

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية
الرياضية في فلسطين

إعداد

مراد فرح عيسى بنورة

إشراف

د. بدر دويكات

أ.د. عماد عبد الحق

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2014 م

الإهداء

إلى ربنا السيد المسيح له المجد

إلى مني الذي بذل مساعده في مساعدي

إلى مني الذي سهرت على قلمي

إلى إخواني ولحماتي وعائلتي

إلى جامعة النجاح الوطنية - نابلس

العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في
الأندية الرياضية في فلسطين

إلى مني

أهدي هذا العمل

إعداد

مراد فرح عيسى بنورة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2014/4/30م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

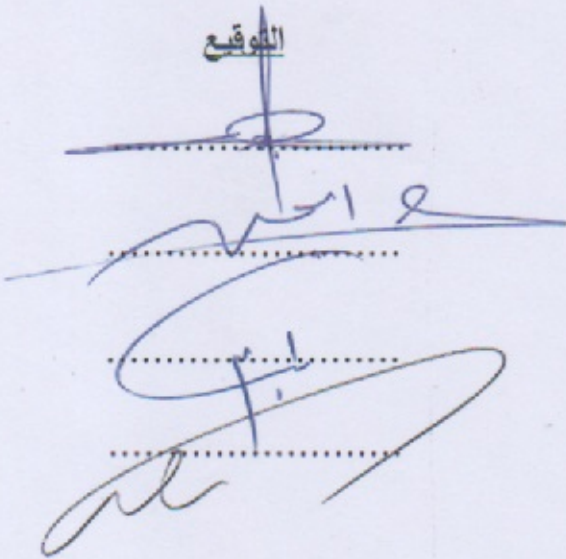
- د بدر دويكات/ مشرفاً رئيساً

- أ.د عماد عبد الحق/ مشرفاً ثانياً

- د. عبد السلام حمارشة/ ممتحناً خارجياً

- د. جمال شاكر / ممتحناً داخلياً

التوقيع



الإهداء

إلى رب المجد السيد المسيح له المجد
إلى أبي الذي بذل قصار جهده في مساعدتي

إلى أمي التي سهرت علي الليالي

إلى إخواني وأخواتي وعائلتي

إلى جامعة النجاح الوطنية - نابلس

إلى جامعة القدس - أبو ديس

إلى جميع أصدقائي

اهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

﴿بسم الاب والابن والروح القدس الاله الواحد آمين﴾ (متى 19:28)

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني في انجاز هذا العمل العلمي في خدمة

وطني فلسطين.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل بدر دويكات المشرف الأول،

الاستاذ الدكتور الفاضل عماد عبد الحق المشرف الثاني؛ اللذان قاما بالإشراف على هذه

الرسالة، حيث كان لهم الفضل الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود. كما أتقدم بالشكر إلى

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من الدكتور عبد السلام حمارشة والدكتور جمال شاكر لتفضلهم

وقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وإعطاء الملاحظات العلمية القيمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين قدموا ما لديهم من معلومات

وخبيرات علمية لإتمام هذا العمل، وكل الشكر والتقدير إلى أصدقائي الأوفياء.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل عنوان :

" العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية
في فلسطين "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's Name

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الاول: التعريف بالدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	اهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	محددات الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
8	الاطار النظري
26	الدراسات السابقة
26	اولاً: الدراسات العربية
30	ثانياً: الدراسات الأجنبية
32	التعليق على الدراسات السابقة
34	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
35	منهج الدراسة
35	مجتمع الدراسة
35	عينة الدراسة
37	اداة الدراسة
38	صدق الأداة

38	ثبات الاداة
39	متغيرات الدراسة
40	إجراءات الدراسة
42	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
43	عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
43	اولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول:
50	ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
57	ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
57	رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
60	خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
63	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
72	الاستنتاجات
72	التوصيات
73	المصادر والمراجع
b	Abstracit

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
36	الأندية الرياضية و أعضاء الإدارات ومكانها	(1)
37	توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (ن=176)	(2)
39	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لأداة الدراسة	(3)
44	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال الهيكل التنظيمي (ن=176)	(4)
45	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال المسؤولية وصنع القرار (ن = 176)	(5)
46	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال المكافآت والحوافز (ن = 176)	(6)
47	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال معايير الأداء (ن=176)	(7)
48	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال أسلوب الإدارة والتوجيه (ن = 176)	(8)

49	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن = 176)	(9)
51	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال تشجيع الإبداع (ن = 176)	(10)
53	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار (ن = 176)	(11)
54	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال القابلية للتغيير (ن = 176)	(12)
55	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال روح المجازفة (ن = 176)	(13)
56	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن = 176)	(14)
57	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن = 176)	(15)
58	المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء	(16)

	الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.	
58	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة	(17)
59	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة	(18)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير التخصص	(19)
61	المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.	(20)
61	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة	(21)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير التخصص	(22)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
79	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة	1
80	الاستبانة بصورتها الاولية	2
85	الاستبانة بصورتها النهائية	3
90	قائمة محكمي الاستبانة	4
91	الاندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الاعلى للشباب و الرياضة	5

"العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين

في الأندية الرياضية في فلسطين"

إعداد

مراد فرح عيسى بنورة

إشراف

د بدر دويكات

أ.د عماد عبد الحق

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة على المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة في المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانته والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب و الرياضة والحاصلة على الترخيص الرسمي والتي عددها (153) نادياً حيث بلغ عدد افراد المجتمع (791) ادراياً وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في شمال وجنوب، ووسط الضفة الغربية، والبالغ عددهم (24) نادياً ، حيث بلغت عينة الدراسة (176) ادراياً.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (73.07%).

وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.95%).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($=0.05$) بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط عالية ووصلت إلى (0.52).

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة، و لصالح أصحاب الخبرة أقل من 6 سنوات .

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص. حيث كانت الفروق لصالح المستجيبين من تخصص التربية الرياضية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة ، و متخصص.

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

تشجيع أعضاء الهيئات الادارية على ابتكار اساليب جديدة في أداء الأعمال و إنجازها ، مما يزيد من طاقاتهم ، و إبداعاتهم.

الفصل الاول

التعريف بالدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة:

تعاني معظم الأندية الرياضية الفلسطينية من انخفاض في مستوى أداء الإدارات الرياضية التي تكون إما منتخبة بشكل ديمقراطي أو بالتركية من قبل الهيئات العامة في فلسطين، ويرجع السبب الحقيقي، إلى شح المصادر المالية في الأندية، وعدم وجود كوادر مؤهلة للإدارة، وقلة الجهات التي تتحمل نفقات واحتياجات الأندية، واللاعبين، والجهاز التدريبي من مال، حيث يتطلب ذلك وجود مناخ تنظيمي إداري تتوفر فيه روح العمل ضمن الفريق، والتنظيم الجماعي للأمور، وتخطيط وتنسيق للأحداث، وتوثيق وتقييم للأنشطة والفعاليات، ووجود استراتيجية عمل موحدة وأشخاص ذوي كفاءة لإدارة العمل، حيث تقوم الإدارة الحديثة على أسلوب توجيه الموارد البشرية والمادية، وتنظيمها في هياكل تنظيمية، من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، ومن خلال ذلك يمكن لنا ان نرى اهتمام الدول المتقدمة في الإدارة، وما لها من قدرة وتأثير على النظام الإنتاجي في المجتمعات.

ويشير المغربي (1995) أن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما يستخدم في الإدارة فإنه يعبر عن مكان العمل، والعوامل المحيطة به، و أسلوب التعامل، وكيفية تفاعل القوة البشرية الموجودة فيه مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أهمية القيم، والعادات، والتقاليد، والأيدولوجيات، والاندواق، والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها على العملية الإدراكية، وسلوك العاملين في المنظمة.

وتشير السنوني (2007) إلى أن المناخ التنظيمي يتعلق بمجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والحوافز، والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.

ويعدّ المناخ التنظيمي الجيد في الأندية خير دليل على التزام الإدارات بتقديم الخدمات للجمهور، ولقطاع الشباب الفلسطيني، فهو دليل على نجاح الإدارات في وصولها نحو الأهداف

المنشودة، والاهتمام بمستوى الإبداع الإداري للإداريين باعتبارهم المسؤولين عن نجاح الأندية الرياضية الفلسطينية.

وبسبب وضع فلسطين الاستثنائي الذي يتميز بأوضاع اقتصادية، وسياسية، واجتماعية صعبة يعيشها الشعب الفلسطيني بشكل عام، وقطاع الشباب بشكل خاص، الأمر الذي يشكل تحديات كبيرة في تحقيق اهدافه، وتطلعاته. حيث يجب ان تكون هذه المعوقات حافزا للعمل، والإبداع، والابتكار، والتغلب على المعوقات من خلال العمل الإبداعي، والفكر الإداري من أجل التغيير، ومساعدة الأندية الرياضية على تقديم خدماتها للجمهور الفلسطيني.

وللإبداع الإداري دورا في القضاء على الجمود، والتخلف، والفكر القديم الغير مجدي، والذي لن يتحقق الا من خلال تطبيق مبادئ الادارة التي تعتمد على التخطيط، والتنظيم، وتغيير الواقع، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توافر مناخ تنظيمي وبيئة محفزة على العمل، والإبداع، والابتكار.

ويرى هيجان(1999) ان الإبداع الإداري "هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات".

مشكلة الدراسة:

إن تطوير الأندية الرياضية يعد مدخلاً أساسياً للتنمية الشاملة، كونها الاداة الفاعلة، في المجتمعات الإنسانية، كما أن المؤسسات هي المفتاح لعملية الاصلاح الإداري وتطويره لمواجهة حاجات المجتمع وتطلعاته. فالنظرة اليوم إلى المنظمات والمؤسسات على أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، و بالتالي فهي تحتاج إلى العنصر البشري لتوجيه أعمالها لتحقيق تلك الأهداف، وقد بينت العديد من الدراسات ان القوى البشرية المدربة والمؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي الاداة للتغيير والتطوير، حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته

بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها الفرد، كما ان سعادة العامل الإداري وراحته في عمله هي مفتاح نجاح المؤسسة داخلياً وخارجياً(العميان، 2002).

وتعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات التي تسهم مع غيرها في تربية الإنسان، ونموه، وتطوره، نمواً شاملاً متزناً، ولذلك فلا بد من الاهتمام البالغ بالمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد داخل الأندية الرياضية.

فالمناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية يساهم اسهاماً كبيراً في تشكيل سلوكيات أعضاء الهيئات الإدارية، ويعتبر الإبداع دعوة للتجديد والتطوير، ومواجهة المشكلات التي تواجه الإداريين في مواقعهم التي يعملون بها سعياً للخروج بإنجازات تتطلع إليها المؤسسات والمنظمات الرياضية من أجل تحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي لم يلق الاهتمام الكافي حتى الان من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الرياضية، ولا يزال تطبيقه في المؤسسات الرياضية محدوداً، كما أنه لا توجد دراسات -حسب علم الباحث- تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، لذلك ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- انها الاولى من نوعها على مستوى فلسطين تتناول المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في الأندية الرياضية الفلسطينية، حيث أن هذه الأندية ترعى قطاع الشباب الذين هم بناء الدولة الفلسطينية القادمة، وهم المرشحين لقيادة دفعة الأندية والإدارات الرياضية في المستقبل.

- تأتي الدراسة في الوقت الذي تتعالى فيه الاصوات نحو الاصلاح الإداري في المؤسسات الرياضية، وبضرورة تصويب وضع الإدارات في الأندية الفلسطينية من أجل العمل على خدمة ابناء شعبنا الفلسطيني.

- تفتح افاق الباحثين من أجل اجراء دراسات مشابهة في موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في فلسطين.

اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية التعرف الى:

- 1- مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين.
- 2- مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين.
- 3- العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين.
- 4- الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص.
- 5- الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟
3. ما العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العملي والتخصص؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات

الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العملي والتخصص؟

محددات الدراسة:

الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية في

شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية.

الحد الزمني: اجريت الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2013-2014).

الحد المكاني: الأندية الفلسطينية في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية.

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي: ويعرف انه محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها

افرادها وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الادراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم

والمسارات التي تحدد سلوكهم وادائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي، 1998).

الإبداع الإداري: ويعرف الإبداع الإداري انه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير و

المرونة و الاصاله و الحساسية للمشكلات واعادة تعريف المشكلة و ايضاحها بالتفصيلات أو

الاسهاب (توفيق، 2004).

الأندية الرياضية: ويعرف المجلس القومي للرياضة (2008) في قرار رقم(85) ان الأندية

الرياضية هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع

العام، تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية

والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية الاجتماعية وبث روح الوطنية

بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل اوقات فراغهم.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري
- ثانياً: الدراسات السابقة
- ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

الاطار النظري:

يتكون الاطار النظري من: المناخ التنظيمي، والإبداع الإداري والعلاقة بينهما، من حيث مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وعناصره والعوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد والدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي، ومفهوم الإبداع الإداري ومراحل عملية الإبداع ومستويات الإبداع، والعوامل التي تساعد في تنمية الإبداع الإداري في الأندية الرياضية ومعوقات الإبداع الإداري والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري.

المناخ التنظيمي:

شهد الفكر الإداري نظريات عديدة تهدف إلى جعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وفاعلية، وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من: تخطيط، تنظيم، تحفيز، فمعظم النظريات الإدارية، بدءاً بالإدارة العلمية، وإسهامات تايلور (Taylor)، ومروراً بالبيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية وانتهاءً بأحدث النظريات الإدارية، نجد أنها تتفق في الهدف، وهو تكوين بيئة إيجابية، تمكن المنظمة من الاستمرار و البقاء و التطور (Paul, 1998).

وبظهور نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، يتكون من: العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه نتيجة تفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض، ومع البيئة المحيطة بها، ومع الأنظمة المحاذية، والتفاعل الذي يتم بين مكونات المؤسسة يتأثر بالمناخ السائد فيها، وبالعلاقات الشخصية القائمة بين أفرادها، وبمدى رضاهم عن العمل، وبظهور هذه النظرية بدأ تبلور مفهوم المناخ التنظيمي هوي ومسكل (Hoy and Miskel, 1978).

ويرجع الاستمرار في الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى وجود عوامل أساسية أسهمت في زيادة دراسة المناخ التنظيمي منها: الثورة الصناعية وثورة المعلومات والتكنولوجيا العلمية وتطور البحث العلمي في العالم وتنافس البشر في المجال الاقتصادي والصناعي والرياضي.

مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف سليمان (1987) المناخ التنظيمي بأنه "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة، كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسيتهم، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي ينبغي المنظمة تحقيقها.

وعرف ديفس (Davis, 1981) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة، ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة"، وعرف ليتون وسترنجر (Litwin and stringer,1986) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تصف بيئة العمل وتميزها في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة بان المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تعكس البيئة الداخلية للمنظمة وهذه الخصائص عبارة عن علاقات الرؤساء والمؤوسين بالاضافة إلى سياسة العمل في المنظمة والحوافز والتي يكون لها انعكاس على دوافعهم وسلوكهم ومشاعرهم في العمل.

أبعاد المناخ التنظيمي:

ظهرت وجهات نظر متعددة حول الأبعاد و العناصر التي يتضمنها المناخ التنظيمي حيث يرى اكفل (Ekvall,1983) عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

- 1- مستوى التحدي الذي يوفره العمل.
- 2- الاستقلالية في العمل.
- 3- دعم الافكار الريادية و الواعدة.
- 4- الثقة المتبادلة بين العاملين و المنظمة.
- 5- مستوى النشاط والحيوية في المنظمة.
- 6- أجواء المرح في المنظمة.
- 7- مستوى النزاع والتعارض في المنظمة.
- 8- مدى توفر أجواء الجدل و النقاش الفعال.
- 9- مدى الاستعداد للمخاطرة.
- 10- مدى الاستعداد لتطوير الافكار البناءة و تقبلها.

ويشير ليكرت (likert,1961) أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة عناصر:

- 1- الانماط القيادية .
- 2- أساليب التحفيز .
- 3- أنماط الاتصالات.
- 4- عمليات التفاعل والتأثير.
- 5- إتخاذ القرارات.
- 6- وضع و تحديد الأهداف.
- 7- أسلوب الرقابة.

وأشار ليثون وسترينغر (Litwin&Stringer,1986) نقلا عن ديفس(Davis,1981)

أن ابعاد المناخ التنظيمي تشمل(6)عناصر وهي:

- 1- البيئة التنظيمية.
- 2- المسؤولية.
- 3- المكافآت.

4- المخاطرة.

5- المودة والدفء.

6- الدعم.

وفي دراسة لمنظمة (Hay Associate) (Grodon,1979) في الولايات المتحدة الأمريكية حول المناخ التنظيمي وأبعاده، وتوصلت هذه الدراسة بعد رصد الأدب المنشور والدراسات والابحاث التي تناولت المناخ التنظيمي إلى تطوير منهج وأسلوب علمي مقنن لتحليل المناخ التنظيمي، يعتمد على ثمانية أبعاد وهي:

- 1- وضوح المنظمة: وتتعلق بمدى وضوح أهداف المنظمة من قبل أعضائها.
- 2- صنع القرارات: وتتعلق بمدى صنع القرارات في المنظمة بطريقة تعتمد الرشد والعقلانية، والتطبيق الفعال لها.
- 3- تكامل وحدات وأقسام الجهاز: وتتعلق بمدى تعاون وتكامل الوحدات الفرعية المختلفة مع بعضها البعض من أجل إنجاز أهداف المنظمة ككل.
- 4- أسلوب الإدارة: وتتعلق بمدى تشجيع الأفراد لإظهار المبادأة والمبادرة الذاتية أثناء أدائهم لأعمالهم، والشعور بأن حرية التساؤل والاستفسار عن القيود والضوابط، والاحساس بالدعم عند الحاجة من قبل المستويات الاعلى في الإدارة .
- 5- توجيه الأداء: وتتعلق بمدى التأكيد على مسؤولية الفرد عن النتائج التي تم تعريفها بشكل واضح، وعن إنجاز مستويات عليا من الأداء.
- 6- حيوية الجهاز: وتتعلق بمدى رؤية الأفراد المنظمة بأنها منظمة دينامية اعتماداً على روح المغامرة المعقولة المتضمنة في غاياتها، والإبداعية الواضحة في قراراتها، واستجاباتها للأحوال و الظروف المتغيرة .
- 7- التعويضات والمكافآت: ويقصد به: مدى اعتبار نظام التعويضات المالية، نظاماً عادلاً وتنافسياً و مرتبطاً بالأداء.

8- تنمية العنصر الإنساني: وتتعلق بمدى رؤية الأفراد للفرص المتاحة أمامهم داخل المنظمة لتنمية واستغلال طاقاتهم الكامنة إلى الحد الأقصى.

أنماط المناخ التنظيمي:

أشار هالبن و كروفت (Halpin and Croft,1966)الى ان هنالك عدة أنماط للمناخات التنظيمية و هي:

1- **المناخ المفتوح (Open Climate):** يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعالاً و نشيطاً و يتحرك باتجاه الأهداف المرسومة، و في مثل هذا النمط المناخي يشعر العاملون بالتجانس و بإشباع حاجاتهم الاجتماعية، و يكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبياً، و لا يبذلون جهوداً نفسية كبيرة لملائمة البيئة الداخلية .

2- **مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل (Autonomous Climate):** يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد وهو يمارس سلطته بشكل مرن و سهل خارج علاقات السلطة و السيطرة الرسمية، و هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين و يشبع حاجاتهم الاجتماعية، و عادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيداً ولكنه أقل من مستوى النمط الاول.

3- **المناخ الموجه أو المسيطر عليه (Controlled Climate):** يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانعدام العلاقات الشخصية و سيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، و هنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين.

4- **المناخ المألوف (Tamiliar Climate):** وهو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه، فالعاملون في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم و تكون الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط معقولة، وهم لا

يشبعون حاجاتهم بصورة كلية، نظراً لإنجازاتهم الضعيفة في العمل، و السلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير أصلية و تحتوي على درجة من الميل نحو عدم الصدق .

5- المناخ الأبوي (Paternal Climate):القائد هنا هو الذي يقوم بتحديد المهمات و يلزم الجماعة بتنفيذها و عادة ما يحاول القائد أن يكون المصدر الاول لجميع الفعاليات التي يراها ضرورية و لا يفسح المجال للموظفين للمشاركة، و لذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الانجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية .

6- المناخ المغلق (Closed Climate): يتميز هذا المناخ التنظيمي بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعضاء المنظمة، و يكون نمو المنظمة بطيئاً إلى درجة تهدد بقائها، وتكون الروح المهنية منخفضة جداً، ويكون سلوك العاملين غير أصيل، و تكون المنظمة راكدة.(Halpin & Croft, 1966)

بينما يرى (الخضرا وآخرون ، 1995) أن المناخ التنظيمي يصنف إلى أربع أنماط وهي:

1- مناخ تنظيمي مشاركي (Participative Democratic Climate):وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان .

2-مناخ ديمقراطي استشاري (Consultative Democratic Climate): للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كلا الاتجاهين.

3-مناخ أوتوقراطي محسن (Benevolent Democratic Climate): ويوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الانظمة والقوانين،

والفلسفة الرئيسة للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الافضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو " سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل" وهكذا.

4-مناخ أوتوقراطي مستغل (Exploitive Democratic Climate): يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تتق بالمساعدين بشكل عام، و هم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد و الوعيد و اللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

خلق مناخ تنظيمي جيد وايجابي:

أشار المغربي (1995) إلى مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، لخلق من خلالها مناخاً تنظيمياً إيجابياً وهي:

- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره و تعديله من وقت لآخر.
- 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات و الوضوح.
- 3- اهتمام المنظمة بتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- 4- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- 5- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- 6- تبني القيادة فلسفة انسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- 7- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- 8- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- 9- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- 10- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الامكان.
- 11- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 12- التركيز على الانتاج والانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.

13- المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة التي طرحت نفسها بصورة كبيرة، إذ أشار عاقل (1983) إلى " أن الثلاثينات والاربعينات من القرن السابق شهدت تزايداً في الاهتمام بدراسة الإبداع، ولكن عام (1950) يعد نقطة التحول في هذه الدراسة، وذلك لاعتبارات عديدة منها: الحرب العالمية الثانية، وما استدعته من بذل جهود عظيمة للاختراع والتجديد والتحسين في ميادين الحياة المختلفة، و تبع ذلك دخول في عصر الفضاء، وتصاعد السباق بين العملاقين - في حينه - أمريكا و الاتحاد السوفيتي، وكان من جراء ذلك التزايد في الطلب على الأدمغة المبدعة، و بالتالي الإلحاح على دراسة الإبداع.

مفهوم الإبداع الإداري:

ويرى هيجان (1999) ان الإبداع الإداري "هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات".

وقد صنف عساف (1995) التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع وفقاً للمحاور الخمسة التالية:

1- المحور الاول: التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية ومثال ذلك تعريف صقر (1998) للإبداع على أنه " عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة التي تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل وهي: الاعداد والتحضير، الكمون، التبصر، المراجعة. ويعرف السليم (2002) الإبداع على انه: العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.

2- المحور الثاني: التعاريف التي تركز على الانتاج الإبداعي، و حل المشكلات ويعرف السليم(2002) الإبداع أنه: تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.

3- المحور الثالث: التعاريف التي تركز على السمات أو الخصائص للأشخاص للمبدعين إذ يرى عساف(1995) ان بعض الباحثين يركزون على سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، و الانفتاح، و هنالك من يركز على الطلاقة الفكرية و الاصاله و المرونة. ويرى صقر(1998) نقلا عن (جيلفورد) ذلك بقوله أن الإبداع يعد قدرات عقلية، ولكن بجانب هذه القدرات لا بد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل الميل نحو التفكير المطلق، تحمل الغموض، وأيضا عدداً من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي، الميل للمخاطرة الاستقلال في التفكير.

4- المحور الرابع: التعاريف التي تتناول الامكانيات الإبداعية و الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية من خلال هذه المحور يعرف عساف(1995) الإبداع على أنه: الاستعداد الكامل للتفوق أو التميز.

5- المحور الخامس: التعاريف التي تنظر إلى المراحل التي يمر بها العمل الإبداعي حيث يرى الحقباني (1997) أنها أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الاشراف، مرحلة التحقق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة، يرى حمود(2002) الإبداع الإداري بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان أنتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ويرى هيجان(1997) أن المتأمل إلى ماهية الإبداع وفق ما ذكر من تعاريف يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية وهي:

1- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن ان تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الاطراف المحاور الاساسية للإبداع.

2- إن الإبداع عبارة عن عملية وانتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها

- تركيبات، أو علاقات في حين يظهر الانتاج الإبداعي من خلال الافكار أو السلوكيات أو الاشياء المادية، حيث يمثل حل المشكلات إحدى القنوات التي تظهر من خلالها الانتاج الإبداعي.
- 3- إن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الاحيان فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الاعداد، مرحلة الكمون، مرحلة الإشراق، مرحلة التحقيق.
- 4- هنالك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع وهذه العوامل هي: الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وغيرها .
- 5- أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها بل هي عامة وإن كانت هنالك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية.
- 6- أنه من الممكن إدارة الإبداع أو تنميته سواء أكان ذلك من خلال التدريب للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.

مراحل عملية الإبداع الإداري:

سيتم تناول مراحل عملية الإبداع الإداري على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمات حيث يعد تصنيف والاس (Wallace) الذي أشار اليه كل من عساف (1999)، وجواد (2000)، وهيجان(1999)، وحجلان(1997)، وهو الأكثر شهرة في مجال مراحل الإبداع الإداري على مستوى الفرد وهي:

- 1- **مرحلة الاعداد والتحضير:** ويرى عساف (1999) ان مرحلة الاعداد والتحضير "يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع"، ويرى جواد(2000) انها "إدارة النقاش و توفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.
- 2- **مرحلة الاختمار أو الكمون:** ويرى هيجان(1997) في هذه المرحلة قد يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم وهي أدق مراحل الإبداع و أهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل، والتداخل، والترابط، وتحدث خلالها

محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفرغ الحلول وبدائلها.

3- مرحلة الاشراف و البزوغ: ويرى عساف(1999) ان هذه المرحلة تتجسد في حالات أو خصائص الإبداع الذاتية، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون وتتواصل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي أو تبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من همّ أو تعب أو معاناة.

4- مرحلة التحقق أو التنفيذ: ويرى عساف(1999) ان هذه المرحلة تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك؟

أما على المستوى الجماعي فيرى العنبي(2004) "يعتبر الإبداع على المستوى التنظيمي أو الجماعي أمراً ملحا في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ مكانته و اهتماماً واسعاً في كثير من المنظمات المعاصرة، وذلك يرجع إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب للفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية تجاهها.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الإداري الجماعي في حل المشكلات نموذج (West) والذي كتب عنه هيجان(1999) انه يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين: الجماعي والتنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً، سواء أكانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أم مزيجاً بينهما ويتكون نموذج (West) من أربع مراحل كما وضع ذلك وهي كما يلي:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد

تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية و فائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمتطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والافكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والافكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولاً فهذا يعني إجهاضها والتخلي عنها، وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وقودها.

3- مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الاعمال اليومية أو الاجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها و التفكير في بديل آخر.

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة، وتعتمد عوامل النجاح تبعاً للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر فرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقيماً موضوعياً وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل، إن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من المرحلة الاولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

مستويات الإبداع الإداري:

قسم الباحثون الإبداع طبقاً للفئة المستهدفة وهي:

1- الإبداع على المستوى الفردي: ويرى حوامدة(2003) ان الإبداع على مستوى الفرد هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع، الطلاقة، المرونة العقلية، القدرة على إصدار الأحكام، شمولية التفكير، اتساع الافكار، صياغة الافكار، الربط، الثقة بالنفس، روح المغامرة، الرغبة بالحصول على اهتمام الاخرين، الفضولية، الدافعية، الاصرار، المعرفة بطبيعة الاشياء، روح الدعاية، المهارات الاجتماعية.

2-الإبداع على مستوى الجماعة: ويرى العميان(2002) ان الإبداع على مستوى الجماعة هو الإبداع " الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة و قد أشار حوامدة(2003) نقلا عن كار (Carr, 1994) إلى سبع خصائص رئيسة للمنظمات الإبداعية وهي:

- 1- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة، إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- 2- العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- 3- العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- 4- لديهم قدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.

- 5- تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
- 6- تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
- 7- تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

عناصر الإبداع الإداري:

تناول الباحثون العناصر التالية للإبداع الإداري وهي:

- 1- **الطلاقة:** يرى السليم (2002) ان الطلاقة هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- 2- **المرونة:** يرى هيجان (1999) ان المرونة نظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه.
- 3- **الأصالة:** يرى الحقباني (1997) ان الاصالة يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الاصيل بهذا المعني لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.
- 4- **الحساسية للمشكلات:** يرى السليم (2002) ان الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها.
- 5- **المخاطرة والتحدي:** يرى النمر (1994) ان المخاطرة والتحدي هي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار أو الاساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه.

