

القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة

أ.د. ناهد إسماعيل محمد رحيم

أستاذ الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات

- جامعة حلوان

nahid312@gmail.com

د. ريم أحمد مختار

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية

للبنات - جامعة حلوان

reemahmed9913@gmail.com

المخلص :

إستهدف البحث تحديد واقع كل من القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية ودرجة مساهمة القيادة المتسامية في تعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .

وقد تم إستخدام المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة البحث واشتملت عينة البحث على عدد (١٦٤) إحصائي رياضي ، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات لكل من (القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية) من تصميم الباحثتات.

ومن أهم الإستنتاجات توافر القيم والإتجاهات والسلوك والروحانية (السمو الأخلاقي) بدرجة مرتفعة ووفقاً للوزن النسبي جاء محور القيم والإتجاهات فى الترتيب الأول بنسبة ٨٣.١٥% وجاء محور السلوك فى الترتيب الثاني بنسبة ٨٢.٣% وجاء محور الروحانية (السمو الأخلاقي) فى الترتيب الثالث والأخير بنسبة ٧٩.٣% ضمن محاور إستبيان القيادة المتسامية .

وتوافر الذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي بدرجة مرتفعة بينما توافر التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة ووفقاً للوزن النسبي جاء محور الحمض النووي التنظيمي فى الترتيب الأول بنسبة ٨٢.٢% وجاء محور الذاكرة التنظيمية فى الترتيب الثاني بنسبة ٧٧.٦% وجاء محور التعلم التنظيمي فى الترتيب الثالث والأخير بنسبة ٧٤.٦% ضمن محاور إستبيان المناعة التنظيمية.

وبمجموع الوزن النسبي لكل محور من محاور الإستبيان تم إستنتاج توافر القيادة المتسامية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي قدرة (٨١.٥%) ، وتوافر المناعة التنظيمية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي قدرة (٧٨.١٤%).

وإحتلت القيم والإتجاهات نسبة المساهمة الأولى فى تعزيز كل من التعلم التنظيمي بنسبة (٩٥.١%) ، الذاكرة التنظيمية بنسبة (٧٩.٣%) ، الحمض النووي التنظيمي بنسبة (٨٨.٦%).
وتوصي الباحثتان بدعم القيادة المتسامية وتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة

Transcendent leadership as an input to enhance the organizational resilience in the Directorate of Youth and Sports

Abstract

The research aimed to determine the reality of both Transcendental Leadership and Organizational Immunity and the degree of contribution of leadership that contributes to enhancing organizational immunity in the Directorate of Youth and Sports.

One of the most important conclusions is the availability of values, attitudes, behavior, and spirituality (moral highness) in a high degree, and according to the relative weight, the values and attitudes axis came in the first rank with a percentage of 83.15%, and the behavior axis came in the second rank with a percentage of 82.3%, and the spirituality axis (moral elevation) came in the third and last rank with a percentage of 79.3%. Within the axes of the transcendent leadership questionnaire...

The availability of organizational memory and organizational DNA was high, while the availability of organizational learning was moderate, and according to the relative weight, the organizational DNA axis came in the first rank with a percentage of 82.2%, the organizational memory axis came in the second rank with a percentage of 77.6%, and the organizational learning axis came in the third and last rank with a percentage of 74.6% within Axes of the regulatory immunity questionnaire.

With the sum of the relative weight of each of the axes of the two questionnaires, it was concluded that the availability of sublime leadership was highly available with a relative weight of (81.5%), and the availability of organizational immunity was high with a relative weight of (78.14%).

Values and attitudes occupied the first percentage of the contribution to enhancing each of organizational learning by (95.1%), organizational memory by (79.3%), and organizational DNA by (88.6%).

The two researchers recommend supporting transcendent leadership and strengthening organizational immunity in the Directorate of Youth and Sports.

القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة

مقدمة ومشكلة البحث :

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات والتطورات المفروضة عليها في جميع مجالاتها الاجتماعية والفكرية والسياسية ومن هذه التحديات تلك التي تتعلق بطبيعة القيادة والبحث عن نمط قيادة مؤثر وفعال يستطيع ان يوجه الموارد البشرية ويحرك طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم باتجاه تحقيق اعلى مستويات للأداء اذ قد اخذ التوجه الحديث نحو البحث عن طرق واساليب ادارية وقيادية حديثة تكون أكثر كفاءة وملائمة مع هذا العصر وبعيدا عن الاساليب القيادية التقليدية .

وتزداد أهمية القيادة في المنظمات في العصر الحديث ؛ لما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات وتغيرات في شتى المجالات ، وخاصة في ظل التنافس الحاد ، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها مما يشير إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات . محمود سلمان العميان (٢٠١٠)

وفي ظل هذا التغير لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة ؛ لذا كان لا بد أن يطال التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني ، لذا تعد القيادة المتسامية إحدى أشكال القيادة التي تجمع العديد من المفاهيم والاتجاهات والأنماط القيادية كالتبادلية والتحويلية والخدمة والأخلاقية والبدائية والاستراتيجية وغيرها والتي يمكن للقائد تبنيها كنموذج قيادي لإصلاح كافة مكونات التنظيم المؤسسي ، فهي بمثابة الخروج عن طرق التفكير التقليدية حول طبيعة القيادة حيث تمكنهم من توليد نوع من الالتزام بين العاملين في المؤسسة بالاعتماد على الثقة المتبادلة وتوفير الدافعية نحو الارتقاء بأداء العاملين. عبدالله حسن الوعلاني ، حامد محمد الشمراني(٢٠٢٢)

يرجع تاريخ هذا النمط القيادي إلى أبرز القادة عبر التاريخ النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - الذي انطلق من مبدأ الاهتمام الدائم بتقديم المساعدة والعون لأصحابه في كافة الأعمال ، عبر استخدامه لذكائه الفطري ، ونمطه الفريد في القيادة ، والذي ساهم في بناء الدولة عبر التاريخ في فترة وجيزة (نعيمه العبرية ، ٢٠١٧) .

فالقيادة المتسامية تعمل على قيادة المنظمات وفق بيئة عالمية مليئة بالتنافسية ،
بغاية تحقيق احتياجات الأسواق العالمية ومتطلباتها ، إذ يقوم الأفراد بالتقيد من المحددات
عبر تعيين ما الذي يتمكنون من القيام به أو عدم تمكنهم (Isebor , ٢٠١٨)
وتنسب نظرية القيادة المتسامية إلى جاردون (Gardon , ٢٠٠٠) وهذا النوع من
القيادة تكون العلاقة القائمة بين القائد والإدارة مبنية على تبادل كل طرف منهما ما يمتلكه
من خبرة ، ومعلومة ، وفكرة معينة ، حيث يشجع القائد عملية الاتساق والتوحد مع المنظمة
، وذلك بإعطاء مكافآت عرضية للعاملين لرفع دافعيتهم (راتب السعود ، ٢٠٠٩) .
والقيادة المتسامية تجمع العديد من مفاهيم القيادات الأخرى ، وكذلك اتجاهاتها ،
 وأنماطها ، كالقيادة التبادلية ، والتحويلية ، والخادمة ، والأخلاقية ، والتي يمكن الأخذ بها
كمنهج قيادي للإصلاح والتطور (Merwe , letitia ; Verwey , Anton , ٢٠٠٠) .
إن بروز القيادة المتسامية إلى حيز الوجود يمكن أن يكون مبنيا على وجود نظريات
سابقة في القيادة ومنها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ونظرية القيادة الخادمة ونظرية
الروابط العمودية الثنائية أو نظرية التبادل بين القائد والعضو . فنظرية الرجل العظيم تؤكد
على السلطة والقوة والسيطرة التي يمتلكها الرجال ويتوارثونها من الآباء والأجداد ومنحهم
القدرة على قيادة عامة الناس ، والقائد المتسامي لديه قوة تدريبية وسلطة من خلال تساميه
ويستطيع من خلال ذلك تحقيق أهداف المنظمة . كما أن سمات الأتفاق والجانب الأخلاقي
والإيمان التي يتحلى بها القائد تسهم في فاعلية قيادته وتجعله يؤثر في الآخرين ليجعلهم
أكثر وأكفأ أداء وفي المنظمة فيجعلها تحقق ما تسعى إلى تحقيقه . كما أن القائد المتسامي
هو قائد خادم لأن القائد الخادم يخدم قبل أن يقود من خلال التأكيد على تلبية احتياجات
الآخرين كأولوية لقيادته وهذا ما يقوم به القائد المتسامي الذي يهتم بتطوير العاملين معهم .
ووفقا لنظرية التبادل بين القائد والعضو فإن القائد يعمل على تنمية وتعزيز علاقاته مع
العاملين معه من خلال ثنائية العلاقات الإيجابية بين القائد والأعضاء من حيث تكليفهم
بالمسؤوليات وإشراكهم في الواجبات الإدارية ومن خلال نمط التبادل الاجتماعي المستمر ،
وكل ذلك يؤدي إلى تنمية دوافع وحوافز للعاملين وهذا ما يحدث في القيادة المتسامية
(Scott - ٢٠٠٨)

والقيادة المتسامية هي التي تكون علاقة التبادل فيها قائمة على المساهمة ، وهي التي يشجع فيها القائد الإتساق والاتحاد في المؤسسة عن طريق منح مكافآت وحوافز للعاملين مناشدا لدفاعيتهم الحقيقية ومطورا لدفاعيتهم المتسامية ، كما أن القائد المتسامي يركز في عمله الإداري على حاجات العاملين ويهتم بهم ويحاول بشكل مستمر تطوير دفاعيتهم ويعمل على تعزيز حوافزهم سعيا لتحقيق نتائج مرغوبة شعى المؤسسة إلى تحقيقها (الأغا وعساف ، ٢٠١٥) .

ويحاول القائد في القيادة المتسامية تطوير الدافعية العالية لدى المرؤوسين ، والتركيز على حاجات الموظفين ، كما يعمل على التطوير الشخصي هم ، كما يهتم بالوصول إلى حاجاتهم ليصبحوا أكثر حكمة وحرية واستقلالاً وقدرة على العطاء المستمر (Cardona - ٢٠٠٢)

تتمحور القيادة المتسامية حول طبيعة الشخص وما يتميز به من كفايات تجعل منه شخصا فريدا من نوعه وبناء على هذه الكفايات ، يقوم القائد ببنائها من خلال اكتساب المعرفة ، والمهارات ، والخبرات التي تنعكس على شخصية القائد المتسامي الذي ينمي الأمل ، والتفاؤل لدى أفراد المنظمة ، ويكون هو قادرا على السيطرة على ذاته ويتحلى بالرغبة ، والمقدرة على تحمل المسؤولية (Avolio &Luthans , ٢٠٠٦) .

