر بشكل كبير.
- ٣- ضرورة اعداد وتدريب الإدارة العليا والمستويات القيادية على ممارسات القيادة الحديثة.
- ٤- توصيات الدراسات السابقة بأهمية تطبيق القيادة الملهمة بالهيئات الرياضية المختلفة.
- ٥- قلة الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة بالهيئات الرياضية.
- ٦- أظهرت نتائج الاستبانة الخاصة بالمناعة التنظيمية بانها تتوافر بدرجة متوسطة داخل الاندية مما يدل انه تحتاج الي تعزيز.
- ٧- أظهرت نتائج الاستبانة الخاصة بواقع تطبيق القيادة الملهمة ان قادة النادي يمارسون القيادة الملهمة بصورة نادرة مما يدل انهم بحاجة الي دليل يوضح ممارسات للقيادة الملهمة.

متطلبات تطبيق التصور المقترح واليات تنفيذها:

جدول (٢٢) متطلبات تطبيق التصور المقترح واليات تنفيذها

اليات التنفيذ	متطلبات فنية
التعاقد مع شركة متخصصة للإنشاءات التكنولوجية	نظام اتصالات قوي يربط أعضاء مجلس إدارة النادي وجميع العاملين.
التعاقد مع مركز متخصصة للدورات التدريبية	دورات تدريبية لصقل أعضاء النادي في مهارات القيادة بصورة عامة والقيادة الملهمة بصورة خاصة.
استقطاب متخصص للتعامل مع قواعد البيانات وتوفير الأجهزة	قاعدة بيانات محدثة باستمرار.
تحديد الإجراءات المطلوب اتباعها لتنفيذ الأهداف ويمكن الاستعانة بمختصين في ذلك	أساليب عمل واضحة للوصول الي الأهداف الموضوعه.
التعاقد مع مكاتب استشارية متخصصة للتعامل مع الازمات	تشكيل فرق عمل لمواجهة الازمات التي يمكن ان يتعرض لها النادي.
اليات التنفيذ	متطلبات إدارية
إعادة هيكلة النادي	إدارة تخطيط استراتيجي داخل الهيكل التنظيمي للنادي.
التعاقد مع مكاتب متخصصة للتخطيط الاستراتيجي	خطط استراتيجية لتطوير النادي ومواجهة الازمات المتوقعة الحدوث.

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي كل ٣ أشهر وإعادة هيكلته إذا تطلب الامر في أي وقت	هيكل تنظيمي مرن لمواجهة أي تغييرات بيئية قد تحدث.
إعادة هيكلة النادي	إدارة للموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي النادي.
تخصيص موعد شهري للاجتماع ويفضل في نفس يوم اجتماع مجلس إدارة النادي	اجتماعات دورية بين مجلس إدارة النادي والعاملين.
تشكيل لجنة لوضع أنظمة مكافآت للعاملين وعرضها على العاملين للمناقشة ومن ثم اعلانها	أنظمة مكافآت عادلة ومعلنة للعاملين بالنادي.
اليات التنفيذ	متطلبات مادية/ بشرية
التعاقد مع مكتب للتوظيف لاستقطاب أفضل الفنيين	فنيين متخصصين للتعامل مع قاعدة البيانات والموضع الالكتروني
تخصيص جزء من عائد تنظيم الأنشطة لمكافآت العاملين	ميزانية مخصصة للمكافآت الخاصة بالعاملين.
اعداد مناقصة لشراء أفضل الأجهزة بأفضل سعر	أجهزة حاسوب حديثة.
مناقصة لبناء النادي ويمكن الاستعانة بوزارة الشباب والرياضة للتمويل	مبنى مجهز للنادي.
التعاقد مع شركة متخصصة لإنشاء موقع احترافي	موقع الكتروني على شبكة المعلومات الدولية.

فلسفة التصور المقترح:

- ١) يرتكز التصور المقترح على ايمان القيادة بأهمية تطبيق القيادة الملهمة بالاندية الرياضية.
- ٢) تم تحديد مجموعة من المتطلبات (فنية- إدارية- مادية- بشرية) والتي اذا توافرت داخل الاندية الرياضية يمكن بعدها تطبيق القيادة الملهمة، وتم وضع بعض الاليات التنفيذية لتوفير المتطلبات الموضوعه.
- ٣) يقوم التصور المقترح على وضع ممارسات قيادية لكل بعد من ابعاد القيادة الملهمة (تعزيز الثقة بالنفس- التوجه الاستراتيجي- تمكين العاملين-الاتصال الفعال- إدارة التغيير) والتي من شأنها ان تعزيز ابعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي- الذاكرة التنظيمية-الابتكار-روح الفريق والتعاون- الحمض النووي التنظيمي).
- ٤) تم وضع الممارسات القيادية المقترحة ووضعنا علامة (✓) عند بُعد المناعة التنظيمية الذي سوف يتأثر ايجابياً بتلك الممارسة القيادية.