6- القدرة على تحليل: يرى الحقباني(1997) ان القدرة على التحليل يقصد بها أي إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب أو إختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

7- الاحتفاظ بالاتجاه و القدرة على مواصلته: يرى الطيب(1998) ان الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته تظهر هذه القدرة لدى المبدع في إمكانيته وقدرته على متابعة هدف معين وتخطي المعوقات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة.

8- القدرة على تكوين ترابط و اكتشاف علاقات: يرى الطيب(1998) ان القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات يقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد.

9- الخروج عن المألوف: يرى السليم(2002) ان الخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد و الانماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد(التغير) المستمر.

10 - النزوع إلى التجريب: يرى العازمي(2006) ان النزوع إلى التجريب هو ان يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يراها الآخرون أبعاد مسلم بها، بل أنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين.

11-النقد الذاتي: يرى العازمي(2006) النقد الذاتي هو ان يميل المبدع غالباً لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي وعدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها و تقويمها باستمرار.

12-الثقة بالنفس أو الشجاعة: يرى حمود(2002) ان الثقة بالنفس تعتبر من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ انها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي

والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة.

خصائص الإبداع:

يرى عساف (1995) أهم خصائص الإبداع الإداري هي:

1- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية حولها.

2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء و الاختصاصيين، بل ان كل إنسان عاقل سوى هو إنسان مبدع وتتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك فان من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وان تعمل على فتح المجال أمام أي بواصر إبداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

3- إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته و تطويره: تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الاشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل أن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والانشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.

معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر العازمي (2006) موضوع معوقات الإبداع الإداري واحداً من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، وذلك لأن جزءاً كبيراً من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد الإبداعية، وقد اختلف الباحثون والمنظرون حول عدد ومسميات معوقات الإبداع شأنهم في ذلك شأن أغلب الموضوعات الخاصة بالإبداع ويرجع ذلك لعدد الدراسات واختلاف الرؤية أو أن تكون الأبحاث الجديدة هي امتداد للأبحاث القديمة بحيث تغطي النقص فيها أو تكملها.

وقد أشار (حوامدة، 2003) نقلاً عن عامر وأخرون (1998) إلى أنه يمكن تقسيم هذه

المعوقات إلى:

1- المعوقات الإدراكية: ان المعوقات الإدراكية هي المعوقات التي " تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن أسباب وظيفية أو نفسية) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته "و تعني" الصعوبة في غزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها، وإضافة محددات صناعية من جانب، وافتراسات زائدة إلى المشكلة، وعدم المقدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة".

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية: هي المعوقات "التي تتمثل في: التقاليد، والاعراف، وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من: توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء، والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم".

3- المعوقات التنظيمية: ان المعوقات التنظيمية هي المعوقات التي تتمثل في: ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية: كاللوائح والتعليمات والتوجيهات أو في صورة غير رسمية مثل: الإرشادات والنصائح والضغوط وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين، وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات، وانخفاض المهارات ، وتركيز السلطة لدى الرؤساء، وعدم تفويضها، واللوائح والتعليمات المقيدة ".

4- المعوقات النفسية والعاطفية: ان المعوقات النفسية تظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما " تطراً على الناس - حتى العاديين- أفكار جديدة و لكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو نقص الثقة في النفس، أو الاعتقاد بعدم المقدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها "، وتشمل أيضاً: "الخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، ونقص التحديات والرغبة في تحقيق النجاح سريعاً.

وأضاف عساف (1995) إلى هذه المعوقات ما يلي:

1- هيمنة القانونية و التقليدية على كثير من القادة الإداريين، مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم، فالقانون عندما يبرز كمسطرة للسلوك يُحوّل المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع، ومحبط للشخصية المبدعة، لا إطار للحركة يحقق التوازن بين مطلبي القانونية والمبادأة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي.

2- هيمنة القادة و المديرين الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات في مجتمعاتنا، وذلك نتيجة عدم الفصل بين السياسة والإدارة في منظمات القطاع العام، مما أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي، وتحولها من حالة تنافس شريف يؤدي إلى تفجر الطاقات الإبداعية إلى حالة منافسة غير شريفة تعوّق الميول الإبداعية وتحبطها، لأن بروز المبدعين سيكشف عن عورات القيادات غير الكفؤة وعن مواطن عجزها، وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يرى حسن(2004) أن هنالك عوامل هامة تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع وهي:

- 1- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً وتقبلاً للرأي الآخر.
- 2- تشجيع الأداء الإبداعي الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- 3- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الافكار والإبداع.

- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
- 5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- 6- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لهم.
- 7- بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
- 8- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفاً تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- 9- العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، على أن تتوالى الاشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

الدراسات السابقة:

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى قسمين:

الأول الدراسات العربية، التي تناولت المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري، المناخ التنظيمي والإبداعي الإداري والعلاقة بينهما.

الثاني الدراسات الأجنبية، التي تناولت المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري، المناخ التنظيمي والإبداعي الإداري والعلاقة بينهما.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة محمد وحسن (2010) "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية"، حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات

الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي وتوصلت الدراسة إلى ان الإبداع الإداري يتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94 %). وأحتل عنصر القدرة على التحليل و الربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات الديموغرافية و الشخصية (العمر، سنوات الخبرة و المؤهل العلمي). أوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية و إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

دراسة سنوني (2007) استهدفت الدراسة التعرف على (المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا)، حيث اشتمل مجتمع البحث على العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (145) اخصائي رياضي من العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ومن أهم ادوات جمع البيانات استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان لفاعلية الأداء الوظيفي من اعداد الباحثة كانت اهم النتائج وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي ومحاور الأداء الوظيفي لدى عينة البحث وكانت اهم التوصيات حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة جعل مناخ العمل هو المناخ التنظيمي الديمقراطي لما له من أثار ايجابية على جعل الموظف اكثر رغبة في أداء الاعمال الموكلة اليه.

دراسة محمد العازمي(2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديون وزارة الداخلية) حيث تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما مدى

العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة تكون من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين في مدينة الرياض البالغ عددهم (300) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية، مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة عشر قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين في وزارة الداخلية وأبرزها، العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل، العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل . وأوصى الباحث، ان تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة و تفعيل امتلاك العاملين بديوان وزراه الداخلية للقدرات الإبداعية.

دراسة جرار(2005) المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث هدف البحث إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والأسلوب الإداري والقيادي، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص الترقى و التقدم بالعمل. واذا الغرض، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث، ثم أعدت استبانة عن متغيرات الدراسة، ووزعت على أفراد عينة البحث وعددهم (150) شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغيرات: (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وطريقة التعيين في الوزارة والراتب والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف)، وأكدت الدراسة على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين (9-11) سنة والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين. وأظهرت الدراسة أن مديرية أريحا تليها سلفيت أكثر المديريات التي لدى العاملين فيها توجهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم.

دراسة عدلة مطر (2005) المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث (6) أندية وهي (الكويت، القادسية، العربي، السالمية، اليرموك، التضامن)، وقد بلغت عينة البحث الكلية عدد (110) من العاملين بإدارة الأندية، وأظهرت النتائج انخفاض النشاط في كثير من الأحيان نتيجة قصور في التخطيط والإدارة والتنفيذ، وانخفاض العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الإدارة والعاملين بالنادي، أما أهم التوصيات هي توفير الأنشطة الرياضية والاجتماعية التي تخلق مناخ إيجابي مناسب من العلاقات التي تدعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد و تنمية شعورهم بالانتماء لهذا العمل.

دراسة حوامدة (2003) المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم و علاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الاردن، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية و التعليم في الاردن، و مستوى الإبداع الإداري لديهم، إضافة إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة: (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة)، واستخدم الباحث أداتين: الأولى استبانة تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي، والثانية استبانة الإبداع الإداري، وتألقت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن من مديري التربية و التعليم و المديرين الفنيين والإداريين و رؤساء الأقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات إيجابية للمناخ ككل و لمجالاته باستثناء مجال التعويضات والمكافآت، وأن فرص الترقية جيدة ومتاحة للجميع، وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها: إعادة النظر في سلم الرواتب ونظام الحوافز والمكافآت، وزيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية، وإجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.

دراسة عبد الناصر، فتحي (2002) استهدفت الدراسة التعرف على (الخصائص و السمات التي يجب ان يتميز بها متغيرات المناخ التنظيمي والدور المتوقع للمناخ التنظيمي في انتقال الصراع خلال المستويات الإدارية المتخلفة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (385) فرداً من العاملين بشركات قطاع الصناعات الهندسية، وصمم الباحث استبيان المناخ التنظيمي يتكون من (7) ابعاد وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان هنالك عناصر منخفضة الفاعلية في المناخ التنظيمي هي الاتصال التنظيمي والهيكل التنظيمي ونظم المكافآت. توصلت الدراسة إلى ان اسباب الصراع ترجع لمعوقات الاتصال و عدم المشاركة في صنع القرار.

دراسة حجلان(1997) استهدفت الدراسة التعرف على (أثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين في المنظمات الحكومية في جدة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينة البحث من (300) موظفاً من الموظفين في المنظمات الحكومية، ومن أهم ادوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث استمارة الاستبيان، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وان المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة يؤثر على الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة ديفس (Davison , 2003) "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ " سعت الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالي من إدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في قطاع الخدمي الفندقي، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى الادراك ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الإدراك تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة، بينما لم يظهر فروق تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية ومكان العمل والمستوى الوظيفي،

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين والعدل في توزيع العمل على العاملين والعمل على تحسين العلاقات المتبادلة بين العاملين.

دراسة باول وسميث (Paul and Smith,1994) استهدفت الدراسة (اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وممارسة مهام ادارة الموارد البشرية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (40) منظمة يتم مقابلة شخصية مع مديري ادارات الأفراد بها، ومن اهم ادوات جمع البيانات استمارة استبيان ، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث انه لا توجد علاقة معنوية بين جوانب الأداء المتعلقة بوظيفة الأفراد وبين المناخ التنظيمي.

دراسة كيفر (Kevir,1994) استهدفت الدراسة التعرف على (العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و المناخ التنظيمي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم ادوات جمع البيانات استمارة استبيان، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي.

دراسة سكوت (Scot, 1994) بعنوان "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل". هدفت الدراسة إلى الجمع بين عدد من الابحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار ان هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة، وكان من أهم النتائج هي أن القيادة ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، ان نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي، ان مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

قام سكوت ورونايد بدراسة (Scott and Reoinaid , 1994) بعنوان محددات الإبداع في مكان العمل، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من: القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل على السلوك

الإبداعي المباشر وغير المباشر، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن النموذج السابق استطاع أن يفسر (37%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والذين يشرفون عليهم تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي.

دراسة هانكر (Hanker,1988) بعنوان " الفردية و عدم التكيف: نموذج للسلوك الإبداعي"، تم في هذه الدراسة تطوير نموذج مفاهيمي جديد لدراسة العلاقات الداخلية بين المكونات الأساسية الثلاث للإبداع، وهي: الخصائص الفردية، المناخ التنظيمي، مرجعية توجه الجماعة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أهمية الخصائص الفردية في تفسير السلوك الإبداعي مثل: العمر، عدم الولاء أو الانتماء لأي من الجماعات الفرعية ومركز التحكم في حين أن المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن دالة إحصائياً في تفسير السلوك الإبداعي.

دراسة جان شاه (Janhanshah, 1985) فقد درس فيها العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند الميرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من (256) ادارياً في كليات المجتمع، واستخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي، واستبانة دليل وصف المهنة وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود ارتباط ذي دلالة بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يمكن ملاحظة التالي:

1- ان الباحث لم يعثر على دراسات تناولت المناخ التنظيمي في الأندية الرياضية في مما يميز هذه الدراسة مثل دراسة محمد و حسني (2010).

2- ان الباحث لم يعثر على دراسات تناولت الإبداع الإداري في الأندية الرياضية في مما يميز هذه الدراسة مثل دراسة ذياب(2005).

3- ان هناك عدد قليل من الدراسات السابقة تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، في بيئات متعددة، إلا ان الباحث لم يعثر على دراسات تناولت الإبداع الإداري في الأندية الرياضية مما يميز هذه الدراسة مثل دراسة حوامدة(2003).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- اداة الدراسة
- صدق الاداة
- ثبات الاداة
- متغيرات الدراسة
- اجراءات الدراسة
- المعالجات الاحصائية

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جميع إجراءاته من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتطبيق أداة الدراسة وذلك نظراً لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب و الرياضة والحاصلة على الترخيص الرسمي والتي عددها (390) نادياً حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (791) ادراياً الملحق رقم (5) يوضح ذلك.

عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في شمال وجنوب، ووسط الضفة الغربية، والبالغ عددهم (24) نادياً، حيث يبلغ عدد أفراد العينة (176) ادراياً والجداول (1)، (2) توضح خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): الأندية الرياضية و أعضاء الإدارات ومكانها

النادي	أعضاء الإدارة	الشمال	الجنوب	الوسط
نادي الأرثوذكسي الثقافي العربي	9		X	
مؤسسة إبداع الدهيشة	7		X	
نادي جورة الشمعة	6		X	
مركز شباب العروب	7		X	
نادي شباب دورا	7		X	
نادي شباب العبيدية	9		X	
نادي ارثوذكسي بيت لحم	9		X	
نادي ارثوذكسي بيت جالا	7		X	
مركز شباب جنين	7	X		
نادي جنين	7	X		
مركز شباب بلاطة	7	X		
نادي بيتا الرياضي	7	X		
نادي اهلي بلاطة	7	X		
نادي ثقافي طولكرم	7	X		
نادي اسلامي قلقيلية	7	X		
نادي عيبال	7	X		
سرية رام الله الاولى	7			X
نادي ارثوذكسي رام الله	7			X
نادي بيرزيت الرياضي	7			X
نادي شباب اريحا	7			X
نادي هلال اريحا	7			X
نادي شباب ابو ديس	11			X
نادي انصار القدس	7			X
مؤسسة شباب البيرة	7			X
المجموع	176	59	58	59

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (ن=176)

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	54	30.7
	بكالوريوس	97	55.1
	ماجستير	25	14.2
التخصص	تربية رياضية	37	21.0
	غير ذلك	139	79.0
الخبرة	اقل من 6 سنوات	52	29.5
	6-10 سنوات	61	34.7
	اكثر من 11 سنة	63	35.8
	المجموع	176	100.0

اداة الدراسة

من اجل التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين قام الباحث بمراجعة الادب التربوي والدراسات المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر وغير مباشر مثل سنوني(2007) و حوامدة(2003)، وقام الباحث بتصميم استبانة المناخ التنظيمي واستبانة الإبداع الإداري بحيث كانت استبانة المناخ التنظيمي مكونة من (44) فقرة، مقسمة على (5) مجالات، حيث ان المجال الاول والثاني تكونا من (10) فقرات لكل منهما، والمجال الثالث من (11) فقرة والرابع (6) فقرات والخامس من (7) فقرات، اما استبانة الإبداع الإداري مكونة من (43) فقرة، مقسمة على (4) مجالات، حيث ان المجال الاول تكون من (15) فقرة و المجال الثاني والثالث من (10) فقرة والمجال الرابع (8) فقرات وكانت المجالات في استبانة المناخ التنظيمي كالتالي:

1. المجال الاول: الهيكل التنظيمي.

