

---

---

علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى  
الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب  
والرياضة

---

---

أ. جاهل يعقوب، التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 03  
*yaakoub.djahel@yahoo.fr*

## علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة

-دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-

أ. جاهل يعقوب، التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 03

ملخص : هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومعرفة ما إذا كان للقيادة اثر على مستوى الإبداع الإداري وما هي الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة.

ومحاولة التعرف على علاقة أسلوب القيادة التكاملي بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة ، وكذا أسلوب القيادة المتوازنة .

حيث اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 39 موظف وموظفة حسب حالة تعداد الموظفين واستخدم الباحث المنهج الوصفي في حالته المسحية وعينة البحث هي عينة مسحية: أي مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة وتعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة ، ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 39 فرد ، وزع عليهم استبانة مكونة من 20 فقرة مقسمة إلى محورين.

وبعد فحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي منها لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة ما عدا استبعاد 05 الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية ، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بطرق إحصائية مناسبة، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (spss).

ومن أهم النتائج :

\*بعد دراسة البيانات المحصلة تم إثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين ومن ثم صحة الفرضية العامة .  
\*وجود علاقة بين القيادة الإدارية بالصفة عامة والإبداع الإداري وأن القيادة الإدارية تعتبر هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري.

\*أن هناك بعض الصفات الخاصة لمن يمكن أن نقول على انه إنسان مبدع.

\* لأسلوب القيادة التكاملية وأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة.

\*أن هناك بعض العناصر والخصائص يجب توفرها في مؤسسة مهما كان نشاطها من اجل تطوير مستوى الإبداع لديها وقدرتها على مواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات.

**Summary:**

*-The relationship of certain styles of administrative direction with the level of the administrative creativity among workers to the Directorate of Youth and Sports.*

*The study is aimed at the detection if the directorate has the impact on the level of the administrative creativity. Then try to identify the relationship of the style of the direction of integration with the level of the administrative creativity of workers to the Directorate of Youth and Sports, as well as the style of leadership balanced.*

*The study's society consists of all the staff of the Directorate of Youth and Sports of M'sila province which counts 39 employees according to the census of the staff. The sample of research is itself the survey sample: that is to say, the society for the study itself is the study sample, whose have been distributed a questionnaire composed of 20 paragraphs, divided into two axes which depends on the two hypothesis of the study.*

*Among the most important results: \* After having studied the data collected there has confirmed the veracity of the partial hypothesis and it was subsequently tested the veracity of the general hypothesis.*

*\* the administrative branch controls the level of the administrative creativity.*

*\*There is a relationship of the style of the integrative direction and the style of the balanced direction with the level of the administrative creativity of the staff to the Directorate of Youth and Sports.*

مقدمة:

تواجه المنظمات في الجزائر على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ ، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. (محسن مخامرة: 1988، ص102)

و موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين في مجال الإدارة فقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها الصناعية ما يترتب على الإبداع من نتائج ايجابية سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام فهي تحرص كثيرا على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه. وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة فقد أكد بيتر دركار على هذه الحاجة بقوله: "على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة". كما عد ارنيسست دال الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة. (تركي عبد الرحمن الحقباني: 1418هـ، ص2)

حيث نجد أن دور القيادة وأساليبها من أقدم المواضيع التي ذاع صيتها في الوقت الأخير، وارتباطه بمفهوم الإبداع الإداري ، الأمر الذي جعل الموضوع "علاقة الأساليب القيادية وانماطها بمستوى الإبداع الإداري" يحتل الآن أهمية بالغة للتطور والانفتاح والاستمرارية واثبات الوجود بين الأمم المتطورة والمسيطر.

لذا وجب على مؤسساتنا الرياضية التركيز على هذا الجانب كي تضمن أحسن النتائج والتطور في مختلف الأصعدة .

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كافة المجالات ظهرت الحاجة لدى المؤسسات والمنظمات الرياضية لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير على جميع الأصعدة .

حيث فسرت نظرية *March & Simon: 1958*م "المشكلات" التي تعترض المنظمات بـ "الفجوة" بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ، وفسرت عملية تدليل وحل تلك المشكلات بـ "الإبداع" .

