

القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد

*د/ محمود أحمد المصطفى عبدالغني السيد

ملخص البحث :

ألقي الباحث الضوء علي موضع له أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهو القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي ومدى تأثيرهما علي أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، حيث استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، استخدم الباحث المنهج الوصفي، قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية لعدد (١٦٥) فرد من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، وقد أسفرت النتائج، أن وجود القيادة الإبداعية يؤدي الى انسجام قيم وثقافات واهداف العاملين مع قيم واهداف المديرية التي تسعى الى تحقيقها، القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد تمارس بشكل جيد من حيث تواجد الأصالة والمرونة في اتخاذ القرارات والطلاقة والانفتاح على كل ما هو جديد، يوجد لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد درجة جيدة من التميز التنظيمي من حيث وضع الخطط والاستراتيجيات وكذلك رسم هياكل تنظيمية مناسبة وواضحة الاختصاصات.

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة جنوب الوادي.

Abstract

The researcher shed light on a place of great importance in the present and future, which is creative leadership and its relationship to organizational excellence and the extent of their impact on the performance of workers in the directorates of youth and sports in the governorates of southern Upper Egypt, where the study aimed to identify the relationship between creative leadership and its relationship to organizational excellence among workers in the directorates of youth and sports in the governorates of South Upper Egypt, the researcher used the descriptive approach, the researcher selected the research sample randomly for (165) individuals from the directorates of youth and sports in the governorates of southern Upper Egypt. The results showed that the presence of creative leadership leads to the harmony of the values, cultures and goals of employees with the values and goals of the directorate that it seeks to achieve. Creative leadership among employees in the youth and sports directorates in the governorates of southern Upper Egypt is practiced well in terms of the presence of originality and flexibility in decision-making, fluency and openness to everything new. The employees of the Youth and Sports Directorates in the governorates of Upper Egypt have a good degree of organizational excellence in terms of developing plans and strategies, as well as establishing appropriate organizational structures with clear mandates.

مقدمة ومشكلة البحث:

تعد الإدارة الحديثة حجر الزاوية في تطوير المؤسسات في عصر التحولات السريعة والمنافسة العالمية، بفضل الابتكار التكنولوجي وتطور الفكر الإداري، فأصبحت الإدارة الحديثة حجر الأساس لبناء أي مجتمع متقدم، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة، والإدارة هي التي تفسر تقدم أي مجتمع من المجتمعات، وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى أساليب إدارة جديدة تعزز الكفاءة والإبداع لتحقيق أهدافها وتنمية مواردها.

وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز من خلال تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق والتعاون والتنسيق بين مختلف نطاق العمل، لذلك أصبحت الإدارة الرياضية هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقاً بأقل قدر من الجهد وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية يعزي إلى نجاح الإدارة وأيضاً فشل هذه الهيئات يعزي إلى فشل الإدارة. (١٥:٦)

ولما كان التطور في البلدان المتقدمة هو نتيجة إبداع في الإدارة وليست المسألة بين البلدان المتقدمة والأقل تقدماً مسألة هوية تكنولوجية، إنما هي مسألة هوية إدارية، فالإدارة هي العامل الحاسم في فعالية المنظمات ورفاهية المجتمع، بل يمكن القول بأن الفرق بين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولى لكفاءة الأفراد أكثر من درجة ووفرة الموارد. (١:٢١)

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة، فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وفي المقابل يقوم المرؤوسين بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة. (١١:٥)

وعرف "جمال محمد على، بادي حسين الدوسري" (٢٠١٩م) القيادة بأنها القدرة على دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية. (٦: ٣٨) ويرى "تجم عبود نجم" (٢٠١٢م) أن القيادة هي تلك القدرة التي أثر بها القائد على الآخرين لتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم لتحقيق هدف بذاته. (٢٣: ٣٤) وترداد أهمية القيادة في المؤسسات الرياضية في العصر الحديث لما تشهده هذه المؤسسات من تحديات ومتطلبات وتغييرات في النواحي الفنية والتنظيمية والإدارية والمالية،

فنجاح المؤسسة الرياضية يتوقف إلى حد كبير على دور القائد، الأمر الذي يدفع العديد من المؤسسات الرياضية إلى استبدال القيادات حينما تواجه الإخفاق والصعوبات، بقيادات أخرى. (١٧٣ : ٤)

ويعتبر القائد من أهم العناصر اللازمة لعملية القيادة، فلا شك أن تكامل القائد من حيث ثقافته وعلمه وثقته بنفسه وطموحه وخبراته وقدرته على حسم الأمور وقوة إقناعه وقدرته على الإبداع وشخصيته وذكائه وقوة مهاراته، كل ذلك يسهم بدرجة كبيرة في دعم قدرته على قيادة مرؤوسيه واتخاذ القرارات الرشيدة القادرة على مواجهة المواقف المختلفة. (١٥ : ٥)

ومن أهم صفات الإبداع الإداري هي أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ الإيجابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المؤسسة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة وتتداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حوافز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة. (٣١ : ٦٨)

كما أن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطوير ورفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع والمبادأة، ويشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (٢٧ : ٢٦٤)

ويعرف "محمود عبد الفتاح رضوان" (٢٠١٣م) التميز التنظيمي بأنه التركيز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، حيث يكون التميز هو الطريقة الكلية للعمل، والتي تتحقق كافة الأهداف المعنية بالمنظمة، وتخص كل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة، وبالتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل. (٢١ : ٨)

وتعتبر الهيئات الشبابية والرياضية من أهم المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته، فهي المؤسسات الأهلية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات الأعضاء من الشباب وتحقيق رغباتهم. (٨ : ٢)

وتعد مديريات الشباب والرياضة بمصر إحدى المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد المواطن المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة. (١٩ : ٧)

ومن خلال عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بكلية التربية الرياضية بجامعة جنوب الوادي، وتردده على مديرية الشباب والرياضة بقنا، وكذلك تردده على الإشراف على التربية العملية الخارجية بالمديرية، لاحظ الباحث وجود بعض نواحي القصور في طرق تنفيذ المهام

الوظيفية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة واعتمادهم على الاساليب التقليدية في تنفيذ هذه المهام وعدم القدرة علي تقديم أفكار إبداعية في حل المشكلات التي تواجه سير العمل بالمديرية.

ومن خلال المقابلة الشخصية الغير مقننة مع بعض العاملين تبين للباحث عدم رغبة العاملين في التغيير والتطوير، حيث أن ليس لديهم القدرة علي تقبل المخاطرة وتحمل مسؤولية الأفكار الجديدة المبدعة، ويرى الباحث أن العاملون يحتاجون إلى المزيد من التطوير والتحسين في طبيعة تنفيذ أعمالهم، بشكل أفضل وبشكل إبداعي بدءاً من القرارات الإدارية وسرعة إيصالها وتنفيذها ومتابعتها.

وبما أن التميز التنظيمي له دور هام في تجديد وتحديث الأنشطة وتطويرها والوصول إلي مناخ ملائم يشجع علي التميز، فهذا بحاجة إلى قيادة إبداعية توفر مناخاً مستقراً ومهيئاً، وإيجاد محيط ثقافي يتم من خلاله توفير الثقة والأمان والإبداع والتعاون والتواصل وتنفيذ المهام بأفضل شكل.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض المراجع والدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة (٢)، (٣)، (١٠)، (١٧)، (١٨)، (٢٤)، لاحظ أن القيادة الإبداعية قد تساهم إلى حد ما في توفير ما هو مطلوب لدفع عجلة الإبداع والتطوير والتميز داخل المديريات، من حيث التوجيه الصحيح للعاملين، ورفع الحالة المعنوية لديهم فهذا بدوره قد يحقق تماسك المؤسسة وترابطها ومن ثم تحقيق أهدافها، هذا ما دفع الباحث إلى ضرورة دراسة القيادة الإبداعية والتعرف على دورها في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد.

تساؤلات البحث :

- ١- ما مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد؟
- ٢- ما مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد؟

المصطلحات الواردة في البحث :

- القيادة الإبداعية : Creative leadership

عرفت "فوزية على سلطان" (٢٠١٨م) القيادة الإبداعية بأنها تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة الإنطلاق للإبداع نحو المستقبل والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل والإنجاز داخل المنظمة. (١٨ : ١٣٩)

- التميز التنظيمي : Organizational Excellence

عرفت "تورة عبدالله حزام" (٢٠١٧م) التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (٣٦ : ٢٥)

- مديرية الشباب والرياضة : youth and Sports Governorate

هي مؤسسة حكومية تتولى مباشرة الاختصاصات المقررة من وزارة الشباب والرياضة وذلك لتنظيم العمل بالهيئات الرياضية وإدارتها بأسلوب علمي والرقابة عليها. (٦ : ١٩)

الدراسات المرجعية :

أولاً : الدراسات المرجعية العربية :

١- دراسة "جواهر محمد العبدان" (٢٠٢٤م) (٧) بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات ووحدات المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، واستهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات ووحدات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، بالإضافة إلى التعرف على مستوى التميز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ووحدات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج بالمملكة، واشتملت عينة الدراسة على (٧٤) مديرة ووحدات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) والتميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية.

٢- دراسة "محمد ايهاب احمد" (٢٠٢٤م) (١٩) بعنوان "التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في صعيد مصر" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في

صعيد مصر، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٩٦) فرداً من مديري مديريات الشباب والرياضة (وكيل الوزارة) ووكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة، مديري الإدارات المركزية، مديري الإدارات الفرعية، والاختصاصيين الرياضيين (بديوان عام المديرية) بمديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات داله إحصائية بين ابعاد التماثل التنظيمي وابعاد الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في صعيد مصر، حيث انه كلما زاد التماثل التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة كلما ساعد ذلك على زيادة قدرات العاملين على الابتكار والابداع والذي يكون منطلقاً لتحقيق الميزة التنافسية.

