



Measuring the Level of Organizational Culture and Managerial Creativity among Activities' Administrator in Sports Clubs at Dakahlia Governorate

Dr. Alaa Ali Abdel Aziz Al-Sarwi

This study aims to assess the levels of organizational culture and managerial creativity among activity administrators in sports clubs in Dakahlia Governorate. The researcher employed a descriptive Method. The Descriptive sample comprised 7 clubs (32 administrators), while the Basic sample included 22 clubs (136 administrators). A structured questionnaire served as the primary data-collection instrument.

The results showed that a high level of awareness of organizational values, reflecting a commitment to transparency, justice, and social responsibility. Leadership was characterized by relatively sound managerial practices in guidance, flexibility, and participative decision-making. Organizational communication was relatively good, with a need to strengthen feedback mechanisms, and organizational behavior was positive, as evidenced by discipline and cooperation. Elevated levels of problem sensitivity, ideational fluency, and managerial flexibility were also observed.

The study recommends developing institutional mechanisms to stimulate values-based innovation, implementing clearer incentive systems and organizational justice, enhancing collaboration and teamwork programs, activating early warning systems to detect emerging problems, and designing training programs that support rapid managerial adaptation to dynamics in the sports sector.

*Lecturer in the Department of Sports Management and Sports Recreation,
Faculty of Physical Education, Arish University



قياس مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

*د. علاء على عبد العزيز السروى

يهدف البحث إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث شملت العينة الاستطلاعية (٧) أندية بواقع (٣٢) إدارياً، والعينة الأساسية (٢٢) نادياً بواقع (١٣٦) إدارياً، مستخدماً استمارة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الوعي بالقيم التنظيمية بما يعكس التزاماً بالشفافية والعدالة والمسؤولية المجتمعية، كما اتسمت القيادة بممارسات إدارية جيدة نسبياً في مجالات التوجيه والمرونة والمشاركة في اتخاذ القرار. وأوضحت النتائج أن الاتصال التنظيمي كان جيداً نسبياً مع الحاجة إلى تعزيز التغذية الراجعة، وأن السلوك التنظيمي اتسم بالإيجابية من خلال الانضباط والتعاون. كما تبين ارتفاع مستويات الحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والمرونة الإدارية. وتوصي الدراسة بتطوير آليات مؤسسية لتحفيز الابتكار القيمي، وتطبيق أنظمة تحفيزية وعدالة تنظيمية أوضح، وتعزيز برامج التعاون والعمل الجماعي، وتفعيل أنظمة إنذار مبكر لرصد المشكلات، فضلاً عن تطوير برامج تدريبية تدعم سرعة التكيف الإداري مع المتغيرات الرياضية.

*مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية - جامعة العريش



قياس مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

د. علاء على عبد العزيز السروى

مقدمة ومشكلة البحث:

تُعَدّ الأندية الرياضية من أبرز الكيانات التنظيمية المعقدة التي تعمل ضمن بيئات ديناميكية تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة. وتُلزِم هذه البيئة الإداريين والعاملين داخل الأندية بامتلاك ثقافة تنظيمية راسخة ومتعددة الأبعاد، تمكّنهم من تبني أساليب إدارية مبتكرة وفعّالة لمواجهة التحديات الإدارية والمالية والتنظيمية والبشرية. وإن القدرة على التكيف التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة في ظل هذه المتغيرات السريعة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى رسوخ هذه الثقافة وقدرتها على تحفيز الإبداع الإداري.

يشير جعفر أبو القاسم (٢٠١٦م)، نقلاً عن أندوردي سيزلاقي ومارك جي. والاس، إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة المعاصرة؛ فلم يعد يُنظر إليها كممارسات شكلية فحسب، بل كنظام متكامل من القيم والسلوكيات التي تميز كل مؤسسة عن غيرها. فالثقافة التنظيمية تعكس خصوصية المؤسسة الثقافية في قيمها وعاداتها وقواعدها التي تحكم العلاقات الاجتماعية بداخلها، وتشكل أخلاقيات العمل السائدة فيها؛ ومن ثم، فهي ليست إطاراً نظرياً فحسب، بل ممارسة فعلية تحدّد أنماط التفاعل بين الأفراد وتوجّه سلوكياتهم. (٩: ٣٤)

يذكر متولي السيد (٢٠٠٦م) أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة قيم ومعتقدات ومعايير وأنماط سلوك ينقسمها أعضاء المنظمة، تُبرز معنى المنظمة وقيمتها بالنسبة إليهم، وتحدد القواعد الملزمة التي ينبغي الالتزام بها، وتسهم بفعالية في تعزيز الانسجام والتجانس بينهم (٢٦: ٥٣٥).

ويرى أسعد أبو حسين (٢٠١٧م) أن الثقافة التنظيمية تُعَدّ من أبرز سمات الإدارة الحديثة لما تؤديه من دور حيوي في تنمية الفكر الإداري، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتفعيل أساليب الرقابة الذاتية لدى الأفراد. كما أن إلمام العاملين بثقافة المجتمع الذي يمارسون فيه العمل الإداري، ووعيهم بالقيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد السائدة فيه، يعدّ أمراً جوهرياً لتمكينهم من التعامل الفعّال مع الآخرين وتحقيق الأهداف التنظيمية (٥: ٦٥٧).

ويشير Shelton, C. & et.al (٢٠١٠م) إلى أن الثقافة التنظيمية لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت ضرورة أساسية في عصر المعرفة والمعلومات. فلم يعد مقبولاً الاعتماد على أنماط العمل التقليدية المرتبطة بالبيروقراطية القديمة، بل أصبح التركيز منصّباً على استقطاب الكفاءات

*مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية - جامعة العريش



المتميزة التي تتمتع بثقافة تنظيمية راسخة ومعارف متنوعة، سواء على مستوى القيادات أو العاملين. ومن أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، يصبح من الضروري أن يتجنب الأعضاء السلوكيات الروتينية السائدة، وأن يفتحوا على أنظمة أكثر حيوية وفاعلية تعزز الإبداع والتطور المستمر. (٣٨: ٢٨)

ويؤكد عبد الله البريدي (٢٠١٣م) أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية تُسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، من عمليات اختيار العاملين ومعايير تقييم الأداء إلى برامج التدريب والتطوير المهني وإجراءات الترقية، بحيث تضمن توافق الأفراد مع ثقافة المنظمة وقيمها الجوهرية. وفي هذا الإطار، تُكافأ الأعضاء الذين يدعمون الثقافة التنظيمية، وتتخذ إجراءات تصحيحية أو عقابية بحق من يتبنى سلوكيات تتعارض معها. (١٩: ١٩)

وتذكر رباب محروس (٢٠٢٢م) أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في تحديد ملامح المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي والنمط الإداري السائد ونظم الاتصال وآليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. وتبرز أهميتها في كونها مصدراً للقوة والنجاح إذا اتسمت بالمرونة، وعائناً للتطوير والتغيير إذا اتسمت بالجمود ورفض التغيير. ومن هنا يتضح التأثير العميق للثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة، إذ تُسهم في تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف بفعالية واستدامة. (١٣: ٦٢)

وإذا كان بناء الثقافة التنظيمية إحدى ركائز الإدارة الحديثة، فإن الإبداع الإداري يمثل الوجه الآخر لهذه المعادلة؛ إذ يعدّ مؤشراً أساسياً على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. وقد أضحت هناك شبه إجماع بين خبراء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة بحاجة ماسة إلى الإبداع الإداري، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها المجتمع وما تفرضه من أوضاع متغيرة ومعقدة.

ويشير أحمد عزمي (٢٠١١م) إلى أن أساليب تنمية الإبداع الإداري تتباين من مؤسسة إلى أخرى وفق طبيعة نشاطها وأهدافها، لكنها تتأثر جميعاً بالمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة. وتحتاج بعض هذه الأساليب إلى بيئة تنظيمية محفزة تضمن فعاليتها في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين؛ ومن هنا تظهر أهمية الانسجام والتنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة لترسيخ ثقافة الثقة والتفكير الخلاق. (١: ٤٦)

ويذكر جمال أبو الوفا (٢٠٠٦م) أن الإبداع عنصر جوهري في التجديد والتطوير وتحقيق التفوق المؤسسي، وقد أولت المجتمعات المتقدمة اهتماماً متزايداً بالإبداع لتمكينها من مواكبة التغيرات الحضارية والحفاظ على مكانتها التنافسية. ويفرق الفكر الإداري بين أفراد مبتكرين ينتجون أفكاراً جديدة بجرأة وثقة، وأفراد مقلدين يكتفون باستنساخ الأفكار دون إضافة قيمة حقيقية. (١١: ١٥٧)



ويمثل الاهتمام بالإبداع الإداري ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها، حيث يُعد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين من أهم مقومات تعزيز القدرة التنافسية. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، بحيث تُوجه القيم والمعايير والمعتقدات السلوك الفردي والجماعي نحو التفكير الابتكاري وتبني المبادرات الجديدة.

ويرى **فيصل غازي (٢٠١٢م)** أن التفوق المؤسسي لم يعد يُقاس بالموارد المادية فحسب، بل بقدرة المؤسسة على تفعيل إمكاناتها البشرية والفكرية من خلال الإبداع الإداري المتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أصبح الإبداع الإداري أحد المحددات الرئيسة لتقييم كفاءة الأداء المؤسسي وجاهزيته للتنافس. (٧٥ : ٢٤)

ويؤكد **بوسلامى عمر (٢٠١٣م)** أن للإبداع الإداري دوراً محورياً في دعم التطوير والتنمية التنظيمية، ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المعقدة، ويزداد هذا الأثر أهمية في الأندية الرياضية المعتمدة على العنصر البشري. (٨٧ : ١٠)

ويرى **عبد العزيز الغامدى (٢٠٠٦م)** أن الإداري يمثل المحور والركيزة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وتميزها، إذ يقود الأفراد ويحفّزهم لتحقيق الأهداف، كما يسهم في رفع الروح المعنوية ورسم خطط التطوير وضمان استمرارية الأداء. (٣٤ : ١٧)

ويرى الباحث أن إداري الأنشطة الرياضية بالأندية يمثلون عنصراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، فإلمامهم بثقافة المنظمة وقيمها يسهم في قيامهم بمهامهم بجدية وحماس، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف النادي. ويتطلب ذلك قيادة إدارية واعية ترشدهم لآليات الالتزام بالترج الإداري وتعزيز ثقافتهم التنظيمية؛ ومن هنا تظهر الحاجة إلى علاقة فعّالة بين القيادة الإدارية وإداري الأنشطة الرياضية في تنمية ثقافتهم التنظيمية.

لذا، تبرز الأهمية البالغة لكل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كعاملين أساسيين في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز داخل الأندية الرياضية. ورغم المكانة المحورية لهذين المفهومين في الدراسات الإدارية، فإن البحث في المجال الرياضي لا يزال محدوداً، ولا سيما في أندية محافظة الدقهلية، حيث لم تحدد بوضوح مستويات الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة ومدى انعكاسها على ممارساتهم الإبداعية.

ومن هنا تتحدد **مشكلة البحث** في عدم وضوح مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، ومدى إسهام هذين المستويين في دعم الأداء الإداري والقدرة التنافسية للأندية، مما يُبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية لمعرفة هذه المستويات ووضع إطار يعزز الممارسات الإدارية ويزيد من مرونة الأندية في مواجهة التحديات.