اليات تطبيق التصور المقترح (الممارسات القيادية):

جدول (٢٣) اليات تطبيق التصور المقترح (الممارسات القيادية)

أليات وممارسات قيادية لتعزيز الثقة بالنفس					المناعة التنظيمية
التعلم	الذاكرة	الحمض النووي	الابتكار	روح الفريق والتعاون	
✓		✓		✓	الحرص على سماع مقترحات المرؤوسين وطبق المناسب منها لتطوير العمل
	✓	✓			المبادرة بحل المشكلات التي تواجه النادي وبحث عن الطريق المناسبة ثم احفظ تلك الطرق لاستخدامها مستقبلاً
✓		✓			تقبل ملاحظات ونقد المرؤوسين بصدر رحب واستفد منها
	✓	✓		✓	التريث عند اتخاذ القرارات الهامة وابعد عن الاستعجال واستعن بقاعدة البيانات داخل النادي
		✓			اتخاذ قرارات لتسيير الاعمال إذا تطلب الامر ذلك دون الرجوع للجهة الأعلى
		✓		✓	انسب نجاحات العمل الى المرؤوسين المكلفين بها
✓		✓			اقامة علاقات ودية مع المرؤوسين وتبادل معهم الأحاديث الجانبية حتى تمتلك القدرة على التأثير فيهم خارج الإطار الرسمي للعمل

✓				✓	تتمثل نتيجة الأخطاء في العمل ودرب العاملين على تحمل أخطائهم أيضا
المناخ التنظيمية					أليات وممارسات قيادية للتوجه الاستراتيجي
روح الفريق والتعاون	الابتكار	الحمض النووي	الذاكرة	التعلم	
	✓	✓			اجعل لك فلسفة قيادية واضحة مستندا في ذلك على خبرتك العلمية والعملية
		✓	✓		ضع اهداف للعمل داخل النادي قادرة على الاستغلال الأمثل للفرص المستقبلية المتوقعة
✓		✓		✓	مشاركة المرؤوسين في تحديد وصياغة اهداف الاعمال المطلوب إنجازها
		✓	✓	✓	الحرص على الاستفادة من تجارب الهيئات الأخرى فيما يخص عملك داخل النادي
		✓	✓		وضع خطط وقائية لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها بالنادي فيما يخص عملك
	✓			✓	التدريب على تنظيم وترتيب أولويات وضروريات العمل ودرب المرؤوسين عليها
المناخ التنظيمية					أليات وممارسات قيادية لتمكين العاملين
روح الفريق والتعاون	الابتكار	الحمض النووي	الذاكرة	التعلم	
	✓	✓		✓	تفويض المرؤوسين في بعض المهام الوظيفية وفقا لقدراتهم ومهاراتهم
✓	✓	✓		✓	منح المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل
	✓	✓		✓	تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات دون مراجعتك حتي يسير العمل داخل النادي بشكل اسرع، وتدريب قادة جدد
	✓		✓	✓	تحفيز المرؤوسين على تقديم أفكار ابداعية تساعد في تطوير العمل واستمع إليهم، واحفظ هذه الأفكار للرجوع إليها وقت الحاجة
	✓	✓		✓	تدريب المرؤوسين على ممارسات السلوك القيادي لتكون صف ثان من القيادات للنادي
	✓	✓			الاهتمام بمكافأة المرؤوسين المتميزين نظير تنفيذهم للمهام المكلفين بها
✓				✓	توفير للمرؤوسين كافة متطلبات تنفيذ المهام المكلفين بها واجعلهم في صورة فرق عمل
		✓		✓	ضع اليات وإجراءات لتنفيذ الاعمال المطلوبة واحفظها حتى يمكن للمرؤوسين الرجوع إليها وقت الحاجة
المناخ التنظيمية					أليات وممارسات قيادية لإدارة التغيير
روح الفريق والتعاون	الابتكار	الحمض النووي	الذاكرة	التعلم	
	✓	✓			البحث عن ما هو جديد ويستهدف تطوير العمل بالنادي وابدأ في تنفيذه
	✓	✓		✓	تشجيع المرؤوسين على تنمية وصقل مهاراتهم وقدراتهم والذي سيعود بالنفع على العمل داخل النادي
	✓	✓		✓	تشجيع المرؤوسين على المبادرة وتحمل المخاطرة في تغيير طرق وأساليب العمل
✓		✓			الحرص على التوفيق بين المصالح الشخصية للمرؤوسين وأساليب العمل الجديدة
✓			✓	✓	الاعتماد على فرق العمل في تحديث وتطوير العمل داخل النادي وكون أشراف لطرق والأساليب التي اتبعوها في تنفيذ مسؤولياتهم للرجوع إليها في أي وقت
	✓	✓		✓	سماع اراء المرؤوسين في المقترحات الجديدة التي تستهدف تطوير العمل
			✓		وضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات التي قد تظهر عند تغيير أساليب العمل واحفظها
		✓			نشر ثقافة التغيير والتطوير بين المرؤوسين في النادي واجعلهم مهيين لها في أي وقت
المناخ التنظيمية					أليات وممارسات قيادية للاتصال الفعال
روح الفريق والتعاون	الابتكار	الحمض النووي	الذاكرة	التعلم	
✓	✓	✓		✓	الاستماع الى العاملين واعطائهم فرصة للتحدث توضيح أفكارهم
✓	✓	✓			الاتصال والحوار الإيجابي بين العاملين والمستفيدين من النادي لاتخاذ القرارات المناسبة للتهوض بالخدمات المقدمة من النادي
✓		✓		✓	تقبل وجهات النظر المختلفة دون التأثير على مصلحة العمل النادي
✓		✓	✓	✓	بيئة عمل صالحة للتواصل بين العاملين داخل النادي
	✓	✓	✓		توجد لدي العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين والحرص على تجاوز توقعاتهم.
		✓	✓		اعتماد النادي في اتخاذ القرارات على أسس ومعايير تخدم المستفيدين .