٣- دراسة "إكرام عبدالستار محمد" (٢٠١٩م) (٢) بعنوان "القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول" استهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لآليات تمكين القيادة الإبداعية كمدخل لتعزيز المجتمعات المتعلمة القائمة على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على الوصف والتحليل، وكان من أهم النتائج اقتراح البرنامج للإبتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر تحت مسمى "إبحث وإبتكر فغداً ملك للمبتكرين"، له رؤيته ورسالة وأهدافه الإستراتيجية، وقيمه الجوهرية الحاكمة.

٤- دراسة "شيرين جمال محمد" (٢٠١٩م) (١٠) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية دراسة ميدانية" استهدفت الدراسة إختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية في الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث عدد (٨٠) فرد من القيادة العليا بالجهاز محل الدراسة، ومن أهم ادوات جمع البيانات الاستبيان، وكان من أهم النتائج وجود تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) في معظم الحالات لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على أبعاد القيادة الإبداعية.

٥- دراسة "محمود أسامة عبد الوهاب" (٢٠١٦م) (٢٠) بعنوان "الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي"، استهدفت الدراسة تعريف مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث عدد (٧٥) أكاديمياً وموظفاً إدارياً وفنياً،

ومن أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي.

٦- دراسة "ديهاجهان، بورتاهي Dehaghain & Pourtahe " (٢٠١٤م) (٣٠) بعنوان "تأثير الإلتزام التنظيمي علي التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران"، استهدفت التعرف علي تأثير الإلتزام التنظيمي علي التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وشملت عينة البحث عدد (٢٩٤) فرداً من العاملين في الجامعة بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، ومن أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وكانت أهم النتائج وجود علاقة مهمة بين الإلتزام التنظيمي والتميز التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية وبناءً على ما تناولته من أوجه اتفاق واختلاف فقد توصل الباحث إلى أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهذا يتفق مع البحث الحالي، كما اتفقت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت عينات مختلفة العدد كل منها حسب أهدافه وطبيعته.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) نظراً لملائمته وطبيعته إجراء البحث.

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديريات الشباب والرياضة (مدير المديرية- الوكلاء معاوني الوكلاء- مديري الإدارات المركزية- مديري الإدارات الفرعية- مديري المنشآت الرياضية- الاخصائيين الرياضيين) بمحافظات جنوب الصعيد ، والبالغ عددهم (١٧٥).

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث قام الباحث بالتطبيق علي عدد (١٦٥) فرد بنسبة (٩٤,٣%) من إجمالي مجتمع البحث، كما هو موضح بجدول (١).

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

المحافظة	مدير المديرية	وكيل المديرية للشباب	وكيل المديرية للرياضة	معاون وكيل المديرية للشباب	معاون وكيل المديرية للرياضة	مديرية الإدارية المركزية	مديرية الإدارات الفرعية	مديرية المنشآت الرياضية	الرياضيين	المجموع	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
سوهاج	١	١	١	١	١	١٢	١١	٥	١٣	٤٦	٤٦	٨
قنا	١	١	١	١	١	١١	٩	٤	١٢	٤١	٤١	٨
الأقصر	١	١	١	١	١	١١	١١	٤	١٣	٤٤	٤٠	٧
أسوان	١	١	١	١	١	١١	١٠	٥	١٣	٤٤	٣٨	٧
الإجمالي	٤	٤	٤	٤	٤	٤٥	٤١	١٨	٥١	١٧٥	١٦٥	٣٠
النسبة المئوية %										٩٤,٣%	١٧,١٤%	

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

المقابلة الشخصية :

استخدم الباحث المقابلة الشخصية (الغير مقننة) مع ذوي الخبرة والرأي في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة وكذلك بعض العاملين في مديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، وذلك للحصول على المعلومات التي تفيد البحث.

الاستبيان :

قام الباحث بتصميم الاستبيان كما يلي :

استمارات البحث:

استعان الباحث بتصميم استمارات الاستبيان بهدف التعرف على:

١ - مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

٢ - مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

أولاً: الاستبيان الأول: مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد.

وقد تم تصميم الاستبيان في ضوء هدف البحث وذلك من خلال :

١ - القراءة والاطلاع :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت القيادة الإبداعية في المجالات المختلفة.

٢- تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد.

٣- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من المحاور للاستبيان وعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (٩) تسعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن عشرة سنوات (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة وكفاية هذه المحاور لتصميم استمارة الاستبيان (مرفق ٢)، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠%) فأكثر والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

أراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٩)

م	المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	الأصالة	٩	—	%١٠٠
٢	المخاطرة	٩	—	%١٠٠
٣	المرونة	٨	١	%٨٨,٨٨
٤	الطلاقة	٨	١	%٨٨,٨٨
٥	القدرة على التحليل	٧	٢	%٧٧,٧٧
٦	الخروج عن المألوف	٥	٤	%٥٥,٥٥
٧	الحساسية للمشكلات	٩	—	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية للآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٥٥,٥٥% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر.

صياغة العبارات :

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق رقم (٢) وتم عرضها علي الخبراء مرفق (١)، وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٣/١٥م إلي ٢٠٢٤/٣/٢٣م وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (ن = ٩)

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	العبرة
الأصالة	المخاطرة	المرونة	الطلاقة	القدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%١٠٠	%٨٨,٨٨	١
%٨٨,٨٨	%١٠٠	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	٢
%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨	٣
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	٤
%٨٨,٨٨	%١٠٠	%١٠٠	%٧٧,٧٧	%١٠٠	%١٠٠	٥
%١٠٠	%٥٥,٥٥		%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨		٦
%٨٨,٨٨	%١٠٠		%٨٨,٨٨	%١٠٠		٧
%٦٦,٦٦	%١٠٠			%٨٨,٨٨		٨

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان تتراوح ما بين (٥٥,٥٥% : ١٠٠%) تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢) عبارة فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٣٩) عبارة، وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء.

تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي وفقاً للسادة الخبراء كالتالي:

- موافق (٣) ثلاث درجات.
- إلى حد ما (٢) درجتان.
- غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان علي عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٤/٤/٣م إلي ٢٠٢٤/٤/١٦م، وذلك بهدف التعرف علي مدي مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتتاسب المدة الزمنية مع عدد العبارات.

أولاً: صدق الاستبيان :

أ- صدق المحتوى :

لإيجاد صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبيان علي مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٣/١٥ م إلي ٢٠٢٤/٣/٢٣ م وجدول (٣) يوضح ذلك.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ولهم نفس مواصفات مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤) يوضح ذلك، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٤)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية اليه (ن=٣٠)

المحور الأول: الأصالة							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٢	٢	٠,٦٦	٣	٠,٨٨	٤	٠,٦٦
٥	٠,٨٨	٦	٠,٦٩	٧	٠,٧٢		
المحور الثاني : المخاطرة							
١	٠,٧٠	٢	٠,٤٩	٣	٠,٧٠	٤	٠,٦٣
٥	٠,٦٣	٦	٠,٥٦	٧	٠,٨٢		
المحور الثالث : المرونة							
١	٠,٤٥	٢	٠,٧٠	٣	٠,٥٣	٤	٠,٦٧
٥	٠,٧٩						
المحور الرابع : الطلاقة							
١	٠,٥٥	٢	٠,٧٢	٣	٠,٧٣	٤	٠,٨٨
٥	٠,٧٠	٦	٠,٦٤	٧	٠,٦٢		

تابع جدول (٤)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية اليه (ن=٣٠)

المحور الخامس: القدرة على التحليل							
١	٠,٦٨	٢	٠,٤٩	٣	٠,٥٥	٤	٠,٤٧
٥	٠,٨٢	٦	٠,٦٤	٧	٠,٦٨	٨	٠,٥٨
المحور السادس : الحساسية للمشكلات							
١	٠,٥٨	٢	٠,٥٣	٣	٠,٧٦	٤	٠,٥٢
٥	٠,٦٩						

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة $0,05 = 0,43$

يوضح جدول (٤) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠,٤٥ : ٠,٨٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الأصالة	٠,٩٣٨
٢	المخاطرة	٠,٩٤٣
٣	المرونة	٠,٩٢٩
٤	الطلاقة	٠,٩٥٧
٥	القدرة على التحليل	٠,٩٢٨
٦	الحساسية للمشكلات	٠,٨٥٠

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة $0,05 = 0,43$

يوضح جدول (٥) تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (٠,٨٥٠ : ٠,٩٥٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان، أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثانياً: ثبات الاستبيان :

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام ذلك عن طريق معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (٦) يوضح ذلك :

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

م	الاستبيان	معامل ألفا
١	الأصالة	٠,٨١٢
٢	المخاطرة	٠,٧٨٩
٣	المرونة	٠,٧٩١
٤	الطلاقة	٠,٨٩٥
٥	القدرة على التحليل	٠,٩١٥
٦	الحساسية للمشكلات	٠,٧٣٢
	الدرجة الكلية	٠,٨٧

* قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤٣

يتضح من جدول (٦) ما يلي تراوحت معاملات ألفا لمحاوِر الاستبيان ما بين (٠,٧٣٢) : (٠,٩١٥)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠,٨٧%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبيان، وأن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

تطبيق البحث :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان تم التطبيق علي عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٤/٤/٢٠٢٤م إلي ١٧/٥/٢٠٢٤م حيث تم التطبيق علي عدد (١٦٥) فرد من إجمالي (٣٤٧) من المجتمع الكلي للبحث، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعها وتنظيمها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

