

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية

المصرية

أ.م.د/ صفوت حشيش

كلية التربية الرياضية بنين
جامعة الأزهر – مصر

مقدمة ومشكلة البحث:

تعد القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها فن إنساني يحتاج إلى مراجعة مستمرة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً الأمر الذي يلزم معه ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً ضرورياً لإنجاز المهام القيادية الناجحة واتخاذ القرارات الإدارية السليمة ، كما أن القيادة عملية تتميز بالفاعلية المستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر أو باخرين فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي يمكن من خلالها أن يؤثر الرئيس تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته ويغير من سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المنظمة التي يعملون بها حتي يمكنهم تحقيق الأهداف المنشودة.

إن القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وفي هذا الاطار تعرف "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي يتم اختراعها أو اكتشافها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها(21:265).

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكيا لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها و تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفيه، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب

طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين. (29)

و تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، ويتم من خلال القيادة الإدارية تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم الأمر الذي يساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة.(44:1)

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبحت الثقافة التنظيمية موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز والثقافة التنظيمية وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية(28).

و تختص القيادة الإدارية بالتأثير الفعال على النشاط وتوجيهه نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف كما أنها تعني التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين والقيادة الإدارية تهتم بالتنسيق بين الأفراد والجماعات وحثهم للبلوغ إلى غاية منشودة وتقوم بتوجيه العنصر البشري توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن. إذن القائد الإداري هو صانع العمل فهو منفذ سياسة ومنفذ للخطط ومحقق للأهداف وهو واضعها لها. وتلعب شخصية القائد الإداري أو المشرف دورا هاما في نجاح القيادة، فالقائد يجب أن يكون حسن المعاملة جديرا باحترامهم، عادلا غير متغير قادرا على تنمية المعلومات والمهارات الشخصية وعلى اتخاذ القرارات السليمة في الظروف المعينة والاتصال في الوقت المناسب والسير نحو تحقيق الأهداف يكون على علم بكفاية خلق العلاقات المثمرة وإشباع الحاجيات الإنسانية عند المرؤوسين بقدر المستطاع.(197:23).

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين في علوم الإدارة وعلم النفس والعلوم الأخرى وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والترابط والتواصل بين العاملين في هذه المنظمات ، و تستمد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة ، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المنظمة يشعرون أنهم جزء من كل، وتلك الثقافة هي التي تسهل اندماج العاملين الجدد في العمل داخل المنظمة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم الخارجي وتفاعلهم معه حتى يتم مسايرة التطور والتقدم بما يتماشى مع المتغيرات العالمية.

إن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون مع ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها (19:14).

وبالرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمؤوسيه، والحيولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. (55:7)

والثقافة التنظيمية تعني مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (15:5)

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية في موقف معين ولدى جماعة بذاتها. (221:12)

إن الإدارة تعد ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكل جماعي ووسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة وذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة وفقا للمجهودات البشرية التي تتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (16: 17).

و يعد الإداري هو المحور الأساسي في نجاح المنظمة أو الهيئة أو الجهة التي يتواجد فيها وعليه يقع العبء و المسؤولية في الوصول بمن يقودهم إلى تحقيق أهدافها و يوجد الإداري حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي و يتطور الإداري بتطور المجتمع الذي يعيش فيه و تزداد مسؤولياته بازدياد مطالب الحياة وتعقدها، فالإداري هو الشخص الذي ينجح في إقناع الآخرين بالالتفاف حوله واتباعه و هو يعتمد في ذلك علي شخصيته و صفاته الإدارية التي تحكم أفراد الجماعة التي يقودها و يثير فيهم الدوافع لإنجاز العمل و يرفع من روحهم المعنوية كما يرسم خطة تأمين مستقبلهم و رفع الأضرار عنهم. (34:15)

ويشير الباحث إلي أن العنصر البشري القائم على إدارة المؤسسات والمنظمات الرياضية هو الأساس في تحسن الأداء الوظيفي حيث ان معرفة الإداريين بأسس وثقافة المنظمة والمجتمع الذي يعيشون ويعملون فيه تساعد على أداء أعمالهم بكل جد وحماس وبالتالي تحقيق أهداف النادي كل ذلك تحت قيادة إدارية واعية تقوم بتوعية جميع الإداريين بالثقافة التنظيمية السائدة و ما تحويه من قيم واتجاهات وسبل تواصل وكيفية اتباع السلم الإداري عند التعامل ، و يري الباحث أنه لكي يحقق النادي أدائه المتميز لابد من وجود علاقة بين القيادة الإدارية وإداري النشاط الرياضي هذه العلاقة تعمل علي تنمية الثقافة التنظيمية لدي إداري النشاط الرياضي داخل الأندية الرياضية.

ومن خلال عمل الباحث كعضو هيئة تدريس - بكلية التربية الرياضية جامعة الأزهر وعمله في بعض الأندية الرياضية في مجال الإدارة وإشرافه علي العديد من الفرق الرياضية داخل جامعة

الأزهر وخارجها ومن خلال قراءاته النظرية والدراسات المرجعية يري الباحث أن إداري النشاط الرياضي بالأندية الرياضية وخاصة الإداريين العاملين في نشاط كرة القدم بالأندية وباقي الإداريين في مختلف الأنشطة الأخرى لا يتمتعون بأسس الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وأعراف داخل الأندية كل هذا يرجع لسبب أن القيادة الإدارية المسئولة عن هؤلاء الإداريين لا يقومون بالتنمية المستمرة للثقافة التنظيمية لدي هؤلاء الإداريين الأمر الذي دعا الباحث للقيام بهذا البحث لتدعيم وإظهار دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي داخل الأندية الرياضية المصرية.