أهمية البحث والحاجة إليه:

- إبراز الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع الإداري داخل الأندية الرياضية.
- رفع كفاءة الأندية عبر تعزيز الثقافة التنظيمية ودعم اتخاذ قرارات فعالة.
- تطوير الإبداع الإداري من خلال برامج تدريبية مبنية على تحليل بيئة العمل التنظيمية.
- تحسين جودة البرامج الرياضية وزيادة رضا الأعضاء وولائهم.
- تزويد صانعي القرار برؤى واستراتيجيات تنظيمية تحفز الابتكار وتزيل المعوقات.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى؛ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

مصطلحات البحث:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الرياضية، والتي تميزها خارجياً عن المنظمات الأخرى. وهي بمثابة قانون عرفي غير رسمي يحكم وينظم العلاقات بين الأفراد في المنظمة الرياضية، ويُعدّ مكملاً للوائح التنظيمية الرسمية (١٦: ٢١٣).

الإبداع الإداري: هو التوظيف الأمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بقدر كبير من المرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يتيح اكتشاف أفكار وعلاقات وأساليب عمل جديدة داخل المنظمات. (٢٣: ٧)

الدراسات السابقة:

دراسة Salama, I.K.Y (٢٠١٨م) (٣٦) بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات"، هدفت إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما في الجامعات. وقد أوضحت نتائج البحث أهمية الثقافة التنظيمية في الميدان التعليمي بالملكة العربية السعودية، حيث تسهم في مساعدة الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتمكنهم من اتخاذ قرارات حاسمة في وقت قياسي نسبياً، فضلاً عن إتاحة الفرصة لاكتشاف المشكلات والعمل على حلها.

دراسة الرضا فضل الله (٢٠١٩م) (٨) بعنوان "أثر ثقافة المنظمة على كفاءة أداء المنظمات الرياضية - دراسة حالة نادي الهلال العاصمي"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات الرياضية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشملت العينة (١٠٠) فرد من الإداريين والفنيين والأعضاء. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الثقافة



التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات الرياضية، افتقار إدارة النادي إلى إشراك العاملين في صنع القرار. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للأعضاء والعاملين بالنادي، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة على أساس الحقوق والواجبات، ضرورة الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال الداخلية لضمان فاعلية الأداء المؤسسي.

دراسة **وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)** بعنوان "العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية في بعض الأندية الرياضية المصرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة البحث من (١١١) من القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية. وقد توصلت النتائج إلى أن: إدارة النادي تعمل على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول المناسبة لها، تنهي الإدارة على عضو الهيئة الإدارية الذي يحقق أي إنجاز، وضع خطط عمل تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم تحقيق الأهداف. وكانت أهم التوصيات: ضرورة استخدام الإدارة المرنة في إعطاء التوجيهات والتعليمات لإداري النشاط الرياضي، العمل على تشجيع أصحاب الأفكار الجيدة وإظهار قدراتهم، تشجيع الأفراد الذين يبدعون في عملهم وتحفيزهم، ضرورة استعداد الإدارة لاستغلال كل فكرة جديدة بما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

دراسة **Hussein, H.M et.al (٢٠٢١م) (٣٤)** بعنوان "دور الإبداع الإداري في أداء إدارات الأندية الرياضية لكرة القدم في العراق من وجهة نظر لاعبي الأندية الممتازة"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر اللاعبين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وشملت العينة (٥٧٩) لاعباً من الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم موسم ٢٠٢٠-٢٠٢١. وأظهرت النتائج وجود تباين في تطبيق الإبداع الإداري، مع التزام معظم الأندية بتطبيق الإبداع الإداري الذي أصبح شرطاً أساسياً في العمليات التنظيمية.

دراسة **صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)** بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية المصرية"، هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى إداري النشاط الرياضي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٨٠) إدارياً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. وأظهرت النتائج أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع الإداريين يعزز لديهم الثقة والاطمئنان والمصداقية، مما يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة. كما أن ثقة القيادة في الإداريين تجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر وزيادة التزامهم. وكانت أهم التوصيات العمل على زيادة مشاركة إداري النشاط الرياضي في عملية اتخاذ القرار بما يعزز التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة،



الاهتمام بنشر القيم الإيجابية والبناء داخل الأندية الرياضية، تعزيز اهتمام إدارات الأندية والقيادات الإدارية بمجال الثقافة التنظيمية، نظراً لأثره الكبير في تطوير وتنمية مستوى الأداء الإداري.

دراسة قتيبة حسين، **لؤي سامي (٢٠٢٢م) (٢٥)** بعنوان "الثقافة التنظيمية لدى الهيئات الإدارية وإداري أندية الدوري الممتاز والدرجة الأولى بكرة السلة في العراق"، وهدفت إلى بناء وتطبيق مقياس للثقافة التنظيمية والتعرف على مستواها لدى إداري الأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز والدرجة الأولى. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وشملت العينة (١٤٥) فرداً من (١٣) نادياً. وأظهرت النتائج أن اتجاهات الإداريين نحو مقياس الثقافة التنظيمية كانت سلبية، ظهور مستوى ضعيف للثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة ببناء علاقات قائمة على التعاون والاتصال.

دراسة **وليد حسين (٢٠٢٢م) (٢٩)** بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية"، وهدفت إلى التعرف على تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل على الإبداع الإداري. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. وأظهرت النتائج أن ممارسات المديرين لمهارات الإبداع الإداري تسهم في تحفيز الإبداع لدى المرؤوسين، وأن ثقة المرؤوسين بالمديرين تعزز سلوكياتهم الإبداعية. وأوصت الدراسة باعتبار تنمية الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً في العملية التربوية والإدارية، مع تنظيم دورات تدريبية متخصصة، وتوفير مناخ تنظيمي داعم.

دراسة **فلاح عبد الحسن (٢٠٢٢م) (٢٢)** بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدراء منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المدربين والمشرفين في بعض الألعاب الرياضية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتكونت عينة البحث من (٥١) مدرباً موزعين على (١٧) منتدى في عموم المحافظة. وأظهرت النتائج فاعلية المقاييس التي تم إعدادها لقياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدراء المنتديات في محافظة واسط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدراء المنتديات في محافظة واسط، امتلاك مدراء منتديات الشباب والرياضة في محافظة واسط ثقافة تنظيمية جيدة.

دراسة **خليل بورنان (٢٠٢٤م) (١٢)** بعنوان "درجة امتلاك العاملين في الإدارات الرياضية لبعض مقومات الإبداع الإداري"، هدفت إلى التعرف على مستوى امتلاك العاملين في الإدارات الرياضية لمجموعة من مقومات الإبداع الإداري. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة البحث من (٣٠) موظفاً من العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة. وكانت أهم النتائج أن عينة البحث تمتلك مهارات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، ويمتلكون القدرة على الملاحظة الدقيقة، والقدرة على التفكير الإبداعي، وسرعة التفكير والتحليل عند اتخاذ القرار. لوحظ وجود ضعف في بعض مهارات الإبداع مثل: الرغبة في التعامل مع المواقف المعقدة والمتنوعة، والتساؤل



المستمر حول القضايا المطروحة. وكانت أهم التوصيات ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مهارات الإبداع الإداري، إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لخلق حلول وأساليب إبداعية في العمل، تقديم الحوافز المادية والمعنوية عند القيام بأعمال إبداعية، بما يساهم في استمرارية التطوير والابتكار داخل بيئة العمل.

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية، وذلك لملائمته مع طبيعة البحث ومتغيراته والهدف منه.

مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث من إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (٧) أندية، بواقع (٣٢) إدارياً، بينما بلغت العينة الأساسية عدد (٢٢) نادياً، بواقع (١٣٦) إدارياً. وجدول (١) يوضح التوصيف العددي لعينة البحث الأساسية والاستطلاعية.

جدول (١) التوصيف العددي لعينة البحث الأساسية والاستطلاعية

النسبة	العدد	التوصيف
١٩.٠٥%	٣٢	العينة الاستطلاعية
٨٠.٩٥%	١٣٦	العينة الأساسية
١٠٠%	١٦٨	الإجمالي

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الأدوات التالية في جمع البيانات:

أولاً: تحليل المحتوى:

قام الباحث بإجراء دراسة تحليلية للمراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وذلك للوقوف على الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مثل دراسة أسماء بركان وجليد نور الدين (٢٠١٧م)، (٦)، Salama, I.K.Y (٢٠١٨م)، (٣٦)، محمد الحضيرى وآخرون (٢٠٢٠م)، (٢٧)، Hussein, H.M.H,et.al (٢٠٢١م)، (٣٤)، وليد حسين (٢٠٢٢م)، (٢٩)، عبد الله بن عمر (٢٠٢٢م)، (٢٠)، Ahmed, A.S, (٢٠٢٢م)، (٣١).

ثانياً: الاستبيان:

قام الباحث بإعداد (بناء وتقنين) استبيانين (استبيان الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية)، (استبيان الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية) لاستخدامهم في جمع بيانات البحث.

أولاً: استبيان الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية مرفق (٣): لبناء استبيان الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، اتبع الباحث الخطوات التالية:



- **تحديد الهدف من الاستبيان:** يهدف إلى؛ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية.

- **إستخلاص محاور الاستبيان:** تم الاطلاع على عدد من الكتب العلمية والاستبيانات المستخدمة في الدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية، وتم استخلاص (٥) محاور أساسية وتتضمن (القيم التنظيمية والمعتقدات، القيادة والممارسات الإدارية، الاتصال التنظيمي، السلوك التنظيمي والممارسات اليومية، الانتماء والهوية المؤسسية)، وتم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء* في مجال الإدارة الرياضية مرفق(١)، لإبداء الرأي في مدى مناسبة هذه المحاور في صورتها الأولية، مرفق(٢).

جدول (٢): آراء السادة الخبراء على محاور الاستبيان (ن=١٠)

اسم الاستبيان	اسم المحور	نسبة الاتفاق
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية والمعتقدات	١٠٠٪
	القيادة والممارسات الادارية	١٠٠٪
	الاتصال التنظيمي	١٠٠٪
	السلوك التنظيمي والممارسات اليومية	١٠٠٪
	الانتماء والهوية المؤسسية	١٠٠٪

وافق السادة الخبراء على محاور الاستبيان بنسبة ١٠٠٪.

صياغة عبارات الاستبيان: استنادًا إلى الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، تمت صياغة مجموعة من العبارات التي تهدف إلى كشف الغموض حول التساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان. وقد اتبع الباحث الأصول المعتمدة في تسلسل الأسئلة لضمان الحصول على أدق البيانات. وقد راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة، بسيطة، ومفهومة. بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣٥) عبارة موزعة على (٥) محاور رئيسية، بواقع (٧) عبارات لكل محور، كما هو موضح في المرفق (٣)

* مواصفات الخبير: أن يكون أستاذ في الإدارة الرياضية، أن تكون الخبرة (١٥) خمسة عشر عاماً فأكثر، ويفضل من لهم خبرة في العمل الأهلي.