ثانياً: استبيان مستوى التميز التنظيمي (من إعداد الباحث)

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً: الصدق:

من أجل أن يتوصل الباحث إلى صدق استمارة الاستبيان تم الاعتماد على:

أ- صدق المحتوى: ولإجراء صدق المحتوى قام الباحث بالخطوات التالية:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرجعية التي تناولت مستوى التميز التنظيمي وذلك لوضع محاور الاستبيان في صورته المبدئية، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (٩) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، وجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧)

أراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٩)

م	المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	الهيكل التنظيمي	٨	١	%٨٨,٨٨
٢	التميز الاستراتيجي	٨	١	%٨٨,٨٨
٣	تميز القيادة	٩	—	%١٠٠
٤	تميز المرؤوسين	٨	١	%٨٨,٨٨
٥	الاتصالات الإدارية	٧	٢	%٧٧,٧٧

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان تراوحت ما بين (%٧٧,٧٧ : %١٠٠)، وقد ارتضى الباحث نسبة (%٧٠) فاكثراً. صياغة العبارات :

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق رقم (٥) وتم عرضها علي الخبراء مرفق (١)، وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٥/٢٠ م إلي ٢٠٢٤/٦/١ م وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (ن = ٩)

العبارة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
	الهيكل التنظيمي	التميز الاستراتيجي	تميز القيادة	تميز المرؤوسين	الاتصالات الإدارية
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
١	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%١٠٠
٢	%٨٨,٨٨	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨
٣	%٨٨,٨٨	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%٧٧,٧٧	%٨٨,٨٨
٤	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨,٨٨
٥	%٦٦,٦٦	%١٠٠	%١٠٠	%٧٧,٧٧	%١٠٠
٦	%١٠٠	%١٠٠	%٥٥,٥٥	%٨٨,٨٨	%٨٨,٨٨
٧	%٨٨,٨٨	%٥٥,٥٥	%٨٨,٨٨		
٨	%٨٨,٨٨				

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية للآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان تتراوح ما بين (٥٥,٥٥ % : ١٠٠ %) . تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من ٧٠ % من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) عبارة فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٣١) عبارة، وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء .

المعاملات العلمية للاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان علي عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٤/٦/١٠م إلي ٢٠٢٤/٦/٢٥م، وذلك بهدف التعرف علي مدي مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتتناسب المدة الزمنية مع عدد العبارات.

أولاً: صدق الاستبيان :

أ- صدق المحتوى :

لإيجاد صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبيان علي مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٥/٢٠م إلي ٢٠٢٤/٦/١م و جدول (٨) يوضح ذلك.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ولهم نفس مواصفات مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية و جدول (٩) يوضح ذلك، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٩)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه (ن = ٣٠)

المحور الأول: الهيكل التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٢	٢	٠,٦٦	٣	٠,٨٨	٤	٠,٦٦
٥	٠,٨٨	٦	٠,٦٩	٧	٠,٧٢		
المحور الثاني: التميز الاستراتيجي							
١	٠,٧٠	٢	٠,٤٩	٣	٠,٧٠	٤	٠,٦٣
٥	٠,٦٣	٦	٠,٥٦				
المحور الثالث: تميز القيادة							
١	٠,٤٥	٢	٠,٧٠	٣	٠,٥٣	٤	٠,٦٧
٥	٠,٧٩	٦					
المحور الرابع: تميز المرؤوسين							
١	٠,٥٥	٢	٠,٧٢	٣	٠,٧٣	٤	٠,٨٨
٥	٠,٧٠	٦	٠,٦٤				
المحور الخامس: الاتصالات الإدارية							
١	٠,٦٨	٢	٠,٤٩	٣	٠,٥٥	٤	٠,٤٧
٥	٠,٨٢	٦	٠,٦٤				

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤٣

يوضح جدول (٩) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠,٤٥ : ٠,٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي	٠,٨٣١
٢	التميز الاستراتيجي	٠,٩٢٣
٣	تميز القيادة	٠,٨٧١
٤	تميز المرؤوسين	٠,٨٦٧
٥	الاتصالات الإدارية	٠,٨١٦

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤٣

يوضح جدول (١٠) تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (٠,٨٣١ : ٠,٩٢٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان، أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثانياً: ثبات الاستبيان :

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام ذلك عن طريق معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية.

جدول (١١)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٣٠)

م	الاستبيان	معامل الفا
١	الهيكل التنظيمي	٠,٩٠١
٢	التميز الاستراتيجي	٠,٧٦٦
٣	تميز القيادة	٠,٩١١
٤	تميز المرؤوسين	٠,٨٧٦
٥	الاتصالات الإدارية	٠,٨٣٨
	الدرجة الكلية	٠,٨٦١

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠,٠٥ = ٠,٤٣

يتضح من جدول (١١) ما يلي تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠,٧٦٦ : ٠,٩١١)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠,٨٦١%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبيان، وأن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

تطبيق البحث :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان تم التطبيق علي عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠٢٤/٧/١م إلي ٢٠٢٤/٧/٢٨م حيث تم التطبيق علي عدد (١٦٥) فرد من إجمالي (٣٤٧) من المجتمع الكلي للبحث، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعها وتنظيمها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

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

- معامل الارتباط (بيرسون person) .
- معامل الفا لكرونباخ.
- الميزان التقديري.
- الدرجة المقدرة.
- المتوسط الحسابي.

وقد اعتمد الباحث علي الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث، كما أرتضي عند مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) لقبول نتائج البحث.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

المحور الأول : الأصالة

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول
الأصالة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أشارك في عملية اتخاذ القرار.	٨٥	٥٠	٣٠	385	77.78	2.33	الرابع
٢	الانتهاء من الأعمال المكلف بها في الوقت المناسب.	٨٠	٤٤	٤١	369	74.55	2.24	السابع
٣	اعتمد في عملي على تطبيق أساليب جديدة.	٩٥	٤٠	٣٠	395	79.80	2.39	الثاني
٤	الأعمال التي أكلف بها أؤديها بأسلوب متطور وجديد.	٩١	٣٥	٣٩	382	77.17	2.32	الخامس
٥	أستطيع دائماً تغيير طريقة تفكيري في حالة أن الأفكار غير مجدية.	٩٠	٣٣	٤٢	378	76.36	2.29	السادس
٦	استغل وقت فراغي احيانا لخلق افكار جديدة.	٩١	٤٥	٢٩	392	79.19	2.38	الثالث
٧	أهتم بالأفكار الجديدة أكثر من اهتمامي بأفكار الآخرين.	١٠٠	٤٧	١٨	412	83.23	2.50	الأول
	المجموع				٢٧١٣	٧٨,٢٩%		

يتضح من الجدول (١٢) أن أعلى عبارة (٧) " أهتم بالأفكار الجديدة أكثر من اهتمامي بأفكار الآخرين." بوزن نسبي (٨٣,٢٣%) وبدرجة مقدرة (٤١٢)، بينما جاءت أقل عبارة (٢) " الانتهاء من الأعمال المكلف بها في الوقت المناسب " بوزن نسبي (٧٤,٥٥%) وبدرجة مقدرة (٣٦٩)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الأصالة) تراوح ما بين (٧٤,٥٥%:٨٣,٢٣%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٨,٢٩%).

ويري الباحث من المهم والضروري مشاركة العاملين في العمل عبر تقديم الاقتراحات والآراء والحلول المتنوعة، حيث يبحث العاملين الطموحين عن بيئة عمل تقدر أفكارهم وتأخذها بعين الاعتبار، وتحفيز فريق العمل يجب أن تنال مساهمات وأفكار الفريق التقدير عند تقديم أفكار جديدة تساعد على تنمية وتطوير العمل.

وهذا ما يتفق مع دراسة "وليد محمد الصادق (٢٠٢٠)" (٢٦) والتي اوصت بضرورة أن تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب ان تعمل الادارة على زيادة ثقة الافراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الاليات المساعدة في تنمية هذه الثقة، فإن توفير بيئة عمل إيجابية يساعد على تعزيز الابتكار والإنتاجية.

ويري الباحث أن العديد من العاملين يواجهون تحديات في الانتهاء من أعمالهم في الوقت المطلوب والمكلفين به وفي الحفاظ على شغفهم بالعمل وسط الروتين وضغوط الحياة المهنية، ويوجد الكثير من الاستراتيجيات الفعالة لاستعادة الحماس في العمل بعد فقدانه، فتحديد الأهداف يساعد في إعادة إشعال الشغف وتحقيق الرغبات المهنية لدي العاملين.

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة عمرو أحمد محمد (٢٠٢٢م) (١٦) وذلك يرجع إلى زيادة المهام والمسؤوليات التي يقوم العاملين بها في كافة البطولات التي تتم وهذا يؤثر بدوره ويخلق صعوبات في توفير الوقت لاستخدام مقترحات جديدة وأفكار داخل العمل بالاتحاد.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة "فوزية على سلطان" (٢٠١٣م) (١٨) والتي تشير إلى ضرورة استخدام الوقت المتاح في الأفكار الجديدة دون الاهتمام بموافقة الإدارة العليا.

