

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى
الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية
في الأندية الرياضية

- دراسة ميدانية على مستوى بعض أندية دائرة برج أخريص لولاية البويرة.

- إشراف الدكتور:

* خيرى جمال.

- إعداد الطالبين:

* بسو حسام.

* رميلي يونس.

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير



الحمد والشكر لله عز وجل صاحب النعمة والفضل علينا الذي قال في كتابه العزيز: { لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } (سورة إبراهيم - آية رقم (07) - رواية حفص) الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

* اللهم إن أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعا.

* اللهم إن أعطيتنا فشلا فلا تأخذ منا عزيمتنا.

- أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "خيري جمال" الذي أشرف على هذا العمل والذي لم يبخل علينا بمعلوماته القيمة ونصائحه وتوجيهاته السريرة لإثراء هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة ودكاترة معهد العلوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية بالبويرة اللذين ساعدونا في بحثنا هذا.

وما نحن إلا بمبتدئين... وما من مبتدئين بلغوا الكمال، فإن أصبنا فهذا

من فضل الله وحده، وإن أخطأنا فلنا محاولتنا، فألف حمد الله على إتمام

فضله ونشكره على نعمه.

اهداء

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب هدى وتذكرة لأولي الألباب، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي خصه بجوامع الكلام وفضل الخطاب وعلى آله وأتباعه إلى يوم الدين

وسلم تسليما كثيرا

أما بعد

اهدي عملي هذا:

- إلى منبع المحبة والحنان أُمي الغالية رحمة الله عليها.

- إلى من ساندني طوال مشواري الدراسي أبي العزيز أطال الله في عمره.

- إلى كل إخوتي وأخواتي، وأعمامي، وعماتي، أخوالي، وخالاتي وأبنائهم.

- إلى كل الزملاء والأصدقاء دون استثناء.

- إلى كل من ساندني في مشوار بحثي سواء من قريب أو من بعيد.

- إلى كل من يحمل قلبي ولم يكتبه قلمي.

- إلى كل من يحمل لقب بسو وصحراوي.

حسام



اهداء

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب هدى وتذكرة لأولي الألباب، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي خصه بجوامع الكلام وفضل الخطاب وعلى آله وأتباعه إلى يوم الدين وسلم تسليما كثيرا

أما بعد

اهدي ثمرة جهدنا وتعبنا هذا إلى من جعل الله النظر إليهما عبادة، إلى من هما أحق الناس بصحبتى، إلى أول اسم تلفظت به شفقتي، إلى منبع المحبة والحنان أُمي الغالية أطال الله في عمرها.

- إلى الذي رسم ظلال النجاح أمامي وتكبد العناء لإسعادي، إلى من ساندني طوال مشواري الدراسي أبي العزيز أطال الله في عمره.

- إلى كل من ترقب نجاحي بشوق من الأصدقاء، إلى شموع بيتنا المنيرة (الاستاذ زكرياء بليلة ، والدكتور خالد بعوش، فؤاد، مصطفى، عزيز، امين الاخوة ياسر وزوجته والابن رابح عبد المؤمن، ايمن، معتز، الاخت سلسبيل فطيمة الزهراء).

- إلى كل أفراد العائلة (الزوجة المستقبلية أعمامي، وعماتي، أخوالي وخالاتي وأبنائهم)

- إلى كل من تربطني بهم صداقة طيبة، إلى كل الزملاء والأصدقاء في الدراسة من الابتدائية إلى الجامعة.

- إلى كل من ساندني في مشوار بحثي سواء من قريب أو من بعيد.

- إلى كل من يحمل قلبه ولم يكتبه قلبي.

- إلى كل من يحمل لقب رميلي وطهير.

يونس

المختومى

محتوى البحث

| الصفحة | المحتويات |
|--|-------------------------------|
| أ | شكر وتقدير. |
| ب | إهداء. |
| ج | محتوى البحث. |
| د | قائمة الجداول. |
| ذ | قائمة الأشكال. |
| س | ملخص البحث. |
| ك | مقدمة. |
| مدخل عام: التعريف بالدراسة. | |
| 02 | 1- الإشكالية. |
| 03 | 2- الفرضيات. |
| 03 | 3- أسباب اختيار الموضوع. |
| 04 | 4- أهمية البحث. |
| 04 | 5- أهداف البحث. |
| 04 | 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم. |
| الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث | |
| الفصل الأول: الخلفية النظرية. | |
| 08 | تمهيد |
| المحور الأول: المناخ التنظيمي | |
| 10 | 1-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي |
| 11 | 1-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي |
| 12 | 1-1-3 أنماط المناخ التنظيمي |
| المحور الثاني: الإبداع الإداري. | |
| 15 | 1-2-1 مفهوم الإبداع الإداري |

| | |
|----|-------------------------------|
| 15 | 2-2-1- عناصر الإبداع الإداري |
| 16 | 3-2-1- أهمية الإبداع الإداري |
| 16 | 4-2-1- أنواع الإبداع الإداري |
| 17 | 5-2-1- معوقات الإبداع الإداري |

| | |
|----|--------|
| 19 | خلاصة. |
|----|--------|

| | |
|--|--|
| الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث | |
|--|--|

| | |
|----|-----------------------------------|
| 21 | تمهيد. |
| 22 | 1-2- الدراسات المرتبطة بالبحث |
| 22 | الدراسة الأولى |
| 23 | الدراسة الثانية |
| 24 | الدراسة الثالثة |
| 26 | الدراسة الرابعة |
| 27 | الدراسة الخامسة |
| 28 | 3-2- التعليق على الدراسات السابقة |
| 29 | خلاصة. |

| | |
|--|--|
| الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية | |
|--|--|

| | |
|----|---------------------------------|
| 32 | تمهيد |
| 33 | 1-3- الدراسة الاستطلاعية |
| 34 | 2-3- الدراسة الأساسية |
| 34 | 1-2-3- منهج الدراسة |
| 34 | 2-2-3- متغيرات الدراسة |
| 35 | 3-3- مجتمع البحث |
| 35 | 4-3- عينة البحث وكيفية اختيارها |
| 35 | 5-3- مجالات الدراسة |
| 36 | 6-3- أدوات البحث |
| 37 | 7-3- الأسس العلمية لأداة القياس |
| 38 | 8-3- الأدوات الإحصائية |

| | |
|----|--|
| 39 | خلاصة |
| | الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج |
| 41 | تمهيد. |
| 42 | 4-1- عرض وتحليل النتائج. |
| 57 | 4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات. |
| 62 | خلاصة |
| 63 | الاستنتاج العام. |
| 65 | الخاتمة. |
| 67 | اقتراحات وفروض مستقبلية. |
| | البيبلوغرافيا. |
| | الملاحق. |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1 | الجدول رقم (01) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور الهيكل التنظيمي. | 42 |
| 2 | الجدول رقم (02) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور المسؤولية وصنع القرار. | 43 |
| 3 | الجدول رقم (03) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور المكافآت والحوافز. | 44 |
| 4 | الجدول رقم (04) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور معايير الأداء. | 45 |
| 5 | الجدول رقم (05) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور أسلوب الإدارة والتوجيه. | 46 |
| 6 | جدول رقم (06) يمثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية. | 47 |
| 7 | الجدول رقم (07) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور تشجيع الإبداع. | 48 |
| 8 | الجدول رقم (08) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور تشجيع الحوافز. | 49 |
| 9 | الجدول رقم (09) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور حل المشكلات واتخاذ القرار. | 51 |
| 10 | الجدول رقم (10) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور قابلية التغيير. | 53 |
| 11 | جدول رقم (11) يمثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية. | 54 |
| 12 | الجدول رقم (12) يمثل العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري. | 55 |
| 13 | جدول رقم (13) يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة. | 59 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 55 | الشكل رقم (01) يمثل التمثيل البياني لقيم بيرسون لدلالة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري. | 1 |