✓	✓	✓	✓		مناقشة الموضوعات في جو يسوده الهدوء والسكينة داخل النادي
✓	✓			✓	التواصل المستمر والشفاف مع العاملين بالنادي.

اليات تقويم التصور المقترح:

- ١- الملاحظة المقننة.
 - ٢- المقابلات الشخصية مع القادة والمرؤوسين.
 - ٣- استقصاءات لآراء العاملين بالاندية الرياضية لتقييم مستوى القيادة الملهمة لدى القادة (استبانة القيادة الملهمة).
 - ٤- استقصاءات لآراء العاملين بالاتحاد لتقييم مستوى المناعة التنظيمية للنادي الرياضي (استبانة المناعة التنظيمية).
 - ٥- سجلات الحضور للعاملين.
- الاستنتاجات و التوصيات :
- أولاً: الاستنتاجات :

الاستنتاجات الخاصة بواقع القيادة الملهمة بالاندية الرياضية بصعيد مصر:

١. قلة تأثير قادة النادي في العاملين خارج الإطار الرسمي للعمل.
٢. ضعف المبادرة من القادة لحل المشكلات فور حوثها مما يحولها الي أزمات.
٣. هناك قدر عالي من تحمل للمسؤولية للعاملين بالنادي.
٤. ضعف مهارات اتخاذ القرار لدى قادة النادي.
٥. نقص مدركات أهمية ابعاد القيادة الملهمة لدى قادة النادي.
٦. زيادة مستوى البيروقراطية في إدارة النادي مما يؤثر في تطوير العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية.
٧. نقص مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة النادي، وعدم الاستعانة بمتخصصين للقيام بهذا الدور.
٨. قلة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل النادي.
٩. قلة التحفيز المعنوي المقدم للمرؤوسين وغياب أهمية ذلك التحفيز عند قادة النادي.
١٠. عدم وجود دليل عمل يوضح للمرؤوسين المهام والإجراءات المطلوب اتباعها لإنجاز تلك المهام.
١١. غياب دور واهمية نشر ثقافة التغيير عن قادة النادي مما يقلل من سرعة تحول النادي للأساليب الإدارية الجديدة في إدارة شؤونه