فالقائد المتسامي هو من يمنح ويقدم كافة اهتمامته لمصلحة المؤسسة ومصالحة العاملين فيها أيضا ، حيث أن أغلب العاملين يرغبون في العمل مع القائد الذي يبادلهم الثقة والاحترام ، ويعظم من اسهاماتهم وأعمالهم نحو المؤسسة ، مما يبين ذلك بأن الحكمة في العمل القيادي ، وتحقيق العدالة والتسامح ، والتحكم بالنفس وضبطها ، والاتسام بالإيثار وحب الذات وحب الآخرين من أبرز دعائم القائد المتسامي ومقوماته ؛ إذا فهو رمزا ومثالا لدى من يعمل معه ، ما أنه لم يعتبر فقط قائدا للمؤسسة فحسب بل بات أنموذجا يحتذى به ، ودخل إلى قلوبهم ، وأضحى قائدا روحياً يمتلك الكثير من الحكمة والعلاقات الانسانية الطيبة (سمارة فوزى ، ٢٠١٨) .

وفي ظل التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة تنوعت أساليب تطوير المؤسسات ، ومن أجل التكيف مع المتغيرات المحيطة أصبح لزاماً على القادة ردع الاخطار في البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية وذلك من خلال بناء نظم المناعة التنظيمية ،

حيث تعد المناعة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الحياة الوظيفية والاجتماعية والأمنية ، وحصناً منيعاً يحسن أداء المؤسسات ويعزز من قوتها وقيمتها . وتمثل المناعة التنظيمية الحاجز المناعي الذي يقي المؤسسة وطأة المؤثرات الخارجية ، ويدعمها في مواجهة ما يحيط بها من تحديات داخلية ، ويضيف لها ميزة التفوق على المنافسين ؛ حال تفوق مناعتها على تلك المتوفرة لديهم (فيروز خضير - ٢٠١٧)

ويعد النظام المناعي في غاية الأهمية ومن الممكن أن نرى هذه الأهمية من خلال التشابه بين هذا النظام و جهاز المناعة الموجود في جسم الإنسان حيث يعمل جهاز المناعة على مكافحة الأمراض وأي طارئ قد يتعرض له الإنسان ويعمل هذا الجهاز على إبقاء جسم الإنسان نشيط ويعمل بكفاءة وفاعلية وذلك لأن الوظيفة الرئيسة لجهاز المناعي هي حماية الإنسان من التعرض لأي عوامل تضعفه فإذا لم يتمكن جسم الإنسان من حمايته والدفاع عنه فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث اضرار تؤدي إلى تعطل جسم الانسان عن القيام بمهامه اليومية وكذلك هو الحال في نظام المناعة التنظيمية الذي سيكون اشبه بالجدار الحامي من التحديات الخارجية التي تتعرض لها المستشفيات الخاصة بالإضافة لكونه الاساس المتين في الحماية من التحديات الداخلية ، اذا إن لم يكن جهاز المناعة التنظيمية قادراً على حماية المنظمة سيؤدي إلى تعرض المنظمة إلى مشاكل قد تؤدي إلى حدوث قصور في عمل المستشفيات الخاصة أو حتى إلى فنائها وعلى العكس من ذلك إذا كان النظام المناعي للمستشفيات الخاصة قوياً وصلباً بما يكفي فإنه يحافظ عليها ويساعدها على تتبؤ بالتحديات والعمل على مواجهتها والحفاظ على الميزة التنافسية التي تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقها (محمد حمدي الصاوي ، ٢٠٢١) .

ولعل أول من طرح مصطلح " نظم مناعة الشركات " في أدبيات إدارة الاعمال (Degus) (١٩٩٧) حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات ، داعياً الى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة . وقد عرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة ، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم . ومعالجة اثارهم . (عثمان رياض عبدالمجيد ٢٠١٦)

ويعتبر نظام المناعة التنظيمية أحد الأنظمة التي افرزتها نظرية الانتاج الاجتماعي الذاتي التي تشير إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في انتاج واعادة انتاج نفسه (نعمة مؤيد يوسف الساعدي - ٢٠١٦) الساعدي ، ٢٠١٦) ويعود اصل نظام المناعة التنظيمية الى نظرية التكيف التنظيمي ، اذ تعتمد المنظمات الى ايجاد وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية فقد ادى افلاس العديد من المنظمات وتطور منظمات اخرى ونضوجها في عالم المنافسة الى الاهتمام بالأنظمة الداخلية للمنظمة والرصد البيئي وابتكار العلاجات (الحلول) للفيروس البيئي الخارجي الذي يهدد المنظمة . (Simmons - ٢٠١٣)

فالمناعة التنظيمية هي نتاج التطورات والذي تعكس صورة محاولات المنظمات التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ، فهي تتكون من مجموعة اليات داخل المنظمة تمكنها من ان تعالج نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية ، اما الابعاد التي تحيط بالمناعة التنظيمية تجعل المنظمة تبادر بالأفعال اولا وان لا تكون رد فعل بسبب ما تفرزه تلك الابعاد من مجموعة من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القادرة على الابتكار في جميع المجالات سواء كانت في النظم او في الاساليب التي تم استخدامها أو بالمنتجات التي تقدمها المنظمة مما يساعد في النهاية الى تحسين الاداء (ياسمين علاء الدين - ٢٠٢٢) .

وتبرز اهداف نظم المناعة التنظيمية في العديد من الفوائد تمثلت في حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي الى اصابته بأزمة ، وهي حماية تتراوح ما بين وجود انظمة اساسية وبديلة وفرعية او وجود نظم حماية متعددة ومزدوجة ، وكذلك حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب ازمة للمنظمة وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين اقسام ومستويات مجتمع المنظمة . وأخيرا تعمل نظام المناعة التنظيمية كخط الدفاع الاول ضد المخالفات وسوء تصرف المديرين داخل المنظمة . (محمد إسماعيل العسوفي ٢٠٢٠)

وتؤكد الدراسات أن نجاح المنظمات وتطورها يرتبط بقدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات بفعل جهاز المناعة التنظيمي (Mahmood Zaid, Suhair Adel-٢٠٢١) وتمثل نظم المناعة التنظيمية الاجراءات والسياسات التي تتبناها كل منظمة لتكون شبكة

مترابطة بين الافراد والعمليات من اجل تكوين جدارمنيع و متماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الأختراق داخليا بالعمل على مشاكل العمل وتصحيح أى إنحرافات فى الأداء لتقليل حدوث الأزمات والوقاية من التهديدات و الاخطار الخارجية . حمزة خالد بنى عطا (٢٠٢٢)

وتستخلص الباحثان أن المناعة التنظيمية عنصراً هاماً لا بد أن يتوفر في منظمات القرن الواحد والعشرين ، وذلك من أجل البقاء في ظل بيئة ديناميكية تتصف بالمخاطر ، ومن أبرز هذه المنظمات الهيئات والمؤسسات الرياضية ، وبالرغم من إختلاف أشكالها وأنواعها إلا أنها تهدف في النهاية إلى خدمة الإنسان والمجتمع المحيط بها وخاصة فى ظل مسحذات وتحديات العصر ، ولا يتم ذلك إلا بوجود مؤسسة تتمتع بالقدرة علي حماية نفسها من كافة التحديات المستقبلية والتهديدات التي قد تؤثر على أدائها واستقرارها على المستويين الداخلي والخارجي وبذلك نحصل علي مؤسسة رياضية مستقرة تتمتع بمناعة تنظيمية .

ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات كدراسة عثمان رياض (٢٠١٦) دراسة محمد إبراهيم (٢٠٢٢) ، أحمد سمير ثابت (٢٠٢٠) ، محمد حمدي الصاوي (٢٠٢١) ، Nafei,w (2015) وغيرها ، وانطلاقاً من مبدأ عمل الجهاز المناعي في جسم الانسان ومهمته في المحافظة على الجسم سليم خالى من أي أمراض ومحاولته منع دخولها ومقاومتها بكفاءة وفاعلية للمحافظة على جسم الإنسان من الأخطار والقدرة على ممارسة الأعمال اليومية بشكل طبيعي ، فإن نظام المناعة التنظيمي في المؤسسات يشبة إلى حد كبير نظام المناعة في جسم الإنسان ، حيث أن الهيكل التنظيمي و العلاقات بين الأفراد تعمل ضمن شبكة معقدة مشابهة وقريبة لنظام المناعة البشري ، وحيث أن الموارد البشرية تعتبر دائرة مكملة لعمل نظام المناعة التنظيمية فلا بد من تفعيل ودعم الابتكار والاهتمام بها لتحقيق الفاعلية في المؤسسات الرياضية .

وبما أن القيادة المتسامية تقدم منظوراً جديداً يجمع العديد من المفاهيم والنظريات القيادية فيمكن للمؤسسات الرياضية تبنيها كنموذج قيادي للإصلاح المؤسسى ، حيث تشير دراسة كل من علي ناصر يحيى (٢٠٢٠) ، حنان جمال العمارة (٢٠٢١) ، عبد الله سعود العجمي (٢٠٢٢) ، ليلي عبد الله خضير (٢٠٢٠) ، Nair.A (2016) للأثر الإيجابي

للقيادة المتسامية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء وتغيير الثقافة السائدة والاهتمام الحقيقي بالعاملين والعمل على تعزيز مفاهيم المودة والتعاون والنزاهة بينهم، وتبني الأخلاق السامية في التعامل ما بين القادة والعاملين ، والحرص على تحقيق الرؤى والأهداف والخطط العليا ، مع التسامي عن الخلافات والمصالح الشخصية مقابل المصالح العامة للجميع ، إضافة لإسهامها في تكوين ثقافة تنظيمية شاملة تتبنى الحكم المشترك وتشجع الفعالية الذاتية وتمكن المرؤوسين وتقدر الاستدامة العالمية .

ومن خلال ما سبق تستخلص الباحثان أن توافر المناعة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة يكون له دور هام في الحد من الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية ، كما أنها ستوجه القادة إلى عدم التسرع عند اتخاذ القرارات ، وستنمي روح المسؤولية الذاتية لدى العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية مما يسهم في تعزيز استقرارها على المدى الطويل .

وكون المؤسسات الرياضية معرضة بشكل دائم للفيروسات ومسببات الأمراض التنظيمية نتيجة للاحتكاك المباشر مع البيئة والمجتمع ، لذلك باتت المنظمات بحاجة إلى حماية أو مناعة لحماية كيانها وتعزيز قدرتها المناعية وصحتها التنظيمية لمواجهة الأخطار التنظيمية ونظراً لأهمية القيادة المتسامية في صناعة التغيير الحقيقي والمستدام على مستوى المؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة ، وأثرها في تغيير القيم والمعتقدات والأعراف التي يحملها العاملون ويمارسون مهامهم ، وما يتم تحديده من توقعات مستقبلية حيث أن نمط القيادة المتسامي منظورا جديدا يجمع بين العديد من المفاهيم والنظريات القيادية مما يسمح للقيادة بالمؤسسات الرياضية بتبنيها للإصلاح والحد من المشكلات الداخلية والتهديدات الخارجية بالمؤسسات الرياضية وتحقيق المناعة التنظيمية ، إضافة لعدم وجود دراسة - في حدود علم الباحثان - تناولت القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة .

وفى ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات الرياضية ، والتركيز على أهمية وجود طرق مداخل جديدة في القيادة والسلوك التنظيمي ، كمدخلي القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية ، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات

والتصورات ، وذلك مادعى الباحثان لإجراء الدراسة الحالية فى محاولة جادة لدراسة واقع القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .

أهمية البحث :

تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالى فيما يلى :

- 1- يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تتناول موضوع القيادة المتسامية والمناة التنظيمية التي تمثل أحد متطلبات تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية .
- 2- إفتقار المكتبة العربية إلى الدراسات التي تتناول موضوع دور القيادة المتسامية في تعزيز المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة نظراً لحدائثة الموضوع على الساحة الميدانية.
- 3- التوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة.

الأهمية التطبيقية :

تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالى فيما يلى :

- يعد البحث بمثابة تغذية راجعه للقيادات الإدارية فى المؤسسات الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة بصفة خاصة وتفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف على واقع القيادة المتسامية المتمثلة فى (القيم والإتجاهات - السلوك - الروحانية والسمو الخلاقي) ، وواقع المناة التنظيمية المتمثلة فى (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي) بإعتبار أن القيادة المتسامية مؤشر هام للتطوير ويسهم فى تعزيز المناة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .

هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناة التنظيمية من خلال تحديد :

- 1- واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة .
- 2- واقع المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .
- 3- نسبة مساهمة القيادة المتسامية في تعزيز المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .

تساؤلات البحث

- ١- ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة ؟
- ٢- ما واقع المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ؟
- ٣- ما نسبة مساهمة القيادة المتسامية في تعزيز المناة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ؟

مصطلحات البحث

القيادة المتسامية

عرّفا Robbins&Davidbizar روبينز، ديفيد بيزار (٢٠٢٠ : ١١٨) القيادة المتسامية بأنها " القيادة التي تؤدي إلى الرؤية المتسامية التي يلهم فيها القائد الأفراد العاملين ويشجعهم على الإتصال والشعور بالإنتماء وقبول المسؤولية ."

المناة التنظيمية

عرّف يوسف الطائي (٢٠١٩ : ١١) المناة التنظيمية بأنها " مجموعه من الوظائف الأساسية داخل المنظمات والتي تتشارك فيما بينها بشكل متكامل لبناء منظومة حصينة يمكن من خلالها التصدي للفيروسات البيئية والمخاطر التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة سواء في هيكلها أو بنيتها".

إجراءات البحث :

منهج البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثتان بإستخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع البحث :

إشتمل مجتمع البحث على (٧٥٧) أخصائي رياضي (كبير - درجة أولى - درجة ثانية - درجة ثالثة) الحاصلين على بكالوريوس التربية الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة .

عينة البحث :-

تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وإشتملت علي عدد (٤٠) كبير ، وعدد (٥٠) درجة أولى ، وعدد (٤٥) درجة ثانية ، وعدد (٦٩) درجة ثالثة بإجمالي (٢٠٤) أخصائي رياضي أى بنسبة (٢٧%) من مجتمع البحث مقسمة إلي مايلي :-

أولاً: العينة الإستطلاعية :

تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسي ، حيث إشمئت على عدد عدد (١٠) كبير ، وعدد (١٠) درجة أولى ، وعدد (١٠) درجة ثانية ، وعدد (١٠) درجة ثالثة بإجمالى (٤٠) أخصائي رياضي

ثانياً: عينة البحث الأساسية :

وتم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ، حيث إشمئت على عدد (٣٠) كبير ، وعدد (٤٠) درجة أولى ، وعدد (٣٥) درجة ثانية ، وعدد (٥٩) درجة ثالثة بإجمالى (١٦٤) أخصائي رياضي

جدول (١)

التوصيف الكمي لعينتي البحث الإستطلاعية والأساسية

العينه الأساسية	العينه الإستطلاعية	م
٣٠	١٠	كبير
٤٠	١٠	درجة أولى
٣٥	١٠	درجة ثانية
٥٩	١٠	درجة ثالثة
١٦٤	٤٠	المجموع

أدوات جمع البيانات :

إستخدمت الباحثتان أدوات جمع البيانات الآتية :

أولاً : الوثائق والسجلات :

حيث أجرت الباحثتان تحليل وحصر لمختلف الوثائق من رسائل ماجستير ودكتوراة وأبحاث منشورة بالبيئات العربية والأجنبية فى مجالى القيادة المتسامية والمناعه التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وغيرها من المؤسسات ومراجعة قوائم ومقاييس القيادة المتسامية والمناعه التنظيمية التى سبق إعدادها بهدف تفهم بنيتهم المعرفية وتأصيلهم النظرى وتحديد محاورهما .

ثانياً : الإستبيان

١- الهدف من الأستبيان:

تم تحديد الهدف من الإستبيان تبعاً لأهداف وتساؤلات البحث، حيث كان الهدف من الإستبيان هو دراسة القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية .

٢- تحديد محاور الأستبيان:

من خلال المقابلة الشخصية ببعض الخبراء والمسح المرجعي للمراجع والدراسات السابقة تم التوصل إلى تصميم الأستبيان التاليين : (القيادة المتسامية – المناعة التنظيمية)
الإستبيان الأول :

ويختص بالقيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة، واشتمل الاستبيان على (٣) محاور كالتالي :

المحور الأول : (القيم والاتجاهات) ويشتمل على (٧) عبارات

المحور الثاني : (السلوك) ويشتمل على (٧) عبارات

المحور الثالث : (الروحانية – السو الأخلاقي) ويشتمل على (٧) عبارات

الإستبيان الثاني :

ويختص بالمناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، واشتمل الاستبيان على (٣) محاور كالتالي:

المحور الأول : (التعلم التنظيمي) ويشتمل على (٧) عبارات

المحور الثاني : (الذاكرة التنظيمية) ويشتمل على (٨) عبارات

المحور الثالث : (الحمض النووي التنظيمي) ويشتمل على (٨) عبارات

٣- خطوات تصميم الاستبيان :

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة المتسامية والمناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وغيرها من المؤسسات.

- مراجعة قوائم ومقاييس القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية التي سبق إعدادها .

- عرض المحاور المقترحة على عدد (٥) من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية.

- إقتراح عبارات لكل محور من محاور الإستبيانين في ضوء الفهم والتحليل لكل محور .

- عرض الإستبيانين في صورتها المبدئية على الخبراء والمتخصصين لإبداء الرأي حول مدى كفاية وملائمة المحاور والعبارات لهدف البحث تمهيداً للدراسة الإستطلاعية .

٤- حساب المعاملات العلمية للاستبيانين :

أولاً: حساب معامل الصدق

أ- صدق المحكمين :

قامت الباحثتان بعرض الإستبيانين الأول (القيادة المتسامية) والثاني (المناعة التنظيمية) في صورتها المبدئية (مرفق ٢) على مجموعه من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٥) خبراء (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيانين فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل إستبيان ، و(مرفق ٣) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء في محاور وعبارات الإستبيان الأول والثاني وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء ما بين (٨٥.٧% : ١٠٠%) وهذه النسبة أعلى من ٧٥% التي إرتضتها الباحثتان لقبول العبارات وبذلك يصبح عدد عبارات الإستبيان الأول (٢١) عبارة وعدد عبارات الإستبيان الثاني (٢٣) عبارة مع التعديل في صياغة بعض العبارات ليصبح الإستبيانين في صورتها المبدئية ب (مرفق ٤)

ب- الدراسة الإستطلاعية

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة قوامها (٤٠) اخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع وخارج عينة البحث الأساسية وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات في الفترة من (١٣/ ١٢/ ٢٠٢٢) إلي (١٩ / ١٢ / ٢٠٢٢)

ج- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثتان باختبار صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بتطبيق الإستبيان على ٤٠ اخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة و جدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه لإستبيان القيادة المتسامية
(ن = ٤٠)

المحور الثالث الروحانية		المحور الثاني السلوك		المحور الأول القيم والاتجاهات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠.٥١١	١	*٠.٤٩٨	١	*٠.٦٣٢	١
*٠.٤٥٥	٢	*٠.٧٠٨	٢	*٠.٧٥١	٢
*٠.٥٣٦	٣	*٠.٦٦٥	٣	*٠.٧٣٤	٣
*٠.٦٧٤	٤	*٠.٥٩٠	٤	*٠.٦٩٠	٤
*٠.٥٦٩	٥	*٠.٧٣٣	٥	*٠.٧٥٦	٥
*٠.٦٢٥	٦	*٠.٧٠٢	٦	*٠.٥٣٥	٦
*٠.٧٧١	٧	*٠.٧٦٧	٧	*٠.٦٤٤	٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

ويتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور وعبارات إستبيان القيادة المتسامية جميعها داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستبيان القيادة المتسامية

(ن = ٤٠)

معامل الارتباط	المحاور
*٠.٧٢٠	المحور الأول (القيم والاتجاهات)
*٠.٨١١	المحور الثاني (السلوك)
*٠.٧٣٣	المحور الثالث (الروحانية)

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور إستبيان القيادة المتسامية والدرجة الكلية للإستبيان جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

وبذلك يظل عدد عبارات إستبيان القيادة المتسامية (٢١ عبارة)

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه لإستبيان المناعة التنظيمية
(ن = ٤٠)

المحور الأول التعلم التنظيمي		المحور الثاني الذاكرة التنظيمية		المحور الثالث الحمض النووي التنظيمي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*.٥٢١	١	*.٤٨٠	١	*.٥١٥
٢	*.٦٢٥	٢	*.٧٩١	٢	*.٤١٨
٣	*.٧٠٠	٣	*.٦٥٥	٣	*.٥٩٠
٤	*.٥٢٢	٤	*.٥٠٠	٤	*.٦٦٠
٥	*.٧٢٠	٥	*.٧١٠	٥	*.٥٧٧
٦	*.٥١٤	٦	*.٧٣٩	٦	*.٦٣٠
٧	*.٦٣٠	٧	*.٧٨٨	٧	*.٧١٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

ويتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور وعبارات إستبيان المناعة التنظيمية جميعها داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

وبذلك يظل عدد عبارات إستبيان المناعة التنظيمية (٢٣ عبارة)

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستبيان المناعة التنظيمية
(ن = ٤٠)

المحاور	معامل الارتباط
المحور الأول (التعلم التنظيمي)	*.٩١٢
المحور الثاني (الذاكرة التنظيمية)	*.٨٥٤
المحور الثالث (الحمض النووي التنظيمي)	*.٧٦٦

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور إستبيان المناعة التنظيمية والدرجة الكلية للإستبيان جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق

ثانياً : حساب معامل الثبات

قامت الباحثتان بحساب ثبات إستمارتي إستبائني (القيادة المتسامية- المناعة التنظيمية) بإستخدام معامل (لفا كرونباخ) وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو التالي :

جدول (٦)

قيم ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان القيادة المتسامية

(ن = ٤٠)

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا ALPHA
الأول	القيم والاتجاهات	٠.٧١٢
الثاني	السلوك	٠.٦١٢
الثالث	الروحانية (السمو الاخلاقي)	٠.٨٠٠

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

يتضح من جدول (٦) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة ألفا تتراوح بين (٠.٦١٢ ، ٠.٨٠٠) وذلك يشير أن إستمارة إستبيان القيادة المتسامية على درجة مقبولة من الثبات وصالحه للتطبيق.

