

## دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

hachrouf.oussama@univ-alger3.dz  
yahia.ladjal2008@gmail.com

حشروف أسامة  
جامعة الجزائر 3  
جامعة الجزائر 3  
لجبال يحي

### ملخص:

هدفت الدراسة الى إبراز دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد اشتملت عينة البحث على 30 اداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تم اختيار العينة عن طريقة المسح الشامل وطبق على افراد عينة البحث استمارة الاستبيان وتم التوصل الى النتائج التالية:

- للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
  - تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
  - تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية : - القيادة الإبداعية - الثقافة التنظيمية - الإدارة الرياضية

## The role of creative leadership in improving the level of organizational culture in sports management

Field study at the Directorate of Youth and Sports of The Province of Msila

### Abstract:

The study aimed to highlight the role of creative leadership in improving the level of organizational culture in sports management, where the descriptive approach was based on the sample of the research included 30 administrators in the Directorate of Youth and Sports of The State of Msila. The sample was selected for the comprehensive survey method and applied to the research sample members questionnaire form and the following results were reached:

- Creative leadership has a role to play in improving the level of organizational culture in sports management.
- The Sports Department has a high level of creative leadership in the Directorate of Youth and Sports of The Province of Msila.
- The Sports Department has a high level of organizational culture in the sports department of the Directorate of Youth and Sports of The State of Msila.

**Keywords:** Creative leadership, organizational culture, sports management

### 1 - الجانب النظري:

#### 1.1 مقدمة واشكالية الدراسة :

عتبر الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف الى أهداف إنتاجية او اقتصادية أو سياسية او اجتماعية من خلال تجميع وتوجيه الموارد البشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر. والإدارة نشاط متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعية الرئيسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الانساني، والمنطلق الأساسي للإدارة انها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة وتستخدم اشكالا متنوعا من الموارد بعضها مادي وبعضها الآخر انساني وذلك وصولا الى اهداف محددة. (مروان عبد المجيد ابراهيم: 2000، ص19)

والإدارة الرياضية في المجال الرياضي لا تختلف في أهميتها عن مثيلاتها في باقي الميادين الأخرى، حيث أن الإدارة الرياضية تتمثل في كونها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية وتستخدم فيها جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (مفتي ابراهيم حماد: 1999، ص17)

والإدارة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه الذي يتشكل من مجموعة من العمليات أهمها القيادة، تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع

المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصلب المؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها و البشرية، و على الصعيدين الإقتصادي و التربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

ويعتبر للقيادة دور حيوي في مجال الإدارة حيث تهتم بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيههم إلى الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف. حيث تقوم القيادة في مجال الإدارة على توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الهدف. (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص21)

حيث لا بد لأي مجتمعات بشرية من قيادة تنظم شؤونها، ولقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم " رواه أبو داود".

ومهما اختلفت الثقافات فإن المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وتحفيزها فدعها تجاه تحقيق الأهداف والقدرة على مواجهة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم تلك المجتمعات. (العساف، 2002، ص04)

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

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

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

ومن أجل فهم هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الادارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

## 1 2 - أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
- التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 1 3 - أهمية الدراسة :

تتمن أهمية البحث في كون هذه الدراسة تسعى للكشف على مدى توفر سمات القيادة الإبداعية للمسؤولين في الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية من أجل تقديم

معلومات للمسؤولين بالإدارة الرياضية للتعرف على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية التي بدورها تؤثر على أداء الأعمال والخدمات التي تقدمها الإدارة الرياضية للرياضيينونامل من خلال بحثنا إلى الإرتقاء بعمل الإدارات الرياضية، وتعزيز كفاءة وفاعلية أداء العاملين فيها، حيث أن مديري الإدارات الرياضية إذا ما مارسوا القيادة الإبداعية ينعكس ذلك على الثقافة التنظيمية وبالتالي ينعكس على الأداء ومستوى الخدمات المقدمة

#### 1 4 فرضيات الدراسة:

##### 1 4 1 - الفرضية العامة:

■ للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية

##### 1 4 2 - الفرضيات الجزئية:

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

#### 1 5 - الكلمات الدالة في الدراسة:

##### 1 5 1 - القيادة الإبداعية:

- التعريف الاصطلاحي: يعرفها العياصرة بأنها "القدرة على تغيير أو تجديد وإستحداث نهج أو أسلوب جديد، وإستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة و تطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع". (العياصرة، 1998، ص03)
- التعريف الإجرائي: قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكارًا وحلولًا مبتكرة للمشكلات و القضايا التي يتناولها، تتصف بالجدية والجودة والجدوى.