2. المجال الثاني: المسؤولية وصنع القرار.

3. المجال الثالث: المكافآت والحوافز.

4. المجال الرابع: معايير الأداء.

5. المجال الخامس: أسلوب الإدارة والتوجيه.

اما المجالات في استبانة الإبداع الإداري كانت كالتالي:

1. المجال الاول: تشجيع الإبداع.

2. المجال الثاني: حل المشكلات واتخاذ القرار.

3. المجال الثالث: القابلية للتغيير.

4. المجال الرابع: روح المجازفة.

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال التربية الرياضية من كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (14) مختصاً والملحق رقم (4) يوضح اسمائهم، ورتبهم العلمية، وتخصصاتهم، ومكان عملهم، وقد طلب من المحكمين ابداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت لأجله، إما بالموافقة أو التعديل أو حذفها لعدم ملائمتها أو اهميتها، ولقد تم الاخذ برأي (14) مختصاً في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث اصبحت بصورتها النهائية مكونة من (38) فقرة موزعة على (5) مجالات لاستبانة المناخ التنظيمي، و (42) فقرة موزعة على (4) مجالات لاستبانة الإبداع الإداري.

ثبات الاداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الاداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا على عينة الدراسة والجدول رقم (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الجدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المجال الاول: الهيكل التنظيمي	9	0.75
المجال الثاني: المسؤولية وصنع القرار.	9	0.77
المجال الثالث: المكافآت والحوافز.	10	0.94
المجال الرابع: معايير الأداء.	7	0.74
المجال الخامس: أسلوب الإدارة والتوجيه.	8	0.84
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	38	0.92
المجال الاول: تشجيع الإبداع.	16	0.90
المجال الثاني: حل المشكلات واتخاذ القرار.	11	0.87
المجال الثالث: القابلية للتغيير.	11	0.77
المجال الرابع: روح المجازفة.	8	0.80
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	42	0.91

يتضح من الجدول رقم (3) ان معاملات الثبات للمجالات تراوحت بين (0.74 إلى 0.94)، وصل الثبات الكلي للاستبانة إلى (0.91) وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)
- التخصص وله مستويان: (تربية رياضية، غير ذلك)
- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (أقل من 6سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 11 سنة).

المتغيرات التابعة

استجابة أعضاء الهيئات الإدارية على الاستبيان

إجراءات الدراسة

لقد تم اجراء هذه الدراسة وفقا للخطوات التالية:-

- جمع المعلومات والبيانات لتصميم اداة الدراسة بصورتها الاولية.
- توزيع اداة الدراسة على الخبراء في الجامعات الفلسطينية.
- عمل التعديلات المناسبة لأداة الدراسة وفقاً لآراء الخبراء.
- اعداد اداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة.
- جمع الاستبانة من افراد العينة وترميزها وادخالها إلى الحاسب ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعوام الاجتماعية (SPSS).
- تفرغ استجابة افراد العينة.
- استخراج النتائج الاولية وتحليلها ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية :

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

2- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق بالإضافة إلى اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

الفصل الرَّابِع

نتائج الدِّراسة

- أولاً: النَّتائج المتعلقة بالتساؤل الاول .
- ثانياً: النَّتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني .
- ثالثاً: النَّتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث .
- رابعاً: النَّتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع .
- خامساً: النَّتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس .

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة) على العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانته والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه:

ما مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال لمستوى المناخ التنظيمي ونتائج الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9) تبين ذلك، بينما تبين نتائج الجدول (10) خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل. ومن أجل تفسير النتائج وعبر دراسة كل من (جرار، 2005)، اعتمدت النسب المئوية الآتية:

- 90-100% درجة استجابة كبيرة جداً.
- 80-89.9% درجة استجابة كبيرة.
- 70-79.9% درجة استجابة متوسطة.
- 60-69.9% درجة استجابة منخفضة.
- 59.9% فاقلة درجة استجابة منخفضة جداً.

1- مجال الهيكل التنظيمي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال الهيكل التنظيمي (ن = 176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي.	4.18	0.80	83.52	كبيراً
2.	5	القرارات التي تتخذها ادارات الأندية واضحة ومحددة.	4.08	0.77	81.59	كبيراً
3.	2	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل.	4.04	0.76	80.80	كبيراً
4.	4	تبدي ادارات الأندية المرونة الكافية للتعامل مع اللوائح والقوانين المعمول بها في ادارة النادي.	3.99	0.82	79.89	متوسطاً
5.	3	تناسب السلطة الممنوحة لكل اداري مع المسؤولية المطلوبة منم.	3.94	0.88	78.86	متوسطاً
6.	6	تقوم الإدارة بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها.	3.90	0.81	78.07	متوسطاً
7.	8	انخفاض نشاطنا يرجع احيانا إلى قصور في الإدارة والتخطيط والتنفيذ.	3.75	1.04	75.00	متوسطاً
8.	7	أن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الافكار الجيدة أن تنال العناية.	3.64	1.02	72.84	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي	3.94	0.49	78.82	متوسطاً

يتضح من الجدول (4) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال الهيكل التنظيمي كان كبيراً على الفقرات (2، 5، 1)، والتي تناولت مواضيع تتعلق بكون الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي وان القرارات التي تتخذها ادارات الأندية واضحة ومحددة وان الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل، حيث

كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (80.80% إلى 83.52%) وكان متوسطاً على الفقرات (7، 8، 6، 4، 3) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (72.84%-79.89%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي كان متوسطاً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.82%).

2- مجال المسؤولية وصنع القرار:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال المسؤولية وصنع القرار (ن=176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
9.	16	تتفهم ادارات الأندية المشاكل والصعوبات اللاحقة عند اتخاذ القرار.	3.89	0.96	77.84	متوسطاً
10.	14	يسهل البناء التنظيمي الإدارات الأندية من تنفيذ أهدافها عند اتخاذ القرارات.	3.89	0.93	77.73	متوسطاً
11.	15	يسهل الهيكل التنظيمي لإدارات الأندية عملية تنسيق الجهود بين اللجان.	3.87	0.86	77.39	متوسطاً
12.	11	يعني الاشراف في النادي اساسا لرسم الخطوط العريضة لمرووسيك ثم تدعهم يتحملون المسؤولية.	3.65	0.99	73.07	متوسطاً
13.	13	إحدى المشاكل من هذا النادي هي أن أعضاء الهيئات لا يريدون تحمل المسؤولية.	3.60	1.16	71.93	متوسطاً
14.	12	إذا ما اخطأ أحد فإنه يقدم مجموعة رهيبه من الاعذار.	3.48	1.19	69.66	منخفضاً
15.	9	لا نثق كثيراً في المبادرة الفردية في النادي بل تتم مراجعة كل شيء تقريبا اكثر من مرة.	3.34	1.12	66.70	منخفضاً
16.	10	تنزعج الهيئات الإدارية في الأندية عند رجوعك اليها في مراجعة القرار.	3.18	1.19	63.64	منخفضاً
		الدرجة الكلية لمجال المسؤولية وصنع القرار:	3.61	0.61	72.24	متوسطاً

يتضح من الجدول (5) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال المسؤولية وصنع القرار كان متوسطاً على الفقرات (13،11،15،14،16)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (71.93 إلى 77.84%)، وكانت منخفضة على الفقرات (10،9،12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (63.64%-69.66%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال المسؤولية وصنع القرار كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72.24%).

3- مجال المكافآت والحوافز:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال المكافآت والحوافز (ن = 176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
17.	22	إذا ابدع الفرد اثناء أداء واجبه ينال التشجيع الكافي.	3.56	1.03	71.14	متوسطاً
18.	21	ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملاً جيداً.	3.48	1.07	69.55	منخفضاً
19.	17	تستخدم المكافآت و الحوافز و التعزيز باستمرار لدى الإداريين المبدعين في النادي.	3.44	1.22	68.75	منخفضاً
20.	20	نسبة تشجيع ادارات الأندية للأفراد عالية جداً.	3.36	1.08	67.16	منخفضاً
21.	19	تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في ادائهم للعمل.	3.23	1.18	64.55	منخفضاً
22.	25	وضوح نظم المكافآت بالأندية.	3.20	1.29	63.98	منخفضاً
23.	18	لدى ادارات الأندية نظام للمكافآت يساعد الفرد على التقدم.	3.19	1.24	63.86	منخفضاً
24.	23	تتخذ الهيئات الإدارية في الأندية الانظمة واللوائح الخاصة بالمكافآت.	3.19	1.16	63.86	منخفضاً
25.	24	تناسب الاجور والمكافآت مع حجم العمل.	3.10	1.12	62.05	منخفضاً
		الدرجة الكلية لمجال المكافآت والحوافز:	3.30	.91	66.10	منخفضاً

يتضح من الجدول (6) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال المكافآت والحوافز كان متوسطاً على الفقرة (22)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (71.14%) وكانت منخفضة على الفقرات (17،21،24،23،18،25،19،20) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (62.05%- 69.55%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال المكافآت والحوافز كان منخفضاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (66.10%).

4- مجال معايير الأداء:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال معايير الأداء (ن = 176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
26.	31	تهتم إدارات الأندية بالعمل الجماعي اثناء تأدية الواجبات.	3.80	0.99	75.91	متوسطاً
27.	26	تناسب معايير تقييم الأداء مع ظروف العمل.	3.77	0.86	75.45	متوسطاً
28.	28	موضوعية معايير تقييم الأداء في نتائجها وعدالتها.	3.74	0.84	74.77	متوسطاً
29.	27	إعلام العاملين بشكل مستمر بنتائج تقييم الأداء بشكل مقبول.	3.73	0.90	74.66	متوسطاً
30.	29	تدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الأداء.	3.39	1.14	67.84	منخفضاً
31.	30	يستخدم الإداري المزاجية في عملية تقييم الأداء.	3.09	1.26	61.82	منخفضاً
		الدرجة الكلية لمجال معايير الأداء:	3.59	0.61	71.74	متوسطاً

يتضح من الجدول (7) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال معايير الأداء كان متوسطاً على الفقرة (27،28،26،31)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (74.66% إلى 75.91%) ، وكانت

منخفضة على الفقرات (30،29) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (61.82%-
67.84%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال معايير الأداء كان متوسطاً، حيث وصلت
النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.74%).

5- مجال أسلوب الإدارة والتوجيه:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء
الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال أسلوب الإدارة والتوجيه
(ن = 176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
32.	38	المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الانجاز.	4.20	0.94	84.09	كبيراً
33.	37	يتابع رئيس الهيئات الإدارية شخصياً انجازات الأعضاء.	3.97	0.99	79.32	متوسطاً
34.	36	يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي.	3.93	0.93	78.52	متوسطاً
35.	34	يتم تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على الإبداع في مهامهم و وظائفهم.	3.89	0.94	77.84	متوسطاً
36.	35	يتم تشجيع الموظفين وحثهم على النقد البناء داخل النادي.	3.88	0.87	77.50	متوسطاً
37.	32	يتمتع العاملون في ادارات الأندية بالحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة.	3.64	1.08	72.84	متوسطاً
38.	33	يتم تشجيع العاملين على القيام بمجازفات معقولة في جهودهم لزيادة فعالية المؤسسة.	3.64	0.98	72.73	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة والتوجيه:	3.88	0.64	77.55	متوسطاً

يتضح من الجدول (8) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية
الرياضية في فلسطين لفقرات مجال أسلوب الإدارة والتوجيه كان كبيراً على الفقرة (38)،
حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (84.09%) ، وكان متوسطاً على الفقرات

(33,32,35,34,36,37) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72.73%-79.32%).
وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة والتوجيه كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (77.55%).

خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

الجدول (9) الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن = 176)

الرقم	الترتيب	مجالات المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.1	1	الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي	3.94	0.49	78.82	متوسطاً
.2	5	الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة والتوجيه	3.88	0.64	77.55	متوسطاً
.3	2	الدرجة الكلية لمجال المسؤولية وصنع القرار	3.61	0.61	72.24	متوسطاً
.4	4	الدرجة الكلية لمجال معايير الأداء	3.59	0.61	71.74	متوسطاً
.5	3	الدرجة الكلية لمجال المكافآت والحوافز	3.30	.91	66.10	منخفضاً
		الدرجة الكلية لمجال المناخ التنظيمي	3.65	0.52	73.07	متوسطاً

يتضح من الجدول (9) أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (73.07%).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد كان على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: الهيكل التنظيمي (78.82%).

المرتبة الثانية: أسلوب الإدارة والتوجيه (77.55%).

المرتبة الثالثة: مجال المسؤولية وصنع القرار (72.24%).

المرتبة الرابعة: مجال معايير الأداء (71.74%).