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

دراسة ميدانية على مستوى بعض الأندية الرياضية لولاية البويرة.

أصبحت الموارد البشرية اليوم تصنع فارق التفوق في جميع المجالات، حيث تلعب هذه الموارد دورا هاما ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار ويعتبر عائدا لا عبئا وأكثرها تأثيرا على بقية العناصر الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الموارد ويتوقف عليها النمو والتقدم، لذا يستوجب على إدارة الأندية الرياضية استثمار كامل طاقاتهم وتحفيزهم وتأهيلهم، حيث تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز علاقة المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في المنشآت الرياضية، وذلك من شأنه تحقيق الهدف الأسمى للأندية الرياضية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وفي المواعيد المحددة لها في الخطة المعدة مسبقا.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث أجريت الدراسة على مستوى بعض الأندية الرياضية لولاية البويرة، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على مجموعة من وسائل وأدوات جمع المعلومات المتمثلة في استبيانين الأول مخصص للمناخ التنظيمي والثاني مخصص للإبداع الإداري موجّهين لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، حيث كانت العينة تتمثل في 90 مسيرا رياضيا موزعين على 08 أندية رياضية على مستوى دائرة برج أخصيص وقمنا باختبار عينة البحث بطريقة عشوائية، وإعتمدنا على مجموعة من الوسائل والمعاملات الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، بالإضافة إلى برنامج excel و spss.

وبعد وضع هذه المعالم المنهجية والتطبيق العملي للدراسة شرع الباحث في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة التي تؤكد أنه توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها أن تولي إدارة الأندية الرياضية الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، مما يساعد على زيادة حبهم للنادي وزيادة مستوى الإبداع الإداري لديهم.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي / الإبداع الإداري / الهيئات الإدارية / الأندية الرياضية.

مفتحة

إن التطور الكبير الذي يشهده العالم حالياً، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبما أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية فكان لا بد أن يحضى بقدر كبير وكاف من التطور، وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيزل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية العنصر البشري مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الإبداع الإداري للمنظمة التي ينتمي إليها.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً كبيراً من الإهتمام والدراسة حيث أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تنتج بدرجة كبيرة من الإستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

تعاني معظم الأندية الرياضية من انخفاض في مستوى أداء الإدارات الرياضية التي تكون إما منتجة بشكل ديمقراطي أو بالتركيز من قبل الهيئات العامة 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 الأحداث 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 أن نرى إهتمام الدول المتقدمة في الإدارة وما لها من قدرة وتأثير على النظام الإنتاجي في المجتمعات.

وأصبحت كل التوجهات الحديثة تسعى إلى الإهتمام بتوفير المناخ المناسب في بيئة العمل والذي من شأنه أن يبعث على الإرتياح النفسي والإطمئنان والبعد عن كل ما من شأنه أن يعكر صفو العاملين ويشتت تفكيرهم وليس أدل على ذلك من مظاهر الإهتمام بالمظهر والشكل العام والجانب الجمالي للمنشآت والمؤسسات على عمومها والرياضية منها على وجه الخصوص.

فبيئة الأعمال المثالية من شأنها أن تقدم نتاجاً مبنياً على تفكير مبدع استطاع به أفراد التميز في كل المراحل بدءاً من التخطيط وانتهاء إلى نتائج لم تخطر على بال الكثيرين ممن يفكرون بطريقة تقليدية، فأصحاب الإبداع يفكرون بطريقة غير تقليدية لعمل أشياء غير تقليدية مستخدمين في ذلك كل الخامات والأدوات التي ينظر إليها الآخرون على أنها تقليدية، فالتطوير لم يعتمد على من يملك التكنولوجيا والمال فقط بقدر ما أصبح يعتمد على من يملك القدرة على التفكير بطرق إبداعية، وأصبحت قيمة العقول البشرية أعلى من الكنوز الأرض في بعض التخصصات التي تتصل بإدارة البشر، ولذا أصبح الشغل الشاغل لمعظم المنظمات العالمية والمؤسسات الدولية يتمثل في البحث عن الطرق والوسائل التي من شأنها أن تكون محفزات لجذب الكفاءات من القادة والمديرين

والعاملين وتهيئة كل الظروف والأجواء التي تسمح لهم بصياغة أفكارهم بطريقة أكثر ابداعا بحثا عن هذه المسافة الفارقة بينهم وبين الآخرين.(عمر، 2014، ص 224)

كما قسمنا بحثنا هذا الى قسمين نظري وتطبيقي، حيث 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.

وقسم خصص للجانب التطبيقي الذي بدوره احتوى فصلين فصل خاص بمنهجية البحث وإجراءاته الميدانية، وفصل خصص لتحليل ومناقشة النتائج.

منظّل عام

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

إن التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة وخاصة الرياضية منها والتي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة، حيث يعد تطور الأندية الرياضية مدخلا أساسيا للتنمية الشاملة كونها الأداة الفاعلة في المجتمعات الانسانية كما ان المؤسسات هي الوسيلة الجيدة لعملية الاصلاح الاداري وتطويره لمواجهة حاجات المجتمع فالنظرة اليوم الى المنظمات والمؤسسات على أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي فهي تحتاج الى العنصر البشري لتوجيه أعمالها لتحقيق تلك الأهداف، وقد وضحت العديد من البحوث والدراسات أن القوى البشرية المدربة والمؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي الأداة للتغيير والتطوير حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها الفرد كما ان سعادة العامل الاداري وراحته في عمله هي مفتاح نجاح المؤسسة داخليا وخارجيا (العيان، 2002، ص 07).

وتعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات التي تسهم مع غيرها في تربية الانسان ونموه وتطوره نموا شاملا متزنا، ولذلك فلا بد من الاهتمام البالغ بالمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد داخل الأندية الرياضية. فالمناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية يساهم بشكل كبير في تشكيل سلوكيات أعضاء الهيئات الادارية، ويعتبر الابداع دعوى للتجديد والتطوير ومواجهة المشكلات التي تواجه الاداريين في مواقعهم التي يعملون بها سعيا للخروج بإنجازات تتطلع اليها المؤسسات والمنظمات الرياضية من أجل تحقيق أهدافها.