أهداف البحث:-

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي من خلال التعرف علي:

- 1- أهداف القيادة الإدارية.
- 2- مهارات الاتصال الإداري داخل النادي.
- 3- أنماط وأساليب القيادة الإدارية.
- 4- المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي.
- 5- أسلوب التقويم المتبع.

تساؤلات البحث

- 6- ما هي أهداف القيادة الإدارية ؟
- 7- ما هي أهم مهارات الاتصال الإداري داخل النادي ؟
- 8- ما هي أنماط وأساليب القيادة الإدارية ؟
- 9- ما هو المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي ؟
- 10- ما هو أسلوب التقويم المتبع ؟

مصطلحات البحث:

1- القيادة الإدارية:

"عبارة عن شخص تم تعيينه من خلال السلطات العليا للقيام بتوجيه مجموعة من الأفراد لتنفيذ هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة، ويعتمد في توجيهه علي قدرته الشخصية في التأثير وليس علي سلطاته الرسمية" (تعريف إجرائي)

2- الثقافة التنظيمية:

"عبارة عن منظومة من المعاني والرموز المعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (273:18)

3- النادي الرياضي:

"عبارة عن هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي" (56:10)

الدراسات المرتبطة:-

أولا: الدراسات المرتبطة العربية:

1- دراسة نسرين شاكر (2017م) (22): بعنوان "واقع إدارة التنوع واثرا على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" و تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت عينه تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغت عينه الدراسة 332 موظف وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية

2- دراسة زياد فيصل العزام (2015م) (9) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة إربد. وقد أجريت الدراسة على عدد (120) من العاملين باختلاف مسمياتهم الوظيفية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية، ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية. وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة

التنظيمية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي). ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة. وأيضاً العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة.

3- دراسة طلال عبدالملك الشريف (2014م) (11) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة." هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة. وقد أجريت الدراسة على عدد (100) ممن يشغلون وظيفة مدير إداري، ورئيس قسم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة، حيث كان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بدرجة عالية، يليه نمط القيادة الحرة بدرجة متوسطة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أقل وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإيصال المعرفة بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القادة الفعالين من خلال دورات تدريبية. كما أوصت بزيادة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وتفهم احتياجاتهم

4- دراسة مراد فرج عيسى (2014م) (20): هدفت الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأبداع الإداري لدي الإداريين بالأندية الرياضية في فلسطين كما هدفت للتعرف علي اثر المتغيرات الدراسية المؤهل العلمي التخصص والخبرة في المناخ التنظيمي لدي أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ومستوى الأبداع الإداري لدي الإداريين الأندية الرياضية في فلسطين وتم اختيار عينه الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الرياضية في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية والبالغ عددهم (24) نادي حيث بلغت عينه الدراسة (176) إداري وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لهما دور كبير في ارتفاع وارتقاء أداء أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين .

5- دراسة بندر بن محمد عبد القادر مغربي (2013م) (4): وهدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية والتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية السعودية واستخدام الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته نظر لملائمته وطبيعة أهداف البحث واشتملت عينه البحث عن الآتي: (أعضاء مجلس الإدارة -مديري ومشرفي الألعاب المختلفة بالأندية الرياضية) وبلغ قوام عينة البحث (152) فرد من (8) انديه رياضية تمثل الدرجة الممتازة وهي: (الأهلي -الاتحاد- الوحدة- الهلال -النصر - الشباب- الاتفاق-الفتح) واستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة ان هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق أدارة الجودة الشاملة كم ان الإدارة العليا لا تقوم بشرح و تبسيط مفهوم أدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي وأيضا لا تتوافر لدي الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أدارة الجودة الشاملة وتوصلت أيضا إلى ان هناك قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علميه متخصصة في أدارة الجودة الشاملة للتدريب.

6- دراسة ابتسام عبد الرحمن (2009م) (2): بعنوان من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة وهدفت الدراسة إلى رصد جوانب القصور في الثقافة التنظيمية القائمة داخل أجهزة القطاع العام من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إجراء البحث واختارت العينة بالطريقة العشوائية وكانت من أهم النتائج مجاملة القياديين لنظرائهم في الجهات الأخرى بهدف تبادل المصالح ،واقتراع القياديين الجدد بان موظفي القيادات السابقة غير مؤهلين للاستمرار معهم أيضا توظيف الانتماءات بأنواعها في التعامل مع الموظفين والمراجعين وعدم احترام وقت العمل وأخيرا النظر إلى الوظيفة كوسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغلها.

7- دراسة حمزه سعيد الغضبان (2009 م) (6): بعنوان دور القيادة الإدارية في نجاح وفاعلية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية وهدفت الدراسة إلى إبراز دور القائد الإداري داخل النادي الرياضي و توضيح العلاقة التي يجب ان تكون ما بين القائد والمرؤوس ومعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه القيادات الإدارية في نجاح الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية وتكونت عينه الدراسة من (25)عضو إداريا و(8) مدربين و(4) رؤساء انديه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأظهرت نتائج الدراسة بان الإدارة الفعالة هي المحور الأساسي خلال النجاحات المرهلية وان العملية الإدارية مرتبطة

ارتباطا وثيقا بعناصر العملية الإدارية وفق معايير علمية مدروسة وقد أوصى الباحث بان يكون هناك متخصصون ذو كفاءه عالية في الإدارة و توفير الإمكانيات البشرية والمادية وسط معايير دوليه ، وان القيادة الديمقراطية لها اكبر اثر في نجاح العملية الإدارية ، وان يكون هناك قاده ذو كفاءه وخبره لتسيير عمل الأندية.

8- دراسة زياد سعيد الخليفة (2008م) (8): بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية وهدفت الدراسة إلي التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية ومن ثم تدعيم الابتكار والإبداع، وإتاحة جو من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية وكانت من اهم النتائج نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء و قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز وعدم اهتمام الإدارة العليا بدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار .

9- دراسة محمد احمد الليثي (2008م) (17): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهميه الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة في المقدسة والتعرف إلى واقع عناصر الأبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية إلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأبداع الإداري واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وكان من اهم نتائج هذه الدراسة ان درجة ممارسه الثقافة السائدة كان بدرجة كبيره جدا من وجهه نظر مديري المدارس كما ان درجة ممارسة عناصر الأبداع الإداري كان بدرجة كبيره جدا من وجهه نظر مديري المدارس أيضا .

ثانيا: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

1- دراسة **Chou and Pearson** (2011) (26) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على عدد (85) من متخصصي تقنية المعلومات ممن يمتلكون مهارات عالية عبر (21) ولاية أمريكية في مختلف الصناعات. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية وتأثير لمتغير العمر، والخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة العمل على زيادة الرضا الوظيفي، والحد من معدل دوران العمل لدى متخصصي تقنية المعلومات. وأيضاً العمل على تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من الجنسين من خلال توظيف الاختلافات التي تظهر لدى الجنسين عند ممارسة أبعاد هذا السلوك، والاستفادة منها في الأنشطة التي تساعدهم على تعزيزه.

2- دراسة (chan and aree (2007)25): بعنوان اثر التفويض الإداري على الأبداع الإداري والولاء التنظيمي و هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الأبداع الإداري و رفع درجه الولاء التنظيمي في احدى الشركات الكبرى واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها و توصلت الدراسة إلى ان هناك اثر غير مباشر للتفويض الإداري على الأبداع الإداري والولاء التنظيمي لهذه الشركات.

3- دراسة Amburgey (2005م) (24): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال تبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الوظيفية لاستنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تشابه رؤية الباحثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية رغم اختلاف المستوى التعليمي والجنس. كما ان القيادة التحويلية خصائصها تظهر بشكل أكثر وضوح وتأثير أكبر من خصائص القيادة التبادلية وأخيراً إسهام الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.

4- دراسة Lok&Crawford (2003م) (27) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات واثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي. كما أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل

ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية والثقافة الوطنية تؤثر بشكل متوسط على المتغيرات القيادية، والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل .

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه وإجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

مجتمع وعينة البحث:

اختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث، عددهم (180) إداري. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من بين إداري النشاط الرياضي في كرة القدم وباقي الأنشطة الرياضية بالأندية المصرية بمحافظتي القاهرة والجيزة، وقد بلغ عدد العينة (180) إداري. وقد تم تقسيمهم إلى عدد (40) فرداً كعينة لإجراء الدراسة الاستطلاعية ولإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات استمارة الاستبيان) قيد البحث، وعدد (140) إداري لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1)

توزيع عينة البحث

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	العدد الكلي	البيان
85	25	110	إداري أندية القاهرة
55	15	70	إداري أندية الجيزة
140	40	180	الإجمالي

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (40) فردا من مجتمع البحث ، في الفترة من 2020/8/8 وحتى 2020/8/13م، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

-**الصدق:** استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان والصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره، كما موضح بالجدول التالية:

جدول (2)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والاستبيان (ن=40)

م	أهداف القيادة الإدارية		الاتصال الإداري داخل النادي		أنماط وأساليب القيادة الإدارية		المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي		أسلوب التقويم المتبع	
	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان
1	.863**	.944**	.637**	.643**	.725**	.779**	.939**	.953**	.865**	.839**
2	.645**	.767**	.587**	.581**	.146	.169	.878**	.859**	.722**	.741**
3	.987**	.589**	.107	.116	.763**	.785**	.829**	.876**	.821**	.835**
4	.585**	.624**	.566**	.588**	.823**	.829**	.648**	.831**	.788**	.828**
5	.849**	.851**	.989**	.757**	.760**	.781**	.100	.102	.869**	.877**
6	.832**	.859**	.771**	.648**	.813**	.829**	.919**	.932**	.878**	.889**
7	.832**	.859**	.815**	.835**	.103	.112	.201	.278	.909**	.916**
8	.768**	.877**	.641**	.792**	.788**	.828**	.869**	.877**	.134	.137
9	.763**	.849**	.176	.181	.668**	.677**	.666**	.769**	.782**	.878**

.917**	.902**	.931**	.903**	.805**	.773**	.868**	.823**	.712**	.653**	10
.836**	.822**	.814**	.766**	.722**	.713**	.119	.121	.736**	.712**	11
.865**	.821**	.891**	.875**	.941**	.939**	.642**	.606**	.122	.117	12
.748**	.717**	.185	.178	.116	.113	.817**	.784**	.937**	.924**	13
.859**	.832**	.911**	.832**	.662**	.566**	.917**	.902**	.116	.111	14
.199	.192	.877**	.789**	.604**	.585**	.194	.189	.422**	.414**	15
.895**	.842**	.664**	.589**	.844**	.768**	.422**	.421**	.624**	.585**	16
		.932**	.919**	.782**	.673**	.859**	.848**	.851**	.849**	17
		.931**	.926**	.953**	.923**	.859**	.830**	.156	.149	18
				.133	.131	.838**	.748**			19
				.769**	.643**	.825**	.819**			20
						.715**	.661**			21
						.755**	.668**			22
						.781**	.651**			23

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) = (0,304)

يتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المفردات والدرجة الكلية لكل محور، وبين المفردات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)، ما عدا عبارة (12، 14، 18 في محور أهداف القيادة الإدارية)، وعبارة (3، 9، 11، 15 في محور الاتصال الإداري داخل النادي)، وعبارة (2، 7، 13، 19 في محور أنماط وأساليب القيادة الإدارية)، وعبارة (5، 7، 13 في محور المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي)، (8، 15 في محور أسلوب التقويم المتبع)، مرفق (1).