جدول (٣): نسبة اتفاق السادة الخبراء على عبارات استمارة الاستبيان (الثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية

(ن=١٠)

م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق
١	%١٠٠	٨	%١٠٠	١٥	%٩٠	٢٢	%١٠٠	٢٩	%٩٠
٢	%٨٠	٩	%٩٠	١٦	%٥٠	٢٣	%١٠٠	٣٠	%٩٠
٣	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٧	%٩٠	٢٤	%١٠٠	٣١	%١٠٠
٤	%١٠٠	١١	%١٠٠	١٨	%١٠٠	٢٥	%١٠٠	٣٢	%١٠٠
٥	%٦٠	١٢	%٩٠	١٩	%٩٠	٢٦	%١٠٠	٣٣	%١٠٠
٦	%١٠٠	١٣	%٧٠	٢٠	%٧٠	٢٧	%٩٠	٣٤	%١٠٠
٧	%١٠٠	١٤	%١٠٠	٢١	%١٠٠	٢٨	%١٠٠	٣٥	%١٠٠

تم عرض الاستبيان على السادة الخبراء مرة أخرى لإبداء آرائهم، سواء بالموافقة أو بالموافقة مع تعديل الصياغة أو بالحذف، وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة على عبارات الاستبيان بنسبة مئوية (٨٠,٠٠%) فأكثر، وبناءً على ذلك تم حذف (٤) عبارات، وبذلك تتكون الصورة الثانية للاستبيان مكونة من (٣١) عبارة.

- طريقة تصحيح الاستبيان: يقوم عينة البحث بالإجابة على عبارات الاستبيان في ضوء ميزان تقدير ثلاثي كما يلي: (موافق وتقدر (٣) درجات)، (إلى حد ما وتقدر (٢) درجتان) و(غير موافق وتقدر (١) درجة واحدة) لإتاحة مساحة للعينة للتعبير عن الرأي بصورة أكثر مرونة.

- تقنين الاستبيان (المعاملات العلمية): قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستمارة بالطرق العلمية التالية:

صدق الاستبيان:

١- صدق المحكمين: وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (٢).

٢- صدق الاتساق الداخلي: من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما هو موضح في جدول (٤) و(٥).



جدول (٤): قيم معاملات الارتباط بين عبارات الثقافة التنظيمية والمحور المنتمة إلية لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)

م	القيم التنظيمية والمعتقدات	م	القيادة والممارسات الادارية	م	الاتصال التنظيمي	م	السلوك التنظيمي والممارسات اليومية	م	الانتماء والهوية المؤسسية
١	*٠.٤٥	٧	*٠.٥٦	١٣	*٠.٧٤	١٨	*٠.٣٦	٢٥	*٠.٣٦
٢	*٠.٣٧	٨	*٠.٦٢	١٤	*٠.٦١	١٩	*٠.٣٩	٢٦	*٠.٥٥
٣	*٠.٦٧	٩	*٠.٥٥	١٥	*٠.٥٣	٢٠	*٠.٥١	٢٧	*٠.٤٥
٤	*٠.٤٨	١٠	*٠.٤٦	١٦	*٠.٤٠	٢١	*٠.٥٤	٢٨	*٠.٥٥
٥	*٠.٧٠	١١	*٠.٤٨	١٧	*٠.٥٣	٢٢	٠.٢١	٢٩	*٠.٤٩
٦	*٠.٥٠	١٢	*٠.٦٢			٢٣	٠.١٩	٣٠	*٠.٥٠
						٢٤	*٠.٤٨	٣١	*٠.٤٥

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٣٤

من جدول (٤)؛ يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والمحور، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان في محور السلوك التنظيمي والممارسات اليومية. حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى صدق استمارة الاستبيان.

-وجود ارتباط غير دال إحصائياً بين العبارات والمحور، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان للعبارات (٥، ٦) في محور السلوك التنظيمي والممارسات اليومية. حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

جدول (٥): قيم معاملات الارتباط بين المحاور والثقافة التنظيمية لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)

المحاور	القيم التنظيمية والمعتقدات	القيادة والممارسات الادارية	الاتصال التنظيمي	السلوك التنظيمي والممارسات اليومية	الانتماء والهوية المؤسسية
الاستبيان	*٠.٥٨	*٠.٨٣	*٠.٦١	*٠.٤٨	*٠.٥٥

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٣٤

من جدول (٥)؛ يتبين أن: وجود ارتباط دال إحصائياً بين محاور استبيان الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق محاور استمارة الاستبيان.

ثانياً ثبات استمارة الاستبيان:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب قيمة ثبات استمارة الاستبيان، كما هو موضح في

جدول (٦).



جدول (٦): قيم ثبات استبيان الثقافة التنظيمية لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)

الاستبيان	القيم التنظيمية والمعتقدات	القيادة والممارسات الإدارية	الاتصال التنظيمي	السلوك التنظيمي والممارسات اليومية	الانتماء والهوية المؤسسية
*٠.٨٤	*٠.٧٦	*٠.٧٩	*٠.٧١	*٠.٧٠	*٠.٧٤

قيمة مرتفعة*

يتضح من جدول (٦) وجود قيم ثبات مرتفعة في الثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية، حيث بلغت (٠.٨٤)، بينما تراوحت قيم الثبات في المحاور المختلفة ما بين (٠.٧٠) : (٠.٧٩).

الصورة النهائية للاستبيان: بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان (٢٩) عبارة في صورته النهائية، بحد أدنى (٢٩) درجة وحد أعلى (٨٧) كما هو موضح في مرفق (٤).

ثانياً: استبيان الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية (مرفق ٥):

لبناء استبيان الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية، اتبع الباحث الخطوات التالية:
- تحديد الهدف من الاستبيان: يهدف إلى؛ التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية.

- استخلاص عبارات الاستبيان: تم الاطلاع على الكتب العلمية والدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع الإبداع الإداري.

- صياغة عبارات الاستبيان: استناداً إلى الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، تم صياغة مجموعة من العبارات التي تهدف إلى كشف الغموض حول التساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان. وقد اتبع الباحث الأصول العلمية المعتمدة في تسلسل الأسئلة لضمان الحصول على أدق البيانات. وقد راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة، بسيطة، ومفهومة. بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣٠) عبارة.

جدول (٧): نسبة اتفاق المصادرة الخبراء على عبارات استمارة الاستبيان الصورة الذهنية لأعضاء مركز التنمية الشبابية (ن=١٠)

م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق	م	نسبة الاتفاق
١	%١٠٠	٧	%٩٠	١٣	%٩٠	١٩	%٨٠	٢٥	%٨٠
٢	%١٠٠	٨	%٩٠	١٤	%١٠٠	٢٠	%١٠٠	٢٦	%٩٠
٣	%١٠٠	٩	%١٠٠	١٥	%١٠٠	٢١	%٧٠	٢٧	%٩٠
٤	%٩٠	١٠	%١٠٠	١٦	%١٠٠	٢٢	%٩٠	٢٨	%١٠٠
٥	%١٠٠	١١	%٨٠	١٧	%٩٠	٢٣	%٩٠	٢٩	%٩٠
٦	%١٠٠	١٢	%٥٠	١٨	%١٠٠	٢٤	%١٠٠	٣٠	%٩٠



تم عرض الاستبيان على السادة الخبراء مرة أخرى لإبداء آرائهم، سواء بالموافقة أو الموافقة مع تعديل الصياغة أو الحذف، وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة لا تقل عن (٨٠,٠٠٪) على عبارات الاستبيان، وبناءً على ذلك تم حذف (٢) من العبارات، كما تم اختيار مقياس ليكرت الثلاثي لتقدير استجابات العينة. وبذلك أصبحت الصورة الثانية للاستبيان مكونة من (٢٨) عبارة.

- **طريقة تصحيح الاستبيان:** يقوم عينة البحث بالإجابة على عبارات الاستبيان في ضوء ميزان تقدير ثلاثي كما يلي: (موافق وتقدر (٣) درجات)، (إلى حد ما وتقدر (٢) درجتان) و(غير موافق وتقدر (١) درجة واحدة) لإتاحة مساحة للعينة للتعبير عن الرأي بصورة أكثر مرونة.

- **تقنين الاستبيان (المعاملات العلمية):** قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام الطرق العلمية التالية:

أولاً: صدق الاستبيان:

١- **صدق المحكمين:** وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (٧).

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في جدول (٨).

جدول (٨): قيم معاملات الارتباط بين عبارات الإبداع الإداري والمحور المنتمية إليه لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)

م	الحساسية للمشكلات	م	الطلاقة	م	المرونة	م	الأصالة	م	المخاطرة المحسوبة
١	*٠.٦٧	٧	*٠.٥٥	١٢	*٠.٧٥	١٨	*٠.٥٩	٢٣	*٠.٥٨
٢	*٠.٥٥	٨	*٠.٤٦	١٣	*٠.٥٩	١٩	*٠.٦٣	٢٤	*٠.٤٦
٣	٠.١٩	٩	*٠.٤٥	١٤	*٠.٥٨	٢٠	*٠.٣٦	٢٥	٠.١٥
٤	*٠.٥٨	١٠	*٠.٤٤	١٥	*٠.٤٧	٢١	*٠.٣٨	٢٦	*٠.٦٥
٥	*٠.٧٣	١١	*٠.٤٨	١٦	*٠.٥٤	٢٢	*٠.٤٨	٢٧	*٠.٦١
٦	*٠.٧٥			١٧	*٠.٣٩			٢٨	*٠.٥٠

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٣٤

من جدول (٨) يتضح وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والمحاور، وكذلك بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث جاءت قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهو ما يشير إلى صدق استمارة الاستبيان.

- وجود ارتباط غير دال إحصائياً بين بعض العبارات والمحور، وكذلك بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك في العبارة (٣) محور الحساسية للمشكلات، والعبارة (٣) محور المخاطرة المحسوبة، حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

جدول (٩): قيم معاملات الارتباط بين المحاور والإبداع الإداري لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)



المحاور	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	المخاطرة المحسوبة
الاستبيان	*٠.٨٠	*٠.٣٨	*٠.٥٣	*٠.٦٠	*٠.٤٦

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٣٤

من جدول (٩) يتضح وجود ارتباط دال إحصائياً بين محاور استبيان الإبداع الإداري لدى إداريي الأنشطة في الأندية الرياضية، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوي معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق محاور استمارة الاستبيان.

ثانياً ثبات استمارة الاستبيان:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب قيمة ثبات استمارة الاستبيان، كما هو موضح في

جدول (١٠).

جدول (١٠): قيم معاملات الارتباط بين المحاور والإبداع الإداري لدى أخصائي النشاط في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=٣٢)

الاستبيان	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	المخاطرة المحسوبة
*٠.٨١	*٠.٧٧	*٠.٧٨	*٠.٧٢	*٠.٧٤	*٠.٧٠

قيمة مرتفعة*

يتضح من جدول (١٠) وجود قيم ثبات مرتفعة في استبيان الإبداع الإداري لدى إداريي الأنشطة في الأندية الرياضية، حيث بلغت (٠.٨١).

الصورة النهائية للاستبيان: بعد إجراء المعاملات العلمية تم حذف عدد (٢) من العبارات، ليصل العدد الإجمالي إلى (٢٦) عبارة في الصورة النهائية للاستبيان، بحد أدنى (١٢) درجة وحد أعلى (٣٦) درجة، كما هو موضح في مرفق (٦).