المحور الثاني : المخاطرة

جدول (١٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني
المخاطرة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أقدم الحلول للمشكلات بعد دراستها جيداً.	١٠٠	٤٢	٢٣	407	82.22	2.47	الرابع
٢	دائماً احرص على تقديم مقترحات في مجال العمل حتى ولم أتمكن من تطبيقها.	١١٥	٢٥	٢٥	420	84.85	2.55	الأول
٣	اعتمد على التفكير خلال وقت كافي لدراسة المشكلة قبل اقتراح الحلول.	١٠٧	٢٥	٣٣	404	81.62	2.45	السادس
٤	اقترح أساليب وحلول ومقترحات جديدة حتى ولو كان بها مخاطرة.	٩٩	٤٢	٢٤	405	81.82	2.45	الخامس
٥	بعض الأحيان أعتمد على إحساسى ومشاعري للتمييز بين الخطأ والصواب.	١٠٥	٤٠	٢٠	415	83.84	2.52	الثالث

تابع جدول (١٣)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني
المخاطرة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
٦	لا أقلق من حدوث مشكلات أو الخوف من إبتكار حلول لها.	١٠٥	٤٠	٢٠	415	83.84	2.52	الثاني
٧	لا أضع احتمالية الفشل في تطبيق مقترحات جديدة أو من بها.	١٠٠	٣٦	٢٩	401	81.01	2.43	السابع
	المجموع				٢٨٦٧	٨٢,٧٤%		

يتضح من الجدول (١٣) أن أعلى عبارة (٢) "دائماً احرص على تقديم مقترحات في مجال العمل حتى ولم أتمكن من تطبيقها" بوزن نسبي (٨٤,٨٥%) وبدرجة مقدرة (٤٢٠)، بينما جاءت أقل عبارة (٧) " لا أضع احتمالية الفشل في تطبيق مقترحات جديدة أو من بها " بوزن نسبي (٨١,٠١%) وبدرجة مقدرة (٤٠١)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (المخاطرة)، تراوح ما بين (٨١,٠١% : ٨٤,٨٥%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٢,٧٤%).

ويري الباحث أن الدور في مكان العمل لا يقتصر على مجرد تأدية مهمة وظيفتك المباشرة فقط لا غير، بل قد يحتاج العمل إلى أن تكون حلقة تواصل بينك وبين الإدارة وأن تقيدهم بخبرتك وملاحظتك للعمل على أرض الواقع في تقديم المقترحات وملاحظات التقييم والنقد الرصينة، ويفضل في الجهات الإدارية بدورها أن تنثني على هذا النوع من الموظفين وأن تشجع الجميع على التواصل المباشر وتقديم المقترحات والنقد، من خلال تلك التقارير اقتراح تحسينات على إجراءات سير العمل أو الخيارات المتاحة لمضاعفة الدخل أو طرق الترشيد وتوفير النفقات، فيجب أن تسارع بكتابة تقارير المقترحات العاجلة إلى الإدارة في حالة الملاحظة لمشكلة أو خلل معين يجب علاجه فوراً.

وهذا ما أكدته دراسة "نجم عبود نجم" (٢٠١٢م) (٢٣) أن هناك إعتقاد من العاملين على أن المبادرة والثقة في المقترحات وكذلك الأحاسيس الداخلية والإيمان بالحلول والحرص على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل هي وسائل فعالة لحل المشكلات. ويؤكد على ذلك "عادل محمد زايد" (٢٠٠٣م) (١١) حيث أشار إلى أن الارتقاء بالمؤسسات والمنظمات يعد فكر متكامل ما بين تنفيذ الأعمال وحل المشكلات ولا يكون ذلك إلا

من خلال تجميع وتصنيف المعلومات التي يتم الحصول عليها ومتابعة الأساليب الحديثة والأفكار الجديدة التي تدار بها المؤسسات عالمياً في مجال التخصص والقدرة على تنفيذ تلك الأساليب وتحجيم نتائجها السلبية بالقدر الكافي.

ويرى الباحث أن الأفكار السلبية هي مصدر رئيسي للخوف من الفشل، فيجب استبدال هذه الأفكار السلبية بأخرى إيجابية مثل: "لدي القدرة على المحاولة" و"حتى لو لم أنجح، سأتعلم من هذه التجربة"، ويمكن استخدام عبارات تشجيعية وذكر القدرات والنجاحات السابقة، فهذا سيساعد علي التفكير الإيجابي على بناء موقف أقوى تجاه التحديات وتقليل الخوف بشكل كبير. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "محمود عبدالفتاح رضوان" (٢٠١٣) (٢١) أن الخوف من الفشل غالباً ما يشل الابتكار، ومع ذلك عندما نعيد صياغة الفشل باعتباره تجربة تعليمية قيمة، فإنه يفقد تأثيره، فالفشل ليس عكس النجاح؛ إنها نقطة انطلاق نحو ذلك.

المحور الثالث : المرونة

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث المرونة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أمن بأن روح الفريق والعمل الجماعي هو الحل الأمثل.	١٢٢	٣١	١٢	٤٤٠	٨٨,٨٩	٢,٦٧	الأول
٢	دائماً ما أسعى للحصول على أفكار ومقترحات قد تساعدني في حل المشكلات.	١٢١	٣٢	١٢	٤٣	٨٨,٦٩	٢,٦٦	الثاني
٣	أقبل الرأي والرأي الآخر والنقد البناء لطريقة عملي.	١٠٤	٣٣	٢٨	٤٠٦	٨٢,٠٢	٢,٤٦	الخامس
٤	أقبل آراء الآخرين من زملائي في العمل.	١١٩	٣٣	١٣	٤٣٦	٨٨,٠٨	٢,٦٤	الثالث
٥	لدي القدرة على التغيير والتحكم في رغباتي داخل العمل.	١١٣	٢٢	٣٠	٤١٣	٨٣,٤٣	٢,٥٠	الرابع
	المجموع				٢١٣٤	٨٦,٢٢%		

يتضح من الجدول (١٤) أن أعلى عبارة (١) "أمن بأن روح الفريق والعمل الجماعي هو الحل الأمثل" بوزن نسبي (٨٨,٨٩%) وبدرجة مقدرة (٤٤٠)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) "أقبل الرأي والرأي الآخر والنقد البناء لطريقة عملي" بوزن نسبي (٨٢,٠٢%) وبدرجة مقدرة (٤٠٦)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (المرونة) تراوح ما بين (٨٢,٠٢% : ٨٨,٨٩%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٦,٢٢%).

ويعزو الباحث ذلك الى أهمية اتقان مهارة المرونة كبعد اساسي من ابعاد القيادة الابداعية مما يجعل العاملين بمديريات الشباب والرياضة يتكيفون مع الاوضاع المختلفة ويقدمون افضل الحلول لزيادة كفاءة الإنتاجية في العمل.

وهذا ما يتفق مع دراسة "عبدالله بن عمر سلامة (٢٠٢٢)" (١٢) والتي توصلت الى زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد مشرفي الأنشطة الترويحية بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع في تقديم برامج ترويحية مميزة تحقق الأهداف المرجوة منها، واستقطاب المبدعين من مشرفي الأنشطة الترويحية بالعمل بالأندية والمؤسسات الرياضية وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

ويري الباحث روح الفريق فهي القوة المحفزة التي تدفع الأفراد للعمل معًا بانسجام، وتشمل الاحترام المتبادل، والدعم، والثقة المتبادلة، مما يخلق بيئة إيجابية ومحفزة للإبداع والتعاون، والعمل الجماعي يعني أن يجتمع الأفراد لتحقيق هدف مشترك، حيث يُسهم كل فرد بمهاراته وخبراته في سبيل تحقيق نتائج أفضل.

وهذا ما يتفق مع دراسة "تجيب زرواق (٢٠٢٢) (٢٣)، ايهاب محمد خيري" (٢٠٢٢) (١٩) والتي توصلت الى ان الاهتمام بتحديد العناصر التدريبية لتنمية مهارة الابداع بالحوار لموظفي مديريات الشباب والرياضة يؤثر بدرجة عالية في اكسابهم القدرة على انتاج الافكار بكم هائل والعمل على انسجامها اثناء الحوار والتي تؤدي بشكل مباشر الى الحلول المقترحة للمشكلات، وكذلك المهارات الكافية التي تمكنهم من اقناع الاخرين أثناء التعامل معهم وكذلك الالتزام بأداب الحوار البناء والفعال من الهدوء والاحترام وحسن الاصغاء والاستماع وقبول الرأي الاخر بعيدا عن التعصب.

ويري الباحث أن النقد البناء يعد إحدى صور التقييم المتطورة، وهي عملية يهدف فيها الشخص إلى تقديم مجموعة من النصائح المبنية على مجموعة من المعلومات والأدلة، لكن يجب تقبل الآراء في الأحوال جميعها لتحسن الحقيقي.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما ذكره "محمود عبدالفتاح رضوان" (٢٠١٣) (٢١) والذي أكد على أن الإدارة العليا يجب أن تهتم وتتقبل بنقد وآراء الآخرين للوصول إلى أفكار ومقترحات جديدة تساعدهم على حل المشكلات داخل العمل.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة "عماد بركات حسن" (٢٠١٢) (١٤) والتي توضح بأنه من الصعب تقبل التغيير داخل خطط واستراتيجيات، فهناك العديد من المتغيرات التي لا يمكن معرفتها للجميع منها (صفات الأفراد- الميزانية- الهدف قصير الأجل وبعيد الأجل- الاستراتيجية وكيفية تنفيذها- الوقت المتاح لإنجاز العمل).