وكون الإبداع كما ذكر الحقباني: هو " جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المؤلف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة. (الحقباني:1418هـ، ص 15)

الأمر الذي يقودنا لأهمية القيادة السائدة في المؤسسات ، وإمكاناتها مرتبطة بالنمط القيادي والتي احدها كالأتي نظرا لوزنها ومدى انتشارها في المؤسسات :أسلوب القياد "التكاملي ، المتوازنة".

ومنه أراد الباحث معرفة مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وما هي الأنماط القيادية السائدة فيها ، وعلاقة أسلوب القياد التكاملي والقيادة المتوازنة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية .

أهداف الدراسة وأستلتها:

هل لبعض أساليب القيادة الإدارية علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة؟

- ومن هذا التساؤل العام تتفرع هذه الأسئلة الجزئية:

- هل لأسلوب القيادة التكاملي علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة ؟

- هل لأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة ؟

### مصطلحات الدراسة:

الإبداع: " هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة ". (جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: 1990م، ص 6)

الإبداع الإداري : وهو قدرة كل موظف على استخدام صلاحياته ومسؤولياته إلى جانب قدراته العقلية والذهنية والابتكارية في إيجاد أساليب وأفكار حديثة تتسم بالجدية والأصالة والمرونة ، واستثمار قدراته ومواهبه في تحقيق الأهداف المرجوة وتسيير الأعمال الموكلة إليه بطريقة لم يسبق وان استخدمت ، ومن أساليبه: العصف الذهني ، الخريطة الذهنية ، الإبداع بالحوار .

القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لحملهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق هدف ، والقيادة في حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وهي تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين. (إبراهيم بن شهاب: 1996م، ص 246)

- هي أيضا: مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها القائد من اجل تسيير شؤون المؤسسة والهيئة أو المنظمة لضمان سيرها وعملها ونجاحها وديمومتها في الحاضر والمستقبل.

مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي ، تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية ، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات.

### الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى: - الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة (الفصل الدراسي الثاني 1423 هـ) لمحمد بن أحمد بن محمد جبرة

-مشكلة الدراسة: ما علاقة الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية النهارية للبنين بمدينة جدة التعليمية ؟

-أهداف الدراسة:- التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

-التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

-التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية.

-مجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة القياس الذاتي للنمط القيادي للمديرين في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة المجتمع الكلي وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي 1427/1426 الفصل الثاني .

-نتائج الدراسة : بعد تطبيق الاستبيان وتحليل البيانات إحصائيا انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:  
- النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق(القيادة الحقيقية ثم نمط القيادة المعتدلة، يليه نمط القيادة الاجتماعية النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة) .

-وأخيرا نمط القيادة المتقلبة ( أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سيادة: المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة) .

-) توجد علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة).

-وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لطبيعة المؤهل.

-توصيات الدراسة : -تدريب مديري المدارس على تنمية أنماط القيادة الإيجابية كالقيادة المعتدلة وقيادة الفريق.

- عمل برامج من شأنها تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية.  
- حث القيادات في مدارسنا على الحصول على مؤهلات أعلى والسماح لها بمواصلة الدراسات العليا وإلحاقهم بدورات تدريبية وورش عمل لأن كل هذه الأمور تزيد من مستويات الإبداع لدى القائد كما أثبتتها الدراسة

الدراسة الثانية: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة . رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية 1431 / 2010 م للطالب محمد كريم /حسني سعيد خلف

مشكلة الدراسة : - ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟

- فرضيات الدراسة: - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعمداء ونوابهم الجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم رؤساء الأقسام بالمهارات والقدرات الإبداعية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية: (السن، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 50 موظف وموظفة. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 45 استبانة. -النتائج: فيما يتعلق بالعلاقة بين عناصر وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين:
- بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية" وتبين وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% -التوصيات: - تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسها.
- الاهتمام بالكوادر الأكاديمية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.
- الدراسة الثالثة: "الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم" من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012. لطالب موافق احمد شحادة العجارمة
- مشكلة الدراسة: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وما علاقتها بمستوى الإبداع جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ؟
- أسئلة الدراسة:- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان؟ - ما مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاصة لمحافظة العاصمة عمان والموزعين على (100) مدرسة، حيث تم توزيع الاستبيان على (500) معلم ومعلمة، وقد تمت استعادة جميع الاستبيانات وخضعت لعملية التحليل.
- نتائج الدراسة: حيث أشارت النتائج أن النمط الأوتوقراطي ثم النمط الديمقراطي ثم النمط المتسيب .
- عدم معرفة نسبة كبيرة من مديري المدارس لأنماط القيادة . - عدم ثقة مديري المدارس بقدرات المعلم.
- التوصيات : - تسليط الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتسيب ، بتوضيح أسسهما ومساوئهما .
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه .

#### الإجراءات الميدانية للدراسة:

الدراسة الاستطلاعية: حيث قام الباحث بإجراء مقابلة استكشافية هدفت إلى جمع بعض البيانات ومنها: \_ التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها . \_ الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها \_ التأكد من التصور العام للبحث . \_ معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية .

- \_ التعرف على ميدان التطبيق وإجراءات الدراسة .
  - \_ قابلية مسئولي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
  - \_ معرفة مدى صعوبة أو سهولة فقرات وأبعاد الأداة المقدمة .
  - \_ التأكد من السلامة اللغوية لوسائل القياس .
- المنهج المتبع في الدراسة: يعرفه بوداود عبد اليمين بأنه مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة. (بوداود عبد اليمين وآخرون 2009 م: 111)، واتبع الباحث المنهج " الوصفي " لملائمته طبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: \*مجتمع الدراسة: ويعرفه (grawitz) على أنه مجموعة منتبهة أو غير منتبهة من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس 2004 م، ص 298) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 39 موظف وموظفة حسب حالة تعداد الموظفين .

عينة الدراسة: هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. (ماثيو جيدير 2004 م، ص 28)

عينة البحث عينة مسحية: أي مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة. ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 39 فرد وبعد فحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي منها لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة ما عدا استبعاد 05 الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية

أدوات جمع البيانات:

هنا استخدام الباحث الاستبيان والمقياس الإبداع الإداري . واختيار الاستبيان لكونه يسمح بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة .

-مقياس الإبداع الإداري:

قام بإعداد هذا المقياس "عادل بن صالح الشقحاء" عام 2003، وهو يتألف من 20 عبارة وذلك بعد الرصد لمفهوم الإبداع الإداري ورصد مختلف الخصائص التي تعبر عن الإبداع الإداري من خلال ما قدمه الدكتور "عبد الرحمان بن احمد الهيجان".

صدق الأداة : -صدق الاستبيان والمقياس: يذكر الطيرري (1997م) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة .

-الصدق الظاهري: تم عرضها على عدد من الأساتذة لتحكيمها والمتخصصين في مجال الإدارة وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات في الصياغة وإعادة ترتيب المحاور وضبط بعض المصطلحات .

-الاتساق الداخلي: لتحقق من الصدق الداخلي قام الباحث بدراسة قبلية حيث تم توزيع الاستبيان والمقياس على عينة عشوائية من العمال في مديرية الشباب والرياضة تتكون من 05 أفراد من مختلف المناصب ، ومنه تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور التي تتكون منه هذه العبارات.

الجدول رقم 01: يوضح نتائج معامل الارتباط للمحور الأول لاستبيان والمتمثل في أسلوب القيادة التكاملية ومستوى الإبداع الإداري.

العبارات	م/الارتباط	
1	ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بسهولة	0.67
2	يمنح المدير العاملين السلطات المناسبة مع المسؤوليات المسندة لهم	0.72

0.60	يشرك المدير العاملين في تخطيط للعمل والأعمال	3
0.58	يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين في المديرية	4
0.64	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	5
0.71	يهتم المدير بالتنسيق الجهود بين العمال في المديرية من اجل تعزيز روح الفاعلية والتعاون	6
0.62	يتيح المدير الفرصة للعاملين للإبداء بأرائهم من اجل تحقيق الانسجام بين مختلف الآراء.	7
0.71	يعطي المدير الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وذلك من اجل معرفة قدراتهم ومعارفهم الكاملة في المشاكل والصعوبات.	8
0.65	يعتقد المدير أن المشاركة هي أساس والتفاعل بين العاملين وبينه	9
0.59	يطرح المدير أفكاره على العاملين وذلك من اجل مناقشتها ومعالجتها لتحقيق أكثر نجاعة وشمولية لأفكار والأهداف	10