جدول (١١): عدد العبارات الخاصة بمحاور وعبارات استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري

م	اسم الاستبيان	محاور الاستبيان	عدد العبارات		
			الصورة المبدئية	الصورة الثانية	الصورة النهائية
١	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية والمعتقدات	٧	٦	٦
٢		القيادة والممارسات الإدارية	٧	٦	٦
٣		الاتصال التنظيمي	٧	٥	٥
٤		السلوك التنظيمي والممارسات اليومية	٧	٧	٥
٥		الانتماء والهوية المؤسسية	٧	٧	٧
	الإجمالي			٣١	٢٩
١	الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	٦	٦	٥
٢		الطلاقة	٦	٥	٥
٣		المرونة	٦	٦	٦
٤		الأصالة	٦	٥	٥
٥		المخاطرة المحسوبة	٦	٦	٥
	الإجمالي			٢٨	٢٦

الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٣٢) إداريا من إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، وذلك في الفترة من يوم الخميس الموافق (٢٠٢٤/٤/١٨م) إلى يوم الأربعاء الموافق (٢٠٢٤/٥/١م)، استهدفت الدراسة التعرف على وضوح التعليمات الخاصة بأدوات جمع البيانات، ومدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، بالإضافة إلى إجراء المعاملات العلمية. وقد تبين أن التعليمات كانت واضحة، وأن صياغة العبارات مناسبة لمستوى فهم العينة، وتم إجراء المعاملات العلمية الخاصة (الصدق والثبات) بأدوات جمع البيانات.

الدراسة الأساسية:

تم تطبيق أدوات جمع البيانات على العينة الأساسية للبحث والبالغ عددها (١٣٦) إداريا من إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، وذلك بعد التأكد من سلامة المعاملات العلمية. وقد جرى التطبيق خلال الفترة من يوم الأحد الموافق (٢٠٢٤/٥/١٢م) إلى يوم الخميس الموافق (٢٠٢٤/٦/١٣م). وبعد الانتهاء من عملية التطبيق، تم تجميع وتنظيم وتوزيع البيانات وجدولتها؛ لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

تم إجراء المعاملات العلمية والمعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22)، وذلك من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، النسبة المئوية.



عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث، ورداً على ما طرح من تساؤلات، وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحث النتائج التي توصل إليها، مصنفة على النحو التالي:

عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول: "ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والمستويات التقديرية. ويوضح كل من الجداول (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) مستوى الثقافة التنظيمية.

جدول (١٢): مستوى عبارات محور القيم التنظيمية والمعتقدات بالثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يلتزم النادي بمبادئ العدالة والمساواة بين جميع العاملين.	96	28	12	2.62	0.64	87.25	مرتفع
٢	تسود الثقة المتبادلة بين الإداريين والعاملين.	88	32	16	2.53	0.70	84.31	مرتفع
٣	يتم احترام القيم الأخلاقية في كافة الأنشطة والممارسات.	76	40	20	2.41	0.73	80.39	مرتفع
٤	تعتمد الإدارة على الشفافية في صياغة السياسات والقرارات.	112	16	8	2.76	0.55	92.16	مرتفع
٥	يشجع النادي على المبادرات التي تعكس قيمه وثقافته.	56	48	32	2.18	0.79	72.55	متوسط
٦	تحرص الإدارة على غرس الانتماء والمسؤولية المجتمعية.	84	32	20	2.47	0.74	82.35	مرتفع

يتضح من جدول (١٢) أن محور القيم التنظيمية والمعتقدات بالثقافة التنظيمية قد حصل على مستوى تقديري يتراوح بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٢.٥٥٪ - ٩٢.١٦٪)، وتوزعت العبارات بين خمس عبارات بتقدير "مرتفع"، وعبارة واحدة بتقدير "متوسط". مما يشير إلى أن إداري الأنشطة في الأندية الرياضية يتبنون بدرجة كبيرة مجموعة من القيم التنظيمية الإيجابية مثل: المساواة، والعدالة، والشفافية، والمسؤولية المجتمعية. ومع ذلك، فإن تشجيع المبادرات المرتبطة بقيم النادي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتعزيز.



وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٩٢.١٦٪) وبمستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس حرص الإدارة على تطبيق مبدأ الشفافية في صياغة السياسات والقرارات، وهو ما يعزز ثقة العاملين ويقوي الالتزام التنظيمي .

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٨٧.٢٥٪) وبمستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى ترسيخ قيم العدالة والإنصاف كأحد مقومات العدالة التنظيمية داخل الأندية. وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٨٤.٣١٪) وبمستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على أن الثقة المؤسسية تعد قيمة أساسية في تعزيز التعاون التنظيمي والانسجام بين العاملين .

وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (٨٢.٣٥٪) وبمستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس إدراك الإدارة لأهمية الدمج بين الدور المؤسسي للنادي ودوره المجتمعي . وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (٨٠.٣٩٪) وبمستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى التزام إداري الأنشطة بالمبادئ الأخلاقية في العمل، مما يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للنادي .

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٧٢.٥٥٪) وبمستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى أن تشجيع المبادرات الإبداعية المرتبطة بالقيم التنظيمية لم يصل إلى المستوى المطلوب، وهو ما قد يرجع إلى ضعف الحوافز المؤسسية أو محدودية قنوات دعم الابتكار . ويرى الباحث أن إداري الأنشطة في أندية محافظة الدقهلية يتمتعون بمستوى مرتفع من الوعي بأهمية القيم التنظيمية والمعتقدات، يظهر في التزامهم بجوانب الشفافية والعدالة والمسؤولية المجتمعية. ومع ذلك، فإن جانب تشجيع المبادرات المرتبطة بالقيم المؤسسية يحتاج إلى مزيد من التعزيز عبر تطوير آليات تحفيزية ومؤسسية لدعم الابتكار القيمي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة محمد الحضيبي وآخرون (٢٠٢٠م) (٢٧)، التي أكدت أن الأندية ذات الإدارة الفاعلة تحرص على تحفيز العاملين وتعزيز القيم المشتركة، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً ناضجاً .

كما يتفق مع نتائج دراسة أسامة حشروف، يحيى لعجال (٢٠٢٠م) (٤)، دراسة أحمد نجم (٢٠٢٠م) (٣)، فلاح عبد الحسن (٢٠٢٢م) (٢٢)، التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية لدى الإداريين تمثل عنصراً محورياً في رفع مستوى الأداء .

ويتفق مع نتائج دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، والتي أكدت أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع الإداريين يعزز لديهم الثقة والاطمئنان والمصادقية، مما يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة .



ويتفق مع ما ذكره **Schein, E.H (٢٠١٠م)** من أن الثقافة التنظيمية الفعالة تقوم على مزيج من القيم الجوهرية المتفق عليها، والتي يتم ترجمتها إلى ممارسات عملية تعزز التماسك المؤسسي والاستقرار على المدى الطويل. (٢٣٥: ٣٧)

ويتفق مع ما أوصت به دراسة عبد الله العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، بضرورة توزيع المسؤوليات بما يتناسب مع قدرات الأفراد ومهاراتهم وخصائصهم الثقافية.

كما يتفق مع ما أوصت به دراسة الرضا فضل الله (٢٠١٩م) (٨)، بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للأعضاء والعاملين بالنادي، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة على أساس الحقوق والواجبات .

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة عبد الله العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، التي أشارت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، وأن الثقافة التنظيمية تعد من الأصول غير الملموسة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من المسؤولين.

ونتائج دراسة قتيبة حسين، لؤي سامي (٢٠٢٢م) (٢٥)، التي أظهرت أن اتجاهات الإداريين نحو مقياس الثقافة التنظيمية كانت سلبية، مع ظهور مستوى ضعيف للثقافة التنظيمية.

جدول (١٣): مستوى عبارات محور القيادة والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يحرص القادة على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة.	92	32	12	2.59	0.65	86.27	مرتفع
٢	يستخدم القادة أساليب تحفيزية تعزز الأداء.	44	56	36	2.06	0.77	68.63	متوسط
٣	يتم توزيع المهام والواجبات بعدالة بين العاملين.	64	48	24	2.29	0.75	76.47	متوسط
٤	يشجع القادة المشاركة في اتخاذ القرارات.	76	40	20	2.41	0.73	80.39	مرتفع
٥	يتصرف القادة بالمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة.	84	32	20	2.47	0.74	82.35	مرتفع
٦	يلتزم القادة بمبدأ الشفافية والمساءلة.	76	36	24	2.38	0.77	79.41	مرتفع

يتضح من جدول (١٣) أن محور القيادة والممارسات الإدارية قد حصل على مستوى تقديري يتراوح بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٨.٦٣٪ - ٨٦.٢٧٪)، وتوزعت العبارات بين أربع بتقدير "مرتفع"، وعبارتين بتقدير "متوسط"، مما يعكس وجود أسس قوية للقيادة مع مجالات محددة تحتاج إلى تطوير.



وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٨٦.٢٧٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على أن القادة يحرصون على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهو ما يتسق مع مفهوم القيادة التحويلية التي تسعى إلى توحيد الرؤية وتعزيز الالتزام المؤسسي.

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٨٢.٣٥٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، ما يعكس تمتع القادة بالقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، وهو ما يتماشى مع نظرية القيادة التكيفية التي تُعد من ركائز القيادة الفعالة.

وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٨٠.٣٩٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، ما يعكس حرص القادة على إشراك العاملين في صنع القرار، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (٧٩.٤١٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى التزام نسبي بالشفافية، وهو ما يعزز الثقة التنظيمية.

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (٧٦.٤٧٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى أن العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية تحتاج إلى تعزيز لتقادي شعور بعض العاملين بعدم المساواة.

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (٦٨.٦٣٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يكشف ضعف استخدام القادة للأساليب التحفيزية، سواء المادية أو المعنوية، وهو ما يبرز الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فاعلية للتحفيز.

ويرى الباحث أن القيادة في الأندية الرياضية بمحافظات الدقهلية تتسم بممارسات إدارية جيدة نسبياً، لا سيما في مجالات التوجيه والمرونة والمشاركة في القرار. ومع ذلك، فإن جوانب التحفيز وعدالة توزيع المهام تمثل نقاط ضعف نسبية تستلزم تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية، مثل تطبيق أنظمة تحفيزية شاملة وتعزيز العدالة التنظيمية في توزيع المسؤوليات.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Salama, I.K.Y (٢٠١٨م) (٣٦)، التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تساهم في مساعدة الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتمكنهم من إصدار قرارات حاسمة في وقت قياسي نسبياً.

كما يتفق مع نتائج دراسة مصطفى محمود (٢٠١٥م) (٢٨)، التي أشارت إلى ضرورة توفر درجة من المرونة داخل المؤسسات، مما يساهم في تحقيق الفعالية والاستجابة المطلوبة بين العاملين والإدارات لإنجاح الأداء الوظيفي والإداري.

ويتفق مع ما ذكره Yuki, G.A (٢٠١٣م)، الذي أكد على أهمية إشراك العاملين في الأهداف المشتركة، لكنه بيّن الحاجة إلى تطوير استراتيجيات التحفيز لتحقيق رضا وظيفي أكبر. (٣٩: ١٠٩)



ويتفق مع ما أوصت به دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، دراسة عبد الله العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، بضرورة زيادة مشاركة إداري النشاط الرياضي في عملية اتخاذ القرار بما يعزز التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.