جدول (3)

معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وبعضها (ن=40)

م	المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	مجموع الاستبانة
1	المحور الأول / أهداف القيادة الإدارية	1	.882**	.791**	.881**	.856**	.928**

.942**	.789**	.937**	.667**	1	المحور الثاني / الاتصال الإداري داخل النادي	2
.827**	.798**	.794**	1		المحور الثالث / أنماط و أساليب القيادة الإدارية	3
.697**	.865**	1			المحور الرابع/ المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي	4
.927**	1				المحور الخامس/ أسلوب التقييم المتبع	5

** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) = (0,304)

يتضح من الجدول (3) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المحاور وبعضها البعض، تتراوح ما بين (0.667) إلى (0.937)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). كما يتضح من الجدول (3) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (0.697) إلى (0.942)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق الاستبيان.

- الثبات: استخدم الباحث لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

قيم الثبات للاستبيان ومحاوره (ن=40)

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ
1	المحور الأول / أهداف القيادة الإدارية	15	.951
2	المحور الثاني / الاتصال الإداري داخل النادي	19	.923
3	المحور الثالث / أنماط وأساليب القيادة الإدارية	16	.961
4	المحور الرابع/ المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي	15	.899

.912	13	المحور الخامس/ أسلوب التقويم المتبع
.965	78	إجمالي الاستبيان

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (4) ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الاستبيان ككل (0.965) وفي محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.899) إلى (0.961)، مما يدل على ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي مفردات استمارة الاستبيان (78) مفردة موزعة على (5) محاور في الصورة النهائية، مرفق (2). جدول (4) الدراسة الأساسية:-

بعد الاطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان علي عينة البحث الأساسية (140) مفحوص من إداري النشاط الرياضي في كرة القدم وباقي الأنشطة الرياضية الأخرى بالأندية المصرية من محافظتي القاهرة والجيزة، وذلك في الفترة من 2020/8/25 وحتى 2020/9/24م، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات والمعاملات الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرون. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفاكرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وحدد الباحث درجة القطع والتي تعد النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث.

جدول (5)

درجة القطع لمستويات استجابة عينة البحث

م	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
1	1.66 : 1	33.33 : 55.33%	منخفض
2	1.67 : 2.33	55.67 : 77.67%	متوسط
3	2.34 : 3	78 : 100%	مرتفع

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث وهداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

جدول(6)

(أولاً) عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لأهداف القيادة الإدارية: (ن=140)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	وضع أهداف واضحة للإداريين العاملين بالنادي.	2.779	0.537	92.619	مرتفع
2.	التأثير الإيجابي علي إداري النشاط الرياضي.	2.771	0.567	92.381	مرتفع
3.	تهيئة ظروف عمل مناسبة لتحقيق أهداف النادي.	2.807	0.521	93.571	مرتفع
4.	إزالة الصعوبات التي تواجه إداري النشاط الرياضي.	2.529	0.753	84.286	مرتفع
5.	تسعي القيادة الإدارية إلي إبراز المواهب الموجودة لدي إداري النشاط الرياضي.	2.750	0.551	91.667	مرتفع
6.	تعلم القيادة الإدارية علي تكوين الشخصية المتكاملة لدي إداري النشاط الرياضي.	2.786	0.534	92.857	مرتفع
7.	تعلم القيادة الإدارية علي غرس روح الانتماء والولاء للنادي لدي إداري النشاط الرياضي.	2.757	0.574	91.905	مرتفع

مرتفع	91.429	0.555	2.743	8. تنمية روح الفريق لدي إداري النشاط الرياضي.
مرتفع	95.476	0.419	2.864	9. تسعى القيادة الإدارية إلي وضع خطط بديلة لإداري النشاط الرياضي لمواجهة احتمالات التغيير الممكن حدوثها داخل النادي.
مرتفع	94.524	0.459	2.836	10 القيادة الإدارية تعمل علي مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارة الإلكترونية لدي إداري النشاط الرياضي.
مرتفع	94.762	0.453	2.843	11 تسعى القيادة الإدارية إلي توفير الإمكانيات ومتطلبات العمل الإداري لدي إداري النشاط الرياضي.
مرتفع	97.381	0.341	2.921	12 تسعى القيادة الإدارية إلي تنفيذ السياسة العامة للنادي والمتعلقة بالنواحي الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي.
مرتفع	96.905	0.358	2.907	13 تسعى القيادة الإدارية لتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف النادي
مرتفع	94.286	0.508	2.829	14 يسعى القائد الإداري الي السيطرة على مشكلات العمل الإدارية بالأندية
مرتفع	97.857	0.322	2.936	15 مراقبة سير العمل والتقدم نحو تحقيق الأهداف
مرتفع	93.460	0.436	2.804	إجمالي أهداف القيادة الإدارية

يتضح من الجدول (6) أن مستوى إجمالي عبارات أهداف القيادة الإدارية (مرتفع) بنسبة مئوية (93.46%)، حيث حصلت جميع العبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (84.286%) إلى (97.857%). ويتضح أن العبارتين (12-15) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (وافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (97.381% ، 97.857%) وتشير العبارة (12) الى تسعى القيادة الإدارية إلي تنفيذ السياسة العامة للنادي والمتعلقة بالنواحي الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي. والعبارة (15) مراقبة سير العمل والتقدم نحو تحقيق الأهداف

و يرجع المستوى المرتفع إلى أن القيادة تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين والسياسات التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، ويرى الباحث أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، ويتضح أن العبارتين (4)

8،) حصلنا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلنا على نسبة مئوية(84.286% ، 91.429%) وتشير العبارة (4) إلى إزالة الصعوبات التي تواجه إداري النشاط الرياضي. والعبارة (8) الي تنمية روح الفريق لدي إداري النشاط الرياضي، ويرى الباحث انه يجب على القيادة الإدارية أن تدعم ثقافة العمل الجماعي من خلال العمل كفريق لان القيادة دور اجتماعي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، ويتفق ذلك دراسة زياد فيصل العزام(2015م) والتي أوصت بضرورة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة. وأيضاً العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة. وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الأول للبحث.