ويرى الباحثان أن المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لم يلقى الاهتمام اللازم من قبل الباحثين في مجال الادارة الرياضية ويعتبر تطبيقه محدود في المؤسسات الرياضية، من هنا ظهرت مشكلة الدراسة للباحثين للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

2- التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية؟.

2-1. التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الادارية في الأندية الرياضية؟.
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية؟.
- هل يمكن تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الادارية في الأندية الرياضية؟.

3- الفرضيات:

"تعرف الفرضية على أنها ذلك الحل المسبق لإشكالية البحث". (Maurice Angers, 1996, p 102).
كما أن الفرضية هي أيضا "نقطة التحول من البناء النظري إلى التصميم التجريبي للإجابة على الإشكالية القائمة". (عبد الحفيظ وباهي، 1978، ص 56)

وبناء على التساؤلات الواردة في الإشكالية والأهداف التي يمكن دراستها وضعت الفرضيات التالية:

3-1- الفرضية العامة:

- توجد العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

3-2- الفرضيات الجزئية:

- مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد.
- مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد.
- يمكن تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة لاختياره، تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة بعينه دون سواه، ولعل من أبرز الأسباب التي قادتنا الى اختيار هذا الموضوع.

4-1- أسباب ذاتية:

هي رغبتنا وفضولنا في تبيين ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في منطقة دائرة برج أخصيص.

4-2- أسباب موضوعية:

- يعد بحثنا هذا خطوة للاهتمام يمثل هذا النوع من البحوث، حيث تسعى من خلاله لتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر مسعى كل باحث، بغية إثراء مكتبة المعهد يمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك لنقص الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع نظرا لحدثته.

- إعطاء أهمية بالغة لهذه الشريحة من قبل علماء التربية والمربين، جاء دورنا نحن كدارسين للدراسة في هذا المجال.

5- أهمية البحث:

5-1- أهمية علمية:

- ضرورة تصويب ووضع الادارات في الأندية الرياضية
- تأتي الدراسة في الوقت الذي تتعالى فيه الأصوات نحو الاصلاح الإداري في المؤسسات الرياضية.
- تفتح آفاق للباحثين من أجل اجراء دراسات مشابهة في موضوع المناخ التنظيمي.
- تزويد مكتبة المعهد بمراجع علمية نظرا لقلّة الكتب في هذا المجال.
- إثراء الطلبة والأساتذة بمعلومات مفيدة في هذا المجال.

5-2- أهمية عملية:

- تحديد مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية الرياضية.
- استخلاص جملة من التوصيات والاقتراحات العملية قصد جعلها كمرجع علمي يستفيد منه الطلبة في حقل التربية البدنية والرياضية.

6- أهداف البحث:

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من خلال:
- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
- تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

7-1- المناخ التنظيمي:

* التعريف النظري:

- لقد تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، حيث عرفه كل حسب وجهة نظره ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:
- حسب الذنبيات" بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات. (الذنبيات، 1999، ص 24)
- حسب حسين عارف ناجي" عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (ناجي، 2010، ص141)

- حسب الهيئتي ويونس "عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى كأن يقال بأن تنظيماً ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه ديكتاتوري تعبا للخصائص المتوفرة فيه. (طارق ويونس، 2005 ص430)

* **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة من الخصائص والمؤشرات التي تميز الهيئة التي يعمل الأفراد ضمنها، وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم.

7-2- الإبداع الإداري:

* **التعريف النظري:**

- حسب الدكتور عاطف عوض الإبداع الإداري هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً" (عوض، 2013، ص 208)

- **حسب القحطاني** الإبداع الإداري هو "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم" (جمعة ونوري، 2011، ص30)

* **التعريف الإجرائي:** هو الخروج عن التفكير المألوف والتقليدي وتجسيد الأفكار في ابتكارات وأساليب تساعد على التكيف مع كافة الظروف والتغيرات.

الجاناب

المنظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل في المؤسسات وتعتبر الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات، ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء، فالإنسان مصدر الفكر والتطوير.

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير المناخ المناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في هذا الفصل الذي ينقسم إلى محورين وهما:

المحور الأول: المناخ التنظيمي.**المحور الثاني: الإبداع الإداري.**

سنتحدث في المحور الأول عن مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأنماط المناخ التنظيمي وكيفية خلق مناخ تنظيمي جيد وإيجابي، بينما نتطرق في المحور الثاني إلى ماهية الإبداع الإداري ومفهومه وعناصره وأهمية وأنواع الإبداع الإداري ومعوقاته.

المحور الأول

المناخ التنظيمي

1- 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، بدأ بالإدارة العلمية، وإسهامات تايلور (Taylor)، ومرورا بالبيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية وانتهاء بأحدث النظريات الإدارية، نجد أنها تتفق في الهدف، وهو تكوين بيئة إيجابية، تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور (Paul, 1998, p35).

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 ومشكل (Hoy and Miskel, 1978, p 103).

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.

1-2. مفهوم المناخ التنظيمي:

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

وعرف ديفس (Davis, 1981, p 21) 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 (Guilford.j.p, 1986, p16)

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 والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".

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

1-3. أبعاد المناخ التنظيمي:

ظهرت وجهات نظر متعددة حول الأبعاد والعناصر 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 والواعدة.
- 4- الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة.
- 5- مستوى النشاط والحيوية في المنظمة.
- 6- أجواء المرح في المنظمة.
- 7- مستوى النزاع والتعارض في المنظمة.
- 8- مدى توفر أجواء الجدل والنقاش الفعال.
- 9- مدى الاستعداد للمخاطرة.
- 10- مدى الاستعداد لتطوير الافكار البناءة وتقبلها.

ويشير ليكرت (Likert, 1961, p 29) 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 وتحديد الأهداف.
- 7- أسلوب الرقابة.

وأشار ليثون وسترينغر (Litwin&Stringer, 1986, p 96) نقلا عن ديفس (Davis, 1981, p 27) أن أبعاد 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, p 18.) في الولايات المتحدة الأمريكية حول المناخ التنظيمي وأبعاده، وتوصلت هذه الدراسة بعد رصد الأدب المنشور والدراسات والأبحاث 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 اعتمادا على روح المغامرة المعقولة المتضمنة في غاياتها، والإبداعية الواضحة في قراراتها، واستجاباتها للأحوال والظروف المتغيرة.
- 7- التعويضات والمكافآت: ويقصد به: مدى اعتبار نظام التعويضات المالية، نظاما عادلا وتنافسيا ومرتبطا بالأداء.
- 8- تنمية العنصر الإنساني: وتتعلق بمدى رؤية الأفراد للفرص المتاحة أمامهم داخل المنظمة لتنمية واستغلال طاقاتهم الكامنة إلى الحد الأقصى.