ويختلف مع نتائج دراسة الرضا فضل الله (٢٠١٩م) (٨)، التي أشارت إلى افتقار إدارة النادي إلى إشراك العاملين في صنع القرار، ونتائج دراسة عبد الله العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، التي بينت أن بعض أبعاد القيادة مثل العدالة والتحفيز لا تُفعل بالشكل الكافي في المؤسسات الرياضية.

ويختلف مع ما ذكره Yuki, G.A (٢٠١٣م)، بأن القيادة الفعالة تركز على المرونة والقدرة على التحفيز. (٣٩: ١٢٢)

جدول (١٤): مستوى عبارات محور الاتصال التنظيمي بالثقافة التنظيمية لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	تتسم قنوات الاتصال داخل النادي بالوضوح والفعالية.	60	40	36	2.18	0.82	72.55	متوسط
٢	تتوفر آليات رسمية لتبادل المعلومات بانتظام.	88	28	20	2.50	0.74	83.33	مرتفع
٣	يتيح النادي بيئة حوارية مفتوحة للعاملين.	80	36	20	2.44	0.74	81.37	مرتفع
٤	يحصل العاملون على تغذية راجعة دورية حول أدائهم.	52	44	40	2.09	0.82	69.61	متوسط
٥	يعتمد النادي وسائل اتصال حديثة لتسهيل تدفق المعلومات.	96	28	12	2.62	0.64	87.25	مرتفع

يتضح من جدول (١٤) أن عبارات محور الاتصال التنظيمي في الثقافة التنظيمية قد حصل على مستوى تقديري يتراوح بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٩.٦١٪ - ٨٧.٢٥٪)، وتوزعت العبارات بين ثلاثة بتقدير "مرتفع"، وعبارتين بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى أن إداري الأنشطة في الأندية الرياضية يدركون أهمية قنوات الاتصال التنظيمي ويحرصون على استخدام الوسائل الحديثة وتبادل المعلومات بانتظام، إلا أن هناك بعض التحديات في وضوح القنوات الداخلية وتوفير التغذية الراجعة بشكل مستمر.

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٨٧.٢٥٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس حرص الأندية الرياضية على تبني التكنولوجيا الحديثة كأداة لتعزيز سرعة وكفاءة تدفق المعلومات.



وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٨٣.٣٣٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، ما يعكس وجود قنوات رسمية لتبادل المعلومات بانتظام، الأمر الذي يعزز الشفافية المؤسسية ويدعم وضوح القرارات والسياسات .

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٨١.٣٧٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى إتاحة النادي فرص الحوار المفتوح بين العاملين، وهو ما يساهم في تعزيز ثقافة المشاركة والانتماء التنظيمي.

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (٧٢.٥٥٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يعكس وجود قصور نسبي في وضوح وفعالية قنوات الاتصال الداخلية، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف التنسيق أو غياب قنوات رسمية بين بعض المستويات الإدارية .

وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (٦٩.٦١٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى أن العاملين لا يحصلون بشكل كافٍ على تغذية راجعة دورية حول أدائهم، وهو ما يُعد أحد أدوات التحفيز والتطوير الوظيفي الأساسية .

ويرى الباحث أن إداري الأنشطة يتمتعون بمستوى جيد من الاتصال التنظيمي، خاصة في الجوانب المرتبطة بتبني الوسائل الحديثة وتبادل المعلومات، إلا أن التغذية الراجعة المستمرة ووضوح القنوات الداخلية تمثلان نقاط ضعف تحتاج إلى تطوير من أجل تعزيز فاعلية الاتصال. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، بضرورة التركيز على الجوانب الموضوعية، وبخاصة مهارات الاتصال .

ويتفق مع ما ذكره Robbins, S.P & Judge, T.A (٢٠١٩م)، بأن الاتصال الفعال يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، وأن ضعف التغذية الراجعة يعد من أهم معوقات التطوير المؤسسي، حيث ترتبط فاعلية الاتصال التنظيمي بوجود قنوات رسمية واضحة وآليات لتوفير التغذية الراجعة ووسائل تكنولوجيا حديثة. (٣٥: ٣٦٤)

ويتفق مع ما أوصت به دراسة الرضا فضل الله (٢٠١٩م) (٨)، بضرورة الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال الداخلية لضمان فاعلية الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية. ويختلف مع نتائج دراسة قتيبة حسين ولؤي سامي (٢٠٢٢م) (٢٥)، التي أظهرت أن اتجاهات الإداريين نحو الاتصال التنظيمي كانت سلبية، ما يعكس ضعفًا عامًا في البنية الاتصالية داخل المؤسسات الرياضية التي تناولتها.



جدول (١٥): مستوى عبارات محور السلوك التنظيمي والممارسات اليومية بالثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يلتزم العاملون بالانضباط والالتزام بمواعيد العمل.	104	16	16	2.65	0.68	88.24	مرتفع
٢	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.	80	36	20	2.44	0.74	81.37	مرتفع
٣	يتم احترام التقاليد الرياضية والثقافة التنظيمية في الحياة اليومية.	72	40	24	2.35	0.76	78.43	مرتفع
٤	يُظهر العاملون مرونة في مواجهة التغيرات والمتطلبات.	84	28	24	2.44	0.78	81.37	مرتفع
٥	تُعزّز قيم الابتكار والإبداع في الأنشطة اليومية.	64	40	32	2.24	0.81	74.51	متوسط

يتضح من جدول (١٥) أن عبارات محور السلوك التنظيمي والممارسات اليومية في الثقافة التنظيمية قد حصلت على مستوى تقديري يتراوح بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٤.٥١٪ - ٨٨.٢٤٪)، وتوزعت العبارات بين أربعة بتقدير "مرتفع" وعبارة واحدة بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى أن إداري الأنشطة لديهم وعي تنظيمي جيد يظهر في الانضباط والتعاون والمرونة في مواجهة التغيرات، إلا أن جانب تعزيز قيم الابتكار في الأنشطة اليومية ما زال يحتاج إلى تطوير.

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٨٨.٢٤٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس التزام العاملين بالانضباط واحترام مواعيد العمل، وهو ما يمثل أحد ركائز السلوك التنظيمي الفعّال الذي يدعم استقرار الأداء المؤسسي.

وجاءت العبارتان رقم (٢)، (٤) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٨١.٣٧٪) لكل منهما ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى أن روح التعاون والعمل الجماعي والمرونة في مواجهة التغيرات تقع ضمن مبادئ الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التكامل والقدرة على التكيف كعوامل رئيسية لنجاح المؤسسات.

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٧٨.٤٣٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على حرص العاملين على احترام التقاليد الرياضية والثقافة المؤسسية، وهو ما يساهم في ترسيخ الهوية الرياضية للنادي والحفاظ على استقراره الثقافي.



وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٧٤.٥١٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى محدودية نسبية في تعزيز قيم الابتكار والإبداع داخل الأنشطة اليومية، وربما يعود ذلك إلى الطابع الروتيني في العمل أو غياب الحوافز الداعمة للإبداع .

ويرى الباحث أن إداري الأنشطة في أندية محافظة الدقهلية يتمتعون بمستوى جيد من السلوك التنظيمي الإيجابي، يظهر في الانضباط والتعاون والمرونة، وهي ممارسات تعكس استقرار الثقافة التنظيمية وتدعم فعالية الأداء المؤسسي .

ويرجع ذلك إلى أن جانب الابتكار والإبداع في الأنشطة اليومية يمثل تحديًا يستلزم اهتمامًا أكبر من خلال توفير بيئة تنظيمية محفزة وتفعيل سياسات تشجع المبادرات الإبداعية بما يتماشى مع متطلبات التطوير والتنافسية في المجال الرياضي.

ويتفق مع ما ذكره Schein, E.H (٢٠١٠م)، بأن السلوكيات اليومية، مثل الانضباط والالتزام والتعاون، تعدّ مكونات جوهرية للثقافة التنظيمية التي تضمن استدامتها على المدى الطويل . (٣٧: ٣٦)

ويتفق مع ما ذكره Cameron, K.S & Quinn, R.E (٢٠١٩م)، التي تؤكد أن ثقافة الالتزام والتعاون غالبًا ما تسود المؤسسات، إلا أن دعم الابتكار يحتاج إلى سياسات تشجيعية أكثر وضوحًا. (٣٣: ٢١٢)

ويتفق مع ما أوصت به دراسة عبد الله أحمد العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، دراسة الرضا فضل الله (٢٠١٩م) (٨)، بضرورة ترسيخ ممارسات الثقافة التنظيمية في بيئة العمل .

كما يتفق مع ما أوصت به دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، الاهتمام بنشر القيم الإيجابية والبناء داخل الأندية الرياضية لما لها من دور في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .

ويختلف مع نتائج دراسة قتيبة حسين، لؤي سامي (٢٠٢٢م) (٢٥)، الذين أشاروا إلى ضعف مستوى السلوك التنظيمي في بعض المؤسسات الرياضية نتيجة غياب الحوافز وقصور ثقافة الابتكار.



جدول (١٦): مستوى عبارات محور الانتماء والهوية المؤسسية بالثقافة التنظيمية لدى إدارى الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	يشعر العاملون بالفخر بالانتماء إلى النادي.	84	24	28	2.41	0.81	80.39	مرتفع
٢	يسعى العاملون إلى تمثيل النادي بصورة إيجابية داخل المجتمع.	112	12	12	2.74	0.61	91.18	مرتفع
٣	تبنى الإدارة برامج تعزز الولاء المؤسسي.	100	24	12	2.65	0.64	88.24	مرتفع
٤	يساهم النادي في بناء هوية مميزة تعكس قيمه ورسالة.	72	40	24	2.35	0.76	78.43	مرتفع
٥	يحرص العاملون على الاستمرار في العمل داخل النادي لارتباطهم به.	60	48	28	2.24	0.77	74.51	متوسط
٦	يشارك العاملون في الأنشطة التطوعية الداعمة لهوية النادي.	64	40	32	2.24	0.81	74.51	متوسط
٧	يتعامل العاملون مع النادي باعتباره أسرة واحدة تسودها العلاقات الإيجابية.	88	32	16	2.53	0.70	84.31	مرتفع

يتضح من جدول (١٦) أن عبارات محور الانتماء والهوية المؤسسية في الثقافة التنظيمية قد حصلت على مستوى تقديري يتراوح بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٤.٥١٪ - ٩١.١٨٪)، وتوزعت العبارات بين خمسة بتقدير "مرتفع" وعبارتين بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى أن إداري الأنشطة لديهم وعي مؤسسي جيد يظهر في الفخر بالانتماء، وتمثيل النادي بصورة إيجابية، والمساهمة في تعزيز الهوية المؤسسية، إلا أن بعض الجوانب مثل الاستمرارية الوظيفية والمشاركة التطوعية ما زالت بحاجة إلى دعم أكبر.

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٩١.١٨٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس حرص العاملين على تمثيل النادي بصورة إيجابية داخل المجتمع، وهو ما يعزز صورة النادي وسمعته المجتمعية ويمثل أحد أبعاد المسؤولية المؤسسية.

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٨٨.٢٤٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى تبني الإدارة برامج تدعم الولاء والانتماء.

وجاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٨٤.٣١٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على إدراك العاملين للنادي باعتباره "أسرة واحدة"، وهو ما يعزز الثقة التنظيمية ويقوي الروابط الاجتماعية.

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (٨٠.٣٩٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس قوة ارتباط العاملين بالنادي واعتزازهم به كجزء من هويتهم المهنية والاجتماعية.



وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (٧٨.٤٣٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى مساهمة النادي في صياغة هوية مميزة تعكس رسالته وقيمه، إلا أن ذلك يحتاج إلى تعزيز عبر مبادرات أكثر وضوحاً في مجال التسويق الداخلي والخارجي للهوية المؤسسية .

وجاءت العبارتان رقم (٥) و (٦) في المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (٧٤.٥١٪) لكل منهما ومستوى تقديري "متوسط"، مما يعكس ضعفاً نسبياً في رغبة العاملين في الاستمرارية الوظيفية أو المشاركة التطوعية، نتيجة لقلة الحوافز المادية والمعنوية الكافية أو قصور في ثقافة التطوع المؤسسي داخل الأندية .

ويرى الباحث أن إداري الأنشطة في أندية محافظة الدقهلية يتمتعون بمستوى جيد من الانتماء والهوية المؤسسية، يظهر في الفخر بالانتماء والولاء والعلاقات الإيجابية، وهو ما يدعم استقرار المؤسسة وصورتها المجتمعية. ومع ذلك، فإن الاستمرارية الوظيفية والمشاركة التطوعية تمثلان نقاط ضعف نسبية تحتاج إلى تطوير من خلال: توفير حوافز مادية ومعنوية تعزز الرغبة في الاستمرار، ونشر ثقافة التطوع كأحد أبعاد الهوية المؤسسية، وتفعيل برامج التسويق الداخلي لترسيخ قيم النادي ورسالته لدى العاملين.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Salama, I.K.Y (٢٠١٨م) (٣٦)، التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تعمل على إتاحة الفرصة لاكتشاف المشكلات والعمل على حلها .

كما يتفق مع نتائج دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، التي أشارت إلى أن ثقة القيادة في الإداريين تجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المنظمة، مما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر وزيادة التزامهم .

ويتفق مع ما أوصت به دراسة صفوت مبروك (٢٠٢١م) (١٥)، ودراسة عبد الله العباسي (٢٠١٧م) (١٨)، بضرورة الاهتمام بنشر القيم الإيجابية والبناء داخل الأندية الرياضية لما لها من دور في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .

ويتفق مع ما ذكره Albert, S. & Whetten, D. (٢٠٠٤م)، بأن الهوية المؤسسية الفعالة تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية: الانتماء والاستمرارية والتميز، وهي العناصر التي ينبغي للأندية الرياضية التركيز عليها لتعزيز ثقافتها التنظيمية وهويتها المؤسسية (٣٢: ٢٦٨).

ومع ما ذكره Schein, E.H (٢٠١٠م)، من أن ثقافة الانتماء تركز على برامج تعزز الولاء والهوية المشتركة. (٣٧: ٣٨)

عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثاني: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟" وللإجابة على التساؤل الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والمستويات التقديرية، ويوضح جدول (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) مستوى الإبداع الإداري.



جدول (١٧): مستوى عبارات محور الحساسية للمشكلات بالإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أكتشف مبكراً المشكلات التي تعيق تنفيذ الأنشطة.	84	28	24	2.44	0.78	81.37	مرتفع
٢	أنتبه للتغيرات في رضا الأعضاء عن البرامج المقدمة.	84	32	20	2.47	0.74	82.35	مرتفع
٣	أتعامل بجدية مع الشكاوى البسيطة قبل أن تتفاقم.	100	24	12	2.65	0.64	88.24	مرتفع
٤	أقيم فعالية النشاط بعد تنفيذه لتحديد نقاط الضعف.	88	32	16	2.53	0.70	84.31	مرتفع
٥	أبادر بحل المشكلات الإدارية الصغيرة قبل أن تؤثر على العمل.	96	28	12	2.62	0.64	87.25	مرتفع

يتضح من جدول (١٧) أن عبارات محور الحساسية للمشكلات في مفهوم الإبداع الإداري قد حصلت جميعها على مستوى تقديري "مرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٨١.٣٧٪ و ٨٨.٢٤٪)، مما يعكس تمتع إداري الأنشطة بقدرة عالية على اكتشاف المشكلات مبكراً والتعامل معها بفعالية قبل أن تتحول إلى عوائق تعرقل سير الأنشطة.

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٢٤٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس حرص إداري الأنشطة على التعامل الجاد مع الشكاوى البسيطة فور ظهورها للحد من تفاقمها، ويعزز قدرة النادي على الحفاظ على جودة الخدمات الموجهة للأعضاء.

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٧.٢٥٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى مبادرة واضحة في حل المشكلات الإدارية الصغيرة بشكل استباقي قبل تأثيرها على سير العمل.

وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٤.٣١٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على انتباه إداري الأنشطة لأهمية تقييم فعالية الأنشطة بعد التنفيذ بهدف تحديد نقاط الضعف وتحسين الأداء المستقبلي.

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٨٢.٣٥٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس وعياً بضرورة متابعة رضا الأعضاء عن البرامج المقدمة وتعديلها عند اللزوم.



وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٨١.٣٧٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى قدرة جيدة على اكتشاف المشكلات مبكراً، وإن كان ذلك يحتاج إلى تعزيز إضافي لضمان تقليل المعوقات قبل وقوعها.

ويرى الباحث أن إداري الأنشطة يتمتعون بقدرة عالية على الحساسية للمشكلات، مما يعكس وعياً تنظيمياً وإدارياً جيداً، حيث يتم التعامل مع الشكاوى والمشكلات الصغيرة بشكل استباقي، وتقييم الأنشطة بشكل مستمر من أجل تطويرها. وهذا يعزز دورهم في رفع كفاءة العمل الإداري والرياضي داخل الأندية، ويدعم مفهوم الإبداع الإداري كأداة للتطوير المؤسسي والاستجابة الفعالة لمتغيرات البيئة الرياضية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة البراء محمد (٢٠٢٠م) (٧)، بأن الإبداع الإداري يعمل على القدرة على مواجهة المشكلات والأزمات.

كما يتفق مع دراسة وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)، بأن إدارة النادي تعمل على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول المناسبة لها.

ويتفق مع نتائج دراسة غسان العمري (٢٠٠٤م) (٢١)، والتي أشارت إلى أن الإبداع والابتكار يعمل على تحديد المشكلات والقضاء عليها بشكل سريع.

ويتفق مع دراسة Hussein, H.M et.al (٢٠٢١م) (٣٤)، التي أكدت التزام معظم الأندية بتطبيق الإبداع الإداري حيث أصبح شرطاً أساسياً في العمليات التنظيمية

ويختلف مع نتائج دراسة Ahmed, A.S (٢٠٢٢م) (٣١)، دراسة خليل بورنان (٢٠٢٤م) (١٢)، التي أشارتا إلى أن عينة البحث تمتلك مهارات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

جدول (١٨): مستوى عبارات محور الطلاقة بالإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أتمكن من توليد أفكار جديدة بسرعة عند مواجهة مشكلات إدارية	92	36	8	2.62	0.60	87.25	مرتفع
٢	أستمتع بجلسات العصف الذهني لأنها تساعدني على إنتاج أفكار متعددة.	68	44	24	2.32	0.76	77.45	متوسط
٣	أُقِيم مقترحات متنوعة في الاجتماعات الإدارية.	88	32	16	2.53	0.70	84.31	مرتفع
٤	أفضل التفكير خارج الإطار التقليدي عند معالجة القضايا.	92	20	24	2.50	0.78	83.33	مرتفع
٥	لدي القدرة على التعبير عن نفس الفكرة بأكثر من طريقة.	104	16	16	2.65	0.68	88.24	مرتفع



يتضح من جدول (١٨) أن عبارات محور الطلاقة في مفهوم الإبداع الإداري قد حققت مستويات تقديرية متباينة تراوحت بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٧.٤٥٪ و ٨٨.٢٤٪)، وتوزعت العبارات بين أربع عبارات بتقدير "مرتفع" وعبارة واحدة بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى تمتع إداريي الأنشطة بقدرات جيدة على توليد الأفكار والتعبير عنها بطرق متنوعة، وإن كانت هناك حاجة لتعزيز بعض الممارسات الإبداعية.

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٢٤٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على قدرة الإداريين على التعبير عن نفس الفكرة بطرق متعددة، وهو ما يعزز من مرونة التواصل ويدعم عملية الإقناع داخل الاجتماعات الإدارية.

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٧.٢٥٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، وهو ما يعكس سرعة الإداريين في توليد الأفكار الجديدة عند مواجهة المشكلات الإدارية، بما يعكس بُعداً جوهرياً في الإبداع الإداري يتمثل في التفكير السريع والفعال تحت الضغط .

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٤.٣١٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى أن الإداريين لديهم مبادرة في تقديم مقترحات متنوعة أثناء الاجتماعات، الأمر الذي يعزز من ثقافة المشاركة والتفكير الجماعي .

وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٨٣.٣٣٪) ومستوى تقديري "مرتفع"، وهو ما يدل على ميل الإداريين إلى التفكير خارج الإطار التقليدي عند معالجة القضايا، وهو مؤشر على وجود نزعة نحو الابتكار والتجديد في العمل .

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٧.٤٥٪) ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى حاجة لتعزيز ثقافة العصف الذهني والتفكير الجماعي داخل الأندية الرياضية، مما يدل على الحاجة إلى تدريب الإداريين على تقنيات العصف الذهني الحديثة، وضرورة تهيئة بيئة أكثر تشجيعاً للتفكير الجماعي الإبداعي .

ويرى الباحث أن إداريي الأنشطة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الطلاقة الفكرية، تتجلى في القدرة على توليد الأفكار والتعبير عنها بطرق متنوعة، مع وجود حاجة إلى تعزيز بيئة العصف الذهني وتوظيفها بشكل أكثر فعالية لتوسيع قاعدة الأفكار الإبداعية، مما يتطلب استراتيجية تطويرية متوازنة تحافظ على نقاط القوة الحالية وتعالج جوانب الضعف لتحقيق تكامل أكبر في الأداء الإبداعي الإداري .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة البراء محمد (٢٠٢٠م) (٧)، التي أظهرت أن إدارات الأندية الرياضية تتبنى سياسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة لتطوير الأداء الوظيفي، ودعم العاملين في التغلب على معوقاتهم الشخصية، والاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات.

كما يتفق مع نتائج دراسة وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)، ودراسة خليل بورنان (٢٠٢٤م) (١٢)، التي أشارتا إلى أن الإدارة تشجع تكوين انطباع إيجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية باعتبارهم



أشخاصاً يمتلكون القدرة على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة، والرغبة في التعامل مع المواقف المعقدة والمتنوعة، والرغبة في تقديم مساهمات مبتكرة وأفكار جديدة .

وتتفق أيضاً مع دراسة **وليد حسين (٢٠٢٢م) (٢٩)**، التي أظهرت النتائج أن ممارسات المديرين لمهارات الإبداع الإداري تسهم في تحفيز الإبداع لدى المرؤوسين .