##### 1 5 2 - الثقافة التنظيمية:

- التعريف الاصطلاحي: يعرفها شوشة بأنها : " المعتقدات ذات الجذور العريقة بالمنظمة المتعلقة بطرق تحقيق التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي و يتضمن ذلك المعتقدات والقيم التنظيمية التي تؤثر على نجاحها وبقائها في البيئة الخارجية وتمكن من توقع السلوك التنظيمي لكل من الجماعات والأفراد". (شوشة، 2006، ص230)
- التعريف الاجرائي: الأفكار والقيم التنظيمية المستمدة من السلوك القيادي في الإدارة.

##### 1 5 3 - الإدارة الرياضية:

- التعريف الاصطلاحي: عرفها مصطفى حسين باهي بأنها "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والقيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية". (مصطفى حسين باهي، 2002، ص50)
- التعريف الإجرائي: والإدارة الرياضية هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة أو الهيئة الرياضية كأفراد وجماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متخذين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة أو الهيئة الرياضية.

#### 1 6 - الدراسات السابقة والمشابهة :

##### 1 6 1 - الدراسة الأولى بعنوان: "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية".

- صاحب الدراسة: نهي عواد رشيد ساعد 2016.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية واعتمدت الباحثة على عينة المسح الشامل وأداة الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توافر سمات القيادة الإبداعية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية مرتفع.

##### 1 6 2 - الدراسة الثانية بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الاتصالات الفلسطينية "Paltel".

- صاحب الدراسة: عسكر عبد العزيز 2012.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي "Paltel".

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.  
**3 6 1 - الدراسة الثالثة بعنوان:** القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

■ صاحب الدراسة: عكاشة أسعد 2008.

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

■ جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي 77.6 %، يلي ذلك مشاركة القائد للمؤوس بنفي المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.4 %)، أما الدرجة الكلية للإستبانة حصلت على وزن نسبي 75 %  
• أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاته ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

## 2 - الجانب التطبيقي:

### 2 1 - الدراسة الاستطلاعية:

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

وقد خرج الباحث بعدة نتائج تتمثل فيمايلي:

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

### 2 2 - مجالات الدراسة:

**2 2 1 - المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية لموضوع "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة  
**2 2 2 - المجال الزماني:** بعد ضبطنا لاستمارة الاستبيان في صورتها النهائية قمنا بتوزيعها على أفراد عينة البحث بدءاً بتاريخ 2019/03/19 حيث استغرقت العملية 30 يوماً بين التوزيع والجمع وبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتوزيعها وتحليلها.

### 3 2 - المنهج المتبع في الدراسة:

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

#### 4 2 مجتمع وعينة الدراسة:

1 4 2 -مجتمع البحث: هو مجتمع الدراسة والذي شمل عمال مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة عامل.

2 4 2 - عينة الدراسة: هي عينة الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع فقنا باختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث شملت ( 30 عامل) بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

#### 5 2 - أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا:

**استمارة الاستبيان:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم. (عروف أحلام وآخرون، 2005، ص65) فهي تعد أهم أداة بحث اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالي صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة وربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

وقسم إلى محورين:

- المحور الأول: خاص بالقيادة الإبداعية ويضم 08 عبارات.
  - المحور الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية ويضم 08 عبارات.
- وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي الموضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01):** يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث

وتم تقسيم قيم المتوسط المرجح إلى ثلاث مجالات:

- المجال الأول: من 1 إلى 2 ويشير إلى الخيار لا أوافق.
- المجال الثاني: 2 إلى 2.33 ويشير إلى الخيار محايد.
- المجال الثالث: 2.34 إلى 3 ويشير إلى الخيار موافق.

#### 1 5 2 - الخصائص السيكومترية للأداة:

- معامل الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996، ص32).
- صدق الأداة: المقصود هنا هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومها لمن سوف يشملهم الاستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي
- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس الصدق حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يبين صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

النتيجة	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	0.776	المحور الأول: القيادة الإبداعية
دال	0.692	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
قيمة r المحسوبة 0.616 ند مستوى الدلالة 0.00 ودرجة الحرية 2/ قيمة r المجدولة 0.396 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 2		

المصدر: من اعداد الباحث

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

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

■ **صدق وثبات الاستبيان:**

**الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الاستبيان
16	.766	0.875

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

معامل ثبات الاستبيان بلغ 0.766 ويصدق بلغ 0.875 وبالتالي فإنه ثابت وقابل للتطبيق. وبالتالي يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2 5 2 - تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

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

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

## 2 5 2 1 - المصالح التابعة للمديرية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية
  - مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها
  - مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية
- مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب الاتصال وإعلام الشباب
  - مكتب البرامج الاجتماعية والترفيهية وتسليبة الشباب
  - مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب الموظفين والتكوين.
  - مكتب الميزانية ومتابعة إعنات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومرافقتها.
  - مكتب الوسائل العامة.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب المنشآت والتجهيزات
  - مكتب التقييس والصيانة

- مكتب الإحصائيات والبرامج.