1-4. أنماط المناخ التنظيمي:

- أشار هالبن وكروفت (Halpin and Croft, 1966, p99) إلى أن هناك عدة أنماط للمناخات التنظيمية وهي:
- 1-4-1. **المناخ المفتوح (Open Climate):** يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعلا ونشيطا ويتحرك باتجاه الأهداف المرسومة، وفي مثل هذا النمط المناخي يشعر العاملون بالتجانس وبإشباع حاجاتهم الاجتماعية ويكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبيا، ولا يبذلون جهودا نفسية كبيرة لملائمة البيئة الداخلية.
 - 1-4-2. **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 وسهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويشبع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيدا ولكنه اقل من مستوى النمط الأول.
 - 1-4-3. **المناخ الموجه أو المسيطر عليه (Controlled Climate):** يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانعدام العلاقات الشخصية وسيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين.

1-4-4. المناخ المألوف (Tamiliar Climate): وهو مناخ شخصي جدا يمكن السيطرة عليه، فالعاملون غي هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم وتكون الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط معقولة، وهم لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية، نظرا لإنجازاتهم الضعيفة في العمل والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير أصلية وتحتوي على درجة من الميل نحو عدم الصدق.

1-4-5. المناخ الأبوي (Paternal Climate): القائد هنا هو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها وعادة ما يحاول القائد أن يكون المصدر الأول لجميع الفعاليات التي يراها ضرورية ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

1-4-6. المناخ المغلق (Closed Climate): يتميز هذا المناخ التنظيمي بدرجة عالية من اللامبالاة والتسبب من قبل كافة أعضاء المنظمة، ويكون نمو المنظمة بطيئا إلى درجة تهدد بقائها، وتكون الروح المهنية منخفضة جدا ويكون سلوك العاملين غير أصيل، وتكون المنظمة راكدة. (Halpin & Croft, 1966, p 47, 1966)

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

✓ **مناخ تنظيمي مشارك (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 أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

✓ **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 Democraic Climate):** ويوصف بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في إتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الأفضل 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 تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

1-5. خلق مناخ تنظيمي جيد وإيجابي:

أشار المغربي (1995) إلى مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، لخلق من خلالها مناخا تنظيميا إيجابيا وهي:

- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- 3- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات 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.

المحور الثاني

الإبداع الإداري

2. ماهية الإبداع الإداري:

حين تتاضل المنظمات وتكافح وتجتهد من أجل تحقيق التفوق والازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة والمحافظة عليها فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، إن المنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير ملموسة أو اقتصاد المعرفة تعتمد على السرعة والخبال والإبداع والمرونة والابتكار.

2-1. مفهوم الإبداع الإداري:

لقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للإبداع سنحاول إعطاء بعض التعاريف، قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري سنحاول إعطاء تعريفاً للإبداع.

2-1-1. مفهوم الإبداع: لقد عرفه سمبسون على أنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير". (رفعت عبد الحليم الفاعوري: 2005، ص 3).

2-1-2. مفهوم الإبداع الإداري:

- حسب الدكتور عاطف عوض الإبداع الإداري هو: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعياً". (عاطف عوض: 2013، ص 208).

- حسب القحطاني الإبداع الإداري هو: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم". (محمود حسن جمعة: 2011، ص 309).

- حسب رضا الإبداع الإداري هو: "الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات أو اختراعات وأساليب متطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها". (أثير حسو اسحق: 2012، ص 103).
استناداً إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر خارج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم".

2-2. عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ونذكر أهم هذه العناصر: (عاطف عوض: 2013، ص 209 - 210).

2-2-1. الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

2-2-2. المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

2-2-3. الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

2-2-4. الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.

2-2-5. التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

2-2-6. المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

2-2-7. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

2-3. أهمية الإبداع الإداري:

وتظهر أهمية الإبداع الإداري موجزة في النقاط التالية:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (عادل بن موسى: 2013، ص 5 - 6).

2-4. أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

2-4-1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي. (kreitner,R & kinicki: 1992: P 580).

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

➤ **الطفولة:** إتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية اقتصادية صعبة.

➤ **التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

2-4-2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة أو لجنة، ... إلخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب Synergisme فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. (Smith: 1999, P 165.)

2-4-3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قسدها بحثا عن اساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر هو غير مألوف. (طلال نصير: 2011، ص 7.)

2-5. معوقات الإبداع الإداري:

أشار الباحثون إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة، وقد حاولنا تلخيص معوقات الإبداع الإداري في النقاط التالية: (جمال خير الله: 2009، ص 226.)

- وضع الفرضيات الخاطئة.
- الاستعجال في محاولة الوصول إلى المشكلة.
- الخوف من الفشل.
- غياب الدوافع لحل المشكلات.
- التمسك بالمألوف.
- الإجهاد الزائد.
- الاعتقاد بأنك لست مبدعا.
- المواقف والاتجاهات السلبية.

- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- غياب المساندة والدعم.
- عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.
- التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل فإن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بالمسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع ذلك إلي كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج وتعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، كما أن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوي البشرية الموجودة به مع بعضها البعض فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم.

إن تطرقنا لهذا الفصل من البحث النظري ما هو إلا إشارة للتعريف بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري، حيث يعد أهمية بالغة في الأندية الرياضية، كما أنها تتطلب تركيز جيداً في العمل، من أجل ضمان مستقبل أحسن.

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

إن الدراسات السابقة مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة للبحوث أخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تغيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، يؤكد تركي رابح (1984) فيما يتعلق بأهمية الدراسات السابقة يقول "من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه." (تركي رابح، 1984، ص 123).

وانطلاقا من هذا المبدأ يتضح أنه من المنطقي استعراض أهم الدراسات السابقة والمشابهة ذات العلاقة بموضوع بحثنا ومن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا نجد:

2-1- الدراسات المرتبطة بالبحث:

2-2- الدراسات العربية:

2-2-1. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير سنة 2010.

- بعنوان: أثر المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة - جامعه أمحمد بوقرة بومرداس -

1. إعداد الطلب: شامي صليحة.

2. مشكلة البحث: تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.

3. الفرضيات:

4. الفرضية العامة: للمناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فاعلية أداء الوظيفي للعاملين.

• الفرضيات الجزئية:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.

- الأداء الوظيفي. ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية.

5. أهداف البحث :

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.

- التعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته.

- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

6. المنهج المتبع:

استعمل الباحث المنهج الموجبي.

7. عينة البحث وكيفية اختيارها :

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية والمقدرة بـ (731) من مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ (1038) عاملا

أدوات المستعملة في البحث:

قام الباحث بتطوير استبانة.

8. أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور نمط القيادة كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- 2-2-2. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2006.
- بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة
- 9. إعداد الطلب: محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي.
- 10. مشكلة البحث: تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- 11. الفرضيات:
- 12. الفرضية العامة: هناك أثر للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
- الفرضيات الجزئية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين (المصارحة - التحدي - الثقة- تحمل المسؤولية المبادرة - التعاون) وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات ء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تدفق الاتصالات) في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نمط اتخاذ القرار) في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- 13. أهداف البحث
- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بوزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية.
- تقييم المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية (سليبي ، إيجابي).
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالوزارات الفلسطينية.
- التعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة - الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي).
- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدي عينة الدراسة.

14. المنهج المتبع:

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

15. عينة البحث وكيفية اختيارها :

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية والمقدرة بـ (620) من مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ (3363) فردا أي ما نسبته (18.43%) من مجتمع الدراسة.

16. أدوات المستعملة في البحث:

قام الباحث بتطوير استبانة .

17. أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين تنمية الوزارة للقيم الجيدة في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الهيكل التنظيمي في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين استخدام التكنولوجيا في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين نظرة الوزارة للعنصر البشري بالوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين تدفق الاتصالات وأداء الموارد البشرية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية.

2-2-2. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2006.

2-2-3. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2011.

- بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

18. إعداد الطلب: علي بن راشد بن سالم اليعقوبي.

19. مشكلة البحث: تحاول هذه الدراسة التعرف على فاعلية تخطيط الموارد البشرية وأدائه في ظل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الادارية في القطاع التربوي في سلطنة عمان .

20. الفرضيات:

- الفرضية العامة: فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

• **الفرضيات الجزئية:**

- تقوم ادارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.
- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الاعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.
- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسات التربوية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فانه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول الى تقديرات دقيقة.

21. أهداف البحث

- هدفت الدراسة الى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام الاداري بسلطنة.
- الكشف عن المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بالقطاع التعليمي العماني وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية.
- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان.
- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية.
- الكشف عن درجة ممارسة المعنيين بالموارد البشرية بالأنشطة الادارية المتعلقة بصياغة استراتيجية الموارد البشرية.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق من تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان.

22. المنهج المتبع:

استعمل الباحث المنهج الوصفي .

23. عينة البحث وكيفية اختيارها :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (315) فردا أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

24. أدوات المستعملة في البحث:

قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على 26 فقرة.

25. أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أظهرت عينة الدراسة بأن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 - أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية.
 - أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
 - وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.
- دراسة محمد وحسني (2010) " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى الرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية "، حيث هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ماهي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر الأكاديمية القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة؟
 - واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم (50) رئيس قسماً أكاديمياً. وكانت نتائج الدراسة كالآتي:
 - أن الإبداع الإداري يتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%) واحتل عنصر القدرة على التحليل و الربط من عناصر الإبداع المرتبة الأعلى بوزن نسبي (88.33%).
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).
 - وأوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، واثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- دراسة سنوسي (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 أدوات جمع البيانات خصص استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان لفاعلية الأداء الوظيفي من اعداد الباحثة وكانت أهم 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 المناخ العمل هو المناخ التنظيمي الديمقراطي لما أنه له من آثار ايجابية على جعل الموظف اكثر رغبة في أداء الأعمال الموكلة اليه.
 - دراسة شاهد عبد الحكيم (2012)، تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2012.
 - حيث سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين ادارة المعرفة وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة:
 - الى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.
 - وتوصلت إلى أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها سينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.
 - دراسة تقبيل بوجمعة (2009) تحت عنوان "علاقة المناخ التنظيمي السائد بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.
 - حيث سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأساليب إدارة الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة:
 - إلى أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأساليب إدارة الصراع.
 - وأن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في المدارس الثانوية (شامي، 2010، ص 14).
- 2-3- الدراسات الأجنبية:**

- دراسة (hanges et other. 2005 p106) قاموا بدراسة تحت عنوان "المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند".
- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000. وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر).
- وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكتبات جامعة (ميرلاند) وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك.
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
 - أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال.
 - وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.
 - أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
 - يري جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم تعلم ما يتوافق مع وظائفهم. الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم. (الشنطي، 2006، ص.90-91).
- دراسة (gratto.2001) قام بدراسة تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات

والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم إجراء عملية مسح لـ 602 مديراً من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض وتوصلت النتائج الى ما يلي:

اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية -الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي- فرص التنمية المهنية -الحوافز).

- أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية و فرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

- أن نسبة 80 % من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

- جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي (الشنطي، 2006، ص 93).

2-4- التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر الى الدراسات السابقة والتي تم استعراضها آنفاً، نجد أنها تؤكد في مجملها على أهمية المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في كافة المجالات الرياضية كالتدريب والتدريس والصحة إلى جانب أهميتها في البحث العلمي كجانب من جوانبه التطبيقية وكخلفية نظرية للدراسة التي نقوم بها.

ويمكن أن نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- بالنسبة للمنهج المتبع فمعظم الدراسات السابقة استعمل فيها الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على غرار دراسة واحد والتي استعملت المنهج الموجبي.

- استخدم الباحثون في دراساتهم أداة الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها.

- كل الدراسات استعمل فيها الباحثون برنامج spss.

وتكمن أيضاً أهمية هذه الدراسات في:

- التعرف على أسس ومعايير المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- الإهتمام بالمراحل التي أجريت عليها الدراسات وبالذات المراحل الأساسية في الدراسة (قبل بداية الموسم).
- التعرف على المنهج والعينة وكيفية اختيارها.
- التعرف على طريقة البحث.
- التعرف على الطرق الإحصائية المستخدمة في البحوث.

خلاصة:

لقد تأكدت المقولات حول أهمية الدراسات السابقة للباحث فهو يحاول من خلالها تجنب أهم الصعاب التي واجهت الباحث في الدراسة الماضية وبالتالي تكون له دعم للبحث قيد الدراسة. بحيث تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث فيم اختار من مشكلة، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ومن ثم ينهي عليها الباحث دراسته وهو الهدف الأساس من الدراسات السابقة. غير أنها تشكل أهمية بالنسبة للباحثين المستجدين (تحديدا) حيث توفر لهم كما من المعلومات النظرية الجاهزة، وليس هذا فحسب، بل أنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

الجاناب

التطبيقي

الفصل الثالث

منهجية البحث

واجراءاته الميدانية

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معنوق، 1998، صفحة 231)

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول والمتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة الأساسية لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك قمنا بخطوة استطلاعية أولى من 2018/01/15 إلى 2018/01/16 كانت عبارة عن القيام بزيارة إلى بعض أندية دائرة برج أخريص حيث قمنا بإجراء مقالة حرة مع رؤساء الأندية الرياضية، حيث إنها كانت ميدانا وأرضية صلبة لإنجاح هذا البحث.