-تحليل الجدول رقم 01: نلاحظ في الجدول رقم 01 نتائج معمل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور أسلوب القيادة التكاملي ومستوى الإبداع الإداري والدرجة الكلية لهذا المحور حيث أن جميعها ذال إحصائيا عن مستوى الدلالة 0.05، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.59) إلى (0.72). وهذا يشير إلى التجانس الداخلي وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين محور أسلوب القيادة التكاملي ومستوى الإبداع الإداري والصدق.

الجدول 02: يوضح نتائج معامل الارتباط للمحور الثاني: أسلوب القيادة المتوازنة وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري.

رقم	العبارة	معامل الارتباط
11	لا يركز المدير السلطة في يده بل يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين وفق القوانين والظروف الإدارية المتجددة والأساليب الحديثة	0.66
12	يطالب المدير العاملين بانجاز الأعمال في وقتها مع مراعاة واستعمال أهم الطرق الجديدة دون إهمال الأمور الأساسية	0.52
13	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على العاملين مع إعطاء الحق للعاملين في الاختيار أيها انسب.	0.60
14	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات مع إعطاء الحرية للعاملين بإدخال بعض التعديلات	0.61
15	يحرص المدير على تطبيق واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة دون إهمال ونسيان الوسائل السابقة والقديمة وذلك من اجل مواكبة التطور والاستمرار في المنافسة.	0.57

0.65	يقوم المدير بتنظيم أيام تكوينية للعاملين وذلك من اجل معرفة كل ما هو جديد بنسبة للأعمال في الإدارة مع ترسيخ الأفكار والمعلومات السابقة	16
0.63	يوزع المدير المهام والأعمال بالدقة وبفرض متساوية من الناحية الكمية والمعرفية للقدرات العاملين وفق أسس علمية حديثة	17
0.50	يحرص المدير على المساواة بين حقوق الأفراد العاملين وذلك عن طريق تقييم علمي يتماشى مع المعطيات الحديثة للإدارة.	18
0.57	يشجع المدير العاملين على اكتشاف طرق ووسائل أداء متجددة مع ربطها بأهداف المنظمة من اجل تحقيق اكبر توازن	19
0.59	يوازي المدير بين أعماله الشخصية ومراقبة أداء العاملين لديه من اجل تحسيسهم وتوعيتهم بالأعمال الموجهة لهم والأهداف المسطرة الواجب تحقيقها.	20

-تحليل الجدول رقم 02: نلاحظ في الجدول رقم 02 نتائج معمل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور أسلوب القيادة المتوازنة ومستوى الإبداع الإداري والدرجة الكلية لهذا المحور حيث أن جميعها ذال إحصائيا عن مستوى الدلالة 0.05، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.52) إلى (0.66). وهذا يشير إلى التجانس الداخلي وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين محور أسلوب القيادة المتوازن ومستوى الإبداع الإداري والصدق. ثبات الأداة: وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

- جدول رقم 03: معامل ثبات أبعاد استبيان الأساليب القيادية والإبداع الإداري

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان	
0.63	أسلوب القيادة التكاملي ومستوى الإبداع الإداري	الأساليب القيادية والإبداع الإداري
0.61	أسلوب القيادة المتوازنة ومستوى الإبداع الإداري	

-تحليل الجدول رقم 03: نلاحظ في الجدول رقم 03 أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان والمتمثل في محور أسلوب القيادة التكاملي ومستوى الإبداع الإداري وأسلوب القيادة المتوازنة ومستوى الإبداع الإداري مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مرتفع ودال إحصائيا حيث تتراوح قيم معامل الثبات بين (0.61) و(0.63) وهذا ما يدل على ثبات النتائج التي يمكن أن نحصل عليها جراء تطبيق هذه الأداة. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الجدول رقم 04: إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الأول هل لأسلوب القيادة التكاملي علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة.