جدول (7)

(ثانيا) عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للاتصال الإداري داخل النادي: (ن=140)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
6	تحفز القيادة الإدارية عملية الاتصال لدي إداري النشاط الرياضي من خلال بث الثقة فيهم.	2	0.982	66.667	متوسط
7	شخصية القيادة الإدارية تتحكم في عملية الاتصال.	1.986	0.982	66.190	متوسط
8	الاتصال يتم من خلال تعاون القيادة الإدارية مع إدارة النشاط الرياضي داخل النادي.	1.743	0.817	58.095	متوسط
9	القيادة الإدارية تكون ثقافة تنظيمية لدي إداري النشاط الرياضي .	1.886	0.960	62.857	متوسط
0	القيادة الإدارية تراعي الفروق الفردية بين إداري النشاط الرياضي .	1.921	0.975	64.048	متوسط
1	الابتكار يزيد من فرص الاتصال بين القادة	1.864	0.938	62.143	متوسط

				الإداريين و إداري النشاط الرياضي .
متوسط	65.000	0.992	1.950	2 القيادة الإدارية تعمل علي توطيد العلاقات بين إداري النشاط الرياضي داخل النادي.
متوسط	63.333	0.969	1.900	3 ثقة القائد الإداري في إداري النشاط الرياضي يزيد من عملية الاتصال داخل النادي.
متوسط	57.857	0.845	1.736	4 القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفز الإداريين علي مهارات الاتصال.
منخفض	43.333	0.686	1.300	5 قرب إداري النشاط الرياضي من القيادة الإدارية يزيد وينمي مهارات الاتصال داخل النادي.
منخفض	43.810	0.730	1.314	6 إدارة النادي تعطي فرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية لا داري النشاط الرياضي .
منخفض	48.333	0.682	1.450	7 يعمل الاتصال الإداري على نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين إداري النشاط الرياضي.
منخفض	49.286	0.826	1.479	8 تحقق القيادة الإدارية من خلال الاتصال الإداري إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين الأندية والمجتمع.
منخفض	48.571	0.843	1.457	9 يتم قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم من خلال الاتصال الإداري.
متوسط	56.905	0.956	1.707	0 يحقق الاتصال الإداري من خلال القيادة تهيئة مناخ تنظيمي جيد يحقق الرضا في العمل ورفع معنويات إداري النشاط الرياضي.
منخفض	48.095	0.626	1.443	1 يحقق الاتصال التنسيق بين التصرفات والأعمال لجميع العاملين الإداريين بالأندية.
منخفض	53.810	0.902	1.614	2 يتم من خلال تفعيل مهارات الاتصال معرفة نتائج الأداء بالأندية .
منخفض	50.714	0.861	1.521	3 يتخذ القادة القرارات من خلال توافر المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال وسائل

الاتصال المختلفة.				
منخفض	49.524	0.835	1.486	4 يتم شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين من خلال مهارات الاتصال الإداري
متوسط	55.714	0.625	1.671	إجمالي الاتصال الإداري داخل النادي

يتضح من الجدول (7) أن مستوى إجمالي عبارات الاتصال الإداري داخل النادي (متوسط) بنسبة مئوية (55.714%)، حيث حصلت (9) عبارات علي مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (43.333%) إلى (53.81%)، وحصلت (10) عبارات علي مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (56.905%) إلى (66.667%)، ويتضح أن العبارتين (16، 17) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (66.667%، 66.190%) وتشير العبارة (16) إلى أن القيادة الإدارية تحفز عملية الاتصال لدي إداري النشاط الرياضي من خلال بث الثقة فيهم. والعبارة (17) الى شخصية القيادة الإدارية تتحكم في عملية الاتصال. ويرى الباحث أن القائد لابد أن يبث الثقة في الأفراد من خلال إلهام الأفراد ، واستثارة همهم ، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز ، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل ، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع ، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Lok&Crawford (2003م)** التي من أهمها أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية ويتضح أن العبارتين (25، 26) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (43.333%، 43.810%) وتشير العبارة (25) إلى قرب إداري النشاط الرياضي من القيادة الإدارية يزيد وينمي مهارات الاتصال داخل النادي. والعبارة (26) إلى أن إدارة النادي تعطي فرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية لإداري النشاط الرياضي . وقد يرجع المستوى المتوسط الي عدم اهتمام إدارة النادي بالمشاركة كجزء من الثقافة التنظيمية مما يقلل من توفير فرص للإبداء والتعبير عن الآراء ولذا يجب الاهتمام بتدعيم ثقافة المشاركة

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة زياد سعيد الخليفة (2008م) حيث وجود قلة في الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز وعدم اهتمام الإدارة العليا بدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار. ويرى الباحث أن الاتصال الإداري يساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين كما يزيدهم بالمعلومات التي توضح لهم التعليمات والتوجيهات ويعمل على دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وأيضا رفع الكفاية الإنتاجية، ويجب على القيادة الاهتمام بمهارات الاتصال التي هي الأساس للتأثير في الآخرين . وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث.