أما الخطوة الاستطلاعية الثانية فكانت من 2018/01/18 إلى 2018/01/22 تمثلت بدراسة استطلاعية على مستوى بعض الأندية الرياضية لدائرة برج أخريص وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين القائمين على تسييرها، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات ومعرفة ظروف الميدان الذي سيجري فيها البحث التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث (الأندية الرياضية) لموضوع دراستنا، والتعرف على إمكانياتها المادية والبشرية، وضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والقيام بتجريب الاستبيان على بعض المسيرين للتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وقد خلصنا لمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضياتنا وكذلك الاستبيان والمقابلة.

أ) أهداف الدراسة:

- * تقصي الحقائق التي يتطلبها البحث في الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية للبحث.
- * جمع معلومات خاصة عن الأندية الرياضية لدائرة برج أخريص وعدد مسيريه.
- * معرفة توزيع الأندية الرياضية على دائرة برج أخريص.
- * التعرف على الصعوبات والعراقيل المتوقعة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية الثانية والدراسة الأساسية والتنبؤ بالحلول لها مسبقا.

* التعرف على الامكانيات المادية والبشرية التي تقوم عليها الأندية الرياضية.

ب) نتائج الدراسة:

- * تحديدنا للطرق والأدوات المناسبة لتتبع حيثيات الدراسة الأساسية للوصول بالبحث إلى أفضل النتائج.
- * تحديد المجتمع تحديدا دقيقا.

3-2- الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه لمسيري الأندية الرياضية لدائرة برج أخصيص، وإجراء وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

3-2-1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119)

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أن دراستنا تهتم بدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الأندية الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، (بوداود عبد اليمين وعطاء الله، 2008، صفحة 123) وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

(أ) **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

- المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي.

(ب) **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

- هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة وهو الإبداع الإداري.

3-3- مجتمع البحث:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، صفحة 84)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف مديرية الشباب والرياضة يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من 90 مسير رياضي موزعين على 08 أندية رياضية ناشطة على مستوى دائرة برج أخريص.

3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، صفحة 334)

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا، حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة قصدية باعتبارها تتناسب مع طبيعة الموضوع وشملت المشرفين على تسيير الأندية الرياضية لدائرة برج أخريص ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 80 مسير رياضي موزعين على ثمانية (07) أندية رياضية.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

3-5- مجالات الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

❖ **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 80 مسير إداري موزعين على 07 أندية رياضية.

❖ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الأندية الرياضية لدائرة برج أخريص والبالغ عددها 07 أندية رياضية.

❖ **المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية جانفي 2018 حتى بداية شهر ماي 2018 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

أما المدة الثانية كانت ما بين مارس إلى بداية شهر ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان.

المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل المسيرين الرياضيين حيث كان حجم العينة 80 مسير.

المرحلة 03: خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

3-6- أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم محمد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة.

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

3-6-3- وصف الأداة:

بعد مراجعة مستفيضة للدراسات السابقة والإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ذات العلاقة، تم الاطلاع على بعض الاستبيانات السابقة المرتبطة بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

أ- يتألف الاستبيان المخصص للمناخ التنظيمي في صورته الأصلية من (40) عبارة - كما هو موضح في

الملحق رقم (01) موزعة على خمسة محاور ويشمل مجال الهيكل التنظيمي على 08 عبارات، ومجال المسؤولية

وصنع القرار يتكون من 09 عبارات، ومجال المكافآت والحوافز يتكون من 09 عبارات، ومجال معايير الأداء

يتكون من 06 عبارات، ومجال أسلوب الإدارة والتوجيه يتكون من 08 عبارات، وصممت شكل الاستجابات على

الاستبيان على أساس طريقة ليكرت، وتحدد الاجابة على مدى موافقته أو معارضته على كل عبارة وفقا للترج

التالي:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثم يطلب من الشخص المستوجب أن يضع علامة (X) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

ب- يتألف الاستبيان المخصص للإبداع الإداري في صورته الأصلية من (38) عبارة - كما هو موضح في الملحق رقم (01) موزعة على أربعة محاور ويشمل مجال تشجيع الإبداع على 12 عبارة، ومجال روح المجازفة يتكون من 07 عبارات، ومجال حل المشكلات واتخاذ القرار يتكون من 10 عبارات، مجال القابلية للتغيير يتكون من 10 عبارات، وصممت شكل الاستجابات على الاستبيان على أساس طريقة ليكرت، وتحدد الإجابة على مدى موافقته أو معارضته على كل عبارة وفقاً للتدرج التالي:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثم يطلب من الشخص المستوجب أن يضع علامة (X) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

3-7- الأسس العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من ملائمة عبارات الاستبيان لبيئة العينة الحالية، فقد عرض الاستبيان على العديد من المحكمين ذوي الاختصاص بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، للاستفادة من ملاحظاتهم من حيث:

- مدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان.

- مدى ملائمة كل عبارة من الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة.

- أي تعديل مقترح أو ملاحظات أخرى.

وقد اتفق معظم المحكمين على صلاحية عبارات والاستبيانين إلا بعض العبارات المقرر حذفها وتغييرها بأخرى لعدم خدمتها وتوافقها مع محاور الاستبيان، هذا وقد اتفق بعض المحكمين على إجراء بعض التعديل على صياغة بعض العبارات بعد أن ظهر فيها غموض في التعبير، أو أنها بحاجة لشيء من التوضيح، وبعد المداولة مع الأستاذ المشرف للاتفاق على صياغة مناسبة دون المساس بجوهر العبارات المراد تعديلها بحيث تكون أقرب لفهم مسيري الأندية الرياضية ولا تقعد معناها وقدرتها على خدمة محاور الاستبيان.

وبعد هذه الخطوات قام الباحث بإعداد نموذج لاستبيان المناخ التنظيمي الذي يتكون من (40) واستبيان مخصص للإبداع الإداري الذي يتكون من (38)، بالإضافة لمعلومات أولية أو شخصية للمستجوب تبعاً لمتغيرات الدراسة، حيث أصبح الاستبيانين بهذه الصورة معداً للتطبيق.

3-8- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، صفحة 74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

- **اختبار كا² (كاف تربيع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، صفحة 213)

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك

دالة إحصائية.

لحساب كا² الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05.

- درجة الحرية.

خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع مدراء المنشآت الرياضية بكل أنواعها التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات موزعين على تراب ولاية البويرة ثم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على أداتين في جمع البيانات يتمثلان في استبيان مخصص للمناخ التنظيمي والآخر مخصص للإبداع الإداري موجهان لمسيري الأندية الرياضية الناشطة على مستوى دائرة برج أخصيص. حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها في الدراسة الحالية، وهذا لاختبار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه زيادة عن الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

الفصل الرابع

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد:

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على مستوى دائرة برج أخصيص.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على مستوى دائرة برج أخصيص، تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي سنقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج استبيان المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (01) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ل فقرات محور الهيكل التنظيمي.

| أولاً: مجال الهيكل التنظيمي | | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | إتفاق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للنادي | 4 | 1.23 | 3 | مرتفع |
| 02 | إتفاق الهيكل التنظيمي مع وظيفة ومهام العمل | 4.16 | 1.08 | 1 | مرتفع |
| 03 | صغر حجم السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه | 3.62 | 1.42 | 8 | متوسط |
| 04 | تبدي إدارة الأندية المرنة الكافية للتعامل مع اللوائح والقوانين | 4.06 | 1.17 | 2 | مرتفع |
| 05 | القرارات التي تتخذها إدارة الأندية واضحة ومحددة | 3.73 | 1.29 | 7 | مرتفع |
| 06 | تقوم الإدارة بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها | 3.92 | 1.23 | 5 | مرتفع |
| 07 | أن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية تفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تنال العناية | 4 | 1.23 | 3 | مرتفع |
| 08 | انخفاض نشاطنا يرجع أحيانا إلى قصور في الإدارة والتخطيط والتنفيذ | 3.92 | 1.23 | 5 | مرتفع |
| | التقدير | 3.93 | 1.23 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن العبارة (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (1.08) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.17) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) (7) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.23) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (6) (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.23) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (5) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.29) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف

معياري (1.42) وبتقدير متوسط، كما جاء التقدير العام للمجال الأول مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (1.23)

الجدول رقم (02) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور المسؤولية وصنع القرار.

| ثانياً: مجال المسؤولية وصنع القرار | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | لا نثق كثيراً في المبادرات الفردية في النادي بل تتم مراجعة كل شيء تقريباً أكثر من مرة | 3.72 | 1.30 | 9 | مرتفع |
| 02 | تنزعج الهيئات الإدارية في الأندية عند رجوعك إليها في مراجعة القرار | 3.83 | 1.34 | 8 | مرتفع |
| 03 | يعني الإشراف في النادي أساساً لرسم الخطوط العريضة لمؤوسيك ثم تدعهم يتحملون المسؤولية | 4 | 1.23 | 6 | مرتفع |
| 04 | إذا ما اخطأ أحد فإنه يقدم مجموعة رهيبة من الأعذار | 4 | 1.23 | 6 | مرتفع |
| 05 | إحدى المشاكل من هذا النادي هي أن أعضاء الهيئات لا يريدون تحمل المسؤولية | 4.07 | 1.23 | 4 | مرتفع |
| 06 | يسهل بناء تنظيمي لإدارات الأندية من تنفيذ أهدافها عند اتخاذ القرارات | 4.15 | 1.09 | 1 | مرتفع |
| 07 | ترتكز القرارات والرتببات الإدارية تسمى المعلومات الكافية | 4.12 | 1.23 | 2 | مرتفع |
| 08 | يسهل الهيكل التنظيمي لإدارات الأندية عملية تنسيق الجهود بين اللجان | 4.08 | 1.15 | 3 | مرتفع |
| 09 | تتفهم إدارات الأندية المشاكل والصعوبات اللاحقة عند اتخاذ القرار | 4.07 | 1.11 | 4 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4 | 1.21 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن العبارة (6) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري (1.09) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.23) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (8) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08)

وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (9) (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري الأول (1.23) والثاني (1.11) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (3) (4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.23) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.34) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.30) بتقدير مرتفع، كما جاء التقدير العام للمجال الثاني مرتفع وبتوسط حسابي قدره (4) وانحراف المعياري (1.21).

الجدول رقم (03) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور المكافآت والحوافز.

| ثالثا: مجال المكافآت والحوافز | | | | | |
|-------------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد | 4.07 | 1.08 | 3 | مرتفع |
| 02 | لدى إدارة الأندية نظام للمكافآت يساعد الفرد على التقدم | 4.07 | 1.18 | 3 | مرتفع |
| 03 | تتناسب مكافآت الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل | 4.25 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 04 | نسبة تشجيع إدارات الأندية للأفراد عالية جدا | 4.12 | 1.23 | 2 | مرتفع |
| 05 | ينال الفرد مكافآت وتقدير كافي عندما يؤدي عملا جيدا | 4.07 | 1.18 | 3 | مرتفع |
| 06 | إذا أبدع الفرد أثناء أداء واجبه ينال التشجيع الكافي | 4.05 | 1.09 | 4 | مرتفع |
| 07 | تنفيذ الهيئات الإدارية في الأندية الأنظمة واللوائح الخاصة بالمكافآت | 4.05 | 1.17 | 4 | مرتفع |
| 08 | تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل | 4.02 | 1.19 | 5 | مرتفع |
| 09 | وضوح نظام المكافآت بالأندية | 4.12 | 1.07 | 2 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.09 | 1.13 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن العبارة (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25) وانحراف معياري (0.99) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (4) (9) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(4.12) وانحراف معياري الأول (1.23) والثاني (1.07) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) (2) (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري الأول (1.08) وثاني وثالث (1.18) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (6) (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.09) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.19) وبتقدير مرتفع، وكما جاء التقدير العام للمجال الثالث مرتفع وبتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (1.13).

الجدول رقم (04) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور معايير الأداء.

| رابعاً: مجال معايير الأداء | | | | | |
|----------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | تتناسب معايير تقييم الأداء مع ظروف العمل | 4.12 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 02 | إعلام العاملين بشكل مستمر بنتائج تقييم الأداء بشكل مقبول | 4.15 | 1.09 | 2 | مرتفع |
| 03 | موضوعية معايير تقييم الأداء في نتائجها وعدالتها | 4.06 | 1.20 | 5 | مرتفع |
| 04 | تدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الأداء | 4.08 | 1.15 | 4 | مرتفع |
| 05 | تعتقد الإدارة أن حالة رضا الهيئات الإدارية إذا ما تحققت فإن النتائج سوف تزداد من تلقاء نفسها | 4.12 | 1.23 | 3 | مرتفع |
| 06 | تهتم إدارات الأندية بالعمل الجماعي أثناء تأدية الواجبات | 4.22 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.12 | 1.11 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن العبارة (6) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.98) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.09) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري الأول (1.01) والثاني (1.23) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي (4.08) وانحراف معياري(1.15) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة(3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.20) وبتقدير مرتفع .
كما جاء التقدير العام للمجال الرابع مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (1.11)

الجدول رقم (05) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور أسلوب الإدارة والتوجيه.