تحليل الجدول رقم 4: نستنتج من إجابات أفراد البحث تجاه: هل لأسلوب القيادة التكاملي علاقة

الترتيب	إ. معياري	م/الحسابي	الإجابات (ت - ن)					م	
			مج	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا		دائما
01	0.78	4.55	34	0	0	6	3	25	1
			100	0	0	17.6	8.8	73.5	
04	0.85	4.41	34	0	0	8	4	22	2
			100	0	0	23.5	11.8	64.7	
05	0.81	4.38	34	0	1	4	10	19	3
			100	0	2.9	11.8	29.4	55.9	
09	1.09	3.88	34	1	2	10	8	13	4
			100	2.9	5.9	29.4	23.5	38.2	
07	0.86	4.17	34	0	0	10	8	16	5
			100	0	0	29.4	23.5	47.1	
02	0.96	4.5	34	0	1	7	7	19	6
			100	0	2.9	20.6	20.6	55.9	
10	0.88	3.76	34	0	2	6	14	12	7
			100	0	5.9	17.6	41.2	35.3	
06	0.86	4.26	34	0	1	6	10	17	8
			100	0	2.9	17.6	29.4	50	
03	0.78	4.44	34	0	0	6	7	21	9
			100	0	0	17.6	20.6	61.8	
08	1.00	4.02	34	0	1	13	4	16	10
			100	0	2.9	38.23	11.76	47.05	

بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة حيث نجد أن: قيمة

المتوسط الحسابي العام للعبارات (4.23). أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.88).

ويتضح من الجدول رقم (4) : احتلت العبارة رقم (01) المرتبة (01) وهي ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بسهولة، وجاءت العبارة (06) في المرتبة (02) وهي يهتم المدير بالتنسيق الجهود بين العمال في المديرية من اجل تعزيز روح الفاعلية والتعاون، فيما احتلت العبارة (09) المرتبة (03) وهي يعتقد المدير أن المشاركة هي أساس التكامل والتفاعل بين العاملين وبينه ، فيما جاءت

العبارة(02)في المرتبة (04) وهي يمنح المدير العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤولين المسندة لهم ،وجاءت العبارة رقم(03) في المرتبة (05)وهي أن المدير يشرك العاملين في تخطيط للعمل والأعمال، فيما جاءت العبارة رقم(08)في المرتبة (06)وهي يعطي المدير الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم في المشاكل والصعوبات وذلك من اجل معرفة قدراتهم ومعارفهم الكاملة، وجاءت العبارة رقم(05)في المرتبة(7)وهي يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل. فيما احتلت العبارة رقم (10)المرتبة(08).فيما جاءت العبارة رقم(04) في المرتبة (9) وهي يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين في المديرية، فيما جاءت العبارة رقم(07)في المرتبة (10)وهي يتيح المدير الفرصة للعاملين للإبداء بآرائهم من اجل تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأفكار والآراء.

-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والمتعلقة بالأسلوب القيادة التكاملية علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة لان معظم نتائج المتوسط الحسابي هي قريبة بدرجة كبيرة من درجة (دائما وغالبا) وهنا تعتبر درجة هذين الاحتمالين عالية وهي تتراوح ما بين(5)و(4)أي بدرجة عالية من الموافقة.

الجدول رقم5:إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثاني هل لأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة.

الترتيب	!معياري المعياري	م/الحسابي	الإجابات (ت - ن)						م
			مج	أبدا	نادا	أحياتا	غالبا	دائما	
02	0.95	4.32	34	0	0	6	11	17	11
			100	0	0	17.6	32.4	50	
01	0.84	4.41	34	0	2	5	6	21	12
			100	0	5.9	14.7	17.6	61.8	
02	0.87	4.32	34	0	0	8	7	19	13
			100	0	0	23.5	20.6	55.9	
07	0.92	4.02	34	0	1	9	12	12	14
			100	0	2.9	26.5	35.3	35.3	
04	1.21	4.23	34	0	1	8	7	18	15
			100	0	2.9	23.5	20.6	52.9	
05	1.13	4.20	34	0	6	8	3	17	16
			100	0	17.6	23.5	8.8	50	
06	0.84	4.14	34	1	3	4	8	18	17
			100	2.9	8.8	11.8	23.5	52.9	
03	1.02	4.29	34	0	0	8	7	19	18
			100	0	0	23.5	20.6	55.9	
08	0.89	3.18	34	1	1	8	10	14	19
			100	2.9	2.9	23.5	29.4	41.2	
03	1.00	4.29	34	0	1	4	13	16	20
			100	0	2.9	11.8	38.2	47.1	

-تحليل الجدول رقم 5: نستنتج من الجدول رقم 5 والمتعلق بالمحور الثاني والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل الثاني والمتعلق ب هل لأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة ؟ حيث نجد أن :قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (4.30).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.96).