وتتفق مع نتائج دراسة **أحمد أبو اليزيد (٢٠٢٠م) (٢)**، التي أكدت على أهمية مساعدة العاملين وتشجيعهم على التفكير بطرق غير تقليدية وإبداعية، وإتاحة المجال أمامهم للتعبير عن أفكارهم، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع معدلات الإنتاج وتحسين مستوى الإنجاز .

وتتفق مع ما أوصت به دراسة **وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)**، دراسة خليل بورنان (٢٠٢٤م) (١٢)، من ضرورة استعداد الإدارة لاستغلال كل فكرة جديدة بما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة وخلق حلول وأساليب إبداعية في العمل.

جدول (١٩): مستوى عبارات محور المرونة بالإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أتكيف مع التغيرات المفاجئة في مواعيد أو أماكن الأنشطة.	80	28	28	2.38	0.81	79.41	مرتفع
٢	أتكيف بسهولة مع السياسات واللوائح الجديدة.	96	24	16	2.59	0.69	86.27	مرتفع
٣	أستطيع التعامل مع وجهات النظر المختلفة بمرونة.	72	48	16	2.41	0.69	80.39	مرتفع
٤	أطور من تصميم البرامج حسب الإمكانيات المتاحة.	96	24	16	2.59	0.69	86.27	مرتفع
٥	أعتبر التغيير فرصة للتطوير لا تهديداً للاستقرار.	88	36	12	2.56	0.65	85.29	مرتفع
٦	أغير أسلوب عملي بما يتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.	80	32	24	2.41	0.77	80.39	مرتفع

يتضح من جدول (١٩) أن جميع عبارات محور المرونة في مفهوم الإبداع الإداري قد حصلت على مستوى تقديري "مرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٩.٤١٪ و ٨٦.٢٧٪)، مما يعكس تمتع إداري الأنشطة بقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات والمواقف المختلفة، والتعامل بمرونة مع التحديات الإدارية المتنوعة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً قوياً على جودة الأداء الإداري المرن داخل الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية .



وجاءت العبارتان رقم (٢) و(٤) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٦.٢٧٪) لكل منهما، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس قدرة الإداريين على التكيف مع السياسات واللوائح الجديدة وكذلك تطوير تصميم البرامج بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة .

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٥.٢٩٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى نظرة إيجابية ومتقدمة نحو التغيير واعتباره فرصة للنمو والتطوير بدلاً من تهديد للاستقرار، وهذا يعكس ثقافة إدارية متطورة تتبنى التحسين المستمر .

وجاءت العبارتان رقم (٣) و(٦) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٠.٣٩٪) لكل منهما، ومستوى تقديري "مرتفع"، وهو ما يعكس مرونة سلوكية في التعامل مع وجهات النظر المختلفة وتغيير أسلوب العمل بما يتوافق مع متطلبات المواقف المتنوعة .

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٩.٤١٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس أن التكيف مع التغيرات المفاجئة في مواعيد أو أماكن الأنشطة يمثل تحدياً نسبياً لدى الإداريين، وقد يرتبط ذلك بقيود تنظيمية تحد من سرعة الاستجابة .

ويرى الباحث أن إداريي الأنشطة يمتلكون مستوى مرتفعاً من المرونة الإدارية، يظهر في قدرتهم على تعديل البرامج، واستغلال الموارد بكفاءة، وتبني أساليب مبتكرة في الإدارة الرياضية، إضافة إلى التكيف مع الفئات المختلفة من المستفيدين. ومع ذلك، تبقى سرعة التكيف مع التغيرات المفاجئة جانباً يحتاج إلى تعزيز .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة أحمد عزمي (٢٠١٢م) (١)، التي أكدت على أهمية منح العاملين قدراً من المرونة وحرية التصرف في تنفيذ مهامهم وفقاً لأساليبهم الخاصة، شريطة الالتزام بالقوانين والضوابط التنظيمية، الأمر الذي يُسهم بفعالية في تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل.

ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة البراء محمد (٢٠٢٠م) (٧)، من ضرورة العمل على تفسير القوانين واللوائح وتحديثها بما يتماشى مع متغيرات العصر .

كما يتفق مع ما أوصت به دراسة وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)، من ضرورة استخدام الإدارة للمرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات لإداريي النشاط الرياضي.



جدول (٢٠): مستوى عبارات محور الأصالة بالإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أبتكر أنشطة رياضية لم تُنفذ من قبل في النادي.	52	44	40	2.09	0.82	69.61	متوسط
٢	لدي القدرة على تطوير أفكار فريدة لحل المشكلات.	80	28	28	2.38	0.81	79.41	مرتفع
٣	أطمح إلى إحداث تغيير نوعي في بيئة العمل.	96	32	8	2.65	0.59	88.24	مرتفع
٤	أستطيع استثمار الموارد بطرق مبتكرة تحقق نتائج أفضل.	96	20	20	2.56	0.74	85.29	مرتفع
٥	أستخدم بيئة النادي بشكل مميز لإبراز الأنشطة.	64	40	32	2.24	0.81	74.51	مرتفع

يتضح من جدول (٢٠) أن عبارات محور الأصالة في مفهوم الإبداع الإداري قد حققت مستويات تقديرية متباينة تراوحت بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٦٩.٦١٪ و ٨٨.٢٤٪)، وتوزعت العبارات بين أربع عبارات بتقدير "مرتفع" وعبارة واحدة بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى امتلاك إداري الأنشطة قدرة جيدة على التفكير الابتكاري، إلا أن بعض الجوانب تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير .

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٢٤٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس طموحاً واضحاً وثابتاً لدى إداري الأنشطة نحو إحداث تغيير نوعي في بيئة العمل. هذا المستوى العالي يدل على رؤية استراتيجية تطويرية والتزام بالتحسين المستمر كجزء أساسي من الثقافة الإدارية .

وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٥.٢٩٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى قدرة عالية على الابتكار في استثمار الموارد المتاحة لتحقيق نتائج أفضل من خلال الأساليب الابتكارية.

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٩.٤١٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يعكس امتلاك الإداريين قدرة على تطوير أفكار فريدة لحل المشكلات، والقدرة على إيجاد بدائل غير تقليدية للتحديات المواجهة .

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٤.٥١٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى سعي الإداريين نحو استخدام بيئة النادي بشكل مميز لإبراز الأنشطة، إلا أن هذا البُعد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لاستثمار البيئة المادية والتكنولوجية للنادي بأفضل صورة تسويقية .



وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٩.٦١٪)، ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى تحدٍ واضح في مجال ابتكار أنشطة رياضية جديدة كلياً لم تُنفذ من قبل في النادي، وضرورة تعزيز الثقة الإدارية في تجريب الأفكار الجديدة غير المجربة، والحاجة إلى مزيد من الدعم التقني والمالي لتطوير أنشطة مبتكرة.

ويرى الباحث أن إداريي الأنشطة يتمتعون بمستوى جيد من الأصالة في الإبداع الإداري، يتجلى في سعيهم لإحداث تغييرات نوعية واستثمار الموارد بطرق مبتكرة. إلا أن جانب ابتكار أنشطة جديدة غير مسبقة لا يزال يشكل نقطة ضعف نسبية تحتاج إلى مزيد من التشجيع والدعم المؤسسي .
ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)**، التي أشارت إلى أن إدارة النادي تعمل على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول المناسبة لها، والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد .

كما يتفق مع دراسة **البراء محمد (٢٠٢٠م) (٧)**، التي أكدت أن الإبداع الإداري يُسهم في تنمية معارف ومهارات العاملين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم.

جدول (٢١): مستوى عبارات محور المخاطرة المحسوبة بالإبداع الإداري لدى إداري الأنشطة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية (ن=١٣٦)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى التقديري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	أُحَفِّزُ فريقي على خوض تجارب جديدة في التصميم والتنظيم.	56	48	32	2.18	0.79	72.55	متوسط
٢	لا أتردد في تجربة أساليب جديدة لتحسين العمل.	80	36	20	2.44	0.74	81.37	مرتفع
٣	أضع خططا بديلة لتقليل أي مخاطر محتملة في التنفيذ.	96	24	16	2.59	0.69	86.27	مرتفع
٤	أثق بقدرتي على تحويل الأفكار الجديدة إلى نجاحات.	100	24	12	2.65	0.64	88.24	مرتفع
٥	أعتبر الفشل تجربة تعليمية في مساري المهني.	96	24	16	2.59	0.69	86.27	مرتفع

يتضح من جدول (٢١) أن محور المخاطرة المحسوبة في مفهوم الإبداع الإداري قد حققت مستويات تقديرية متباينة تراوحت بين "المتوسط" و"المرتفع"، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٧٢.٥٥٪ - ٨٨.٢٤٪)، وتوزعت العبارات بين أربع عبارات بتقدير "مرتفع" وعبارة واحدة بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى أن إداريي الأنشطة لديهم استعداد جيد لخوض تجارب جديدة وتقبل المخاطر، لكنهم في الوقت نفسه يتعاملون معها بحذر عبر وضع بدائل وخطط وقائية تقلل من احتمالية الفشل .



وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٢٤٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى ثقة عالية لدى الإداريين في قدرتهم على تحويل الأفكار الجديدة إلى نجاحات عملية ملموسة.

وجاءت العبارتان رقم (٣) و(٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٦.٢٧٪) لكل منهما، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يشير إلى امتلاك الإداريين وعياً بأهمية وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر، وكذلك اعتبار الفشل تجربة تعليمية في المسار المهني، وأن الأخطاء ليست إخفاقات نهائية بل مصادر لتحسين الأداء .

وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨١.٣٧٪)، ومستوى تقديري "مرتفع"، مما يدل على استعداد إداريي الأنشطة لتجربة أساليب جديدة لتحسين العمل، حيث أن الإبداع يتطلب خوض محاولات متعددة للوصول إلى أفضل الممارسات .

وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٢.٥٥٪)، ومستوى تقديري "متوسط"، مما يشير إلى أن تحفيز الفريق على خوض تجارب جديدة في التصميم والتنظيم لا يزال يمثل تحدياً نسبياً.

ويرى الباحث أن إداريي الأنشطة يمتلكون مستوى مرتفعاً من المخاطرة المحسوبة، يظهر في ثقتهم بقدراتهم، ووضع خطط بديلة، والنظر إلى الفشل كفرصة للتعلم. ومع ذلك، فإن جانب تشجيع الفرق على التجريب والابتكار الجماعي يحتاج إلى مزيد من التعزيز عبر بناء ثقافة عمل تدعم المخاطرة الإبداعية بشكل مؤسسي .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة البراء محمد (٢٠٢٠م) (٧)، التي أكدت أن إدارات الأندية الرياضية الخاصة تتبنى سياسة تشجيع العاملين على تقديم أساليب جديدة لتطوير الأداء الوظيفي .

كما يتفق مع نتائج دراسة وليد الصادق (٢٠٢٠م) (٣٠)، التي أشارت إلى أن إدارة النادي تتبنى سياسة تشجيع العاملين على وضع خطط عمل بديلة لتفادي المخاطر المتوقعة .

ويتفق مع نتائج دراسة سارة مكناسي (٢٠١٧م) (١٤)، التي أكدت أن مفهوم الإبداع الإداري يُسهم من خلال المعرفة المسبقة بتوقعات الأفراد واحتياجاتهم في تعزيز عملية الإبداع داخل المؤسسة، بما يقلل من درجة المخاطرة المرتبطة باحتمالية فشل المنتجات أو المبادرات الإبداعية .