المرتبة الخامسة: مجال المكافآت والحوافز (66.10%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال

لمستوى الإبداع الإداري ونتائج الجداول (11)، (12)، (14)، (15) تبين ذلك، بينما تبين نتائج

الجدول (16) خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل:

1- مجال تشجيع الإبداع:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال تشجيع الإبداع (ن = 176)

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.39	39	أقوم بتشجيع الافكار الجديدة من اجل الإبداع	4.34	0.60	86.82	كبيراً
.40	40	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الاليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.	4.24	0.63	84.89	كبيراً
.41	51	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.	4.20	0.80	84.09	كبيراً
.42	44	أعطي الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن ارائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.	4.20	0.78	83.98	كبيراً
.43	45	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	4.16	0.81	83.30	كبيراً
.44	46	أشجع ذوي الافكار الجديدة وأظهرهم.	4.13	0.80	82.61	كبيراً
.45	48	أجرب الافكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقاً.	4.13	0.73	82.61	كبيراً
.46	49	أشجع الأفراد الذين يبدعون في عملهم.	4.13	.73	82.61	كبيراً
.47	47	أمتلك قدرة في الاشراف على الأفراد المبدعين.	4.13	0.83	82.50	كبيراً
.48	43	أشجع المقترحات المقدمة من الاخرين لتحقيق الانجاز.	4.11	0.73	82.27	كبيراً
.49	52	أنتي على عضو الهيئة الإدارية الذي يحقق أي انجاز ولو كان الانجاز لا يتصل بعمل المنظمة.	4.11	0.84	82.27	كبيراً
.50	53	أبني مفهوم التنافس.	4.07	0.93	81.48	كبيراً
.51	50	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .	4.03	0.92	80.57	كبيراً
.52	41	أقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من افكار في النادي.	3.97	0.91	79.43	متوسطاً
.53	42	أعمل على مكافأة أصحاب الافكار الجديدة.	3.85	0.93	76.93	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع:	4.12	0.51	82.42	كبيراً

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال تشجيع الإبداع كان كبيراً على الفقرات (39،40،41،44،45،46،48،49،47،43،52،53،50) ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (80.57% إلى 86.82%)، وكانت متوسطة على الفقرات (41،42) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (76.93%-79.43%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.42%).

1- مجال حل المشكلات واتخاذ القرار:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار (ن = 176).

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.54	58	أفضل أن اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	4.18	0.83	83.52	كبيراً
.55	63	أمتلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	4.13	0.79	82.61	كبيراً
.56	56	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	4.12	0.78	82.39	كبيراً
.57	57	أستشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.	4.11	0.88	82.16	كبيراً
.58	59	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	4.09	0.95	81.82	كبيراً
.59	61	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .	4.09	0.86	81.82	كبيراً
.60	55	أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	4.07	0.85	81.36	كبيراً
.61	60	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في ادائي لوظيفتي.	4.05	0.86	81.02	كبيراً
.62	62	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	3.98	0.87	79.55	متوسطاً
.63	54	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	3.76	1.04	75.23	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار	4.06	0.57	81.15	كبيراً

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان كبيراً على الفقرات (58،63،56،57،59،61،55،60) ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (81.02% إلى 83.52%)، وكانت متوسطة على الفقرات (62،54) حيث تراوحت النسبة

المئوية للاستجابة عليها بين (75.23%-79.55%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81.15%).

1- مجال القابلية للتغيير:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال القابلية للتغيير (ن = 176).

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.64	73	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	4.31	0.720	86.25	كبيراً
.65	72	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.	4.28	0.650	85.57	كبيراً
.66	67	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	4.25	0.740	85.00	كبيراً
.67	71	أرغب في تكوين انطباع ايجابي عند أعضاء الهيئة الإدارية بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة.	4.23	0.780	84.55	كبيراً
.68	65	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	4.22	0.790	84.43	كبيراً
.69	70	أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.	4.20	0.770	84.09	كبيراً
.70	66	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	4.15	0.790	82.95	كبيراً
.71	69	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	3.95	0.920	79.09	متوسطاً
.72	68	أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.	3.75	1.05	75.00	متوسطاً
.73	64	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.	3.72	1.16	74.32	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال القابلية للتغيير	4.11	0.450	82.12	كبيراً

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال القابلية للتغيير كان كبيراً على الفقرات

(66,70,65,71,67,72,73) ،حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (82.95% إلى 86.25%)، وكانت متوسطة على الفقرات (64.68,69) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.32%-79.09%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال القابلية للتغيير كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.12%).

2- مجال روح المجازفة:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال روح المجازفة (ن = 176).

الرقم	ترتيب الفقرة	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.74	74	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4.28	0.65	85.57	كبيراً
.75	75	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.	4.25	0.74	85.00	كبيراً
.76	76	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.	4.23	0.78	84.55	كبيراً
.77	77	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.	4.22	0.79	84.43	كبيراً
.78	78	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية.	4.20	0.77	84.09	كبيراً
.79	79	أشجع الرضا لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.	4.15	0.79	82.95	كبيراً
.80	80	أخاف من نتائج ارتكاب الاخطاء عند تطبيق الافكار الجديدة.	3.95	0.92	79.09	متوسطاً
		الدرجة الكلية لمجال روح المجازفة:	4.11	0.45	82.12	كبيراً

يتضح من الجدول (13) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال روح المجازفة كان كبيراً على الفقرات (66,70,65,71,67,72,73) ،حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين

(82.95% إلى 86.25%)، وكانت متوسطة على الفقرات (64،68،69) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.32%-79.09%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال روح المجازفة كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.12%).

خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

الجدول (14) الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن = 176).

الرقم	الترتيب	مستوى الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	1	الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع	4.12	0.510	82.42	كبيراً
2.	3	الدرجة الكلية لمجال القابلية للتغيير	4.11	0.450	82.12	كبيراً
3.	4	الدرجة الكلية لمجال روح المجازفة	4.11	0.450	82.12	كبيراً
4.	2	الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار	4.06	0.570	81.15	كبيراً
		الدرجة الكلية لمجال مستوى الإبداع الإداري	4.05	0.410	80.95	كبيراً

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.95%).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد كان على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: تشجيع الإبداع (82.42%).

المرتبة الثانية: القابلية للتغيير (82.12%).

المرتبة الثالثة: مجال روح المجازفة (82.12%).

المرتبة الرابعة: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار (81.15%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

ما العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل استخدم معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول رقم (17) تبين ذلك.

الجدول (15) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين (ن=176)

الدالة	ر	الإبداع الإداري		المناخ التنظيمي	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*.00001	0.52	0.41	4.04	0.51	3.65

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط عالية ووصلت إلى (0.52).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، التخصص؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	مستويات المتغير	المتغيرات
0.48	3.68	54	دبلوم	المؤهل العلمي
0.52	3.61	97	بكالوريوس	
0.57	3.72	25	ماجستير	
0.50	3.7571	52	اقل من 6 سنوات	الخبرة
0.48	3.7075	61	6-10 سنوات	
0.53	3.5159	63	اكثر من 11 سنة	

الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية*	(ف) المحسوبة	متوسط مربعات الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المتغير المستقل
0.562	0.579	0.156	2	0.312	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0.270	173	46.644	داخل المجموعات	
			175	46.956	المجموع	
0.027*	3.706	0.965	2	1.929	بين المجموعات	الخبرة
		0.260	173	45.027	داخل المجموعات	
			175	46.956	المجموع	

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة.

ولتحديد الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول (18) تبين ذلك.

الجدول (18) نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط	اقل من 6 سنوات	10-6 سنوات	اكثر من 11 سنة
اقل من 6 سنوات	3.75		0.87	*0.04
10-6 سنوات	3.70			0.11
اكثر من 11 سنة	3.51			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين بين (اقل من 6 سنوات) و (اكثر من 11 سنة) ولصالح (اقل من 6 سنوات)، ولم تكون المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

اما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد تم اجراء اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير التخصص، والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير التخصص

التخصص	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المناخ التربية رياضية	33	3.85	0.47	170	2.31	*0.02
المناخ التنظيمي غير ذلك	139	3.63	0.49			

يتضح من الجدول (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص. حيث كانت الفروق لصالح الإداريين من تخصص التربية الرياضية.

خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي ، والخبرة، والتخصص ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي ، والخبرة، والتخصص ، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

الجدول (20) المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.

المتغيرات	مستويات المتغير	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	دبلوم	54	3.68	0.48
	بكالوريوس	97	3.61	0.52
	ماجستير	25	3.72	0.57
الخبرة	اقل من 6 سنوات	52	4.13	0.39
	6-10 سنوات	61	4.02	0.33
	اكثر من 11 سنة	63	3.99	0.48

الجدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية*
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.157	2	0.078	0.454	0.636
	داخل المجموعات	29.852	173	0.173		
	المجموع	30.009	175			
الخبرة	بين المجموعات	00.653	2	00.327	1.925	0.149
	داخل المجموعات	29.356	173	0.170		
	المجموع	30.009	175			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

يتضح من الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة.

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد تم إجراء اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص، و الجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	التخصص	
0.75	0.309	170	0.33	4.06	33	تربية رياضية	الإبداع الإداري
			0.43	4.04	139	غير ذلك	

يتضح من الجدول (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة) على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

ما مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ؟

مجال الهيكل التنظيمي: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال الهيكل التنظيمي كان كبيراً على الفقرات (2، 5، 1)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (80.80% إلى 83.52%) وكان متوسطاً على الفقرات (7، 8، 6، 3) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (72.84%-79.89%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78.82%).

ويرى الباحث ان الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي و يجب أن يتناسب مع الأهداف العامة للنادي ووظيفة ومهام الأندية الرياضية وبذلك يساعد الهيكل التنظيمي إدارات الأندية على إتخاذ قرارات واضحة ومحددة تسهم بشكل فعال في تحقيق مناخ تنظيمي جيد.

مجال المسؤولية وصنع القرار: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال المسؤولية وصنع القرار كان متوسطاً على الفقرات (13، 11، 15، 14، 16)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (71.93% إلى 77.84%) وكان منخفضاً على الفقرات (10، 9، 12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (63.64%-69.66%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية

لمجال المسؤولية وصنع القرار كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72.24%) .

يرى الباحث ان مجال المسؤولية و اتخاذ القرار يعتمد في كثير من الاحيان على الهيكل التنظيمي الذي يساعد في تحديد واجبات و مسؤوليات اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية مما يسهل عملية تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار بناءً على توزيع اعضاء الهيئات على اللجان و الفرق الرياضية في النادي مما يسهم بشكل كبير في خلق مناخ تنظيمي جيد.

مجال المكافآت والحوافز: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال المكافآت والحوافز كان متوسطاً على الفقرة (22)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (71.14%) وكان منخفضاً على الفقرات (24،23،18،25،19،20،17،21) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (62.05%-69.55%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال المكافآت والحوافز كان منخفضاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (66.10%) .

يرى الباحث سبب وجود إنخفاض في مجال المكافآت و الحوافز يعود الى عدم وجود نظام مكافآت واضح و محدد داخل الأندية ليساعد اعضاء الهيئات الإدارية في تقديم المكافأة و التقدير الكافي للفرد عندما يؤدي عملاً جيداً، و يرجع السبب الرئيسي الى شح الموارد المالية بسبب سوء التخطيط في عملية التسويق و الاستثمار في الأندية الرياضية.

مجال معايير الأداء: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال معايير الأداء كان متوسطاً على الفقرة (27،28،26،31)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (74.66%) إلى (75.91%) ، وكان منخفضاً على الفقرات (30،29) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (61.82%-67.84%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال معايير الأداء كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.74%) .

ويرى الباحث أن غياب نموذج تقييم موحد في الأندية الرياضية لاداء أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية، جعل مجال معايير الاداء يعتمد على تقييم الافراد بتدخل الجوانب الشخصية والمزاجية .

مجال أسلوب الإدارة والتوجيه: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال أسلوب الإدارة والتوجيه كان كبيراً على الفقرة (38)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (84.09%) ، وكان متوسطاً على الفقرات (33،32،35،34،36،37) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72.73%-79.32%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة والتوجيه كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (77.55%) .

يرى الباحث ان مجال أسلوب الإدارة والتوجيه يعتمد على متابعة رئيس الهيئة الإدارية شخصياً انجازات الاعضاء و أن المتابعة و الرقابة ضرورية لتحقيق الانجاز مما يؤثر على اداء اعضاء الهيئات الإدارية و يساعد فس تحقيق مناخ تنظيمي أفضل.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه و دراسة فتحي (2002) منخفضة الفاعلية الاتصال التنظيمي والهيكل التنظيمي، ونظم المكافاة ودراسة مطر(2005) التي اشارت إلى انخفاض مستوى المناخ التنظيمي، في حين تختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة حوامدة (2003) ايجابي لمناخ التنظيمي على كل المجالات ما عدا المكافآت والتعويضات.

ويرى الباحث ان هنالك تحسن ملحوظ في مستوى المناخ التنظيمي بعد الثورة التي قام بها سيادة اللواء جبريل الرجوب رئيس المجلس الاعلى للشباب والرياضة ورئيس اللجنة الاولمبية الفلسطينية ورئيس الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، حيث قام بإعادة تفعيل الاتحادات الرياضية و تأسيس اللجنة الاولمبية وإعطاء الحياة للرياضة الفلسطينية مما أثر بشكل كبير على مستوى المناخ التنظيمي للاندية الرياضية و ذلك من خلال وضع استراتيجيات وخطط للعمل الرياضي في الاتحادات والاندية .

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني :

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ؟

مجال تشجيع الإبداع: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال تشجيع الإبداع كان كبيراً على الفترات (39,40,51,44,45,46,48,49,47,43,52,53,50) ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (80.57% إلى 86.82%)، وكان متوسطاً على الفترات (41,42) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (76.93%-79.43%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.42%) .

يرى الباحث ان العمل في الأندية الرياضية في فلسطين يحتاج الى الإبداع وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه الاداريين في الأندية الرياضية، وان معظم هذه الإبداعات تكون فردية وغير منظمة وغير مستمرة تنتهي بإنهاء فترة عمل الإدارة.

مجال حل المشكلات واتخاذ القرار: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان كبيراً على الفترات (58,63,56,57,59,61,55,60) ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (81.02% إلى 83.52%)، وكان متوسطاً على الفترات (62,54) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (75.23%-79.55%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان كبيراً ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81.15%) .

يرى الباحث ان مجال حل المشكلات واتخاذ القرار يعتمد في كثير من الاحيان على الهيكل التنظيمي الذي يساعد في تحديد واجبات ومسؤوليات اعضاء الهيئات الإدارية في الاندية

الرياضية مما يسهل عملية تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار تساعد على حل المشكلات بناءً على توزيع اعضاء الهيئات على اللجان و الفرق الرياضية في النادي.

مجال القابلية للتغيير: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال القابلية للتغيير كان كبيراً على الفترات (66،70،65،71،67،72،73)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (82.95% إلى 86.25%)، وكانت متوسطة على الفترات (64،68،69) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.32%-79.09%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال القابلية للتغيير كان كبيراً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.12%).