وكذلك توجد مفتشيتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب  
**3 5 2 - الأساليب الإحصائية:** الحزم الإحصائية (SPSS): هي أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (عبد الحميد عطية، 2001، ص391)

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

- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- صدق الاتساق البنائي

## 6 2 - عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

### 1 6 2 - مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

جدول رقم (04) يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان:

التقدير	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	الانحراف المعياري	الاتجاه	
							العدد
1ع	2	5	23	30	2.70	موافق	
	6.7	16.7	76.7	100			
2ع	5	4	21	30	2.53	موافق	
	16.7	13.3	70	100			
3ع	0	5	25	30	2.83	موافق	
	0	16.7	83.3	100			
4ع	3	9	18	30	2.50	موافق	
	10	30	60	100			
5ع	1	6	23	30	2.73	موافق	
	3.3	20	76.7	100			
6ع	1	9	20	30	2.63	موافق	
	3.3	30	66.7	100			
7ع	1	2	27	30	2.87	موافق	
	3.3	6.7	90	100			
8ع	1	6	23	30	2.73	موافق	
	3.3	20	76.7	100			
المجموع					2.69	0.386	موافق

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفريغ الاستبيان

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن التعرف على مدى تمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (01 إلى 08) الذي أردنا من خلاله ان نبين مدى توافق سمات القيادة الإبداعية بالمسؤولين في الإدارة الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفريغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم 07 والتي هي كالاتي " يتولد لدى القائد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.87 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

كذلك هناك العبارة رقم 3 والتي هي كالاتي "يميل القائد إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.83 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يميل إلى الأعمال التي فيها تحدي لقدراته، وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي كالاتي "يعمل القائد على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات، والعبارة رقم 05 والتي هي كالاتي "يمارس القائد الأعمال والمهام بمبادرة شخصية" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.

كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي "يقوم القائد بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بجمع قدر كبير من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة، وكذلك هناك العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي "يشجع القائد المبادرات المقدمة من المروسين" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح الذي يقدر بـ 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يشجع المبادرات المقدمة من المروسين، كذلك هناك العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي "يقوم القائد بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح الذي يقدر بـ 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي "يتوفر لدى القائد قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح الذي يقدر بـ 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن القائد يتوفر لديه قدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات.

يتضح لنا من خلال تحليل الجدول رقم (04) أن القيادة الإبداعية لها دور في تكوين الثقافة التنظيمية، ولا يتجلى هذا إلا بتهيئة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية القوية والتي تتوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجابا نحو مصالح مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لتتكامل أهدافها مع أهداف العاملين، فكلما كانت ثقافة القيادة التنظيمية ناجحة قوية استطاعت خلق ثقافة تنظيمية قوية، وعليها فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعلها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها، وعليه فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعلها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

وهذا ما توصلت إليه دراسة نهى عواد 2016 حيث أشارت إلى أن سمات القيادة الإبداعية متوفرة لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي "ما مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة ؟"، وبناء على إجابات أفراد عينة المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع.

وعلى ضوء الاستخلاص نجد أن فرضيتنا الجزئية التي مفادها: " تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة." قد تحققت.  
**2 6 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة."

**جدول رقم (05) يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان:**

التقدير	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد				
العبرة	%	%	%				
العبرة رقم: 09	1	7	22	30	2.70	0.535	موافق
	3.3	23.3	73.3	100			
العبرة رقم: 10	5	4	21	30	2.67	0.547	موافق
	16.7	13.3	70	100			
العبرة رقم: 11	1	7	22	30	2.70	0.535	موافق
	3.3	23.3	73.3	100			
العبرة رقم: 12	2	5	23	30	2.70	0.596	موافق
	6.7	16.7	76.7	100			
العبرة رقم: 13	2	8	20	30	2.60	0.621	موافق
	6.7	26.7	66.7	100			
العبرة رقم: 14	6	10	14	30	2.27	0.785	محايد
	20	33.3	46.7	100			
العبرة رقم: 15	1	14	15	30	2.46	0.571	موافق
	3.3	46.7	50	100			
العبرة رقم: 16	1	9	20	30	2.63	0.556	موافق
	3.3	30	66.7	100			
المجموع					2.591	0.593	موافق

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفريغ الاستبيان

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

حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (09 إلى 16) الذي أردنا من خلاله ان نبين التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

■ جاءت العبرة رقم 09 والتي هي كالتالي " يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبرة والذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يسود الإدارة الرياضية جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.