الاستنتاجات الخاصة بواقع المناصرة التنظيمية بالاندية الرياضية بصعيد مصر:

١. يعتمد النادى على فرق العمل عند تنفيذ المهام المختلفة وهي تساعد على تدعيم المناصرة التنظيمية داخل النادى.
٢. لا يتم تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل النادى بالصورة المطلوبة.
٣. قلة الدورات التدريبية التي ينظمها النادى للعاملين.
٤. قلة الموارد المادية والبشرية المتوفرة لدى النادى.
٥. ضعف قاعدة البيانات المتوفرة لدى النادى وقلة الاعتماد التحول الرقمي في إدارة شؤون النادى.
٦. نقص الكوادر البشرية المتخصصة في التعامل مع البرامج الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديث.
٧. يمتلك النادى نظام ثابت للمكافآت والحوافز للعاملين.
٨. زيادة البيروقراطية في إدارة النادى مما يؤثر سلباً على تطوير العمل داخل النادى.
٩. غياب الدعم المعنوي المقدم من إدارة النادى للعاملين فيه.

ثانياً: التوصيات:

- ١- تطبيق التصور المقترح من قبل الأندية الرياضية بصعيد مصر.
- ٢- زيادة الدعم المادي المقدم من وزارة الشباب والرياضة للاندية الرياضية.
- ٣- إعادة صياغة لائحة النظام للاندية الرياضية بحيث تحدد عدد من الدورات التدريبية لإعداد القادة وتطلب من المرشحين لمجلس الإدارة.
- ٤- توفير دورات تدريبية لتنمية وصقل مهارات العاملين بالاندية الرياضية.
- ٥- توفير مباني مجهزة لكل نادى على حدة، واستقطاب عاملين على كفاءة عالية وقادرين على انجاز مهام عملهم.

المراجع :

أولاً المراجع العربية:

١. ابتسام محمد عبد اللاه (٢٠٢٢): الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، مجلة كلية التربية، مج ١٩، ع ١١٥، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر.
٢. احمد شاهر المجالي (٢٠٠٦): أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٣. أحمد عبد العزيز (٢٠١٠م): القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
٤. احمد محمد احمد (٢٠١١): العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات" دراسة حالة ديوان الضرائب، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
٥. اسلام علاس محمد (٢٠١٧): الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات لدي العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
٦. اميمة احمد محمود (٢٠٢٢م): القيادة الملهمة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مشرفي الرياضة للجميع بالأندية ومراكز الشباب بمحافظة قنا، رساله ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي.
٧. حمزة خالد محمود (٢٠٢٢): استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
٨. رنا عبد الله محمد (٢٠٢١م): تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (٤٧)، جامعة البصرة، العراق.
٩. سارة حسين ذكي (٢٠١٧م): أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
١٠. سناء إبراهيم سيد (٢٠١٥): أثر القيادة في اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على مركز حق المؤلف والحقوق المجاورة والمصنفات الأدبية والفنية في الفترة من ٢٠١٢: ٢٠١٤، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
١١. سناء احمد أبو زعيتر (٢٠٢٠): دور نظام المناعة التنظيمية في التوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
١٢. صابر محمد سليم (٢٠٢٢): دور استراتيجيات التدريب في تعزيز المناعة التنظيمية لدى المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
١٣. صالح فهد صالح (٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الاردن.
١٤. عبد الرحمن الطيب إبراهيم (٢٠٠٨): أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري في الشركات" دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
١٥. عبدالحق سيد عبدالباسط، محمد عبد المحسن، عبدالله حسين رضا، محمد صلاح (٢٠٢٥م): القيادة الملهمة بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، بحث منشور، مجلد (٩) عدد(١)، مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعه سوهاج.
١٦. عثمان رياض عبد المجيد (٢٠٠٦): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ٢٧.