يرى الباحث ان مجال القابلية للتغيير في معظم ادارة الاندية يعتمد على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير وهذا ما نلحظه في الاندية الرياضية خلال الفترة الحالية ان بعض الأندية قامت فعلاً في البدء بعملية التخطيط ووضع خطط استراتيجية للعمل قريب المدى الذي يحقق نتائج وقتية و ليست خطط استراتيجية بعيدة المدى التي من الممكن ان تحقق نتائج اكثر فاعلية و تأثير على اهداف النادي.

مجال روح المجازفة: يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين في مجال روح المجازفة كان كبيراً على الفترات (66،70،65،71،67،72،73)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح ما بين (82.95% إلى 86.25%)، وكان متوسطاً على الفترات (64،68،69) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.32%-79.09%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال روح المجازفة كان كبيراً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.12%).

يرى الباحث ان مجال روح المجازفة كبيراً بسبب عدم وجود نظام الثواب و العقاب في حال فشل الاداري في التخطيط و التنفيذ لاي من الاعمال التي يجازف من أجلها، و بذلك ينساق اعضاء الإدارة الى المجازفة في العمل دون وجود عقاب في حالة الفشل فيكون العمل ارتجاليا و غير منظم، لكنه يجازف دون خوف او تردد.

يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.95%).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد كان على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: تشجيع الإبداع (82.42%).

المرتبة الثانية: القابلية للتغيير (82.12%).

المرتبة الثالثة: مجال روح المجازفة (82.12%).

المرتبة الرابعة: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار (81.15%).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات كل من محمد و حسني (2010) ودراسة العازمي (2006) ودراسة حوامدة (2003) ودراسة سكوت ورونايد (Scott 1994 and Reoinaid) والتي اشارت جميعها إلى ان الإبداع الإداري نتأجه مرتفعا عندما تكون الاجابة عليه من قبل الادارة نفسها، حيث لا يمكن فعليا قياس الابداع على ارض الواقع الا من خلال دراسة الانجازات التي تحقها الاندية الرياضية، فالإبداع هو عملية تتعلق بالأفراد انفسهم، وبمدى انسجامهم في سبيل تحقيق الهدف او مجموعة الاهداف التي يضعونها لأنفسهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب المقياس الموحد في قياس الابداع الاداري على مستوى الاندية الرياضية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين؟

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (=0.05) بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط عالية ووصلت إلى (0.52). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حوامدة (2003) ودراسة سكوت ورونايد (Scott and Reoinaid,1994) وتتفق مع دراسة حجلان (1997) التي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، و تتفق مع دراسة كيفر (kevir,1994)، وتتفق مع دراسة جان شاه (Janhanshah,1985) والتي اشارت إلى ان هناك ارتباط ايجابي دال احصائيا بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة ان المناخ التنظيمي هو الحاضنة الاساسية لتوافر الإبداع الإداري، فطبيعة النشاطات الرياضية تتطلب قدرات ابداعية حقيقية، والتي لن تتحقق الا بتوافر مناخ تنظيمي مساند وداعم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة ؟

يتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما يتبين من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة.

يتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين بين (اقل من 6 سنوات) و (اكثر من 11 سنة) ولصالح (اقل من 6 سنوات) ، ولم تكون المقارنات الأخرى دالة إحصائيا، كما يتضح من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص. حيث كانت الفروق لصالح الإداريين من تخصص التربية الرياضية .وتختلف هذه النتائج مع ما

توصلت اليه دراسة جرار (2005) ، دراسة ديفيس (Davison , 2003) تتفق مع في متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ودراسة باول وسميث (Paul and Smith ,1994).

ويرى الباحث ان مستوى النشاط و الحيوية الادارية لهذه الفئة تكون أفضل بسبب ارتباط الاعضاء مع الفرق الرياضية و اللجان المختلفة في الاندية تكون بشكل أفضل من أصحاب الخبرة الطويلة الذي قد يصيبهم الملل و الكسل من العمل الروتيني في الاندية الرياضية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة ؟

يتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة، والتخصص.

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة جرار (2005) انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح متغير الخبرة من 9-11 سنة، وتتفق مع دراسة ديفيس (Davison , 2003) في متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ودراسة باول وسميث (Paul and Smith 1994) وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة هانكر التي لم تكن جميع متغيراته دالة في المناخ التنظيمي.

ويرى الباحث ان عدم وضع خطط علمية وادارية واستراتيجيات وتخطيط للتطور الاداري في الاندية يؤثر بدوره سلباً على حاملي الشهادات العلمية وبالتالي يحد من مستوى ابداعهم الاداري لانهم جميعاً يتعرضون لنفس الظروف المشابهة في جميع الاندية لذلك جاءت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص والخبرة.

الاستنتاجات :

في ضوء اهداف الدراسة و نتائجها استنتج الباحث ما يلي :

- تعاني الأندية من عدم قدرتها على استغلال طاقات اعضاء الهيئات الادارية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في مستوى الإبداع الإداري.
- تحتاج الأندية في فلسطين لوضع خطط و استراتيجيات عمل من أجل تحقيق اهداف النادي.
- نحتاج لقياس الإبداع الإداري مقياس خاص حيث يرتبط الأبداع عند الاشخاص بمدى حبهم و انسجامهم في العمل وانجازاتهم .

التوصيات:

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تشجيع اعضاء الهيئات الإدارية على المساهمة في التغيير، لتحقيق أهداف النادي ورؤيته.
- تشجيع الموظفين اعضاء الهيئات الإدارية على ابتكار أساليب جديدة في أداء الأعمال وإنجازها، مما يزيد من طاقاتهم، وإبداعاتهم.
- تنظيم دورات نمو مهني لاعضاء الهيئات الإدارية، تتضمن محتوياتها القيادة والإدارة والإبداع.
- تشجيع العاملين اعضاء الهيئات الإدارية على المشاركة في بناء خطط النادي واستراتيجياته.
- إجراء دراسات مشابهة من المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في الإتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الانجيل المقدس ، أنجيل متى ، الاصحاح (28:19)

هيجان، عبد الرحمن . (1999 م) . *معوقات الإبداع في المنظمات السعودية*. مجلة الإدارة العامة، عدد (1)، معهد الإدارة العامة الرياض ، المملكة العربية السعودية.

هيجان، عبد الرحمن . (1997 م) . *إدارة الجودة الكلية في الحكومة : دليل عملي لواقع حقيقي*. مجلة الإدارة العامة ، عدد (1)، معهد الإدارة العامة الرياض ، المملكة العربية السعودية.

النمر، سعود بن محمد.(1994 م). "الصراع التنظيمي" (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود) الرياض ، المملكة العربية السعودية.

المغربي، كامل محمد.(1995 م). "السلوك التنظيمي - مفاهيم و اسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن.

محمد وحسني.(2010 م) . *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، غزة، فلسطين*.

المجلس القومي للرياضة(2008 م). "لائحة النظام الاساسي للأندية الرياضية"، قرار رقم (85) لسنة 2008 ، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

الكسبي، عامر.(1998 م). "السلوك التنظيمي - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة"، مطابع دار الشروق، ط2، الدوحة.

العميان، محمود.(2002 م). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

العميان، محمود سلمان.(2005 م). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

عمران، صبري ابراهيم. (1996 م). دراسة مقارنة للضغوط النفسية لدى بعض العاملين في المجال الرياضي بمحافظة الغربية و المنيا ، (رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا)، جمهورية مصر العربية.

عساف، عبد المعطي. (1999 م). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

عساف، عبد المعطي. (1995 م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة.

العتيبي، تركي قاعد. (2004 م). مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود) الرياض ، المملكة العربية السعودية. عبد الناصر، فتحي. (2002 م). "الإبداع" ، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عامر، سعيد ، والقاضي ، فؤاد ، وعبد الوهاب، علي . (1998م). الإدارة و آفاق المستقبل ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، جمهورية مصر العربية.

عائل، فاخر . (1983 م) . الإبداع و تربيته ، دار العلم للملايين، لبنان.

العازمي، محمد . (2006 م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطيب، حسن أبشر. (1998 م) . التفكير الإبداع ، دار الرضا للنشر، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

صقر، هدى . (1998 م). "التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، مجلد (3) العدد (4)، معهد التنمية الإدارية، الامارات العربية المتحدة.

سنوني، لبنى محمود. (2007 م). "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا". (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا). المنيا، جمهورية مصر العربية.

مطر، عدلة. (2005 م) "المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الكويت). الكويت.

سليمان ، مؤيد . (1987 م). *المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر* ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 11 ، العدد الاول ، السليم ، عبد الله . (2002 م) . أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الاجهزة الامنية في مدينة الرياض ، (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية)، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

حوامدة ، باسم علي عبيد. (2003 م) . *المناخ التنظيمي في مديريات التربية و التعليم و علاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الاردن* ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية)، الاردن.

حمود، خضير كاظم . (2002 م). *السلوك التنظيمي* ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الحقباتي، تركي عبد الرحمن. (1997م). "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود) الرياض، المملكة العربية السعودية.

حسن، روية . (2004 م). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

حجلان، نور سالم. (1997م). "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري للموظفين - دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة ، (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز)، المملكة العربية السعودية.

جواد، شوقي ناجي. (2000 م) . *سلوك تنظيمي* ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الاردن.

جرار، ذياب. (2005 م). **المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية: (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها)**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع ، المجلد(5)، فلسطين.

توفيق، عبد الرحمن.(2004 م). " **100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية**"، مركز الخبرات المهنية بميك، ط 2، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عبد الناصر طه ، ابراهيم.(2002 م). " **الخصائص والسمات التي يجب ان يتميز بها متغيرات المناخ التنظيمي والدور المتوقع للمناخ التنظيمي في انتقال الصراع خلال المستويات الإدارية المتخلفة**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الاردن.

المراجع الاجنبية:

- Toulson. Paul, Mike Smith.(1994).The Relationship Between Organizational Climate And Employee Perceptions of Personnel Management Practices. **Public Personnel Management**, Vol 23 ISSN. 0091-0260.
- Barksdale, W. Kevir,(1994).**Human Resources Practices Organizational Climate Work Attitude Organizational Performance** (Doctorate Dissertation) Georgia- State- University, **Dissertation Abstracts International** , Vol.56-60a,No AA 19534743,.
- Litwin G.A. and Stringer R.A(1986)., **Motivation and Organizational Climate** .Boston, Harvard University ,
- Likert .R."New.(1961). **Patterns of Management**", Network, McGraw-Hill Book .
- Davis , Keith .(1981). **Human Behavior at work Organizational Behavior** . New York: Perlman Press INC, 1981 .

- Gordon, George, and Cummins, Walter,(1979). *Management Climate*,
Lexington Books, Toronto.
- Hoy , W., and Miskel,.C.(1978). **Education Administration**, New York,
Random House, P3-17.
- Janhanshah, B., (1985). The Relationship Between Organizational
Satisfaction of Academic Administrational in Selected
Community Colleges and Universities, **Dissertation
Abstract International** , 46 (10), 2939 A
- Scott, S., and Reoinaid, A.(1994). Determinates of Innovation in the Work
Place , **Academy of Management Journal**, Vol.37,No,3.P 580-
607 .
- Davidson , Michael, Does Organizational Climate add Service Quality in
Hotel, **The International Journal of Contemporary Hospitality
management** <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Scott, Susanne and Bruce, Reginald. Determinants of Innovative Behavior:
Apath Model of Individual Innovation In The Work Place
.Academy of Management Journal, 1994 , 37,PP,580-607
- Halpin, Andrew and Croft, 1966 , *Theory and Research in Administration*
MC Millan company , New York
- Carr, Claym .(1994). **The Competitive Power of Constant Creativity**,
Amacom , American Management Association, USA.
- Hanker, J.J., (1988), Individualism and Nonconformity A Model of
Innovative Behavior, Ph.D. **Dissertation Abstracts International**
, USA, DAI-A 49/05,P1194.

Paul , Fery, and Grant, Medson, (1998), Bureaucracy in the Post Modern World: Proplems and Solutions, Inetnational Journal of Public Administation, Vol 25, No 5, P697-701.

Ekvall, G, **Climate, Structure and Innovativeness of Organiztation**. The Swedish Council for Management Behavior. Stockhlom, 1983

ملحق رقم (1)

An-Najah
National University
Faculty of Physical Education

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة
النجاح الوطنية
كلية التربية الرياضية

الرقم: 230 ك/ش/2014

التاريخ: 2014/2/13

السادة المجلس الأعلى للشباب والرياضة المحترمون
الأخ زيار صيب نائب مدير عام الأندية في المجلس
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مراد فرح بنورة

تهديكم عمادة كلية التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية أطيب تحياتها ونتمنى لحضرتكم موفور الصحة والسعادة، وانطلاقاً من التعاون بين الكلية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة في الوطن والعاملين فيها، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه في تزويده قائمة بأسماء الأندية وعددها علماً بأنه من طلبة الماجستير ويقوم بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية".
تحت إشراف الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
علماً بأن البيانات التي سوف يتم جمعها لغاية البحث العلمي، وسوف تساهم في تطوير الحركة الرياضية الفلسطينية.

مع وافر الاحترام

عميد كلية التربية الرياضية

د. وليد خنفر



ملحق رقم (2)

الاستبيان الخاص بإستطلاع رأي المحكمين حول المقياسين المراد استخدامهما في الدراسة

الأخ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى الاداريين في الاندية الرياضية في فلسطين) وذلك إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية في كلية التربية الرياضية بجامعة النجاح الوطنية، وعليه فقد تم اختيارك كعضو لتحكيم المقياسين المقترحين من قبل الباحث كما عهدنا منك من خبرة ومعرفة في هذا المجال، ارجو من حضرتكم التكرم بالاطلاع على المقياسين بعناية وابداء ملاحظاتكم حول ملائمة هذين المقياسين للدراسة، وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي عليهما، كما أرجو ابداء ملاحظاتكم من حيث اقتراح تعديل على الفقرات او على الصياغة اللغوية.