- جاءت العبارة رقم 11 والتي هي كالاتي " يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية"، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يسود التعاون الجماعي في الإدارة الرياضية.
- جاءت العبارة رقم 12 والتي هي كالاتي " يساعد الرضى الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة"، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الرضى الوظيفي يساعد على مستوى الإدارة الرياضية في إنجاز المهام بكفاءة.
- جاءت العبارة رقم 10 والتي هي كالاتي " يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها"، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.67 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المدير يحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
- جاءت العبارة رقم 16 والتي هي كالاتي " يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين"، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين.
- جاءت العبارة رقم 13 والتي هي كالاتي " تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين"، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين الموظفين.
- جاءت العبارة رقم 15 والتي هي كالاتي " يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم"، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الموظفون يعملون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم .
- جاءت العبارة رقم 14 والتي هي كالاتي " يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل"، ن حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة والذي يقدر ب 2.27 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المدير يجتمع بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل . يتضح لنا من خلال تحليل نتائج الجدول رقم ( 05) أن مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية مرتفع ومستوى الثقافة التنظيمية يمثل الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويمثل أيضا ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، وفي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

إضافة إلى الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

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

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي " ما الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟"، وبناء على إجابات أفراد عينة المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.591 وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرات الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع وعلى ضوء الاستخلاص نجد أن فرضيتنا الجزئية التي مفادها: " تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. " قد تحققت.

## 7 2 - الاستنتاجات والاقتراحات:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

من هنا يمكننا القول بأن مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ماهي إلا مؤسسة رياضية، يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي

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

## 7 2 1 - الاقتراحات الخاصة بالقيادة الإبداعية:

- إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين في مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذين لديهم أفكارًا وحلولًا مبتكرة لتطوير مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومساندتهم في تنفيذها.
- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال الحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية، على ان تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.
- أن يولي صانعو القرار في مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الابداع القيادي مايستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدي، واعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدع ينال هذه الوظيفة، ( يمكن أن يتم ذلك من خلال اعطاء نقاط اضافية لمن يقوم بعمل إبداعي ويسرهم بشكل فعال في تطوير مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مما سيضفي مزيدًا من الجو التنافسي بين المرشحين لهذا المنصب).
- تقليلا لمهام والأعباء الروتينية اليومية المكلف بها مديري مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عن طريق تفويض بعض مهامه إلى الموظفين التابعين له ليُتاح لها الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها داخل مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 7 2 2 - الاقتراحات الخاصة بتحسين مستوى الثقافة التنظيمية:

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

## 82 - قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

- باهي، م. ح.، & نصارى، ا. ك. (2002). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية (1 طم م 1). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- رضوان، م. ن. ا. (2006). المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية (1 طم م 1). القاهرة: مركز الكتاب. زرواتي، ر. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (1 طم م 1). الجزائر: عين مليلة.
- شوشة، ف. (2006). القيادة الإستراتيجية (2 طم م 1). القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد المقصود، ا.، & الشافعي، ح. ا. (2003). الموسوعة الرياضية الإمكانات في المنشأة الرياضية (1 طم م 1). الاسكندرية: الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- العساف، ا. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد (1 طم م 1). الرياض: النشر العلمي والمطابع.
- عسكر، ع. ا. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (أطروحة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- عطية، ع. ا. (2001). التحليل الإحصائي وتطبيقاته في دراسات الخدمة الإجتماعية (1 طم م 1). الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عكاشة، ا. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفين (أطروحة ماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة.
- العياصرة، ا. (1998). القيادة الإبداعية (1 طم م 1). الاردن: مركز التدريب التربوي ووزارة التربية والتعليم.
- مروان، ع. ا. ا. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية (1 طم م 1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مفتي، ا. ح. (1999). تطبيقات في الإدارة الرياضية (1 طم م 1). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- عواد، ن. (2016). دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية (أطروحة ماجستير). جامعة الأقصى، فلسطين.