-ويوضح من الجدول رقم 5 : احتلت العبارة رقم (12) المرتبة (01) وهي يطالب المدير العاملين بانجاز الأعمال في وقتها مع مراعاة واستعمال أهم الطرق الجديدة دون إهمال الأمور الأساسية وجاءت العبارتين رقم (11) ورقم (13) في المرتبة (02) حيث لا يركز المدير السلطة في يده بل يقوم

بالتفويض بعض الصلاحيات للعاملين ، ويفرض بعض الأنظمة على العاملين مع إعطائهم الحق في الاختيار أيها النسب ، وجاءت العبارتين رقم (18) و(20) في المرتبة (03) حيث يحرص المدير على المساواة بين حقوق الأفراد العاملين ، كما انه يوازي بين أعماله الشخصية ومراقبة أداء العاملين لديه من اجل تحسيسهم وتوعيتهم بالأعمال الموجهة لهم والأهداف المسطرة الواجب تحقيقها. واحتلت العبارة رقم (15) المرتبة(04)وهي يحرص المدير على تطبيق واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة دون إهمال ونسيان الوسائل السابقة والقديمة وذلك من اجل مواكبة التطور والاستمرار في المنافسة، جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة (05)وهي يقوم المدير بتنظيم أيام تكوينية للعاملين وذلك من اجل معرفة كل ما هو جديد بنسبة للإعمال في الإدارة مع ترسيخ الأفكار والمعلومات السابقة، وجاءت العبارة رقم (17) في المرتبة (06)وهي يوزع المدير المهام والأعمال بالدقة ويفرض متساوية من الناحية الكمية والمعرفية للقدرات العاملين وفق أسس علمية حديثة، للإدارة، وجاءت العبارة رقم(14) في المرتبة (07) وهي يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات مع إعطاء الحرية للعاملين بإدخال بعض التعديلات ، واحتلت العبارة رقم (19) المرتبة (08)وهي يشجع المدير العاملين على اكتشاف طرق ووسائل أداء متجددة مع ربطها بأهداف المنظمة من اجل تحقيق أكبر توازن،

-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والمتعلقة بالأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة لان معظم نتائج المتوسط الحسابي هي قريبة بدرجة كبيرة من درجة (دائما وغالبا) وهنا تعتبر درجة هذين الاحتمالين عالية وهي تتراوح ما بين(5)و(4)أي بدرجة عالية من الموافقة.

ربط النتائج بالخلفية النظرية:- بالنسبة للفرضية الأولى:والمتعلق بأسلوب القيادة التكاملية وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة نجد أن نتائج الدراسة تقول أن هناك علاقة بين أسلوب القيادة التكاملية ومستوى الإبداع الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لسؤال الأول(4.23)وهذا ما يدل على أن هناك علاقة زيادة على ذلك لما توصل إليه " حسين مرضي الدوسري" (1434هـ) من خلال النتائج المتحصل عليها وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي ، ووجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري ، كما توصل إلى ذلك أيضا العاملين باك حيث انه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم في العمل على توفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه كما يتطلب منها إدراك العوامل الشخصية التي تساعد على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم

وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انهار التنظيم مع الفرد. (بلال خلف السكارنه:2001م،ص58)

كما أسهم ارج يرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بان العنصرين الأساسيين للتنظيم هما:الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسلك التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن البيئة التنظيم الذي يعمل فيه ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله وتميل شخصيته إلى التطور والنضج ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة:كالتخصص وإتباع خطة السلطة ووحدة الرئاسة وغيرها وإما كان سلوك الفرد العامل في مثل هذا التنظيم محكوما بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم التنظيم فانه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره ، وعدم إلمام المسؤولين المباشرين على العمل في الادارات الرياضية بأساليب القيادة والتحكم فيها هو أهم معيق للعمية الابداعية ، وهذا يوافق ما توصلت إليه دراسة احمد شحادة العجارمة (2012).