جدول (8)

(ثالثا) عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لأنماط وأساليب القيادة الإدارية: (ن=140)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
35.	القائد الإداري يتأثر بتقدير وتشجيع الآخرين له.	2.764	0.595	92.14 3	مرتفع
36.	سلوك القائد يتغير وفقا للالتزام إداري النشاط الرياضي.	2.707	0.705	90.23 8	مرتفع
37.	يعتمد القائد الإداري علي أسلوب الإقناع لإداري النشاط الرياضي.	2.971	0.206	99.04 8	مرتفع
38.	القائد الإداري يستخدم أسلوب الترغيب مع إداري النشاط الرياضي.	2.729	0.644	90.95 2	مرتفع
39.	يتم اتخاذ القرارات من خلال القائد الإداري و إداري النشاط الرياضي.	2.443	0.900	81.42 9	مرتفع
40.	العلاقات الشخصية بين القائد والإداريين لها دور في اختيار القائد لا أسلوب القيادة.	2.450	0.892	81.66 7	مرتفع
41.	المرحلة السنية لها دور في تحديد واختيار القائد لأسلوب القيادة.	2.629	0.771	87.61 9	مرتفع
42.	القائد يعتمد علي سلطته فقط في اتخاذ القرارات.	1.743	0.672	58.09 5	متوسط
43.	القائد يتمتع بعلاقات إنسانيه بينه وبين الإداريين العاملين	2.850	0.479	95.00	مرتفع

	0			في إدارة النشاط الرياضي.	
مرتفع	94.28 6	0.536	2.829	التاريخ الرياضي للقائد له دور في اختيار أسلوب القيادة المتبع.	.44
متوسط	63.09 5	0.736	1.893	يتمتع القائد بالمرونة اللازمة لتغيير أسلوب القيادة المتبع طبقاً للظروف والمتغيرات الطارئة.	.45
مرتفع	95.71 4	0.446	2.871	النمط الديمقراطي للقائد هو السائد استخدامه مع إداري النشاط الرياضي.	.46
مرتفع	93.09 5	0.594	2.793	القائد لا يغير أسلوبه القيادي نهائياً.	.47
مرتفع	95.23 8	0.473	2.857	يحدد نظم القيادة مدى الثقة في الاعتماد على الآخرين ومدى الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف	.48
مرتفع	94.04 8	0.553	2.821	من خلال نمط القيادة تتضح القيم التي يؤمن بها القائد مثل المشاركة في اتخاذ القرار	.49
متوسط	62.61 9	0.569	1.879	النمط الأوتوقراطي يستخدم بدرجة كبيرة كأسلوب للعقاب والتخويف	.50
مرتفع	85.89 3	0.364	2.577	إجمالي أنماط وأساليب القيادة الإدارية	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى إجمالي عبارات أنماط وأساليب القيادة الإدارية (مرتفع) بنسبة مئوية (85.893%)، حيث حصلت ثلاث عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (58.095%) إلى (63.095%)، وحصلت (13) عبارة مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (81.429%) إلى (99.048%). ويتضح أن العبارتين (37، 46) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (99.048%، 95.714%) وتشير العبارة (37) الي أن القائد الإداري يعتمد علي أسلوب الإقناع لإداري النشاط الرياضي والعبارة (46) الي أن النمط الديمقراطي للقائد هو السائد استخدامه مع إداري النشاط الرياضي. ويتفق ذلك مع دراسة حمزه سعيد الغضبان (2009 م) والتي من أهم توصياتها أن يكون هناك متخصصون ذو كفاءه عالية في الإدارة و توفير الإمكانيات البشرية والمادية وسط معايير دوليه ، وان القيادة الديمقراطية لها اكبر اثر في نجاح العملية الإدارية ، وان يكون هناك

قاده ذو كفاءه وخبره لتسيير عمل الأندية. ويرى الباحث أن القائد يجب أن يركز على كل المرؤوسين حيث إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام. ويتضح أن العبارتين (42،50) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (58.095 % ، 62.619 %) وتشير العبارة (42) إلى اعتماد القائد علي سلطته فقط في اتخاذ القرارات والعبارة (50) إلى استخدام النمط الأوتوقراطي بدرجة كبيرة كأسلوب للعقاب والتخويف ويتفق ذلك مع نتائج دراسة طلال عبدالملك الشريف (2014م) التي من أظهرت أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي. ويرى الباحث أن القيادة الأوتوقراطية تعتبر متسلطة وتؤثر على الأفراد وتقلل من فاعليتهم ويظهر القائد فيها اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى ويجب التحول من هذا الأسلوب الذي يضعف الأداء إلي استخدام الأسلوب الديمقراطي والاهتمام بالجانب الإنساني . وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثالث للبحث.

جدول(9)

(رابعاً) عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للمناخ والقيم التنظيمية داخل النادي: (ن=140)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.51	عقد الندوات وإقامة الدورات للإداريين من مهام النادي الأساسية.	2.050	0.939	68.333	متوسط
.52	يهتم النادي بحاجات ورغبات وميول إداري النشاط الرياضي داخل النادي.	2.143	0.878	71.429	متوسط
.53	من مهام التركيز علي الرؤية المستقبلية للنادي عند اتخاذ القرارات.	1.493	0.754	49.762	منخفض
.54	الاجتماعات والجلسات هي الأسلوب المميز لصناعة القرارات الإدارية بالنادي.	1.586	0.720	52.857	منخفض
.55	لا يستطيع الإداريين الحصول علي المعلومات الكافية من إدارة النادي.	1.571	0.760	52.381	منخفض
.56	يقوم النادي بمنح مكافآت وحوافز للمتميزين من إداري	1.657	0.727	55.238	منخفض