جدول (٧)

قيم ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان المناعة التنظيمية

(ن = ٤٠)

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا ALPHA
الأول	التعلم التنظيمي	٠.٦٨٩
الثاني	الذاكرة التنظيمية	٠.٨٤٥
الثالث	الحمض النووي التنظيمي	٠.٧١٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٠٤)

يتضح من جدول (٧) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة ألفا تتراوح بين (٠.٦٨٩ ، ٠.٨٤٥) وذلك يشير أن إستمارة إستبيان المناعة التنظيمية على درجة مقبولة من الثبات وصالحه للتطبيق.

٥- الدراسة الأساسية

قامت الباحثتان بتطبيق إستمارتي الإستبيان قيد البحث في صورتها النهائية (مرفق ٥) على عينة البحث الأساسية وقوامها (١٦٤) اخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة في الفترة من (٢٤/١٢/٢٠٢٢) إلي (٢٣/١/٢٠٢٣) ، وبعد جمع إستمارات الإستبانيين تم تفرغهما بميزان التقدير الثلاثي للعبارات بحيث تأخذ الإستجابة (موافق) (٣) درجات والإستجابة (إلى حد ما) (٢) درجتين والإستجابة (غير موافق) (١) درجة واحدة .

المعالجات الإحصائية المستخدمة :-

الإحصاء الوصفي. - قيم الارتباط بيرسون. - ألفا كرونباخ - التكرار والنسب المئوية - الدرجة المقدرة
الوزن النسبي .

عرض ومناقشة النتائج

تبنت الباحثتان الوزن النسبي لأستجابات عينة البحث ٧٥% فأكثر لقبول العبارات التي تدل أو تعطي مؤشراً أن القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية من وجهة نظر الاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة يتوافران بدرجة مرتفعه ، ومن (٦٠ إلى اقل من ٧٥%) مؤشراً لتوافر القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية بدرجة متوسطة ، وأقل من ٦٠% مؤشراً لتوافر القيادة المتسامية والمناعة التنظيمية بدرجة قليلة .

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول (ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة)؟

جدول (٨)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات

المحور الأول القيم والاتجاهات .

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
انا كأحد الاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة أرى أن المدير ...										
١	يتبنى قيماً ديمقراطية في التعامل مع العاملين بالمديرية .	111	67.6	30	18.2	23	14.02	416	84.5	3
٢	يعزز وسائل الإتصال والتواصل بين المرؤسيين .	100	60.9	42	26.2	21	12.8	407	82.7	5
٣	يعمل على بناء إتجاهات إيجابية نحو العمل بالمديرية.	120	73.1	19	11.5	25	15.2	423	85.9	1
٤	يمنح الفرصة للتعبير عن الآراء ومناقشة المشكلات التي تعترض سير العمل .	108	65.9	37	22.5	19	11.5	417	84.7	2
٥	يهتم بالأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتميزهم بالمديرية.	103	62.8	21	12.8	40	24.3	391	79.4	7
٦	يرى أن الإنجاز يعد معياراً أساسياً لحصول العاملين على الإمتيازات المختلفة.	114	69.5	23	14.02	27	16.4	415	84.3	4
٧	يهتم بتحسين أوضاع العاملين لتعزيز الشعور بالرضا عن العمل.	101	61.5	31	18.9	32	19.5	397	80.6	6
١	المجموع							2866	83.15	

يتضح من جدول (٨) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (القيم والاتجاهات) تراوحت ما

بين (٧٩.٤% ، ٨٥.٩%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر القيم والاتجاهات بدرجة مرتفعه، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، كما لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠% ، كما لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٣.١٥%) مما يشير إلى توافر القيم والاتجاهات بدرجة مرتفعه ضمن القيادة المتسامية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (3) على الترتيب الأول بوزن نسبي مرتفع وقدرة (85.9%) والتي تنص على (يعمل على بناء إتجاهات إيجابية نحو العمل بالمديرية.) يرجع إلى أن ما يمتلكه القادة من قيم واتجاهات إيجابية ينعكس بشكل مباشر على العاملين ويعزز من أدائهم وتميزهم الوظيفي.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إلى عبد الله خضير، فراس محمد العامري - ٢٠٢٠) والتي توصلت نتائجها إلى تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء ويزداد هذا التأثير ويتعاظم من خلال القيم الديمقراطية والإتجاهات الإيجابية والروحانية .

- كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (فلورتنين ، تيهوبيجولو Florentina K. Tehbijuluw ٢٠١٤) والتي أوصت بأهمية دور القائد المتسامي في أداء المنظمة من خلال تحديد الإتجاهات الأساسية داخل المنظمة .

- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (محمد جواد عبدالله ٢٠١٧) ونتائج دراسة (عايد العازمي ٢٠١١) في أن مدير المدرسة يحرص على إكساب المعلمين إتجاهات إيجابية نحو المدرسة والعمل بها .
- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (على ناصر جدة ٢٠٢٠) في القائد لا يحرص بدرجة كبيره على إكساب المعلمين إتجاهات إيجابية نحو العمل .

كما ترى الباحثان أن حصول العبارة رقم (٥) على الترتيب الأخير ولكن بوزن نسبي مرتفع وقدرة (79.4%) والتي تنص على (يهتم بالأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتميزهم بالمديرية.) يرجع إلى أن عملية التفرد والإبتكار الهادف إلى التميز لا يتأتى إلا من خلال الأفكار الإبداعية وتبني القادة هذه الأفكار ووضع التنفيذ لمزيد من التقدم والتطور في العمل .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (غازي عبد زيد كريم- ٢٠٢١) التي توصلت نتائجها إلى أن الإهتمام بالقيادة المتسامية من شأنه أن يحسن من التميز التنظيمي .

- كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (محمد جواد عبدالله ٢٠١٧) فى أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على الإبداع والأبتكار فى العمل .
- كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة عبد الله سعود العجمى (٢٠٢٢) فى أن المدير يحفز المعلمين لتحويل الأفكار الأبداعية إلى أبتكارات لتطبيقها فى ميدان العمل .
- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Hui-O Liu, ٢٠٠٨) فى حرص القائد على الأهتمام بالموظفين والتطوير المستمر لأدائهم مما يساهم فى تميز المؤسسة .
- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (عايد العازمى ٢٠١١) ونتائج دراسة (على ناصر جده ٢٠٢٠) فى أن المدير يشجع المعلمين على الأبداع والأبتكار بدرجة ضعيفة .

وتستخلص الباحثان أن القائد المتسامي يعمل على بناء إتجاهات إيجابية نحو العمل بالمديرية ، ويمنح الفرصة للتعبير عن الآراء ومناقشة المشكلات التي تعترض سير العمل ، ويرى أن الإنجاز يعد معياراً أساسياً لحصول العاملين على الإمتيازات المختلفة، ويهتم بتحسين أوضاع العاملين لتعزيز الشعور بالرضا عن العمل ، يهتم بالأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتميزهم بالمديرية.

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الأول جزئياً : التساؤل الأول (ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة)؟

جدول (٩)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبى وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثانى السلوك .

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبى	الدرجة المقدره	ات
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يشجع على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المكلفون بها .	113	68.9	22	13.4	29	17.6	83.7	412	3
٢	يتخذ قرارات إدارية تتسم بالعقلانية لمصلحة العمل في المقام الأول.	102	62.1	29	17.6	33	20.1	80.6	397	5

انا كأحد الاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة أرى أن المدير ...

2	84.3	415	14.02	23	18.9	31	67.07	110	يملك القدرة على تنظيم سير العمل وتحديد السلطات والمسئوليات.	٣
4	81.7	402	19.5	32	15.8	26	64.6	106	يعزز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين بالمديرية .	٤
7	79.2	390	22.5	37	17.0	28	60.3	99	ينشر مناخاً إيجابياً يتسم بالود والمحبة بينة وبين العاملين.	٥
1	87.1	429	16.4	18	16.4	27	72.5	119	يسمح بالمشاركة في بناء وإتخاذ القرارات والتخطيط للعمل .	٦
6	80.08	394	20.73	34	18.2	30	60.9	100	ينشر أنماط التفاعل الإجتماعية بين العاملين بالمديرية	٧
٢	82.3	2839	المجموع							

يتضح من جدول (٩) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني (السلوك) تراوحت ما

بين (٧٩.٢% ، ٨٧.١%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر السلوك

بدرجة مرتفعه، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، كما لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٢.٣%) مما

يشير إلى توافر السلوك بدرجة مرتفعه ضمن القيادة المتسامية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (٦) على الترتيب الأول والتي تنص على

(يسمح بالمشاركة في بناء وإتخاذ القرارات والتخطيط للعمل) يرجع إلى أن عملية مشاركة

العاملين في إتخاذ القرارات تضمن للقيادات عدم حدوث مقاومة للتغيير وتضمن أيضاً رضا

العاملين النابع من هذه المشاركة وتمكينهم فى العمل الذي يسهم بشكل كبير في تطوير

ثقافتهم التنظيمية والتزامهم الوظيفي .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إلى عبد الله خضير، فراس محمد العامري -

٢٠٢٠) والتي توصلت نتائجها إلى إمتلاك القادة للسلوك القيادي لتحفيز المرؤوسين

والإيمان بأهمية التعاون والمشاركة فى العمل وإتخاذ القرارات .

- كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (فلورتين ، تيهوبيجولو Florentina K. Tehbijuluw ٢٠١٤) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك تأثير إيجابي بين القيادة المتسامية بأبعادها المختلفة وأداء المنظمة والرضا الوظيفي .
- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبدالله سعود العجمي ٢٠٢٢) في أن مدير المدرسة يسمح للمعلمين بالمشاركة في بناء واتخاذ القرارات .
- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (عايد العازمي ٢٠١١) في أن المدير لا يحرص على إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرارات .
- كما تختلف أيضاً مع نتائج دراسة (محمد جواد عبدالله ٢٠١٧) في أن مدير المدرسة يشرك المعلمين بدرجة متوسطة في التخطيط والتنفي للعمل ولا يسمح لهم بالحرية في إتخاذ القرارات.
- كما ترى الباحثان أن حصول العبارة رقم (5) على الترتيب الأخير ولكن بوزن نسبي مرتفع وقدرة (79.2) والتي تنص على (ينشر مناخاً إيجابياً يتسم بالود والمحبة بينة وبين العاملين) يرجع إلى أن الود والمحبة في التعامل تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.**
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Nair - ٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى أن القيادة المتسامية تؤثر بشكل إيجابي في تكوين علاقات إيجابية بين القادة والعاملين وتحسن من الأداء المهني في المؤسسة .
- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبدالله سعود العجمي ٢٠٢٢) في أن مدير المدرسة يبنى مناخاً إيجابياً يتسم بالود والمحبة بين المعلمين .
- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (حنان جمال العمارة ٢٠٢١) في أن القائد يحرص على نشر روح الألفة بين العاملين .
- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (عايد العازمي ٢٠١١) في أن مدير المدرسة لا يسعى لتحقيق التفاعل الاجتماعي بين المعلمين داخل المدرسة .
- وتستخلص الباحثان ان القائد المتسامي ينشر مناخاً إيجابياً يتسم بالود والمحبة بينة وبين العاملين ، يمتلك القدرة على تنظيم سير العمل وتحديد السلطات والمسئوليات ، يشجع على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المكلفون بها ، يعزز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين بمديرية الشباب والرياضة .**

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الأول جزئياً : (ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة)؟

جدول (١٠)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبى وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث الروحانية (السمو الاخلاقي) .

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبى	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
انا كأحد الاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة أرى أن المدير ...										
١	ينشر حالة من التفاؤل والأمل في المستقبل بين العاملين.	109	٦٦.٤	32	19.5	23	14.02	414	84.1	1
٢	يبتعد عن تعظيم الإنجازات بصوره غير منطقية .	98	59.7	28	17.0	38	23.1	388	78.8	5
٣	يتعامل بتواضع وإحترام مع العاملين بالمديرية .	100	60.9	25	15.2	39	23.7	389	79.06	4
٤	يثنى الجهود المتميزة ويشكر ويحفز من قام بها.	92	56.09	20	12.1	52	31.7	368	75.7	7
٥	يتجاوز عن الأخطاء غير المقصودة ويعتبرها تجربة معلمة لمرتكبها وللآخرين.	97	59.1	33	20.1	34	20.7	391	79.4	3
٦	يضبط إنفعالاته تجاه المواقف المختلفة في العمل.	95	57.9	31	18.9	38	23.1	385	78.2	6
٧	يركز على الجوانب الأخلاقية والمثل العليا التي يجب إبرازها في العمل .	100	60.9	35	21.3	29	17.6	399	81.09	2
3	المجموع									

يتضح من جدول (١٠) أن :-

الوزن النسبى لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث (الروحانية (السمو الاخلاقي)) تراوحت ما بين (٧٥.٧% ، ٨٤.١%) .
وجاء الوزن النسبى لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر الروحانية (السمو الأخلاقي) بدرجة مرتفعه، ولا يوجد عبارات وزنها النسبى ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، كما لا يوجد عبارات وزنها النسبى أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٩.٣%) مما يشير إلى توافر الروحانية (السمو الأخلاقي) بدرجة مرتفعه ضمن القيادة المتسامية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (١) على الترتيب الأول والتي تنص على (ينشر حالة من التفاؤل والأمل في المستقبل بين العاملين) يرجع إلى أن الأفراد المتفائلون ولديهم أمل وإيمان لديهم إستعداد قوي لمواجهة الصعوبات وتحمل المشاق لتحقيق أهدافهم فالأمل والإيمان هما مصدر الثقة بأن قادة المؤسسة قادرون على تحويل الرؤية إلى واقع.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إيلي عبد الله خضير، فراس محمد العامري - ٢٠٢٠) والتي توصلت نتائجها إلى إهتمام القادة بالحياة الروحية التي تنعكس من خلال إعطاء الأهمية للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويمتلكون الرؤية الواضحة والإيمان بالنجاح والتميز فهم يكرسون الجهود من أجل الوصول إلى أهدافهم .

- كما تتفق مع نتيجة دراسة (٢٠١٨ جوسب ايسبور - Joseph Emeka Isebor) التي توصلت نتائجها إلى أن القيادة المتسامية تطور سبعة أبعاد للروحانية : حب الإيثار ، الأمل ، الإيمان ، الثقة ، المسئولية ، الإجتماعية ، والتضامن .

- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبدالله سعود العجمي ٢٠٢٢) في أن مدير المدرسة يبدي حالة من التفاؤل والأمل في المستقبل وينشر حالة إيجابية لدى المعلمين .

- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (ها ليو ، Hui-O Liu, 2008) في أن الروحانية في بيئة العمل تنشر حالة من الإيجابية والتفاؤل لدى الموظفين.

كما ترى الباحثان أن حصول العبارة رقم (4) على الترتيب الأخير ولكن بوزن نسبي مرتفع وقدره (75.7) والتي تنص على (يثنى الجهود المتميزة ويشكر ويحفز من قام بها) يرجع إلى أن تحفيز العاملين سواء مادياً أو معنوياً يزيد من قابليتهم للعمل والتزامهم الوظيفي ويحسن من أدائهم .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ها ليو ٢٠٠٨ - Hui-O Liu) والتي توصلت نتائجها إلى أن الروحانية آلية أساسية يحفز القائد من خلالها الموظفين لتقديم أداء أفضل.

- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (على ناصر جدة ٢٠٢٠) والتي أكدت على أهمية الاعتراف بجهود الموظفين .
- كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (محمد جواد عبدالله ٢٠١٧) فى أن مدير المدرسة يحرص على تقديم مكافآت معنوية للمعلمين فى المدرسة على أدائهم المتميز .
- وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبدالله سعود العجمى ٢٠٢٢) فى أن مدير المدرسة يثمن الجهود المتميزة ويشكر من قام بها .
- كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (فوري Fourie ٢٠١٤) بأهمية الاعتراف بإنجازات الموظفين والثقة بهم مما يساهم فى نجاح المنظمة ويساعد على اندماج الموظف مع بيئة العمل .

وتستخلص الباحثان أن القائد المتسامي ينشر حالة من التفاؤل والأمل فى المستقبل بين العاملين ، يركز على الجوانب الأخلاقية والمثل العليا التي يجب إبرازها فى العمل ، يتجاوز عن الأخطاء غير المقصودة ويعتبرها تجربة معلمة لمرتكبها وللآخرين، يثمن الجهود المتميزة ويشكر وبحفز من قام بها .

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الأول جزئياً : (ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة)؟

ويتضح من الجداول (٨ ، ٩ ، ١٠) أن الوزن النسبي لكل محور جاء كالآتي..

- الوزن النسبي لمحور القيم والاتجاهات (٨٣.١٥%) وجاء فى الترتيب الأول.
 - الوزن النسبي لمحور السلوك (٨٢.٣%) وجاء فى الترتيب الثاني.
 - الوزن النسبي لمحور الروحانية (السمو الأخلاقي) (٧٩.٣%) وجاء فى الترتيب الثالث والأخير.
- وتعزو الباحثان** حصول محور القيم والاتجاهات على الترتيب الأول لأنها تعد أحد موارد المؤسسة غير الملموسة كونها تؤثر بشكل كبير على دوافع الأفراد وسلوكهم فيما إذا تم توظيفها بالشكل المناسب .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عايد مرزوق عايد (٢٠١١) والتي جاء بها محور القيم والاتجاهات فى المرتبة الأولى ولكن بدرجة تطبيق متوسطة ثم محور السلوك بالمرتبة الثانية وبدرجة تطبيق متوسطة وأخيراً محور الروحانية (السمو الأخلاقي) جاء فى المرتبة الثالثة وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً .

- وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد سليمان مفلح (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن محور السمو الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى ، ثم محور السلوك في المرتبة الثانية ، وأخيراً جاء محور القيم والاتجاهات في المرتبة الثالثة والأخيرة .

وبمجموع الوزن النسبي للمحاور يصبح مجموع الوزن النسبي لاستبيان القيادة المتسامية (٨١.٥%) ويشير ذلك إلى توافر القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة المتسامية نموذج قيادة يؤكد على دعم العاملين من خلال قيم ومواقف وسلوكيات القائد والتي تعبر عن الحب والتقدير والروحانية في مكان العمل.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حنان جمال العميرة (٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت بدرجة مرتفعة.

- كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله سعود العجمي (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية بجميع أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة.

- وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي عبد زيد كريم (٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها إلى أن توافر القيادة المتسامية بدرجة مرتفعة.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله حسن الوعلاني ، حامد محمد علي (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى القادة جاءت بدرجة كبيرة.

- كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد جواد عبد الله (٢٠١٧) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية بجميع أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة.

- كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (باجيو Baguio ٢٠١٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت بدرجة مرتفعة.

- وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رانيا إبراهيم عارف (٢٠٢٠) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة.

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الأول كليا : (ما واقع القيادة المتسامية بمديرية الشباب

والرياضة)؟

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثانى (ما واقع المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضية؟)

جدول (١١)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبى وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول التعلم التنظيمي بمديرية الشباب والرياضية .

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبى	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
انا كأحد الاخصائيين الرياضيين أرى أن مديرية الشباب والرياضة										
١	تعمل على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أداءهم في العمل .	86	52.4	32	19.5	46	28.04	368	74.7	4
٢	تعقد جلسات عصف ذهني لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .	٨٤	54.2	33	20.1	42	25.6	375	76.2	2
٣	تستفيد من خبرات العاملين السابقة لإكتساب المعارف والمعلومات .	8	53.6	25	15.2	51	31.09	365	74.1	6
٤	تعمل على إبتعاث العاملين للحصول على مؤهلات علمية وفقاً لخطة منهجية محدده.	82	50.0	40	24.3	42	25.6	368	74.7	4
٥	تشجع العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض الريادة والتميز .	91	55.4	30	18.2	43	26.2	378	76.4	1
٦	تسعى لتطوير ذاتها لتحسين مستوى الخدمة المقدمة والتكيف مع المستجدات وإدارة الأزمات.	75	45.7	35	21.3	54	32.9	349	70.9	7
٧	تركز على إكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين .	90	54.8	29	17.6	45	27.4	373	75.8	3
3	المجموع							2574	74.6	

يتضح من جدول (١١) أن :-

الوزن النسبى لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (التعلم التنظيمي) تراوحت ما بين (٧٦.٤% ، ٧٠.٩%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر التعلم التنظيمي بدرجة مرتفعه فيما عدا العبارة ، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.
وجاء الوزن النسبي للعبارات (٢ ، ٥ ، ٧) أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر التعلم التنظيمي في هذه العبارات التي يتضمنها المحور بدرجة مرتفعه. والعبارات (١ ، ٣ ، ٤ ، ٦) حصلت على وزن نسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% وهذا يعنى أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة ، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٤.٦%) مما يشير إلى توافر التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة ضمن المناعة التنظيمية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (٥) على الترتيب الأول والتي تنص على (تشجع العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض الريادة والتميز) يرجع إلى أن الطريق الأمثل للريادة والتميز لا يتأتى إلا من خلال تشارك المعارف وتبادلها ليستطيع كل فرد داخل منظومة العمل تحقيق الهدف المراد تحقيقه .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد سمير الثابت - ٢٠٢٠) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية.

- كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (يوسف الطائي ، سجاد الجنائني ، علي العلي - ٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى تبادل المعرفة بين الفرق له القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية.

- وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد إبراهيم أحمد - ٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الإستراتيجية.

- كما تتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al kalkawiqasim القسم ٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة وتأثير كبير للمعرفة في نظم المناعة التنظيمية.

- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمد حمدي الصاوي ٢٠٢١) في أن المؤسسة لاتحرص على تشجيع العاملين على نقل المعرفة وتبادل الخبرات بينهم .

كما ترى الباحثان أن حصول العبارة رقم (٦) على الترتيب الأخير والتي تنص على (تسعى لتطوير ذاتها لتحسين مستوى الخدمة المقدمة والتكيف مع المستجدات وإدارة الأزمات) يرجع إلى أن عملية التطوير والتكيف وإدارة الأزمات من العمليات الشاقة وتحتاج إلى وقت طويل كي تظهر نتائجها ولا بد من تشارك وتكاتف وتدريب كل الأطراف المعنية من قادة وعاملين على ذلك .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عثمان رياض عبد المجيد - ٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي) على إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد الثابت - ٢٠٢٠) فى أن المناعة التنظيمية لها دور فى تجنب التهديدات الخارجية للمؤسسة والتكيف مع المستجدات .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خالد بنى عطا - ٢٠٢٢) والتي أوصت بأنه يجب على المستشفى تبنى المنهج الأستباقي لإدارة الأزمات قبل وقوعها وتبادل المعرفة لمواجهة التحديات .

- وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (محمد حمدى الصاوى ٢٠٢١) حيث أن المؤسسة لاتحرص بدرجة كبيرة على تدريب العاملين على إدارة الأزمات وتخطيها .

وتستخلص الباحثان أن مديرية الشباب والرياضة تشجع العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض الريادة والتميز ، تعقد جلسات عصف ذهني لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ، تركز على إكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الثانى جزئياً : (ما واقع المناعة التنظيمية بمديرية

الشباب والرياضية ؟)

جدول (١٢)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثانى الذاكرة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
انا كأحد الاخصائيين الرياضيين أرى أن مديرية الشباب والرياضة										
١	توظف كل ما لديها من معلومات لإتخاذ القرارات اللازمة .	97	59.1	41	25.0	26	15.8	399	81.09	1
٢	تجري عمليات تحديث مستمرة للبيانات لمواكبة التغيرات المتسارعه التى يمكن ان تحدث في المستقبل .	79	48.1	40	24.3	45	27.4	362	73.5	8
٣	تسترجع خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات .	90	54.8	38	23.1	36	21.9	382	77.6	5
٤	تستفيد من تجارب المؤسسات المماثلة وتحفظ بها عند الحاجة .	87	53.0	35	21.3	42	25.6	383	75.8	6
٥	تولي إهتمام كبير لعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين .	83	50.6	39	23.7	42	25.6	396	75.0	7
٦	توفر (الأجهزة - البرمجيات - الشبكات) لبناء الذاكرة التنظيمية.	93	56.7	42	25.6	29	17.6	392	79.6	2
٧	تهتم بالمعرفة الضمنية (المغمورة في عقول العاملين) وتحويلها إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير)	95	57.9	37	22.5	32	19.5	391	79.4	3
٨	تشجع اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين.	92	56.0	42	25.6	30	18.2	390	79.2	4
2	المجموع							3058	77.6	

يتضح من جدول (١٢) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثانى (الذاكرة التنظيمية)

تراوحت ما بين (٧٣.٥% ، ٨١.٠٩%) .

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر الذاكرة التنظيمية بدرجة مرتفعه. فيما عدا العبارة رقم (٢) حصلت على وزن نسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% وهذا يعنى أن هذة العبارات التى يتضمنها المحور تتوافر بها الذاكرة التنظيمية بدرجة متوسطة ، ولا يوجد عبارات وزنها النسبى أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبى لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٧.٦%) مما يشير إلى توافر الذاكرة التنظيمية بدرجة مرتفعة ضمن المناعة التنظيمية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (١) على الترتيب الأول والتي تنص على (توظف كل ما لديها من معلومات لإتخاذ القرارات اللازمة) يرجع إلى أن من إيجابيات الذاكرة التنظيمية هى المساعدة في إتخاذ القرارات وتوظيفها مما يسهم بشكل كبير في حل المشكلات وتحقيق الريادة والتميز .

- وتتفق هذة النتيجة مع نتيجة دراسة (جلال إسماعيل شبات ، نضال حمدان المصري - ٢٠١٩) والتي توصلت نتائجها إلى توفر الذاكرة التنظيمية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي قدرة (٨٦.٨ %) ووجود علاقة طردية بين الريادة الإستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

- كما تتفق هذة النتيجة مع نتيجة دراسة (اونيميا ، اونيهيا ٢٠20 - Onuma,O & Onuha,B) والتي توصلت نتائجها إلى ان أبعاد الذاكرة التنظيمية كانت إيجابية بشكل كبير.

- وتتفق هذة النتيجة مع نتيجة دراسة (خالد بنى عطا - ٢٠٢٢) فى أن المستشفى توفر مصادر المعلومات الكافية التى يحتاجها العاملين لإنجاز الأعمال وأتخاذ القرارات .

- وتتفق هذة النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد الصاوى إبراهيم - ٢٠٢١) فى أن المؤسسة توفر للعاملين المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال .

- وتختلف هذة النتيجة مع نتيجة دراسة (علي عبد الحسن عباس - ٢٠١٩) والتي توصلت نتائجها إلى إنعدام وظيفة الذاكرة للمناعة التنظيمية ، وعلاقة التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية جاء ضعيفاً.

كما ترى الباحثان أن حصول العبارة رقم (٢) على الترتيب الأخير والتي تنص على (تجري عمليات تحديث مستمرة للبيانات لمواكبة التغيرات المتسارعة التى يمكن ان تحدث في المستقبل) يرجع إلى أن تحديث البيانات بشكل مستمر تحتاج إلى تكلفة عالية ، وكثرة

التغيرات وتسارعها تجعل عملية التواكب والتكيف أمر صعب وعلى المسؤولين توخي الحذر من هذا التسارع لضمان مستقبل المؤسسة.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلقاسم جوادي - ٢٠٢٠) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية بين الذاكرة التنظيمية وإستشراف المستقبل .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد الصاوي إبراهيم - ٢٠٢١) في أن المؤسسة تحرص على تدوين جميع بيانات العاملين مع التحديث المستمر لها .
- كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (ثائر السمان ، زهراء الدباغ - ٢٠٢٠) في ضرورة الاهتمام بالمناعة التنظيمية للمؤسسات من خلال توفير اكرة معلوماتية جيدة .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمزة خالد بنى عطا - ٢٠٢٢) في أن المستشفى تهتم بتخزين المعلومات وتمتلك قاعدة بيانات متطورة للرجوع إليها والأستفادة منها كما أنها تهتم بتحديثها بشكل مستمر .

وتستخلص الباحثان أن مديرية الشباب والرياضة توظف كل ما لديها من معلومات لإتخاذ القرارات اللازمة ، توفر (الأجهزة - البرمجيات - الشبكات) لبناء الذاكرة التنظيمية، تهتم بالمعرفة الضمنية (المغمورة في عقول العاملين) وتحويلها إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير).
وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الثاني جزئياً : (ما واقع المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضية ؟)

جدول (١٣)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث الحمض النووي التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

ن = (١٦٤)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
انا كأحد الاخصائيين الرياضيين أرى أن مديرية الشباب والرياضة										
١	تحدد شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية به	98	59.7	39	23.7	27	16.4	399	81.0	6
٢	تمنح حوافز للعاملين وفقاً لإنجازاتهم في العمل .	98	59.7	39	23.7	27	16.4	399	81.0	6
٣	تحدد السلطات والصلاحيات لإمكانية إتخاذ القرارات	100	60.9	37	22.5	27	16.4	401	81.5	5

									المطلوبة.
6	81.0	399	15.8	26	25.0	41	59.1	97	4 تحدد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة وتداولها لتحقيق أقصى إستفادة .
1	86.1	424	8.5	14	24.3	40	67.0	110	5 تشجع العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعه.
3	82.1	404	15.2	25	23.1	38	61.5	101	6 تضع آليات خاصة بكيفية إتخاذ القرارات المناسبة.
4	81.7	402	14.6	24	25.6	42	59.7	98	7 توائم بين العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر التنظيمية سواء في هيكلها أو بنيتها .
2	83.1	409	15.2	25	26.2	43	58.5	96	8 تؤكد على موثوقية المعلومات وتدققها بكل الطرق المتاحة
1	82.2	3237	المجموع						

يتضح من جدول (١٣) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث (الحمض النووي التنظيمي) تراوحت ما بين (٨١.٠% ، ٨٥.٧١%) .

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر الحمض النووي التنظيمي بدرجة مرتفعه. ولا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٢.٢%) مما يشير إلى توافر الحمض النووي التنظيمي بدرجة مرتفعة ضمن المناعة التنظيمية .

وتعزو الباحثان حصول العبارة رقم (5) على الترتيب الأول والتي تنص على (تشجع العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعه) يرجع إلى أن تشجيع وتحفيز العاملين من العوامل التي تزيد من رغبة العاملين على العمل وتحسن أدائهم وتبعد فكرة ترك العمل من أذهانهم وهذا بالتبعية يحقق أهداف المؤسسة .

- تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (٢٠١٥ ناييف - W , Nafei) والتي توصلت نتائجها أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي - حقوق إتخاذ القرار - المحفزات - المعلومات) لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.

- كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد فارس ، منيب السقا ، هاني الفقعاوي - ٢٠١٨) والتي توصلت نتائجها إلى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA.

- كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (نائل السمان ، زهراء الدباغ - ٢٠٢٠) فى أنه يجب على المؤسسة تدريب العاملين وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد تجاه العمل .
 - كما ترى الباحثان** أن حصول العبارات رقم (١ ، ٢ ، ٤) على الترتيب الأخير ولكن بوزن نسبي مرتفع والتي تنص على (تحدد شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية به) ، (تمنح حوافز للعاملين وفقاً لإنجازاتهم في العمل) ، (تحدد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة وتداولها لتحقيق أقصى إستفادة) على التوالي يرجع إلى أن الهيكل التنظيمي وحوافز العاملين وقيمة المعلومات وجودتها من أهم محددات الحمض النووى التنظيمى ويساعد على زيادة قدرة العاملين على التفرد والإبتكار .
 - وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شاهستا السعيد لبدة - ٢٠١٥) والتي توصلت نتائجها إلى أن أكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيراً على قدرات المرؤوسين الإبتكارية هي الهيكل التنظيمي يليه المحفزات ثم جودة المعلومات .
 - كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (محمد الصاوى إبراهيم - ٢٠٢١) فى أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي واضح ومعلن بالمؤسسة وانه يجب أن يحقق الهيكل التنظيمي التكامل بين الإدارات .
 - وتختلف معها فى أن المؤسسة لا تهتم بتقديم الحوافز المادية للعاملين لتشجيعهم على إنجاز الأعمال .
 - كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (يوسف الطائى وآخرون - ٢٠١٦) والتي أوصت بضرورة تشجيع المؤسسة للعاملين وتحفيزهم وذلك من خلال تقديم الحوافز المستمرة .
 - و تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (عثمان عبد المجيد - ٢٠١٦) والتي أوصت بضرورة تطبيق نظم المناعه التنظيمية لأنها تميز المؤسسة عن غيرها فى وجود هيكل تنظيمي سليم ووسائل لتحفيز العاملين وسبل الرقابة الداخلية للعمل .
- وبذلك يكون تم الأجابه على التساؤل الثانى جزئياً : (ما واقع المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضية ؟)

- ويتضح من الجداول (١١، ١٢، ١٣) أن الوزن النسبي لكل محور جاء كالآتي..
- الوزن النسبي لمحور التعلم التنظيمي (٧٤.٦%) وجاء في الترتيب الثالث والأخير.
 - الوزن النسبي لمحور الذاكرة التنظيمية (٧٧.٦%) وجاء في الترتيب الثاني.
 - الوزن النسبي لمحور الحمض النووي التنظيمي (٨٢.٢%) وجاء في الترتيب الأول.

وتعزو الباحثان حصول محور الحمض النووي التنظيمي على الترتيب الأول لأنة البصمة الخاصة بالمؤسسة والتي جعلها متفردة عن بقية المؤسسات بخصائص مميزة تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الأعمال.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد فارس ، منيب السقا ، هاني الفقعاوي - ٢٠١٨) والتي توصلت نتائجها إلى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA. وبمجموع الوزن النسبي للمحاور يصبح مجموع الوزن النسبي لاستبيان المناعة التنظيمية (٧٨%) ويشير ذلك إلى توافر المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن المناعة التنظيمية تعمل كدرع واقى يحمي المؤسسة من أخطار البيئة الخارجية وإضطرابات البيئة الداخلية .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد إبراهيم أحمد - ٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى توفر المناعة التنظيمية بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي قدرة (٧٦.٥٢%)
- وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فيروز خضير - ٢٠١٧) والتي توصلت نتائجها إلى وجود إدراك واضح من قبل العينة حول مفهوم وأهمية المناعة التنظيمية وأن الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية مرتفعة جداً بوزن نسبي قدرة (٨٧.٤%)
- وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد حمدي الصاوي - ٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها إلى ضعف مستوى أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الحكومية - مديرية الشباب والرياضة ببور سعيد.
- كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد حمدي الصاوي - ٢٠٢١) فى وجود قصور فى أبعاد المناعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الثانى كليا : (ما واقع المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضية ؟)

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث (ما نسبة مساهمة القيادة المتسامية في تحقيق المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضية ؟)

جدول (١٤)

نسبة مساهمة محاور القيادة المتسامية فى التعلم التنظيمي

%	المحاور المساهمة فى تحقيق التعلم التنظيمي				الخطأ المعياري	مقدار ثابت	الخطوات
	الروحانية	السلوك	القيم والإتجاهات	ف			
9٥.١	-----	-----	- 1.٩١	1٤٥١.٣٠	1.٣٩	٣٨.٠٥	1
9٨.٩	-----	- .8٦٨	- 1.٦٢	1٢٧١.٥٤	.٧١٤	4٧.٦٩	2
9٩.٨	1.٧٠	- .٦١١	- ٨٢٧	1١٠٥.٨٠	.7٣٦	5١.٣٣	3

يتضح من جدول (١٤) أن :

أحتلت القيم والإتجاهات المساهمة الأولى فى تحقيق التعلم التنظيمي بنسبة (٩٥.١%) يليها السلوك بنسبة (٣.٨%) و اخيراً الروحانية بنسبة (١%) و التى رفعت نسب مساهمة محاور القيادة المتسامية إلى (٩٩.٨%) .

لذا امكن إستنتاج معادلة التنبؤ الآتية :-

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

التعلم التنظيمي = ٥١.٣٣ - (٨٢٧ × القيم والإتجاهات) - (.٦١١ × السلوك) + (١.٧٠ × الروحانية) .

جدول (١٥)

نسبة مساهمة محاور القيادة المتسامية فى تحقيق الذاكرة التنظيمية

%	المحاور المساهمة فى تحقيق الذاكرة التنظيمية				الخطأ المعياري	مقدار ثابت	الخطوات
	الروحانية	السلوك	القيم والإتجاهات	ف			
٧٩.٣	----	----	-١.٢٦	١٠١.٤١	٢.٤٢	٣١.٢٠	١
٨٠.١	----	٣.٤٨	-٢.٧١	١٣٧.٩٤	١.٧٨	٢.٥١	٢
٨٤.٩	١.٩٨	٤.٨٨	-٢.١٥	١٦٨.٥٧	١.٢٩	٥.٦٠	٣

يتضح من جدول (١٥) ان :

احتلت القيم والإتجاهات نسبة المساهمة الاولى فى تحقيق الذاكرة التنظيمية بنسبة (٧٩.٣%) تليها السلوك بنسبة (٠.٨%) و اخيراً الروحانية بنسبة (٤.٨%) التى رفعت نسبة مساهمة محاور القيادة المتسامية الى (٨٤.٩%) .

لذا يمكن استنتاج معادلة التنبؤ الاتية :-

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

الذاكرة التنظيمية = ٥.٦٠ - (٢.١٥ × القيم والإتجاهات) + (٤.٨٨ × السلوك) + (١.٩٨ × الروحانية)

جدول (١٦)

نسبة مساهمة محاور القيادة المتسامية فى الحمض النووي التنظيمي

%	المحاور المساهمة فى تحقيق الحمض النووي التنظيمي				الخطأ المعياري	مقدار ثابت	الخطوات
	الروحانية	السلوك	القيم والإتجاهات	ف			
٨٨.٦	----	----	- ١.٦٤	٢٢٩٧.٢	.٧٦٣	٣٥.٧٩	١
٩١.٣	----	.٧٤٨	- ٢.٢٨	١٧٥١.٩	.٦٢٠	٣٢.٦٧	٢
٩٥.٨	-.٧٥٤	.٥٢٠	- ١.٩٠	١٤٤٠.١	.٤٣٤	٤٠.١١	٣

يتضح من جدول (١٦) ان :

احتلت القيم والإتجاهات المساهمة الاولى فى تحقيق الحمض النووي التنظيمي بنسبة (٨٨.٦%) تليها السلوك بنسبة (٢.٧%) و اخيراً الروحانية بنسبة (٤.٥%) والتي رفعت نسبة مساهمة محاور القيادة المتسامية إلى (٩٥.٨%) .

لذا يمكن استنتاج معادلة التنبؤ الاتية :-

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

الحمض النووي التنظيمي = ٤٠.١٤١ - (١.٩٠ × القيم والإتجاهات) + (٢.٠ × السلوك) - (٧٥٤ × الروحانية).

من خلال العرض السابق لحساب التنبؤ ونسبة المساهمة يتضح من الجدول (١٦، ١٥، ١٤)

ما يلي:

احتلت القيم والإتجاهات نسبة المساهمة الأولى فى تحقيق كل من

- التعلم التنظيمي بنسبة (٩٥.١%)
 - الذاكرة التنظيمية بنسبة (٧٩.٣%)
 - الحمض النووي التنظيمي بنسبة (٨٨.٦%)
 وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التعلم التنظيمي يزيد من الوعي بالأزمات والمشكلات التنظيمية والنجاح في حل هذه المشكلات وعلاجها من قبل العاملين والذي ينعكس على أداء ومخرجات المؤسسة .

- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عثمان رياض عبد المجيد - ٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي) على إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

وبذلك يكون تم الأجابة على التساؤل الثالث: (ما نسبة مساهمة القيادة المتسامية في تحقيق المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة ؟)

الاستنتاجات :

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ونتائج البحث توصلت الباحثان إلى الاستنتاجات التالية :

أولاً : فيما يخص القيادة المتسامية بمديرية الشباب والرياضة :

أ- المحور الأول (القيم والاتجاهات) :

تتوافر القيم والاتجاهات لدى القادة بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة وتتمثل فيما يلي ..

- تبني قيماً ديمقراطية في التعامل مع العاملين بالمديرية .
 - العمل على بناء اتجاهات إيجابية نحو العمل بالمديرية.
 - منح الفرصة للتعبير عن الآراء ومناقشة المشكلات التي تعترض سير العمل.
- ووفقاً للوزن النسبي جاء محور القيم والاتجاهات في الترتيب الأول بنسبة (٨٣.١٥ %) ضمن محاور إستبيان القيادة المتسامية .

ب- المحور الثاني (السلوك) :

يتوافر السلوك لدى القادة بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة وتتمثل

فيما يلي:

- العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المكلفون بها .
- القدرة على تنظيم سير العمل وتحديد السلطات والمسئوليات.
- المشاركة في بناء واتخاذ القرارات والتخطيط للعمل .

ووفقاً للوزن النسبي جاء محور السلوك في الترتيب الثاني بنسبة

(٨٣.٣ %) ضمن محاور إستبيان القيادة المتسامية .

ج- المحور الثالث (الروحانية - السمو الأخلاقي) :

تتوافر الروحانية لدى القادة بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة

وتتمثل فيما يلي :

- نشر حالة من التفاؤل والأمل في المستقبل بين العاملين.
- التجاوز عن الأخطاء غير المقصودة ويعتبرها تجربة معلمة لمرتكبها وللآخرين.
- التركيز على الجوانب الأخلاقية والمثل العليا التي يجب إبرازها في العمل

ووفقاً للوزن النسبي جاء محور الروحانية في الترتيب الثالث والأخير بنسبة

(٧٩.٣ %) ضمن محاور إستبيان القيادة المتسامية .