مع الاحترام والتقدير

الباحث:مراد بنورة

معلومات شخصية:

اسم النادي:

الخبرة: () أقل من 6سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 11 سنة

التخصص: () تربية رياضية () غير ذلك

المناخ التنظيمي

م	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً: الهيكل التنظيمي:					
1	إتفاق الهيكل التنظيمي مع الاهداف العامة للنادي.					
2	إتفاق الهيكل التنظيمي مع وظيفة ومهام العمل.					
3	صغر حجم السلطة الممنوحة لكل اداري مع المسؤولية المطلوبة منهم.					
4	تبدي ادارات الاندية المرونة الكافية للتعامل مع اللوائح والقوانين.					
5	القرارات التي تتخذها ادارات الاندية واضحة ومحددة.					
6	تقوم الادارة بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها.					
7	أن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الادارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الافكار الجيدة أن تنال العناية .					
8	انخفاض نشاطنا يرجع احيانا إلى قصور في الادارة والتخطيط والتنفيذ.					
	ثانياً: المسؤولية وصنع القرار:					
1	لا نتق كثيراً في المبادرة الفردية في النادي بل تتم مراجعة كل شيء تقريباً اكثر من مرة.					
2	تنزعج الهيئات الادارية في الاندية عند رجوعك اليها في مراجعة القرار.					
3	يعني الاشراف في النادي اساسا لرسم الخطوط العريضة لمروسيك ثم تدعهم يتحملون المسؤولية.					
4	إذا ما اخطأ أحد فإنه يقدم مجموعة رهيبة من الاعذار.					
5	إحدى المشاكل من هذا النادي هي أن أعضاء الهيئات لا يريدون تحمل المسؤولية .					
6	يسهل البناء التنظيمي الإدارات الاندية من تنفيذ أهدافها عند اتخاذ القرارات.					
7	ترتكز القرارات في الرتبات الادارية تسمى معلومات كافية.					
8	يسهل الهيكل التنظيمي لادارات الاندية عملية تنسيق الجهود بين اللجان.					
9	تتقهم ادارات الاندية المشاكل والصعوبات اللاحقة عند اتخاذ القرار .					

ثالثا: المكافآت والحوافز:				
1				ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد.
2				لدى ادارات الاندية نظام للمكافآت يساعد الفرد على التقدم.
3				تتناسب مكافأة الافراد مع درجة امتيازهم في ادائهم للعمل.
4				نسبة تشجيع ادارات الاندية للافراد عالية جدا.
5				ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا.
6				اذا ابدع الفرد اثناء اداء واجبه ينال التشجيع الكافي.
7				تنفذ الهيئات الادارية في الاندية الانظمة واللوائح الخاصة بالمكافآت.
8				تناسب الاجور والمكافآت مع حجم العمل.
9				وضوح نظم المكافآت بالاندية.
رابعا: معايير الاداء:				
1				تناسب معايير تقييم الاداء مع ظروف العمل.
2				إعلام العاملين بشكل مستمر بنتائج تقييم الاداء بشكل مقبول.
3				موضوعية معايير تقييم الاداء في نتائجها وعدالتها.
4				تدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الاداء
5				تعقد الادارة ان حالة رضا الهيئات الادارية اذا ما تحققت فأن النتائج سوف تزداد من تلقاء نفسها.
6				تهتم إدارات الاندية بالعمل الجماعي اثناء تأدية الواجبات.
خامسا: اسلوب الادارة والتوجيه:				
1				يتمتع العاملون في ادارات الاندية بالحرية للقيام باعمالهم بصورة مستقلة.
2				يتم تشجيع العاملين على القيام بمجازفات معقولة في جهودهم لزيادة فعالية المؤسسة .
3				يتم تشجيع اعضاء الهيئات الادارية على الابداع في مهامهم و وظائفهم.
4				يتم تشجيع الموظفين وحثهم على النقد البناء داخل النادي.
5				يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي.
6				يتابع رئيس الهيئات الادارية شخصا انجازات الاعضاء.
7				تبدو المقاييس و المعايير التي تستخدم للحكم على الاداء الاداري في النادي موضوعية و عادلة .
8				المتابعة والرقابة على الهيئات الادارية في الاندية ضرورية لتحقيق الانجاز.

الإبداع الإداري

م	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: تشجيع الإبداع						
1	أقوم بنقد الأفكار الجديدة.					
2	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.					
3	أقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي.					
4	أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.					
5	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
6	أعطي الاعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.					
7	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.					
8	أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم.					
9	أمتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.					
10	أجرب الأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقاً.					
11	أشجع الأفراد الذين يتعدون عن الروتين.					
12	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .					
13	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الاعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.					
14	أثني على عضو الهيئة الادارية الذي يحقق أي انجاز ولو كان الانجاز لا يتصل بعمل المنظمة.					
15	أبني مفهوم التنافس.					
ثانياً: حل المشكلات واتخاذ القرار						
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.					
2	أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.					
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
4	أستشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.					
5	أفضل أن اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة					

					قبل البت فيها .
					6 أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.
					7 أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في ادائي لوظيفتي.
					8 أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
					9 أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.
					10 أمتلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
					ثالثا: القابلية للتغيير:
					1 أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.
					2 أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.
					3 أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
					4 أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
					5 أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.
					6 أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.
					7 أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.
					8 أرغب في تكوين انطباع ايجابي عند أعضاء الهيئة الادارية بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة.
					9 أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.
					10 أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.
					رابعا: روح المجازفة:
					1 أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					2 أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.
					3 أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.
					4 أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.
					5 امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية.
					6 أشجع الرفض لما هو خاطيء ولو كان شائعا ومقبولا.
					7 لا أخاف من نتائج ارتكاب الاخطاء عند تطبيق الافكار الجديدة.

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

الأخ عضو الهيئة الادارية في نادي المحترم

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى الاداريين في الاندية الرياضية في فلسطين) وذلك إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية في كلية التربية الرياضية بجامعة النجاح الوطنية، وعليه ارجو من حضرتكم التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبيان في المكان المخصص له، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

مع الاحترام والتقدير

الباحث:مراد بنورة

القسم الاول : البيانات الشخصية :

اسم النادي:

المؤهل العلمي : دبلوم () بكالوريوس () ماجستير ()

التخصص: تربية رياضية () غير ذلك ()

الخبرة: أقل من 6سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 11 سنة ()

استبانة المناخ التنظيمي

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً: مجال الهيكل التنظيمي:					
1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الاهداف العامة للنادي.					
2	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل.					
3	تناسب السلطة الممنوحة لكل اداري مع المسؤولية المطلوبة منم.					
4	تبدي ادارات الاندية المرونة الكافية للتعامل مع اللوائح والقوانين المعمول بها في ادارة النادي.					
5	القرارات التي تتخذها ادارات الاندية واضحة و محددة.					
6	تقوم الادارة بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها.					
7	أن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الادارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الافكار الجيدة أن تتال العناية .					
8	انخفاض نشاطنا يرجع احيانا الى قصور في الادارة و التخطيط و التنفيذ.					
	ثانياً: مجال المسؤولية وصنع القرار:					
1	لا نثق كثيراً في المبادرة الفردية في النادي بل تتم مراجعة كل شيء تقريباً اكثر من مرة.					
2	تنزعج الهيئات الادارية في الاندية عند رجوعك اليها في مراجعة القرار.					
3	يعني الاشراف في النادي اساسا لرسم الخطوط العريضة لمروسيك ثم تدعهم يتحملون المسؤولية.					
4	إذا ما اخطأ أحد فإنه يقدم مجموعة رهيبة من الاعذار.					
5	إحدى المشاكل من هذا النادي هي أن أعضاء الهيئات لا يريدون تحمل المسؤولية .					
6	يسهل البناء التنظيمي للإدارات الاندية من تنفيذ أهدافها عند اتخاذ القرارات.					
7	يسهل الهيكل التنظيمي لادارات الاندية عملية تنسيق الجهود بين اللجان.					
8	تتفهم ادارات الاندية المشاكل والصعوبات اللاحقة عند اتخاذ القرار.					

ثالثا:مجال المكافآت والحوافز :				
1				تستخدم المكافآت و الحوافز و التعزيز باستمرار لدى الادرايين المبدعين في النادي.
2				لدى ادارات الاندية نظام للمكافآت يساعد الفرد على التقدم.
3				تتناسب مكافأة الافراد مع درجة امتيازهم في ادائهم للعمل.
4				نسبة تشجيع ادارات الاندية للافراد عالية جدا.
5				ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا.
6				اذا ابدع الفرد اثناء اداء واجبه ينال التشجيع الكافي.
7				تتفد الهيئات الادارية في الاندية الانظمة واللوائح الخاصة بالمكافآت.
8				تناسب الاجور والمكافآت مع حجم العمل.
9				وضوح نظم المكافآت بالاندية.
رابعاً: مجال معايير الاداء:				
1				تناسب معايير تقييم الاداء مع ظروف العمل.
2				إعلام العاملين بشكل مستمر بنتائج تقييم الاداء بشكل مقبول.
3				موضوعية معايير تقييم الاداء في نتائجها وعدالتها.
4				تدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الاداء.
5				يستخدم الاداري المزاجية في عملية تقييم الاداء.
6				تهتم إدارات الاندية بالعمل الجماعي اثناء تأدية الواجبات.
خامساً:مجال اسلوب الادارة والتوجيه:				
1				يتمتع العاملون في ادارات الاندية بالحرية للقيام باعمالهم بصورة مستقلة.
2				يتم تشجيع العاملين على القيام بمجازفات معقولة في جهودهم لزيادة فعالية المؤسسة .
3				يتم تشجيع اعضاء الهيئات الادارية على الابداع في مهامهم و وظائفهم.
4				يتم تشجيع الموظفين وحثهم على النقد البناء داخل النادي.
5				يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي.
6				يتابع رئيس الهيئات الادارية شخصيا انجازات الاعضاء.
7				المتابعة والرقابة على الهيئات الادارية في الاندية ضرورية لتحقيق الانجاز.

استبانة الابداع الاداري

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
	اولا: مجال تشجيع الابداع					
1	أقوم بتشجيع الافكار الجديدة من اجل الابداع					
2	أعمل على زيادة ثقة الافراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الاليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.					
3	أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من افكار في النادي.					
4	أعمل على مكافأة أصحاب الافكار الجديدة.					
5	أشجع المقترحات المقدمة من الاخرين لتحقيق الانجاز.					
6	أعطي الاعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن ارائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.					
7	أقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.					
8	أشجع ذوي الافكار الجديدة وأظهرهم.					
9	أمتلك قدرة في الاشراف على الافراد المبدعين.					
10	أجرب الافكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا.					
11	أشجع الافراد الذين يبدعون في عملهم.					
12	أعمل على تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .					
13	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الاعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.					
14	أثني على عضو الهيئة الادارية الذي يحقق أي انجاز ولو كان الانجاز لا يتصل بعمل المنظمة.					
15	أبني مفهوم التنافس.					
	ثانيا: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار					
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.					
2	أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.					
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
4	أستشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.					
5	أفضل أن اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها .					
6	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.					
7	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في					

					ادائي لوظيفتي.
					8 أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
					9 أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.
					10 أمتلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
					ثالثا: مجال القابلية للتغيير:
					1 أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.
					2 أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.
					3 أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
					4 أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
					5 أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.
					6 أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.
					7 أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.
					8 أرغب في تكوين انطباع إيجابي عند أعضاء الهيئة الإدارية بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة.
					9 أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.
					10 أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.
					رابعا: مجال روح المجازفة:
					1 أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					2 أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.
					3 أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.
					4 أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.
					5 أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
					6 أشجع الرفض لما هو خاطيء ولو كان شائعا ومقبولا.
					7 أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

ملحق (4)

اسماء المحكمين ورتبهم العلمية و تخصصاتهم ومكان عملهم

رقم	الاسم	الرتبه العلمية	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الناصر القدومي	استاذ	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
2	د. وليد خنفر	استاذ مشارك	اساليب تدريس تربية رياضية	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
3	د. جمال شاكرا	استاذ مساعد	تدريب رياضي - سباحة	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
4	د. قيس نعيرات	استاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
5	د. معين حاقظ	استاذ مساعد	علم نفس	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
6	د. بهجت ابو طامع	استاذ مشارك	تدريب رياضي - سباحة	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
7	د. جمال ابو بشارة	استاذ مساعد	تدريب رياضي - كرة قدم	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
8	د. مؤيد شناعه	استاذ مساعد	كرة سلة	جامعة القدس - فلسطين
9	د. عبد السلام حمارشة	استاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة القدس - فلسطين
10	د. احمد الخواجا	استاذ مساعد	التدريب الرياضي	جامعة القدس - فلسطين
11	د. بشار عبد الجواد	استاذ مساعد	فسيولوجيا الرياضة	جامعة القدس - فلسطين

ملحق رقم (5)

الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الاعلى للشباب والرياضة

الرقم	اسم النادي	المحافظة	سنة التأسيس	الإدارة	المقر	عدد السكان
محافظة القدس/02/145000 نسمة						
1	مركز مخيم قلنديا	م / قلنديا	1950	13	ملك 370م	9064
2	نادي الموظفين	القدس	1959	9	مستاجر 180	مدينة
3	نادي الخريجين العرب	القدس	1960	مغلق	مغلق	مدينة
4	نادي سلوان الرياضي	سلوان	1965	7	ملك 250م	50 الف
5	مركز العربي بيت صفافا	بيت صفافا	1969	9	---	10000
6	نادي أهلي القدس	القدس	1991	9	بدون مقر	مدينة
7	نادي هلال القدس	القدس	1972	9		مدينة
8	نادي جبل الزيتون	القدس	1973	9		مدينة
9	نادي أبناء القدس	القدس	1976	9		27 الف
10	نادي صور باهر	صور باهر	1978	13		15 الف
11	جمعية الشبان لمسلمين/1	الرام	1998			40 الف
12	نادي شباب ابو ديس	ابو ديس	1996	13		12111
13	نادي دي لاسال القدس	القدس	1986	9		مدينة
14	نادي شعفاط الرياضي	شعفاط	1965	7	---	11000
15	نادي تيراسنطا الراعي	القدس	2008	9		9622
16	نادي جبل المكبر	القدس	1976	9		8 الف
17	نادي الانصار المقدسي	القدس	1990	9		1569
18	جمعية الشبان لمسلمين/2	الضاحية	1995	---	=====	مدينة
19	نادي بيت حنيينا المقدسي	بيت حنيينا	2002	9		3818
محافظة نابلس/09/135000 نسمة						
1	مركز شباب بلاطة	مخيم بلاطة	1950	9	ملك 2000م	17645
2	مركز شباب عسكر/المخيم	عسكر	1959	9	ملك 2000م	12706
3	نادي عييال الرياضي	نابلس	1959	9	مستاجر 500	125 الف
4	مجموعة كشافة حطين	نابلس	1959	9	مستاجر	مدينة
5	مركز شباب رقم 1-1	مخيم العين	1964	9	ملك 1200م	5036
6	نادي الاتحاد الرياضي	نابلس	1965	9	مستاجر 120	مدينة
7	نادي شباب نابلس	نابلس	1972	9	ملك 800م	مدينة
8	نادي بيتا الرياضي	بيتا	1973	9	ملك 3000	8783
9	نادي عصيرة الشمالية	عصيرة	1978	9	ملك 1500	7761
10	نادي عوريف الرياضي	عوريف	1984	9	ملك 95 م	2839
11	نادي الطائفة السامرية	نابلس	1984	9	ملك 200م	2500
12	نادي حوارة الرياضي	حوارة	1993	11	ملك 2000	5797