المحور الرابع : الطلاقة

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع
الطلاقة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	اضع في الحسبان ضرورة التطرق إلى الأفكار والحلول الغير تقليدية.	١١١	٣٣	٢١	٤٢٠	٨٤,٨٥	٢,٥٥	الرابع
٢	قد أشعر بالحزن عندما تواجهني مشكلات في العمل وأعجز عن حلها.	١٠٣	٣٢	٣٠	٤٠٣	٨١,٤١	٢,٤٤	السابع
٣	أبني خططا وحلولاً مستقبلية لمواجهة مشكلات متوقعة.	١١٢	٣٢	٢١	٤٢١	٨٥,٠٥	٢,٥٥	الثالث
٤	لدي مهارات متنوعة ومتميزة في الحوار والنقاش في دائرة العمل خاصة.	١١٣	٢٥	٢٧	٤١٦	٨٤,٠٤	٢,٥٢	الخامس
٥	أحرص على التعبير عن مقترحاتي بين زملائي.	١٣١	٢١	١٣	٤٤٨	٩٠,٥١	٢,٧٢	الثاني
٦	لدي مهارات كافية لأقنع الآخرين بأرائي.	١٠٧	٣٢	٢٦	٤١١	٨٣,٠٣	٢,٤٩	السادس
٧	لدي قدرة على مواجهة المشكلات والتصدي لها بأسلوب متميز.	١٣٣	٢٢	١٠	٤٥٣	٩١,٥٢	٢,٧٥	الأول
	المجموع				٢٩٧٢	٨٥,٧٧%		

يتضح من الجدول (١٥) أن أعلى عبارة (٧) "لدي قدرة على مواجهة المشكلات والتصدي لها بأسلوب متميز" بوزن نسبي (٩١,٥٢%) وبدرجة مقدرة (٤٥٣)، بينما جاءت أقل عبارة (٢) "قد أشعر بالحزن عندما تواجهني مشكلات في العمل وأعجز عن حلها" بوزن نسبي (٨١,٤١%) وبدرجة مقدرة (٤٠٣)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الطلاقة) تراوح ما بين (٨١,٤١% : ٩١,٥٢%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٥,٧٧%).

ويري الباحث أن مهارات القدرة على حل المشكلات هي من أهم المهارات التي يمكن للأفراد العاملين بالمديريات اكتسابها في حياتهم الشخصية والمهنية، وتعد هذه المهارات أساسية لأنها تمكن الأفراد من التفكير بشكل منطقي وإبتكاري للتغلب على التحديات والمواقف الصعبة.

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة "عمرو محمد أحمد" (٢٠٢٢) (١٦) أن الغالبية العظمى من العاملين بالاتحاد لديهم القدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات المتعلقة بالعمل والتصدي لها، وأن العاملين بالاتحاد تسعى إلى بناء خطط وحلول مستقبلية وتمتلك مهارات لإقناع الآخرين بالحلول المقترحة من قبلهم.

ويرى الباحث بأن ليس الكثير من العاملين بمديريات الشباب والرياضة تشعر بالحزن عند مواجهة المشكلات بل تحاول تقبلها وابتكار الحلول لمواجهتها، فالعاملين بالمديريات يقضوا في عملهم وقتاً أكثر من الذي قد يقضوه في منزلهم مع عائلتهم غالباً، ولهذا فمن الطبيعي أن يكون لطبيعة مكان العمل وبيئة العمل تأثير شديد على الصحة النفسية وحياتهم بشكل عام، وقد لا يشعرون بالأمر عندما تكون بيئة العمل الخاصة بهم هادئة ومريحة، لكن العمل في بيئة غير صحية يعانون فيها من ضغوطات العمل سيكون لك تأثير واضح وسريع عليهم وعلى حالتهم النفسية، كما أن هذه الآثار النفسية ستؤثر بدورها على أدائهم في العمل وعلاقاتهم الاجتماعية أيضاً.

ويعزو الباحث أن الحفاظ على الصحة النفسية في العمل يجب أن يحتل الأولوية لدى الأفراد والإدارة حتى لأنه يؤثر على النتائج الكلية للشركة وليس على صحة الموظفين وحسب، لتحقيق ذلك على المؤسسة العمل على تحسين بيئة العمل وتوفير بيئة مريحة وصحية للموظفين، من خلال إنشاء علاقات اجتماعية في العمل تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على الصحة العقلية لذلك من الضروري أن يكون هناك بعض العلاقات مع زملاء العمل والأنشطة المشتركة، وتنظيم مكان العمل وترتيبه، فالعمل في مكان نظيف ومرتب هو وسيلة نافعة للتخلص من التوتر والشعور بالراحة فالمكاتب المليئة بالأغراض يمكن أن يجعلك تشعر بالتوتر والإحباط.

وهذا ما يتفق مع دراسة إبراهيم علي محمد (٢٠٢٣) (١) والتي أوصت بضرورة العمل على الحفاظ على الصحة النفسية في العمل والاستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الابداع الاداري لديهم واكسابهم المهارات الوظيفية المطلوبة وتشجيع القيادات الادارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الادارة الحديثة وابرار الافكار الإبداعية والخلاقة.

المحور الخامس: القدرة علي التحليل

جدول (١٦)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس القدرة على التحليل (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أهتم جيداً بمصادر المعلومات وأن تكون موثوقة.	١١٠	٣٣	٢٢	٤١٨	٨٤,٤٤	٢,٥٣	الخامس
٢	اتبع الإجراءات الصحيحة والسليمة والتزم بالقواعد أثناء عملي.	١٠٢	٣٣	٣٠	٤٠٢	٨١,٢١	٢,٤٤	السادس
٣	اتخذ قرارات العمل بشكل واقعي.	١٠٩	٤١	١٥	٤٢٤	٨٥,٦٦	٢,٥٧	الرابع
٤	ادبر أفكارى بشكل جيد وأعتمد على التحليل المنطقي للمشكلات.	١٢٠	٢٤	٢١	٤٢٩	٨٦,٦٧	٢,٦٠	الثاني
٥	لا بد أن يكون هناك حلولاً بديلة عند الحاجة ووفقاً لتغير الأوضاع والظروف.	١٢٣	٣٤	٨	٤٤٥	٨٩,٩٠	٢,٧٠	الأول
٦	أضع في حساباني أهمية الوقت عند محاولة حل المشكلات.	١٠٢	٣٢	٣١	٤٠١	٨١,٠١	٢,٤٣	السابع
٧	افضل وسائلى لحل المشكلات داخل العمل هو التحليل الجيد والقرار المدروس.	١١٤	٣٣	١٨	٤٢٦	٨٦,٠٦	٢,٥٨	الثالث
٨	أبحث عن جميع المعلومات المتعلقة بأمر ما.	٩٣	٣٥	٣٧	٣٨٦	٧٧,٩٨	٢,٣٤	الثامن
	المجموع				٣٣٣١	٨٤,١١%		

يتضح من الجدول (١٦) أن أعلى عبارة (٥) "لا بد أن يكون هناك حلولاً بديلة عند الحاجة ووفقاً لتغير الأوضاع والظروف" بوزن نسبى (٨٩,٩٠%) وبدرجة مقدرة (445)، بينما جاءت أقل عبارة (٨) "أبحث عن جميع المعلومات المتعلقة بأمر ما" بوزن نسبى (٧٧,٩٨%) وبدرجة مقدرة (٣٨٦)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (القدرة علي التحليل) تراوح ما بين (٧٧,٩٨% : ٨٩,٩٠%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٤,١١%).

ويرى الباحث بعد التعرف على طبيعة المشكلة وتصنيفها تبدأ عملية البحث عن الحلول البديلة، وقت تتم هذه العملية الطريقة التقليدية وذلك بالنظر للماضي والبحث عن الحلول المقترحة لحل مشكلة مماثلة حدثت في وقت سابق، أو يتم اتباع منهج علمي أو أسلوب رياضي أو منهج جديد للتوصل إلي أفضل الحلول.

ويعزو الباحث أن العاملين بمديريات الشباب والرياضة يجب أن تسعى إلى اتباع الإجراءات الصحيحة والإلتزام بالقواعد وإتخاذ القرار المناسب وإدارة الأفكار بشكل جيد وأن تراعي أهمية استغلال الوقت وإختيار افضل أساليب حل المشكلات والتحري في جمع المعلومات من مصادر موثوقة.

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة "شيرين جمال محمد" (٢٠١٩م) (١٠) في أن تحليل أداء المنظمات يجب أن يكون مدروساً ينتج من الحصول على المعلومات التي يكلف بها العاملين في كل إدارة في ضوء إتباع الإجراءات الصحيحة.

المحور السادس: الحساسية للمشكلات

جدول (١٧)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس الحساسية للمشكلات (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أتوقع دائماً المشكلات قبل حدوثها.	١٣٠	١٩	١٦	٤٤٤	٨٩,٧٠	٢,٦٩	الثاني
٢	أعطي اهتماماً كبيراً لتحليلي الخاصة اتجاه المشكلات.	٩٥	٤١	٢٩	٣٩٦	٨٠,٠٠	٢,٤٠	الخامس
٣	لا أتوتر اثناء قيامي بحل المشكلات.	٨٦	٦٠	١٩	٣٩٧	٨٠,٢٠	٢,٤١	الرابع
٤	لدي حساسية جيدة اتجاه المشكلات وأشعر باحتمالية وقوعها قبل حدوثها.	٨٨	٦٠	١٧	٤٠١	٨١,٠١	٢,٤٣	الثالث
٥	أخطط دائماً واضع حلولاً بديلة لاحتمالية وقوع مشكلات طارئة.	١٣٤	١٧	١٤	٤٥٠	٩٠,٩١	٢,٧٣	الأول
	المجموع				٢٠٨٨	٨٤,٣٦%		
	المجموع الكلي للاستمارة				١٦١٠٥	٨٣,٤٢%		

يتضح من الجدول (١٧) أن أعلى عبارة (٥) "أخطط دائماً واضع حلولاً بديلة لاحتمالية وقوع مشكلات طارئة" بوزن نسبي (٩٠,٩١%) وبدرجة مقدرة (٤٥٠)، بينما جاءت أقل عبارة (٢) "أعطي اهتماماً كبيراً لتحليلي الخاصة اتجاه المشكلات" بوزن نسبي (٨٠,٠٠%) وبدرجة

مقدرة (٣٩٦)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الحساسية للمشكلات) تراوح ما بين (٨٠,٠٠%:٩٠,٩١%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٤,٣٦%).