النشاط الرياضي.					
متوسط	57.619	0.872	1.729	إدارة النادي تهتم بمستوي الثقافة التنظيمية للمتقدمين لشغل وظائف الإدارة بالنادي.	.57
متوسط	60.000	0.824	1.800	تهتم إدارة النادي بالمستوي التعليمي والخبرات العملية للمتقدمين لوظائف الإدارة بالنادي.	.58
متوسط	70.238	0.972	2.107	القيم والمعتقدات التي تحكم العاملين الإداريين بالنادي محدودة.	.59
متوسط	59.762	0.809	1.793	تمتلك إدارة النشاط الرياضي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	.60
متوسط	61.190	0.819	1.836	تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك إداري النشاط الرياضي بالأندية نحو الأهداف.	.61
متوسط	72.143	0.964	2.164	تدعم القيم رؤية النادي وتشكل الثقافة وتعكس جوهر وهوية النادي.	.62
متوسط	74.286	0.884	2.229	تعتبر القيم التنظيمية القوية ميزة تنافسية للنادي وعامل محفز لإتقان العمل .	.63
منخفض	49.048	0.817	1.471	تؤثر القيم التنظيمية على جوانب العمل الإدارية بالأندية.	.64
منخفض	45.476	0.552	1.364	يعتبر العمل الجماعي والتعاون والالتزام من اهم القيم التنظيمية بالأندية.	.65
متوسط	59.984	0.615	1.800	إجمالي المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى إجمالي عبارات المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي (متوسط) بنسبة مئوية (59.984%)، حيث حصلت (6) عبارات مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (45.476%) إلى (55.238%)، وحصلت (9) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (57.619%) إلى (74.286%). ويتضح أن العبارتين (62، 63) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (72.143، 74.286 %) وتشير العبارة (62) إلي اعتبار القيم التنظيمية القوية تمثل ميزة تنافسية للنادي وعامل محفز لإتقان العمل والعبارة (63) إلى أن القيم والثقافة تدعم رؤية النادي وتشكل وتعكس جوهر وهوية النادي. ويرى الباحث أن القيم في الأندية أو بيئة العمل تعبر عن ثقافة النادي بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، وعدم قبول الرشوة ويتفق ذلك مع دراسة زياد فيصل العزام (2015م). حيث أنها أوصت بضرورة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية

لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة. وأيضاً العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة. ويشير محمود سلمان (2005م) إلي وجود قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية، النسبة المتدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات. ويتضح أن العبارتين (64، 65) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (45.476%، 49.048%) وتوضح العبارة (64) إلي اعتبار العمل الجماعي والتعاون والالتزام من اهم القيم التنظيمية بالأندية. والعبارة (65) الي تأثير القيم التنظيمية على جوانب العمل الإدارية بالأندية. ويضيف احمد بوشنافة أن القيم التنظيمية هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة ويرى الباحث أن القيم تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الرابع للبحث

جدول(10)

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية المحور الخامس: أسلوب التقييم المتبع: (ن=140)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	يهدف التقييم الى تحسين العمل الإداري ورفع مستواه .	1.529	0.869	50.952	منخفض
	حرص القائد علي التقييم الدائم والمستمر لا داري النشاط الرياضي.	1.479	0.835	49.286	منخفض
	يعتمد القائد علي الآراء الشخصية لأعضاء الجهاز الإداري في تقييم أسلوب العمل داخل النادي.	1.471	0.817	49.048	منخفض
	يعتمد القائد علي تحقيق الأهداف في تقييمه لأسلوب العمل.	1.464	0.628	48.810	منخفض

منخفض	51.190	0.877	1.536	الموضوعية هي السمة السائدة في التقويم الإداري للنشاط الرياضي.
مرتفع	88.810	0.695	2.664	يعتبر التقويم من أهم متطلبات القيادة الإدارية.
مرتفع	85.714	0.815	2.571	يحرص القائد الإداري على تقويم الإمكانيات البشرية باستمرار.
مرتفع	77.857	0.836	2.336	القائد لا ينظر إلى العلاقات الشخصية أثناء عملية التقويم.
مرتفع	79.762	0.775	2.393	يتم التقويم على أسس علمية وبناء على معايير ثابتة.
مرتفع	79.762	0.879	2.393	لا يهتم القائد الإداري بعملية التقويم لدى إداري النشاط الرياضي داخل النادي.
مرتفع	85.952	0.778	2.579	يهتم القائد بالتنوع في استخدام أساليب التقويم.
متوسط	75.714	0.864	2.271	يقوم القائد باكتشاف الأخطاء وإصلاحها وتوضيح أسبابها ونتائجها
مرتفع	79.286	0.772	2.379	يهتم القائد بالتقويم خلال مراحل العمل المختلفة بطريقة مستمرة.
متوسط	61.722	0.487	1.852	إجمالي أسلوب التقويم المتبع

يتضح من الجدول (10) أن مستوى إجمالي عبارات أسلوب التقويم المتبع (متوسط) بنسبة مئوية (61.722%)، حيث حصلت (5) عبارات مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (48.81%) إلى (51.19%)، وحصلت عبارة واحدة على مستوى متوسط بنسبة مئوية (75.714%)، بينما حصلت (7) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (77.857%) إلى (88.81%)، ويتضح أن العبارتين (71، 76) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (88.810%، 85.952%) وتوضح العبارة (71) إلى اعتبار التقويم أحد أهم متطلبات القيادة الإدارية. والعبارة (76) إلى ضرورة اهتمام القائد بالتنوع في استخدام الأساليب التقويمية. ويرى الباحث أن التقويم الهادف والموضوعي والمستمر له دور فعال في الارتقاء بمستوى العملية الإدارية كما يجب اعتماد نتائج التقويم كأساس في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والتخلي نهائياً عن النظرة التقليدية

إلى التقييم والتي تجعله مجرد عملية هامشية منفصلة عن عملية التنمية والإصلاح الإداري داخل الأندية . ويذكر عبد الرحمن توفيق(2003) أن عملية التقييم الإداري تستهدف ثلاثة غايات وهى (إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل . رفع مستوى الأداء الإداري واستثمار الإمكانيات المتاحة بالصورة الملائمة ، ومساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة. ويتضح أن العبارتين (68 ، 69) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية(49.048% ، 48.810%) وتشير العبارة (68) إلي اعتماد القائد علي الآراء الشخصية لأعضاء الجهاز الإداري في تقييم أسلوب العمل داخل النادي. والعبارة (69) إعتداد القائد علي تحقيق الأهداف في تقويمه لأسلوب العمل. ويرى الباحث انه يجب التنوع في أساليب التقييم وجمع البيانات والمعلومات لان عملية التقييم هي عملية تشخيص في المقام الأول ومعرفة ما إذا كان قد تحقق الهدف منه أم لا وبذلك يتحقق الجانب العلاجي من التقييم إذ أن الغرض منه علاج الضعف ووضع الأساليب المناسبة لعلاجها وتنمية وإظهار نواحي القوة والاستفادة منها. وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الخامس للبحث.