أما بالنسبة للفرضية الثانية والمتعلق بأسلوبالقيادة المتوازنة وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة نجد أن هناك علاقة بين هذا الأسلوب ومستوى الأخلاقية حيث أن نتائج الدراسة أبرزت ذلك في ما سبق حيث أن المتوسط الحسابي للسؤال قد بلغ (4.30) وهذا ما له دلالة كبيرة على أن هناك علاقة كبيرة بين هذا الأسلوب ومستوى الإبداع الإداري وهذا برهنة عليه نظرية التوازن التنظيمي فقد أقام برنارد فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا معينا لابد لظهوره إلى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك وان بقاء التنظيم الإداري واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما الكفاءة والفاعلية وان حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في المساهمة بجهودهم في نشاطه وان رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف ولكن ثقهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه فحيث تتوقف الفاعلية وتختفي المساهمة .

ويضيف برنارد أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الاشبعات التي يضمها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف،فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي يتحقق فيه حاجاتهم ولذا فعلى التنظيم الإداري أن يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد وان بقاء واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل وهذا يعين التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه. (بلال خلف السكارنه:2001م،ص62)

استنتاجات عامة:-وجود علاقة بين القيادة الإدارية بالصفة عامة والإبداع الإداري.

-أن القيادة الإدارية تعتبر هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري.

- أن هناك بعض الصفات الخاصة لمن يمكن أن نقول على أنه إنسان مبدع.  
- أن هناك بعض العناصر والخصائص يجب توفرها في مؤسسة مهما كان نشاطها من أجل تطوير مستوى الإبداع لديها وقدرتها على مواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات.  
- اقتراحات: - يجب أن يكون هناك سجل خاص بمتابعة الأفراد العاملين وهذا السجل يتكون من عدة النقاط خاصة بالإبداع الإداري وهذا من أجل معرفة قدرات كل فرد .  
- من الأفضل أن يكون هناك دورات للمدراء والمسؤولين عن هذه المؤسسات وهذا من أجل توعيتهم في استخدام الأساليب القيادية بالصورة فعالة ومرضية وهذا من أجل بث روح الحماسة في نفوس العاملين وهذا ما يشجع على عملية الإبداع والتطوير في قدراتهم.  
- إجراء دراسات حول الإبداع الإداري ، وأفاق استثماره في المجال الرياضي والحاجات التدريبية للقيادة والموظفين من أجل تنمية مهارات الإبداع الإداري .

#### قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

- ماثيو جيدير (2004) منهجية البحث العلمي ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض و بوطوب س.
- يوسف حلمي شحادة (1986) القيادة الإدارية.
- محمد عبد الفتاح ياغي (2010) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق دار وائل للنشر والتوزيع الأردن عمان
- عبيدات ذوقان و عدس عبد الرحمان و عبد الحق كايد (2000) البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه دار أسامة للنشر والتوزيع ط 3 الرياض.
- إبراهيم بن شهاب ، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، مؤسسة دار الرسالة. الطبعة الأولى 1418 هـ-1996 م.
- للخليل بن أحمد الفراهيدي، تحقيق: د.مهدي المخزومي ود.إبراهيم السامرائي، كتاب العين، جزء 5، دار الهلال.
- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999
- خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 1، 2010 م
- العواجي، إبراهيم، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، (1406 هـ)
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، مج 8 ، دار صادر النشر، بيروت ، 1990 م.
- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد 2004 م
- دومي عيد القادر وآخرون، تصميم وانجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003.
- بو داود عبد اليمين و عطى الله أحمد (2009) المنشط في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ديوان المطبوعات الجامعية ط 1 الجزائر.

- الخليفة، فاطمة والربيعان عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 2000، العدد (1)
- الشيبيني، هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، 1997م.
- حسن الطيب، محاور التنمية لتجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، (الرياض، 59، محوم 1409هـ)
- محسن مخامرة اميمة الدهان، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات (عمان: العدد الثاني، جمادى الآخرة، السنة 1988م).
- عادل بن صالح الشقحة (2004) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية إمارة مكة المكرمة.
- الحقباني تركي عبد الرحمن، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، (1418هـ).
- حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003
- موافق احمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، 2012م.