ثانياً : فيما يخص المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة :

أ- المحور الأول (التعلم التنظيمي) :

يتوافر التعلم التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بدرجة متوسطة وتتمثل

فيما يلي :

- عقد جلسات عصف ذهني لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- تبادل المعرفة وتوظيفها بين العاملين لأغراض الريادة والتميز .
- إكتساب السلوكيات والقيم والمهارات لتعزيز أداء العاملين .

ووفقاً للوزن النسبي جاء محور التعلم التنظيمي في الترتيب الثالث والأخير

بنسبة (٧٤.٦ %) ضمن محاور إستبيان المناعة التنظيمية.

ب- المحور الثانى (الذاكرة التنظيمية) :

تتوافر الذاكرة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة وتتمثل فيما يلى :

- توظيف كل ما لديها من معلومات لإتخاذ القرارات اللازمة .
- توفير (الأجهزة - البرمجيات - الشبكات) لبناء الذاكرة التنظيمية.
- الإهتمام بالمعرفة الضمنية (المغمورة في عقول العاملين) وتحويلها إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير).

ووفقاً للوزن النسبى جاء محور الذاكرة التنظيمية فى الترتيب الثانى بنسبة (

٧٧.٦%) ضمن محاور إستبيان المناعة التنظيمية.

ج- المحور الثالث (الحمض النووي التنظيمي) :

يتوافر الحمض النووي التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بدرجة مرتفعة وتتمثل فيما

يلى :

- منح حوافز للعاملين وفقاً لإنجازاتهم في العمل .
- تشجيع العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعه.
- التأكيد على موثوقية المعلومات وتدفعها بكل الطرق المتاحة

ووفقاً للوزن النسبى جاء محور الحمض النووي التنظيمي فى الترتيب الأول بنسبة

(٨٢.٢%) ضمن محاور إستبيان المناعة التنظيمية

ثالثاً : فيما يخص نسبة مساهمة القيادة المتسامية فى تحقيق المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة .

إحتلت القيم والإتجاهات نسبة المساهمه الأولى فى تحقيق كل من

- التعلم التنظيمي بنسبة (٩٥.١%)
- الذاكرة التنظيمية بنسبة (٧٩.٣%)
- الحمض النووي التنظيمي بنسبة (٨٨.٦%)

التوصيات

- فى ضوء النتائج والإستنتاجات التى تم التوصل إليها توصى الباحثان بضرورة ...
١. نشر أنماط التفاعل الإجتماعية بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
 ٢. تثمين الجهود المتميزة وشكر وتحفيز من قام بها.
 ٣. الإستفادة من خبرات العاملين السابقة لإكتساب المعارف والمعلومات .
 ٤. الإهتمام بعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين .
 ٥. تحديد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة وتداولها لتحقيق أقصى إستفادة .
 ٦. تعزيز المناعة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد سليمان مفلح (٢٠٢٢) : إبراز معالم القيادة المتسامية فى القيادة النبوية - صلح الحديبية نموذجاً ، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الاردن.
- ٢- أحمد سمير الثابت (٢٠٢٠) "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة فى ظل التارك المعرفى: دراسة إستطلاعية فى شكة ديالى العامة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة ديالى العراق ، ع ٥٣،.
- ٣- بلقاسم جوادى (٢٠٢٠) : الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بإستشراق المستقبل دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، رسالة دكتوراة قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خضير بسكرو.

- ٤- ثائر السعدون ، زهراء الدباغ (٢٠٢٠) : إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمنت العراقية ١ ،مجلة تنمية الرفادين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، مج ٣٩ ، ع ١٢٥ .
- ٥- جلال إسماعيل شبات، نضال حمدان المصرى (٢٠١٩): دور أبعاد الريادة الإستراتيجية فى تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة أو ريدو فلسطين للإتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القدس المفتوحة - غزة فلسطين ،المجلد ٢٨ ، العدد ٢
- ٦- حمزة خالد بنى عطا (٢٠٢٢) : استراتيجيات المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن . ص ٣٥ .
- ٧- حنان جمال العميرة (٢٠٢١) : درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية ، الاردن .
- ٨- راتب السعود (٢٠٠٩) : أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس- ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، ع ٣٤ ، مج ٥ ، ص ٢٤٩ .
- ٩- رانيا إبراهيم عارف (٢٠٢٠) : درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالإستقامة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة آل البيت ، الأردن.
- ١٠- سمارة فوزي : (٢٠١٨) . أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة -مفهومها سماتها مشكلاتها ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١٠٥ .
- ١١- صهيب الأغا ، محمود العساف (٢٠١٥) : الإدارة والتخطيط التربوي : نماذج وتطبيقات عملية ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٢- عايد مرزوق العازمي (٢٠١١) : نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري

- المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٣- عبدالله حسن الوعلاني، حامد محمد الشمراني (٢٠٢٢): القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد ٢، ع ١٤٣، ص ٢٥٩.
- ١٤- عبدالله سعود العجمي (٢٠٢٢): القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الحمراء في دولة الكويت وعلاقتها بالتمثل التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكرك.
- ١٥- عثمان رياض عبدالمجيد (٢٠١٦): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات. إختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الأردنية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ص ١٩.
- ١٦- على عبد الحسن عباس (٢٠١٩): منع سلوكيات الفساد الإداري والمالي من خلال تفعيل وظائف المناعة التنظيمية، مجلة الإقتصاد وعلوم الإدارة.
- ١٧- على ناصر جده (٢٠٢٠): القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ١٨- عمار فتحى إسماعيل (٢٠٢٠): دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٧، ع ١٤.
- ١٩- غازى عيد زيد كريم الحساوى (٢٠٢١): الدور الوسيط للذكاء الثقافى بين القيادة المتسامية والتميز التنظيمي، الدور التفاعلى للتمكين الوظيفي - دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الجامعات والكليات الأهلية فى محافظة كربلاء المقدسة، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الكربلاء.

- ٢٠- فيروز خضير (٢٠١٧) : تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية : دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشراق ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، ١٠ مج ، ع ٤ ، ص ٤١٤
- ٢١- ليلي عبدالله خضير، فراس محمد العامري (٢٠٢٠) : تأثير القيادة المتسامية فى تعزيز الأداء الجامعى بحث ميدانى، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد ، المجلد ٢٦، العدد ١٢١.
- ٢٢- محمد إبراهيم أحمد أبو برهم (٢٠٢٢) : المناعة التنظيمية ودورها فى تحقيق الريادة الإستراتيجية فى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، مج ٦ ، ع ٧.
- ٢٣- محمد إسماعيل العسوفي (٢٠٢٠) : أثر استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نظام المناعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ص ٣٤ .
- ٢٤- محمد جواد عبدالله (٢٠١٧) درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية فى دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- ٢٥- محمد حمدي الصاوي ابراهيم (٢٠٢١) : المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، ع ٥٩ ، مج ٣ ، ص ٤٣.
- ٢٦- محمد فارس ، منيب السق، هاني الفقعاوى (٢٠١٨): أثر مكونات الحمض النووى التنظيمى DNA محمود سلمان العميان (٢٠١٠) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (ط ٥) ، دار عياصرة للنشر ، عمان ، ص ٥٢ .
- ٢٧- نعمة مؤيد يوسف الساعدي (٢٠١٦) : الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ص ١٠٥ .

٢٨- نعيمة العبرية (٢٠١٧) : علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص ٤ .

٢٩- ياسمين علاء الدين (٢٠٢٢) . دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات (دراسة حالة لشركة أرامكو) ، مجلة الدراسات الانسانية الادبية ، مج ٢٥ ، ع ٣ ، ص ٧١ .

٣٠- يوسف الطائي (٢٠١٩): الشراكة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق.

٣١- يوسف الطائي ، سجاد الجنابي ، على العلي (٢٠١٦): "الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الرجالية، الكلية الإسلامية ، جامعة النجف الأشرف.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 32- Al Kalkawi , A.H. , & Qasim , Z.N. (2021) . The Impact of the Knowledge Management processes in the Organizational Immune Systems -a Survey Study for Sample of the Opinions of the Higher and Middle Administrations in the Company of Asia Cell Iraq – Maysan Province . Al - Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences , 23 (1) .29-42 .
- 33- Avolio , B. J. & Luthans , F (٢٠٠٦) . The high impact Leader . New York : McGraw – Hill , p.p 80 .
- 34- Baguio , N (2012) . Transcendental leadership style among secondary school administrators as determinant of teachers performance. I amurs in ternational journal of business and management , Vol 1-2 .
- 35- Cardona(٢٠٠٢) Transcendental leadership. Leadership & Organization Development Journal , ٢١(٤) ,p.p ٢٠٧-٢٠١
- 36- Florentina K. Tehubijuluw (2014)” The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction”. International Journal of Trade,

- Economics and Finance, Vol. 5, No. 6, December 2014 (511-515)
- 37- fourie , C. (2014). Transactional , Transformational , Transcendental Leadership : Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership.School of Policy , Planning , and Development University of Southern California Los Angeles , California USA .
- 38- Hui-O Liu, (2008)” Transcendental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating g Effect of Spirituality in the Workplace”. Requirements for the Degree Doctor of Public Administration
- 39- Isebor , J. (٢٠١٨) . Transcendental Leadership for the ٢١st Century : A Narrative Inquiry on Effective Leadership and Workplace Spirituality . Dissertation . University Of Phoenix , United states , p.p 701 – 708
- 40- Mahmood , Zaid Khawam and Al - Jader , Suhair Adel (٢٠٢١B) . Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System : Analytical Research . Turkish Journal of Computer and Mathematics Education , Karadeniz Technical University , Turkey , ١٢(٦) ,p.p ٣٩٧٣-٣٩٦١.
- 41- Merwe , letitia ; Verwey , Anton (٢٠٠٠) . Leadership Meat - Competences For The Future World of Work : An Explorative Study In The Retail Industry . SA journal OF Human Resource Management , ٢٠٠٧,٥(٢) , pp.١٦٩
- 42- Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. International Business Research, 8(1), p117
- 43- Nair,A.(2016)transcendent leadership for a virtuous organization : an indian approach. International journal of recent advances in organizational behavior and decision science, 1(1), 663-672
- 44- Oruma, O & Onuoha, B. C, (2020). Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria.International Journal of Business Education & Management Studies (IJBEMS), 6 (1), 2941-9638
- 45- Robbins,s., David bizar , R.,(2020). Transformational Leadership in Health Care Today. The Health Care Manager Volume 39, Number 3, pp. (117–121).

- 46- Scott , Kimberley (٢٠٠٨) . Transcendental Leadership : The Impact of Spirituality on the Effectiveness of Woman Small Business Owners, A Ph.D. Dissertation , Capella University , Minneapolis , USA p.p77 .
- 47- Simmons , O. S. (٢٠١٣) . The corporate immune system : Governance from the inside out. . U. III . L. Rev. , ١١٣١ .