ويتفق مع ما أوصت به دراسة خليل بورنان (٢٠٢٤م) (١٢)، من ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مهارات الإبداع الإداري، وضرورة العمل على خلق حلول وأساليب إبداعية في العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية عند القيام بأعمال إبداعية، بما يُسهم في استمرارية التطوير والابتكار داخل بيئة العمل.



إستخلاصات البحث:

في ضوء نتائج آراء عينة البحث، وما أسفرت عنه النتائج السابقة وتحليلها، يمكن أن نتحدد أهم الاستنتاجات فيما يلي:

أولا نتائج الثقافة التنظيمية:

1. أظهرت النتائج أن عينة البحث تتمتع بمستوى مرتفع من الوعي بأهمية القيم التنظيمية، بما يعكس التزاماً بالشفافية والعدالة والمسؤولية المجتمعية، في حين أن تشجيع المبادرات المرتبطة بالقيم المؤسسية ما يزال بحاجة إلى تعزيز.
2. أوضحت النتائج أن القيادة في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية تتسم بممارسات إدارية جيدة نسبياً، خاصة في التوجيه والمرونة والمشاركة في اتخاذ القرار، غير أن ضعف جوانب التحفيز وعدالة توزيع المهام يشكل تحدياً.
3. بينت النتائج أن أفراد العينة يمتلكون مستوى جيد نسبياً من الاتصال التنظيمي، خصوصاً في استخدام الوسائل الحديثة وتبادل المعلومات، بينما تظل التغذية الراجعة المستمرة ووضوح القنوات الداخلية جوانب تحتاج إلى تطوير.
4. أظهرت النتائج أن السلوك التنظيمي لدى عينة البحث يتسم بالإيجابية، حيث يتجلى في الانضباط والتعاون والمرونة، بما يعزز الاستقرار الثقافي والفعالية المؤسسية.
5. كشفت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الانتماء والهوية المؤسسية، ويتضح ذلك في الولاء والفخر بالانتماء والعلاقات الإيجابية، إلا أن الاستمرارية الوظيفية والمشاركة التطوعية ما تزالان ضعيفتين نسبياً.

ثانيا نتائج الابداع الاداري:

1. أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الحساسية للمشكلات، حيث يملكون القدرة على رصد القضايا الإدارية والرياضية مبكراً والتعامل معها استباقياً، وهو ما يعزز الكفاءة المؤسسية.
2. أوضحت النتائج ارتفاع مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد العينة، ويتجلى ذلك في قدرتهم على توليد الأفكار المتنوعة، غير أن استثمار هذه القدرة عبر بيئات العصف الذهني المنظمة ما زال بحاجة إلى تطوير.
3. بينت النتائج أن العينة تمتلك مرونة إدارية مرتفعة تمثلت في القدرة على تعديل البرامج وتوظيف الموارد بكفاءة، مع وجود قصور نسبي في سرعة التكيف مع المتغيرات المفاجئة.
4. كشفت النتائج عن توافر مستوى جيد من الأصالة في الإبداع الإداري، حيث يسعى الأفراد إلى إحداث تغييرات نوعية، إلا أن ابتكار أنشطة جديدة غير مسبقة لا يزال محدوداً نسبياً.



٥. أبرزت النتائج أن العينة تتميز بقدرة مرتفعة على المخاطرة المحسوبة من خلال وضع بدائل والنظر إلى الفشل كفرصة للتعلم، بينما يظل تشجيع التجريب والإبداع الجماعي بحاجة إلى دعم مؤسسي أوسع.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج هذا البحث، يقدم الباحث مجموعة من المقترحات مصنفة؛ كالتالي:

أولاً: توصيات الثقافة التنظيمية:

١. توصي الدراسة بتطوير آليات تحفيزية ومؤسسية لدعم الابتكار القيمي، مثل إطلاق مبادرات تركز على القيم المؤسسية وتشجيع مشاركة العاملين فيها.
٢. توصي الدراسة بتعزيز فعالية القيادة عبر تطبيق أنظمة تحفيزية شاملة، وتحقيق عدالة تنظيمية أوضح في توزيع المهام والمسؤوليات بما يرفع من مستوى الرضا والالتزام.
٣. توصي الدراسة بتقوية نظم التغذية الراجعة، وتوضيح القنوات الداخلية للاتصال بما يضمن انسياب المعلومات ودعم المشاركة في صنع القرار.
٤. توصي الدراسة بتعزيز استمرارية السلوك التنظيمي الإيجابي من خلال برامج تدريبية تركز على العمل الجماعي والانضباط المؤسسي وتعزيز قيم التعاون.
٥. توصي الدراسة بزيادة الاستمرارية الوظيفية والمشاركة التطوعية من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وتبني برامج للتسويق الداخلي تهدف إلى ترسيخ قيم وهوية النادي لدى العاملين.

ثانياً توصيات الإبداع الإداري:

١. توصي الدراسة بإنشاء آليات مؤسسية لرصد المشكلات بصورة استباقية، مثل أنظمة الإنذار المبكر والمتابعة المستمرة، بما يساهم في تعزيز جودة الأداء الإداري والرياضي.
٢. توصي الدراسة بتفعيل جلسات العصف الذهني بصورة أكثر تنظيماً، مع تدريب الكوادر على مهارات التفكير الإبداعي من أجل استثمار قدراتهم الفكرية وتحويلها إلى حلول عملية قابلة للتطبيق.
٣. توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز سرعة التكيف الإداري مع المتغيرات الطارئة، بما يحقق استجابة أكثر فاعلية لمتطلبات البيئة الرياضية المتغيرة.
٤. توصي الدراسة بتبني مبادرات مؤسسية تشجع على ابتكار أنشطة رياضية غير مسبقة، من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة للأفكار الجديدة وتعزيز الموارد المخصصة للتنفيذ.
٥. توصي الدراسة بترسيخ ثقافة المخاطرة الإيجابية عبر تشجيع التجريب والعمل الجماعي، وبناء بيئة آمنة تسمح بتقبل الفشل باعتباره مرحلة طبيعية في مسار التطوير والإبداع الإداري.



المراجع:

أولا المراجع العربية:

- ١ أحمد عزمي إمام : "تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح على الإبداع الإداري لدى طلاب كلية التربية الرياضية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا. (٢٠١١م)
- ٢ أحمد محمد أبو اليزيد : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة"، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان. (٢٠٢٠م)
- ٣ أحمد نجم عبد الله، مروان : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية في لعبة الكرة الطائرة"، مجلة الثقافة الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة تكريت، العراق، مجلد (١١)، عدد (٢). (٢٠٢٠م)
- ٤ أسامة حشروف، يحيى : "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر ٣، الجزائر، مجلد (١٩)، عدد (١). (٢٠٢٠م)
- ٥ أسعد أبو حسين (٢٠١٧م) : "الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي"، مجلة كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين، مجلد (٦٥)، عدد (١). (٢٠١٧م)
- ٦ أسماء بركان، نور الدين : "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد (٢)، عدد (١٧). (٢٠١٧م)
- ٧ البراء محمد عطية : "الإبداع الإداري وتنمية المورد البشري في الأندية الرياضية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة. (٢٠٢٠م)
- ٨ الرضا فضل الله رجب : "أثر ثقافة المنظمة على كفاءة أداء المنظمات الرياضية (بالطبيق على نادي الهلال العاصمي)"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان. (٢٠١٩م)



- ٩ أندوردي سيزلاقي، مارك : "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة جي والاس (٢٠١٦م) الترجمة: محمد علي عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ١٠ بوسلامى عمر (٢٠١٣م) : "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة منتوري الجزائر.
- ١١ جمال أبو الوفا (٢٠٠٦م) : "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد (٤٢).
- ١٢ خليل بورنان (٢٠٢٤م) : "درجة امتلاك العاملين في الإدارات الرياضية لبعض مقومات الإبداع الإداري"، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، الجزائر، مجلد (١٥)، عدد (١).
- ١٣ رباب محروس عبد الحميد : " مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" المنشورة في المجلة الدولية للسياسات العامة، القاهرة، مجلد (١)، عدد (١) (٢٠٢٢م)
- ١٤ سارة مكناسي (٢٠١٧م) : "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- ١٥ صفوت مبروك حشيش : "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية المصرية"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، مجلد (٥٠).
- ١٦ عبد الحق قرصان، طراد : "الثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية"، بحث منشور، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، مجلد (٧)، عدد (٢).



- ١٧ عبد العزيز بن صقر : "تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن الغامدي (٢٠٠٦م) العربي"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي للتربية والتعليم، بيروت، لبنان.
- ١٨ عبد الله أحمد العباسي : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي الرياضة المدرسية بمملكة البحرين"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.
- ١٩ عبد الله البريدي (٢٠١٣م) : "آفاق في السلوك التنظيمي: صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٠ عبد الله بن عمر باسلامة : "الإبداع الإداري لدى مشرفي أنشطة الترويج لوقت الفراغ بالأندية الرياضية في المدينة المنورة"، مجلة التربية الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، مجلد (٣٤)، عدد (١).
- ٢١ غسان عيسى العمري : "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٢ فلاح عبد الحسن يوسف : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين"، بحث منشور، مجلة واسط للعلوم الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة واسط، العراق، مجلد (١٠)، عدد (٣).
- ٢٣ فهد عايض الشمري : "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (٢٠٠٩م).
- ٢٤ فيصل غازي عبد العزيز : "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين.
- ٢٥ قتيبة حسين علوان ولؤي سامي رفعت (٢٠٢٢م) : "الثقافة التنظيمية لدى الهيئات الإدارية وإداري أندية الدوري الممتاز والدرجة الأولى لكرة السلة في العراق"، بحث منشور، مجلة التربية الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، مجلد (٣٤)، عدد (١).



- ٢٦ متولي السيد متولي : "السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق"، مكتبة عين شمس، القاهرة. (٢٠٠٦م)
- ٢٧ محمد مصطفى الحضيرى، : "دراسة تحليلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، عدد (٣٨)، مجلد (١).
- ٢٨ مصطفى علي محمود : "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويحية بالجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٢٩ وليد حسين طلعت : "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية"، بحث منشور، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مجلد (٣٥)، عدد (٨).
- ٣٠ وليد محمد الصادق : "العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، مجلد (٢٧).

المراجع الأجنبية:

- 31 Ahmed, A. S. (2022) The role of management creativity in : enhancing competitive performance in sports clubs. Aswan Journal of Physical Education and Sport Sciences, 4(1), 1-13.
- 32 Albert, S., & Whetten, : Organizational identity. In Organizational D. A. (2004) identity: A reader (pp. 89-118). Oxford University Press.
- 33 Cameron, K. S., & : Diagnosing and changing organizational Quinn, R. E. (2011) culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- 34 Hussein, H. M. H., : The role of administrative creativity in the functioning of the administration of sports clubs for football in Iraq from the point of view of players of excellent clubs. Systematic Reviews in Pharmacy, 12(1), 675–681.
- 35 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson
- 36 Salama, I. K. Y. : The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. European Scientific Journal, 14(4), 146–155.
- 37 Schein, E. H. (2010) : Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass
- 38 Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. : Foundations of organizational excellence: Leadership values, strategies, and skills. LTA, 1(02), 46–63
- 39 Yukl, G. A. (2013). : Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.