١٧. علاء أحمد محمد (٢٠٢٠م): استراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحاد المصري لرفع الانتقال، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
١٨. علاء الدين محمد سيد (٢٠١٩م): استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي بالاتحاد المصري لرفع الانتقال في ضوء البصمة الوراثية (الجينات) التنظيمية، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
١٩. علي وليد درنجم (٢٠١٨م): دور القيادة في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢٠. عمرو محمد احمد (٢٠١٥م): تأثير القيادة الملهمة في سلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢١. فهد فيصل الشهاب (٢٠١٧م): أثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين "دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٢. محمد إبراهيم زيدان (٢٠٢٢م): أثر نظم المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية "دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع١، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
٢٣. محمد إسماعيل العسوفي (٢٠٢٠م): أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٤. محمد امين هماز (٢٠٢١م): التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي-ورقلة، الجزائر.
٢٥. محمد حميد جاسم (٢٠١٨م): القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٦. محمد صلاح محمد (٢٠٢١م): خطة تسويق رقمي لأنشطة الاتحاد المصري لرفع الانتقال بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
٢٧. ناهد إسماعيل محمد، ريم احمد مختار (٢٠٢٣م): (٧٣) عدد (٢)، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعه حلوان
٢٨. ناهد محمد حسن (٢٠٠٣م): الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتفسير الذات لدى أخصائي النشاط الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
٢٩. نور غيثا فوري (٢٠١٢م): أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ج٦٥، مجلة فكر وابداع، رابطة الادب الحديث، مصر.
٣٠. يس البلوليه عبد الله (٢٠٠٢م): التحفيز المادي والمعنوي وأثر في الإنتاج بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات وبنك البركة السوداني، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
٣١. يوسف حجيم سلطان الطائي، سجاد محمد عطية الجنابي (٢٠١٦م): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية، مجله الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، العراق.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 31 Alshawabkeha, Z, A (2021): The impact of governance on strengthening organization immunity in greater Madaba municipality: A case study. Scientific and professional journal, 1881-1892.
- 32 Assayah, A, M (2020): Organization immunity and its effect on strategic technological change Afield study at Jordanian industrial companies listed in Amman Stok exchange. Academy of strategic management journal, 1-10.

- 33 **Calder, P, C(2013):** Feeding the immune system proceedings of the nutrition society, 72 (3).
- 34 **Garrett, Jill & Frank, : (2005) Jonathan** Inspirational Leadership - Insight to Action The Development of the Inspired Leadership Tool.
- 35 **Gilley, Et al (2009):** The university immune system: overcoming resistance to change, by contemporary issues in education research, vol 2, no 3.
- 36 **Hasiya, K G et al. (2019):** A study of inspirational motivation by leader on employee engagement.
- 37 **Joyce, J (2009):** **Joyce, J (2009):**En aspirational manager: How to build relationships that deliver result, Pearson: prentice hall business
- 38 **Smith, M, J et al (2018):** Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. international journal of sports science & coaching, 13(2), 213- 224.
- 39 **Vallina et al, (2018):** the Human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at.

ملخص البحث

القيادة الملهمة كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية

الرياضية بمحافظات صعيد مصر

أ.م.د/ عبدالله حسين رضا جاد الكريم

لقى الباحث الضوء على موضوعين لهما أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهما القيادة الملهمة والمناعة التنظيمية حيث هدف البحث الى محاوله وضع خطة مقترحة للقيادة الملهمة لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بمحافظات صعيد مصر، استخدم الباحث المنهج الوصفى، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات (واقع القيادة الملهمة- مستوى المناعة التنظيمية)، إشتمل مجتمع البحث العاملين بالاندية الرياضية بصعيد مصر، حيث قام الباحث باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (١١٨) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (٥٦,٥٦%)، وجاءت أهم النتائج التوصل الى وضع خطة مقترحة للقيادة الملهمة لتعزيز المناعة التنظيمية بالأندية الرياضية بمحافظات صعيد مصر.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الملهمة- المناعة التنظيمية- الأندية الرياضية.

Abstract**Inspiring Leadership as an Input to Strengthening Regulatory Immunity at Sports Clubs in Governorates Upper Egypt**

The researcher highlighted two topics of great importance in the present and future, namely, inspiring leadership and regulatory immunity, where the research aimed to try to develop a proposed plan for inspiring leadership to strengthen regulatory immunity in sports clubs in the provinces of Egypt. The researcher used the descriptive methodology, the researcher used the questionnaire as a tool to collect data (the reality of inspiring leadership - the level of regulatory immunity), including the research community working in sports clubs in Egypt, where the researcher selected the basic research sample in the random class method from the indigenous and adult society (118) individuals and a percentage of them (57.56%). The most important results came to the development of a proposed plan for inspiring leadership to strengthen regulatory immunity in sports clubs in the provinces of Said Egypt.

Keywords: Inspirational leadership- Regulatory immunity- Sports clubs.