ويعزو الباحث الى ضعف الخطط البديلة الموضوعية لحل المشكلات من قبل الادارة العليا بالمديرية وعدم اشباع حاجات ورغبات العاملين بالمديرية لتشجيعهم على ايجاد الحلول البديلة في اسرع وقت، وان تلبية احتياجات العاملين المتنوعة مع توفير فرص لهم لتعليم المهارات المختلفة وتطويرها يشجع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية، ومن المهم والضروري مشاركة العاملين بمديريات الشباب والرياضة في التخطيط والتنبؤ بالمشكلات التي سوف تحدث في المستقبل أو التي قد حدثت بالفعل، فتحديد المشكلة هي الخطوة الأولى في حل أية مشكلة هي محاولة تحديدها، وإعادة النظر فيها، وقد تعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات التي يهملها الناس عند مواجهة مشكلاتهم.

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة "سعيد شعبان حامد" (٢٠٠٩م) (٩) في أنه لا بد من رؤية دقيقة من قبل العاملين بالمؤسسات لكافة جوانب العمل لتحديد المشكلات ومحاولة توقعها وتصنيفها والتخطيط لعلاجها قبل حدوثها.

ويعزو الباحث إعطاء الاهتمام الكبير لتحليل المشكلات والتنبؤ بها من قبل العاملين بالمديريات، فالتفكير التحليلي له أهمية كبيرة في الحياة الشخصية والمهنية، فهو يساعد على تطوير المهارات العقلية والاستدلالية، ويساهم في تحسين قدرة اتخاذ القرارات السليمة بالمديريات. وهذا ما أكدته نتيجة دراسة "فوزية على سلطان" (٢٠١٨) (١٨) بأن ليس الكثير من العاملين تعطي اهتماماً كبيراً للتحاليل الخاصة اتجاه المشكلات لوحدها، ولا يمكنهم القدرة على استخلاص المعلومات الأساسية وفهمها بشكل أفضل.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

من خلال إطلاع الباحث علي الدراسات والدوريات السابقة، ومن خلال أهداف وتساؤلات البحث استطاع الباحث التوصل إلي النتائج الآتية :

المحور الأول : الهيكل التنظيمي

جدول (١٨)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول
الهيكل التنظيمي (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة.	١١١	٣٦	١٨	٤٢٣	٨٥,٤٦	٢,٥٦	الثالث
٢	تعمل المديرية على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي.	١٠٠	٤٣	٢٢	٤٠٨	٨٢,٤٢	٢,٤٧	السادس
٣	الهيكل التنظيمي للمديرية يحقق الأهداف الموضوعة.	١٠٢	٣٥	٢٨	٤٠٤	٨١,٦٢	٢,٥٤	السابع
٤	يستوعب الهيكل التنظيمي إضافة لجان جديدة.	١١٢	٣٣	٢٠	٤٢٢	٨٥,٢٥	٢,٥٦	الرابع
٥	يتم صياغة ووضع اختصاصات الهيكل التنظيمي وفق القوانين واللوائح.	١١٢	٣٠	٢٣	٤١٩	٨٤,٦٥	٢,٥٤	الخامس
٦	يساعد الهيكل التنظيمي للمديرية على تسهيل الإجراءات ووضوحها.	١٢٠	٢٦	١٩	٤٣١	٨٧,٠٧	٢,٦١	الثاني
٧	يراعى الهيكل التنظيمي للمديرية التغيرات الطارئة.	١٢١	٢٤	٢٠	٤٣١	٨٧,٠٧	٢,٦١	الأول
	المجموع				٢٩٣٨	٧٤,٨%		

يتضح من الجدول (١٨) أن أعلى عبارة (٧) "يراعي الهيكل التنظيمي للمديرية التغيرات الطارئة" بوزن نسبي (٨٧,٠٧%) وبدرجة مقدرة (٤٣١)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) "الهيكل التنظيمي للمديرية يحقق الأهداف الموضوعة" بوزن نسبي (٨١,٦٢%) وبدرجة مقدرة (٤٠٤)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الهيكل التنظيمي) تراوح ما بين (٨١,٦٢% : ٩٠,٩١%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٤,٨%).

ويرى الباحث أنه من المهم وجود عملية المرونة في الهيكل التنظيمي تحسباً لأي تغيرات طارئة تحدث في الوقت الحالي أو في المستقبل للتغلب عليها والقدرة على مواجهتها والاستجابة السريعة للتغير في الظروف الطارئة.

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة "إبراهيم علي محمد" (٢٠٢٣م) إلى أنه تقوم الإدارة العليا بوضع اختصاصات الهيكل التنظيمي وإضافة اللجان الجديدة به كما أنه يراعى التغيرات الطارئة التي تحدث.

ويعزو الباحث أن الهيكل التنظيمي للمديرية يجب أن يحقق الأهداف الموضوعية، وأن يتم إنشاء الهيكل التنظيمي ن أجل بلوغ غايات إدارية معينة، وذلك من خلال تحقيق أهداف الهيكل التنظيمي من خلال تحقيق التكامل وتضافر الجهود بين العاملين وجميع المستويات بالمديرية وتوضيح الصلاحيات التي يتمتع بها كل فرد بالمديرية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "عبد المعطي محمود البحيصي" (٢٠١٤م) (١٣) والتي تشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى الاستقرار والتوازن في تنفيذ الأعمال حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يبدأ في تنفيذ خطة معينة يكون لديه الحلول والبدائل والتوقعات ودراسة جيدة لكافة المتغيرات.

المحور الثاني : التميز الاستراتيجي

جدول (١٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني التميز الاستراتيجي (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	تقوم المديرية برسم السياسات طبقاً للأهداف الموضوعية.	٩٥	٤٠	٣٠	395	79.80	2.39	الثالث
٢	تسعى المديرية إلى امتلاك خطط فرعية وأهداف مرحلية تتبناها على الدوام.	١٢٨	١٧	٢٠	438	88.48	2.65	الأول
٣	تمتلك المديرية رؤية مستقبلية لما سوف تكون عليها في المستقبل.	٨٠	٣٨	٤٧	363	73.33	2.20	السادس
٤	تتبع الرؤية الاستراتيجية للمديرية من خلال الخطة أو الأهداف الموضوعية.	١٠٥	٤٠	٢٠	415	83.84	2.52	الثاني
٥	تقوم المديرية بتعزيز مستويات أداء الإدارة العليا للمديرية.	٨٧	٤٦	٣٢	385	77.78	2.33	الرابع
٦	تتخذ القرارات الاستراتيجية للعمل داخل المديرية بعناية وتركيز ومشورة.	٩٢	٣٥	٣٨	384	77.58	2.33	الخامس
	المجموع				٢٣٨٠	٨٠,١%		

يتضح من الجدول (١٩) أن أعلى عبارة (٢) "تسعى المديرية إلى امتلاك خطط فرعية وأهداف مرحلية تتبناها على الدوام" بوزن نسبي (٨٨,٤٨%) وبدرجة مقدرة (٤٣٨)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) "تمتلك المديرية رؤية مستقبلية لما سوف تكون عليها في المستقبل" بوزن نسبي (٧٣,٣٣%) وبدرجة مقدرة (٣٦٣)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في

عبارات الاستبيان لمحور (التميز الاستراتيجي) تراوح ما بين (٧٣,٣٣% : ٨٨,٤٨%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٠,١%).

ويعزو الباحث أن يكون للمديرية استراتيجيته العامة، التي يطمح لتحقيقها خلال الفترة المقبلة، بهدف ترسيخ قواعد العمل المؤسسي، وتعزيز قدرات المديرية التنافسية في مختلف مجالاتها، وأن يتم التخطيط إلي امتلاك خطط فرعية وأهداف مرحلية تتبناها على الدوام وتحديد الاستراتيجية والرؤية والرسالة للمديرية.

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة "عمرو محمد أحمد" (٢٠٢٢) (١٦) أن الإتحاد يعزز مستوى أداء الإدارة العليا ويتخذ قرارات إستراتيجية ويضع مجموعه من السياسات والخطط المرحلية والاهداف الفرعية التي بدورها تساعد الإتحاد على تحقيق أهدافه.

ويعزو الباحث ضرورة وجود الرؤية المستقبلية التي يمكن من خلالها، القدرة على توقع النتائج المحتملة والتخطيط وفقاً لذلك، وتساعد الرؤية المستقبلية في القدرة على رؤية ما وراء الحاضر وإلى المستقبل، فالرؤية المستقبلية مهمة لأنها تسمح لنا بالتخطيط للمستقبل وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "ياسين كاسب الخرشة" (٢٠١٣م) (٢٧) في أن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تنبثق من الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا في ضوء رؤية طويلة المدى يمكن تحقيقها تشمل تطوير كافة العاملين بالمنظمة باللجان والإدارات المختلفة لزيادة تحقيق الأهداف المرجوة وفي أقل وقت ممكن وبكفاءة وجودة عالية.