2152	مستأجر 90م	9	1995	بزاريا	نادي بزاريا الرياضي	13
4441	مستأجر 120	9	1995	قصرة	نادي اتحاد قصره	14
2420	ملك 450م	9	1995	بلاطة البلد	نادي اهلي بلاطة	15
2892	مستأجر 45م	9	1995	صره	نادي شباب صره	16
2301	مستأجر 40م	9	2004	الساوية	نادي الساوية	17
					محافظة الخليل/02/167الف نسمة	
167الف	مستأجر 450	9	1943	الخليل	نادي شباب الخليل	1
6739	ملك 710 م	9	1958	الفوار	مركز شباب الفوار	2
8358	ملك 400 م	9	1960	العروب	مركز شباب العروب	3
مدينة	لم يقيم	9	1974	الخليل	نادي أهلي الخليل	4
13440	ملك 220 م	7	1976	صوريف	نادي شباب صوريف	5
30 الف	ملك 700 م	9	1977	الخليل	نادي طارق بن زياد	6
42853	ملك 1500م	9	1982	يطا	نادي شباب يطا الرياضي	7
20 الف	ملك 120م	7	1984	السموع	نادي شباب السموع	8
مدينة	---	7	1985	الخليل	جمعية الشبان المسلمين	9
21554	مستأجر 250	9	1986	دورا	نادي شباب دورا	10
18883	لم يقيم	9	1986	بني نعيم	شباب بني نعيم	11
21803	ملك 380 م	9	1990	حلول	نادي حلول الرياضي	12
3070	مستأجر 200	9	1991	الرماضين	شباب الرماضين	13
42853	لم يقيم	9	1991	يطا	نادي أهلي يطا الرياضي	14
9475	لم يقيم	9	1992	بيت أولا	نادي بيت أولا الرياضي	15
12660	مستأجر 120	9	1992	بيت أمر	نادي بيت أمر الرياضي	16
4477	مستأجر 100	7	1993	نوبا	شباب نوبا	17
9807	مستأجر	9	1993	نفوح	نادي نفوح الرياضي	18
13447	تحضيرية	9	1993	سعير	شباب سعير	19
21554	ملك 300م	9	1994	دورا	نادي أهلي دورا الرياضي	20
14691	ملك 100م	7	1994	ترقوميا	نادي شباب ترقوميا	21
42853	مستأجر 150	9	1992	يطا	الكرمل يطا	22
2464	مستأجر	7	1996	البرج	نادي شباب البرج	23
28568	ملك 300م	9	1997	الظاهرية	شباب الظاهرية	24
88261	---	11	1997	اذنا	اتحاد شباب إذنا	25
					محافظة رام الله/02/67الف نسمة	
5719	ملك 600م	11	1953	الامعري	مركز شباب الامعري	1
8658	ملك 1050م	7	1953	الجلزون	مركز شباب الجلزون	2
2229	ملك 120م	9	1953	دير عمار	مركز شباب دير عمار	3
35 ألف	ملك 2300م	9	1964	البيرة	مؤسسة شباب البيرة	4
7253	ملك 1500	9	1966	سلواد	نادي سلواد الرياضي	5
67الف	مستأجر 2000	9	1968	رام الله	أرثوذكسي رام الله	6

7	سرية رام الله الأولى	رام الله	1970	9	ملك 4 دونم	67الف
8	نادي بيت عور التحتا	بيت عور	1971	9	ملك 400م	4413
9	نادي صفا الرياضي	صفا	1971	9	ملك 600 م	4041
10	نادي بير زيت الرياضي	بير زيت	1972	9	ملك 550 م	6624
15	نادي نعلين الرياضي	نعلين	1972	9	لم يقيم	4751
16	نادي اتحاد بني زيد	بني زيد	1972	9	لم يقيم	6156
17	نادي عين عريك الرياضي	عين عريك	1972	9	لم يقيم	1705
18	نادي خربثا بني حارث	خربثا	1973	9	لم يقيم	2906
19	نادي سنجل الرياضي	سنجل	1974	9	ملك 120م	5561
20	نادي اتحاد بيت لقيا	بيت لقيا	1974	9	ملك 120م	8070
21	نادي قنبا الرياضي	قنبا	1975	11	ملك 200م	4929
22	نادي كفر مالك الرياضي	كفر مالك	1976	7	لم يقيم	3005
23	نادي دير دبان الرياضي	دير دبان	1977	9	لم يقيم	6928
24	نادي إسلامي رام الله	رام الله	1977	9	لم يقيم	مدينة
25	نادي بيتلو الرياضي	بيتلو	1977	7	لم يقيم	3083
26	نادي كفر عين الرياضي	كفر عين	1977	11	لم يقيم	1822
27	نادي شباب رام الله	رام الله	2009	9	مستاجر 120	مدينة
28	نادي دورا القرع الرياضي	دورا القرع	1979	9	---	2739
29	نادي ثقافي البيرة	البيرة	1991	9	ملك 2000	39538
30	نادي أهلي عطارة	عطارة	1993	11	مستاجر 20	2349
31	نادي إسلامي عين بيرود	عين بيرود	1993	7	مستاجر	3556
	محافظة بيت لحم/33/02الف نسمة					
1	نادي العمل الكاثوليكي	بيت لحم	1952	7	ملك 3000	33الف
2	نادي الأرثوذكسي الثقافي العربي	بيت ساحور	1961	11	ملك 120م	15388
3	نادي دير اللاتين	بيت لحم	1952	9	بدون ملف	16 ألف
4	نادي الأرثوذكسي العربي	بيت ساحور	1965	12	ملك 1000م	15388
5	نادي الخضر الرياضي	الخضر	1967	7	ملك 300م	9285
6	مركز شباب عايدة	= عايدة	1968	9	ملك 200م	3260
7	مركز شباب الدهيشة	م / الدهيشة	1969	11	ملك 180م	9399
8	نادي حوسان الرياضي	حوسان	1973	9	ملك 1050م	5708
9	إسلامي بيت لحم	بيت لحم	1976	9	== 60م	مدينة
10	نادي العبيدية الرياضي	العبيدية	1981	11	مستاجر 540	8559
11	نادي بتير الرياضي	بتير	1983	7	ملك 120م	4220
12	نادي بيت فجار الرياضي	بيت فجار	1984	9	مستاجر 200	10910
13	نادي واد النيص الرياضي	واد النيص	1984	7	ملك 180م	743
14	نادي مراح معلا الرياضي	مراح معلا	1985	7	ملك 185م	616
15	نادي جورة الشمعة	جورة الشمعة	1985	7	مستاجر 30م	1499

4000	ملك 110م	9	1985	التعامرة	نادي شباب التعامرة	16
997	ملك 480م	9	1986	دار صلاح	نادي صلاح الدين	17
16689	مستأجر الف	9	1933	بيت جالا	الأرثوذكس/العربي -جالا	18
مدينة	مستأجر 80م	9	1996	بيت لحم	نادي معاقبي بيت لحم	19
مدينة	ملك 200م	11	1995	بيت لحم	نادي ديلاسال بيت لحم	20
مدينة	بدون	9	1965	بيت لحم	إسلامي بيت ساحور	21
1136	== 40م	7	1998	مراح رباح	نادي مراح رباح الرياضي	22
مدينة	ملك 100م	11	2003	بيت لحم	أرثوذكسي بيت لحم	23
10 ألف	ملك الف	9	2003	الدهيشة	مؤسسة إبداع الدهيشة	24
محافظة جنين/37/04الف نسمة						
12210	ملك 1600	9	1954	مخيم جنين	مركز شباب جنين	1
19694	مستأجر 250	9	1965	قباطية	نادي قباطية الرياضي	2
9840	مستأجر 70	9	1984	السيلة	نادي السيلة الحارثية	3
16644	مستأجر 350	9	1991	اليامون	نادي شباب اليامون	4
3603	ملك 1665	9	1992	برطعة	نادي اتحاد برطعة	5
3372	ملك 2048	11	1992	رمانة	نادي اتحاد رمانة	6
1095	مستأجر 70	9	1992	تعنك	نادي تعنك الرياضي	7
2124	مستأجر 300	9	1995	زبوبا	نادي زبوبا الرياضي	8
35760	مستأجر 100	9	1999	جنين	نادي جنين الرياضي	9
محافظة طولكرم/45/09الف نسمة						
13499	ملك 775	9	1956	المخيم	مركز شباب طولكرم	1
45500	ملك 2850	9	1953	طولكرم	نادي ثقافي طولكرم	2
7889	ملك 450م	9	1977	مخيم نور	مركز نور شمس	3
4287	مستأجر 306	9	1985	باقة	نادي باقة الشرقية	4
6000	مستأجر 225	9	1986	شويكة	نادي شويكة	5
7315	ملك 380 م	9	1993	عنبتا	نادي عنبتا الرياضي	6
5908	ملك 8400 م	9	1994	بيت ليد	بيت ليد الرياضي	7
2100	ملك 360 م	9	1995	رامين	نادي رامين الرياضي	8
3190	مستأجر 100	9	1996	فرعون	نادي فرعون الرياضي	9
محافظة سلفيت						
9756	مستأجر 120	9	1974	سلفيت	نادي سلفيت الرياضي	1
5147	مستأجر 100	9	1982	كفر الديك	نادي كفر الديك	2
3681	مستأجر 170	9	1987	دير بلوط	نادي دير بلوط	3
1 /02محافظة قلقيلية						
3307	ملك 700 م	11	1969	جيوس	نادي جيوس الرياضي	1
44709	مستأجر 346	9	1977	قلقيلية	نادي أهلي قلقيلية	2
8262	مستأجر 90	11	1978	عزون	نادي عزون الرياضي	3
2280	ملك 830 م	9	1989	جينصافوط	نادي جينصافوط الرياضي	4
44709	مستأجر 380	9	1994	قلقيلية	نادي إسلامي قلقيلية	5

6151	ملك 2050	9	1994	حبلة	نادي حبلة الرياضي	6
					محافظة أريحا/21102 الف نسمة	
21الف	ملك 8200	9	1974	أريحا	نادي هلال أريحا	1
6343	ملك 21 دونم	9	1974	عقبة جبر	مركز شباب عقبة جبر	2
4010	مستأجر 700	7	1975	العوجا	نادي شباب العوجا	3
21الف	ملك 600 م	9	1976	العوجا	نادي شباب اريحا	4
814	ملك 3210	9	1987	الديوك	نادي شباب الديوك	5
2036	ملك 3160	9	1987	عين السلطان	م شباب عين السلطان	6
21الف	ملك 500 م	7	1988	أريحا	شبيبة الراعي الصالح	7
					محافظة طوباس/40 الف نسمة	
	ملك 1800م	7	1956	طوباس	مركز شباب الفارعه	1
	ملك 1220	9	1973	طوباس	نادي طوباس	2
	مستأجر 120	9	1994	عقابا	نادي عقابا الرياضي	3

An-Najah National University

Faculty of Graduate Students

**The Relationship Between Organizational Climate and the level of
Innovation In Administrative Amongst Clubs Administration In
Palestine Club**

By

Murad Farah Bannoura

Supervision

Dr. Badr Dweikat

Prof. Imad Abdul Haq

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Physical Education , Faculty of Graduate
Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2014

The Relationship Between Organizational Climate and the level of Innovation In Administrative Amongst Clubs Administration In Palestine Club.

By

Murad Farah Bannoura

Supervision

Dr. Badr Dweikat

Prof. Imad Abdul Haq

Abstract

The aim of this study was to investigate The Relationship Between Organizational Climate and the level of Innovation In Administrative Amongst Clubs Administration In Palestine Club , also aimed to identify the impact of the variables of the study (qualification, specialization, and expertise) on The Relationship Between Organizational Climate and the level of Innovation In Administrative Amongst Clubs Administration In Palestine Club . To achieve the objective of the study was prepared questionnaire and to ensure its sincerity, and the coefficient of persistence, and after the data collection process, are encoded and entered into a computer and processed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

The study population consisted of all members of the administrative bodies in the clubs Palestinian registered with the Supreme Council for Youth and Sports and the winning official license and that number is (153) Clubs where the number of members of the community (791) Administrative were selected study sample way intentional members of the governing bodies of sports clubs in north and south , and the central West Bank , totaling (24)

In order to identify The Relationship Between Organizational Climate and the level of Innovation In Administrative Amongst Clubs Administration In Palestine Club , the researcher reviewed the literature and educational

studies related to the subject and the researcher designed to identify the regulatory climate and the identification of administrative creativity so that they identify the regulatory climate is made up of (44) items , either to identify creativity administrative consisting of (43) paragraph , the questionnaire was presented to a group of specialists in the field of arbitrators of Physical Education of colleges of Physical Education in the Palestinian universities , so that the finalized

Evidenced by the results of the study of the reliability coefficients ranged between areas (0.74 to 0.94) , and reached total stability to the identification of (0.91), all high and fulfill the purposes of the study.

And that the level of organizational climate of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine was moderate , reaching the percentage of the response to (73.07 %) .

And that the level of creativity of the members of the administrative bodies of sports clubs in Palestine was large , reaching the percentage of the response to (80.95 %) .

Evidenced the existence of a positive correlation statistically significant at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the regulatory climate and the level of creativity of the members of the administrative bodies of sports clubs in Palestine , where the value of the correlation coefficient was high and went to (0.52) .

It is clear that there are no statistically significant differences in the total score in the level of the organizational climate of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine due to the variable qualification .

As it is clear that there are significant differences in the total score in the level of the organizational climate of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine due to the variable experience.

Evidenced the presence of statistically significant differences in the level of the organizational climate of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine between (less than 6 years) and (more than 11 years) and in favor of (less than 6 years) , other comparisons are not statistically significant .

It is clear that there are significant differences in the total score in the level of the organizational climate of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine due to the variable specialization. Where the differences were in favor of the respondents of Physical Education .

It is clear that there are no statistically significant differences in the total score at the administrative level of creativity of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine due to the variable qualification and experience variable .

Clear that there are no statistically significant differences in the total score in the administrative level of creativity of the members of the governing bodies of sports clubs in Palestine due to the variable specialization.

In light of what brought him from the results of the study , the researcher recommends the following :

- The organization of collective tasks for employees , to get used to the teamwork and teamwork .
- Encourage employees to contribute to the change , to achieve the goals of the organization and its vision .

- Encourage employees to invent new methods in business performance and delivery , which increases their energy , and their creations .