الاستنتاجات والتوصيات:-

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وإجراءاته وما أظهرته المعالجات الإحصائية وكذا مناقشة النتائج تمكن الباحث من التوصل إلي الاستنتاجات التالية : -

- 1-إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع الإداريين يوفر لدى إداري النشاط الرياضي الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة
- 2- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنظمة يجعل إداري النشاط الرياضي يخضعون للسلم الإداري.
- 3- إن ثقة القيادة في إداري النشاط الرياضي يشعروهم بأنهم جزء من المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.

4- القيادة الإدارية هي التي تصنع قاعدة بشرية من الإداريين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد منهم.

5- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط

البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

6- ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء إداري النشاط الرياضي داخل المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها مهارات الاتصال.

7- القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثانيا: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة وفي حدود عينة البحث

يوصي الباحث بما يلي: -

1- العمل على تشجيع إداري النشاط الرياضي وتحفيزهم من خلال المكافآت بالطريقة التي تؤدي الي تطوير أدائهم حتي يتم تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- العمل على زيادة مشاركة إداري النشاط الرياضي في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.

3-زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية لإداري النشاط الرياضي من خلال زيادة حرص النادي على نشر القيم الإيجابية والبناء لديهم.

4-زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة النادي والقيادات الإدارية وإداري النشاط الرياضي، لان الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يسهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء الإداري داخل النادي.

5-بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند اختيار القيادات الإدارية وفقا لقواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف النادي وأهداف العاملين فيه من إداري الأنشطة الرياضية.

المراجع:
المراجع العربية:

1- ابتسام خالد يحيي سلامة : القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري الملتقي الإداري الخامس

- الإبداع والتميز الإداري ورشة عمل (2007م).
- 2- **ابتسام عبد الرحمن حلواني** : من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية، 2009 م.
- 3- **احمد بوشنافة، احمد بوسهمين** : أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2005 م
- 4- **بندر محمد عبد القادر مغربي** : تقويم العمل الإداري في الأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات أداره الجودة الشاملة، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه ام القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2013م.
- 5- **جمال الدين محمد مرسي** : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م.
- 6- **حمزه سعيد الغضبان** : دور القيادة الإدارية في نجاح وفاعلية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكره القدم الجزائرية، ورقه عمل مقدمه إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعه اليرموك، 2009م.
- 7- **زكي محمود هاشم** : أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، 2001م.
- 8- **زياد سعيد الخليفة** : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية رسالة ماجستير غير منشورة نسخة إلكترونية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2008م.
- 9- **زياد فيصل العزام** : أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات -العلوم الإدارية، المجلد 39 ، العدد 1 2015م.
- 10- **سمير عبد الحميد علي** : "رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية"، مكتبة الملك فهد السعودية، 2002م.

- 11- **طلال عبدالمك الشريف** : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية2014م.
- 12- **صلاح الدين محمد عبد الباقي** : السلوك الفعال في المنظمات ,الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ط1، 2002م.
- 13- **عبد الرحمن توفيق** : كيف تفكر استراتيجيا ، منهج الإدارة العليا ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط3 ، القاهرة ، 2003 م .
- 14- **عبد الله البريدي** : آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية2013م.
- 15- **عبدالعزیز بن صقر الغامدي** : تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي ، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي للتربية والتعليم ، بيروت ، لبنان ، 2006م.
- 16- **كمال درويش وآخرون** : الإدارة الرياضية أسس وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1993م.
- 17- **محمد احمد الليثي** : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الأبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه الملك سعود ،الرياض السعودية ،2008م.
- 18- **محمد قاسم القريوتي** : نظرية المنظمة والتنظيم، عمان:دار وائل للنشر، 2008 م.
- 19- **محمود سلمان العميان** : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005 م.
- 20- **مراد فرج عيسى** : العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأبداع الإداري لدي الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين رساله ماجستير، غير منشوره، كليه الدراسات العليا ،جامعه النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014م.
- 21- **موسى سلامة اللوزي وآخرون** : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

2009 م.

-22 نسرین شاکر : موقع أداره التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية الجامعات الفلسطينية بمحافظه غزه رساله ماجستير كليه التجارة، الجامعة الإسلامية بغزه دولة فلسطين 2017م.

-23 نعمان عبدالغني، احمد رضا حمروش : الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية ،دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2017م

المراجع الأجنبية:

- 24- **Amburgey,(2005)** : An analysis of the relationship between job satisfaction, – organizational culture, and received leadership characteristics.
- 25- **changia.g (2007)** : the moral of university faculty and perceived innovativebehaviour of the department head of three university cost of taxes
- 26- **Chou, S. Y., and Pearson, J. (2011)** : A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2, 1–15.
- 27- **Lok&Crawford(2003)** : The effect of organizational culture and leadership – style on job satisfaction and organizational commitment"
- 28- **Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010).** : Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, 46–63.
- 29- <https://www.researchgate.net/publication/215915730>