المحور الثالث: تميز القيادة

جدول (٢٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث
تميز القيادة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	تتبع الإدارة روح الأمل والتفاؤل في نفوس العاملين.	٩٥	٤٠	٣٠	395	79.80	2.39	الخامس
٢	تعمل الإدارة العليا على تذليل الصعوبات والمهام أمام العاملين.	٩٧	٤٣	٢٥	402	81.21	2.44	الثاني
٣	تراعى الإدارة العليا العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بها.	٩١	٤٣	٣١	390	78.79	2.36	السادس

تابع جدول (٢٠)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث
تميز القيادة (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
٤	تهتم الإدارة العليا بالمديرية بإسناد الأعمال لذوي الكفاءة والخبرة.	٩٨	٤٠	٢٧	401	81.01	2.43	الثالث
٥	تساعد الإدارة في تسهيل عمليات الاتصال بين المرؤوسين وبعضهم البعض.	٩٩	٤٨	١٨	411	83.03	2.49	الأول
٦	تقنع الإدارة العليا العاملين بأهمية التطوير الذاتي والإدلاء بالمقترحات.	٩٢	٤٨	٢٥	397	80.20	2.41	الرابع
	المجموع				٢٣٩٦	٧٧,٣%		

يتضح من الجدول (٢٠) أن أعلى عبارة (٢) " تعمل الإدارة العليا على تذليل الصعوبات والمهام أمام العاملين" بوزن نسبي (٨١,٢١%) وبدرجة مقدرة (٤٠٢)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) " تراعي الإدارة العليا العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بها" بوزن نسبي (٧٨,٧٩%) وبدرجة مقدرة (٣٩٠)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (تميز القيادة) تراوح ما بين (٧٨,٧٩%:٨١,٢١%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٧,٣%).

ويري الباحث من مهام تولى الإدارة العليا عدة مهام منها: تحديد الاتجاه العام للمديرية، والتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية للمديرية، وإصدار التعليمات الخاصة بإعداد الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية، رصد النتائج العامة، ووضع الخطط الاستراتيجية وتعديلها.

وتؤكد على ذلك نتائج دراسة "موسى أحمد السعدي" (٢٠٠٨م) (٢٢) والتي تشير إلى أن الإدارة العليا يجب أن تحدد أهدافها الموضوعة في ضوء توزيع المهام الفنية والإدارية لمن يمتلكون الخبرة والكفاءة مع مراعاة العلاقات الإنسانية بما يحقق التميز الإداري وتميز القيادة. ويعزو الباحث ضرورة أن تراعي الإدارة العليا العلاقات الإنسانية فلها فوائد كثيرة تضمن الألفة بين العاملين، ونبذ الاختلافات والتركيز على الإيجابيات وتتمين الإنجازات، مع احتواء السلبيات والنظر في جميع الأحوال إلى النتائج المحققة على أرض الواقع والغايات والمقاصد المأمولة.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة "عمر بن عليان" (٢٠١٢) (١٥) بأن الإدارة العليا لا تولي إهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية وهذا يشعر العاملين بالحزن وذلك قد يفقدهم الحماس في العمل والدافعية.

المحور الرابع : تميز المرؤوسين

جدول (٢١)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع
تميز المرؤوسين (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يهتم القائمين بالعمل داخل المديرية على التميز والتطور وتحقيق الريادة.	١٢٤	٣٣	١٨	٤٥٦	٩٢,١٢	٢,٧٦	الأول
٢	يتميز العاملين لدى المديرية بالقدرة على الإبداع والابتكار.	١٢١	٣٣	١١	٤٤٠	٨٨,٨٩	٢,٦٧	الثاني
٣	يطور القائمين على العمل من مستوياتهم وقدراتهم باستمرار.	١٠٤	٣٣	٢٨	٤٠٦	٨٢,٠٢	٢,٤٦	السادس
٤	يشعر العاملين بالمديرية على تقدير الإدارة العليا لهم وبما يقدموه من مجهود.	١١٤	٣١	٢٥	٤٢٩	٨٦,٦٧	٢,٦٠	الثالث
٥	يعرف جميع القائمين على العمل بالمديرية واجباتهم ومسئولياتهم الإدارية والفنية للعمل.	١١٦	٣٢	١٧	٤٢٩	٨٦,٦٧	٢,٦٠	الرابع
٦	تسعى العاملين داخل المديرية إلى مواكبة الحداثة وضرورة المشاركة في الآراء وبناء المؤسسة.	١١١	٣٠	٢٤	٤١٧	٨٤,٢٤	٢,٥٣	الخامس
	المجموع				٢٥٧٧	٨٦,٧%		

يتضح من الجدول (٢١) أن أعلى عبارة (١) "يهتم القائمين بالعمل داخل المديرية على التميز والتطور وتحقيق الريادة" بوزن نسبي (٩٢,١٢%) وبدرجة مقدرة (٤٥٦)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) "يطور القائمين على العمل من مستوياتهم وقدراتهم باستمرار" بوزن نسبي (٨٢,٠٢%) وبدرجة مقدرة (٤٠٦)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (تميز المرؤوسين) تراوح ما بين (٨٢,٠٢% : ٩٢,١٢%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٦,٧%).

ويري الباحث من المهم أن يهتم القائمين بالمديرية على التميز والتطور وتحقيق الريادة، فتميز المرؤوسين ينتج من عدة اعتبارات تقوم على تطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين تأتي من الدورات التدريبية والورش في ضوء تحليل متطلبات العمل.

وتؤكد على ذلك نتائج دراسة "موسى أحمد السعدي" (٢٠٠٨م) (٢٢) إن القيادة الفعالة والتميز هما الهدفان الرئيسيان لأي منظمة تسعى إلى النجاح والتميز في سوق الأعمال التنافسي، فالقادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية قوية يلهمون فرقهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحقيق الأداء العالي، ومع ذلك فإن تطوير المهارات القيادية لإلهام فريقك نحو تحقيق التميز يتطلب استراتيجيات فعالة ونهجًا مدروسًا.

ويرى الباحث أن التدريب يعد أداة أساسية في بناء فرق عمل قوية وفعالة، وتطوير العاملين من خلاله مهاراتهم، ويحسنون أداءهم، ويواكبون متطلبات هذا العصر المتغير، وأصبح الاستثمار في التدريب في بيئة العمل التنافسية اليوم ضرورة لتحقيق التميز والنجاح.

وتؤكد على ذلك نتائج دراسة "دراسة عمرو محمد أحمد" (٢٠٢٢) (١٦) من المهم إختيار العنصر البشري المتميز أو من يمتلك القابلية للتعلم مما يسهل من تنفيذ مهام الإدارة العليا في إجراء عملية التطوير أو حل المشكلات، وأن تسعى العاملين إلى مواكبة الحداثة وضرورة حل المشكلات والعقبات ولديهم القدرة على الإبداع ومعرفة واجباتهم ومسؤولياتهم وإقتناع الإدارة بهم.

المحور الخامس : الاتصالات الإدارية

جدول (٢٢)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس الاتصالات الإدارية (ن = ١٦٥)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	تؤكد المديرية على ضرورة أن تكون الاتصالات دقيقة.	٩٠	٥٠	٢٥	٣٩٥	٧٩,٨٠	٢,٣٩	السادس
٢	يؤمن العاملون بالمديرية بضرورة التواصل المستمر في جميع أمور العمل.	١٠٢	٣١	٣٢	٤٠٠	٨٠,٨١	٢,٤٢	الرابع
٣	يتوفر بالمديرية أنظمة الكترونية للاتصال والتواصل.	١٠٤	٤١	٢٠	٤١٤	٨٣,٦٤	٢,٥١	الثاني
٤	يوجد بالمديرية شبكات تواصل خارجية وداخلية.	١٠١	٣٠	٣٤	٣٩٧	٨٠,٢٠	٢,٤١	الخامس
٥	الأساليب والأدوات المتعلقة بالاتصال داخل المديرية تساعده على تحقيق أهدافه.	١١٠	٢٦	٢٩	٤١١	٨٣,٠٣	٢,٤٩	الثالث
٦	الاتصالات في المديرية تتسم بالسرعة والسهولة.	١٢١	٢٢	٢٢	٤٢٩	٨٦,٦٧	٢,٦٠	الاول
	المجموع				٢٤٤٦	٨٢,٣%		
	المجموع الكلي للاستمارة				١٢٧٣٧	٨٣%		

يتضح من الجدول (٢٢) أن أعلى عبارة (٦) "الاتصالات في المديرية تتسم بالسرعة والسهولة" بوزن نسبي (٨٦,٦٧%) وبدرجة مقدرة (٤٢٩)، بينما جاءت أقل عبارة (١) "تؤكد المديرية على ضرورة أن تكون الاتصالات دقيقة" بوزن نسبي (٨٣,٦٤%) وبدرجة مقدرة (٣٩٥)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الاتصالات الإدارية) تراوح ما بين (٨٣,٦٤%: ٨٦,٦٧%) وكان مجموع الوزن النسبي (٨٢,٣%).

ويرى الباحث أن الاتصالات في المديرية تتم بشكل سريع وسهل، والعمل على تعزيز التطور السريع للمعلومات والاتصالات في المديرية من أجل تحقيق النفاذ الشامل والاتصال الكامل بين دول العالم وكذلك بين أفرعه، والعمل على تحسين الوصول إلى البنية التحتية للمعلومات والخدمات بالمديرية.

وهذا ما أكدته دراسة "شيرين جمال محمد" (٢٠١٩م) (١٠) أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تتميز بمجموعة من السمات التي تميزها عن تكنولوجيا الاتصال التقليدية، كالسرعة، والسهولة، والتنقلية، والتفاعلية، حيث تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إحداث تغييرات كبيرة في المجتمع، حيث تساهم في تحسين التواصل والتفاعل بين الأفراد والمجموعات، كما تساهم في تبادل المعلومات والبيانات والمعرفة.

ويرى الباحث أن تكون الاتصالات دقيقة في المعلومات وصحيحة في البيانات وخالية من الأخطاء اللفظية إذا كانت وجهاً لوجه، والإملائية إذا كانت مكتوبة، ولا تحتوي على عبارات محيرة أو غير مفهومة، ليسهل استيعابها من قبل المتلقي.

وتؤكد على ذلك نتائج دراسة "عمرو محمد أحمد" (٢٠٢٢) (١٦) أن الاتصالات يجب أن تكون دقيقة وواضحة، لأنها تعتبر من أهم شروط الاتصال الناجح، وكذلك يعاني الاتحاد من ضعف الاتصالات، ولا يوجد به شبكات تواصل خارجية وداخلية بالشكل الكافي.

ثالثاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟

جدول (٢٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد (ن = ١٦٥)

الدرجة الكلية	محاور التميز التنظيمي					محاور القيادة الإبداعية
	الاتصالات الإدارية	تميز المرؤوسين	تميز القيادة	التميز الاستراتيجي	الهيكلي التنظيمي	
٠,٧٨٩	٠,٧٥٣	٠,٨٠٦	٠,٨٠١	٠,٦٩٣	٠,٨٣٥	الأصالة
٠,٨١٦	٠,٧٨٥	٠,٩٤٣	٠,٩٢١	٠,٦٢٠	٠,٧٨٣	المخاطرة
٠,٨٧٥	٠,٨٩١	٠,٧٤٨	٠,٧٣٣	٠,٧٢٢	٠,٨٧٦	المرونة

تابع جدول (٢٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة
بمحافظات جنوب الصعيد (ن = ١٦٥)

الدرجة الكلية	محاور التميز التنظيمي					محاور القيادة الإبداعية
	الامتيازات الإدارية	تميز المروّسين	تميز القيادة	التميز الاستراتيجي	الهيكلي التنظيمي	
٠,٨٣٧	٠,٨٢١	٠,٨٣٠	٠,٨٩١	٠,٩٦٦	٠,٩٣٢	الطلاقة
٠,٩٢٧	٠,٩٢٧	٠,٩٠٢	٠,٧٦٥	٠,٨١١	٠,٦٨٨	القدرة على التحليل
٠,٨٠٣	٠,٧١٠	٠,٧٨٨	٠,٧٠٤	٠,٧٤٤	٠,٧٧٨	الحساسية للمشكلات
٠,٨٤١	٠,٧٣٢	٠,٨٦٩	٠,٧٦١	٠,٦٩٨	٠,٨٥٦	الدرجة الكلية

* مستوى الدلالة عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٣

يتضح من جدول (٢٣) أن مستوى قيمة ر دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية أي كلما توافرت القيادة الإبداعية كلما ساعد ذلك على توفر التميز التنظيمي حيث جاءت الدرجة الكلية في العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز الاستراتيجي (٠,٨٤١) وهي معامل ارتباط عالي، مما يدل ذلك على وجود ارتباط بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، وتلك النتائج السابقة تدل على ضرورة الاهتمام بأبعاد التميز التنظيمي لمواكبة التغييرات الحديثة التي تخدم مديريات الشباب والرياضة وتحقق لها أهدافها.

كما أنه تأتي أبعاد القيادة الإبداعية لتحديد معايير التعامل مع العاملين وكيفية اختيار الموظفين وترقيتهم بناءً على الخبرة والكفاءة، ويرى الباحث أن كل ذلك يؤدي إلى التميز الاستراتيجي وهذا يتم من خلال رسم استراتيجية المديريات وفقاً للأهداف المطلوبة وتعزيز مستوى إداء العاملين بالمديريات، كل ذلك يوضح العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، ويدل على وجود علاقة قوية ومتربطة بين المتغيرين.

وبذلك يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة الذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد ؟
الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث، وفي حدود عينة البحث، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم استنتاج الآتي:

- أن وجود القيادة الإبداعية يؤدي إلى انسجام قيم وثقافات وأهداف العاملين مع قيم وأهداف المديرية التي تسعى إلى تحقيقها.

- القيادة الإبداعية لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد، تمارس بشكل جيد من حيث تواجد الأصالة والمرونة في اتخاذ القرارات والطلاقة والانفتاح على كل ما هو جديد.
- يوجد لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمصر درجة جيدة من التميز التنظيمي من حيث وضع الخطط والاستراتيجيات وكذلك رسم هياكل تنظيمية مناسبة وواضحة الاختصاصات.
- تسعى العاملين إلى مواكبة الحداثة وضرورة حل المشكلات والعقبات ولديهم القدرة على الإبداع ومعرفة واجباتهم ومسؤولياتهم واقتناع الإدارة بهم.
- توجد علاقة ارتباطية طردية وإيجابية بين كلاً من القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمصر، حيث أنه كلما توافرت القيادة الإبداعية ساعد ذلك في زيادة مستوى التميز التنظيمي.

التوصيات:

- في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يلي :
- ١- خلق قيم متشابهة بين المديريات والعاملين بها وتنمية شعورهم بالانتماء والولاء للمديرية التي يعملون بها.
 - ٢- اهتمام الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد بتوفير الدورات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات لدى العاملين.
 - ٣- ضرورة أن تتولى مديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد، طرق التعاون مع الجهات المختصة لتنمية الأفراد وتدريب القيادات وصقل مهارات العاملين بمديريات الشباب والرياضة.
 - ٤- أن تقوم مديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد بإعطاء الفرصة لمشاركة العاملين في وضع استراتيجيات تطوير الأداء والعمل بمديريات الشباب والرياضة.
 - ٥- الاهتمام بالاتصالات الإدارية الخاصة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد لتسهيل تنفيذ الأعمال والأنشطة لدى العاملين.
 - ٦- ضرورة وضع استراتيجية لمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد متعلقة بتحسين أو تطوير التميز التنظيمي وربطه بالقيادة الإبداعية حيث وجد أنهما يتأثران بشكل إيجابي ببعضهما.

((المراجع))**أولاً : المراجع العربية**

- ١- إبراهيم علي محمد: المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الابداع الاداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، مجلد ١٧، عدد ٣٢، ص ١٥٥-١٩٠، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، ٢٠٢٣م.
- ٢- إكرام عبدالستار محمد: القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، ٢٠١٩م.
- ٣- إيهاب محمد خيرى: دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مجلد ١، عدد ٦١، كلية التربية الرياضية، جامعة اسبوط، ٣٠٤-٣٤١، ٢٠٢٢م.
- ٤- بلال سيد هاشم: السلوك التنظيمى داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الاولى، ٢٠١٨م.
- ٥- جمال محمد على، أحمد العمادى: القيادة فى المجال الرياضى، دار الفكر العربى، الطبعة الاولى، ٢٠١٥م.
- ٦- جمال محمد علي، بادي حسيان الدوسري: الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، ط ١، دار المعارف للنشر، مصر، ٢٠١٩م.
- ٧- جواهر محمد العبدان : القيادة الابداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات ووكيلات المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، ج ٨، ع ٤٣، المجلة العربية للعلوم التربوية النفسية، مصر، ٢٠٢٤م.
- ٨- حسين محمد عبد الحليم: رؤية استراتيجية لمعايير اختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإداري في الهيئات الشبابية والرياضية، المجلة العلمية للتربية وعلوم الرياضية، العدد ٨٦، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ، ص ٢٨:١، ٢٠١٩م.
- ٩- سعيد شعبان حامد: أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- ١٠- شيرين جمال محمد: أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية (دراسة ميدانية)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.

- ١١- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٢- عبد الله بن عمر سلامة: الإبداع الإداري لدى مشرفي أنشطة الترويج لوقت الفراغ بالأندية الرياضية في المدينة المنورة، مجلة التربية الرياضية، مجلد ٣٤، عدد ١، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، ص ١-١٤، ٢٠٢٢م.
- ١٣- عبد المعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١٤- عماد بركات حسن: رؤية معاصرة لمفهوم القيادة ودورها في اتخاذ القرار (دراسة تطبيقية على القيادة الأمنية)، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ١٥- عمر بن عليان الأيداء: أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
- ١٦- عمرو أحمد محمد: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٢م.
- ١٧- غادة عبدالله البوشى: درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، بحث علمي منشور، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٩، ج ١١، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م.
- ١٨- فوزية على سلطان: أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي (دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٨م.
- ١٩- محمد ايهاب أحمد: التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديرية الشباب والرياضة في صعيد مصر، مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، عدد ١٣، كلية التربية الرياضية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٤م.

- ٢٠- محمود أسامة عبد الوهاب: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٥٣)، ٢٠١٦م.
- ٢١- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م.
- ٢٢- موسى أحمد السعودي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠٠٨م.
- ٢٣- نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، ط١، دار صفاء، عمان، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٢٤- نجيب زرواق، يعقوب عزوزي: العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠٢٢م.
- ٢٥- نورة عبدالله حزام: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، ٢٠١٧م.
- ٢٦- وليد محمد الصادق محمد: العلاقة بين مستوى الاداء الاداري والابداع الاداري لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الاندية الرياضية المصرية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، مجلد ٢٧، عدد ٢، كلية التربية الرياضية، جامعة الأزهر، ص ٤٥-٨٩، ٢٠٢٠م.
- ٢٧- ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، محمود إبراهيم نور: أثر عوامل التغيير علي تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات العلوم الإدارية، ٢٠١٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 28- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B. & Psycharis, S: School leadership innovations and creativity: the case of communication between school and parents ", Presidia Social And Behavioral Sciences, Vol. 2, No. (10) PP. 2207-2211 ,2010.

- 29- **Berman, E. M., & Kim, C. G:** Creativity management in public organizations", Public Performance & Management Review, Vol. 33, No. (4), PP. 619-652 ,2010.
- 30- **Dehaghan, Z. A.: Pourtaher, M.:** A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model ,case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 2014.
- 31- **Julie Perrine:** The Innovative Admin (unleash the power of innovation in your administrative career), Paperback,2012.