| خامسا: مجال أسلوب الإدارة والتوجيه | | | | | |
|------------------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | يتمتع العاملون في إدارة الأندية البحرية للقيام بعملهم بصورة مستقلة | 4.05 | 1.10 | 3 | مرتفع |
| 02 | يتم تشجيع العاملين على القيام بمجازفات معقولة في جهودهم لزيادة فعالية المؤسسة | 4.16 | 1.06 | 1 | مرتفع |
| 03 | يتم تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على الإبداع في مهامهم ووظائفهم | 4.02 | 1.22 | 5 | مرتفع |
| 04 | يتم تشجيع الموظفين وحثهم على النقد البناء داخل النادي | 4.3 | 0.96 | 4 | مرتفع |
| 05 | يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة مشكلات وتحديات التي تواجه النادي | 3.83 | 1.33 | 6 | مرتفع |
| 06 | يتبع رئيس الهيئات الإدارية شخصا إنجازات الأعضاء | 4.16 | 1.21 | 1 | مرتفع |
| 07 | تبدوا المقاييس والمعايير التي تستخدم للحكم على أداء الإداري في النادي موضوعية وعادلة | 4.3 | 0.96 | 4 | مرتفع |
| 08 | المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الإنجاز | 4.08 | 1.15 | 2 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.11 | 1.12 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن العبارة (2) (6) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري الأول (1.06) والثاني (1.21) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.10) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (4) (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.96) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.22) وبتقدير مرتفع.

كما جاء التقدير العام للمجال الخامس مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري (1.12).

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

| الرقم | محاور المناخ التنظيمي | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | مستوى المناخ التنظيمي | الترتيب |
|-------|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|---------|
| 01 | الهيكل التنظيمي | 03.93 | 71,25% | مرتفع | 05 |
| 02 | المسؤولية وصنع القرار | 04 | 75% | مرتفع | 04 |
| 03 | المكافآت والحوافز | 04.09 | 81,23% | مرتفع | 03 |
| 04 | معايير الأداء | 04.12 | 81,25% | مرتفع | 01 |
| 05 | أسلوب الإدارة والتوجيه | 04.11 | 81,24% | مرتفع | 02 |
| | الدرجة الكلية لمستوى المناخ التنظيمي | 04.05 | 81,25% | مرتفع | |

يتضح من خلال الجدول رقم () ترتيب محاور استبيان المناخ التنظيمي، حيث حصل محور معايير الأداء على الترتيب الأول، ثم محور أسلوب الإدارة والتوجيه على الترتيب الثاني، ثم محور المكافآت والحوافز على الترتيب الثالث، وفي الترتيب الرابع محور المسؤولية وصنع القرار، وفي الترتيب الخامس والأخير محور الهيكل التنظيمي.

4-1-2- عرض وتحليل نتائج استبيان الإبداع الإداري:

الجدول رقم (07) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور تشجيع الإبداع.

| أولاً: مجال تشجيع الإبداع | | | | | |
|---------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | تقوم إدارة النادي بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع | 4.01 | 1.27 | 6 | مرتفع |
| 02 | تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي | 3.95 | 1.18 | 7 | مرتفع |
| 03 | تعمل إدارة النادي على مكافئة اصحاب الأفكار الجديدة | 4.03 | 1.15 | 5 | مرتفع |
| 04 | تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز | 4.23 | 0.94 | 2 | مرتفع |
| 05 | تعطي الإدارة الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها | 4.06 | 1.32 | 4 | مرتفع |
| 06 | تقدم الإدارة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل | 4.28 | 1 | 1 | مرتفع |
| 07 | تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم | 4.06 | 1.20 | 4 | مرتفع |
| 08 | تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين | 3.80 | 1.34 | 8 | مرتفع |
| 09 | تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم | 4.01 | 1.25 | 6 | مرتفع |
| 10 | تجرب الإدارة الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً | 4.15 | 0.98 | 3 | مرتفع |
| 11 | تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار | 4.28 | 1 | 1 | مرتفع |
| 12 | تتبنى الإدارة مفهوم التنافس | 4.03 | 1.25 | 5 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.07 | 1.15 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن العبارة (6) (11) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري (1) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.94) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.98) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (5) (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري الأول (1.32) الثاني (1.20) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) (9) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري الأول (1.27) والثاني (1.25) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.18) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (8) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.34) وبتقدير متوسط

كما جاء التقدير العام للمجال الأول مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (1.15).

الجدول رقم (08) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور تشجيع الحوافز.

| ثانياً: مجال روح المجازفة | | | | | |
|---------------------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | تشجيع إدارة النادي على المجازفة بالعمل | 4.02 | 1.18 | 5 | مرتفع |
| 02 | تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة | 3.82 | 1.30 | 6 | مرتفع |
| 03 | تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية | 4.07 | 1.06 | 3 | مرتفع |
| 04 | تقوم الإدارة باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف | 4.30 | 0.96 | 1 | مرتفع |
| 05 | تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية | 4.08 | 1.15 | 2 | مرتفع |
| 06 | تشجع الإدارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً | 3.81 | 1.29 | 7 | مرتفع |
| 07 | تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة | 4.03 | 1.15 | 4 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.01 | 1.15 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن العبارة (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (0.96) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.06) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.18) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.30) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (6) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.29) وبتقدير مرتفع .

كما جاء التقدير العام للمجال الثاني مرتفع و بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (1.15)

الجدول رقم (09) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور حل المشكلات واتخاذ القرار.

| ثالثا: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا | 4.12 | 1.01 | 6 | مرتفع |
| 02 | تغطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتتعقبها ومناقشتها | 4.08 | 1.15 | 7 | مرتفع |
| 03 | تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات | 4.28 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 04 | تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل إتخاذ القرارات بصورة نهائية | 4 | 1.23 | 9 | مرتفع |
| 05 | تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها | 4.27 | 1.03 | 3 | مرتفع |
| 06 | ترغب الإدارة في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة | 4.17 | 0.99 | 5 | مرتفع |
| 07 | تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه الإدارة في أدائها لوظيفتها | 4.22 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 08 | تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل | 4 | 1.18 | 9 | مرتفع |
| 09 | تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة | 4.03 | 1.15 | 8 | مرتفع |
| 10 | تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات | 4.35 | 0.94 | 1 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.15 | 1.07 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن العبارة (10) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري (0.94) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.98) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.03) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.04) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (6) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.99) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (1) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.01) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (9) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.15) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (4) (8) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري الأول (1.23) والثاني (1.18) وبتقدير مرتفع.

كما جاء التقدير العام للمجال الثالث مرتفع و بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري (1.07)

الجدول رقم (10) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات محور قابلية التغيير.

| رابعاً: مجال القابلية للتغيير | | | | | |
|-------------------------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
| 01 | تتمسك الإدارة بمواقفها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين | 3.75 | 1.26 | 9 | مرتفع |
| 02 | تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل | 4.13 | 1.20 | 3 | مرتفع |
| 03 | تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة | 4.05 | 1.12 | 7 | مرتفع |
| 04 | تتطلع الإدارة لمزاولة مهام عمل محدودة | 4.01 | 1.22 | 8 | مرتفع |
| 05 | تسجع الإدارة الأعضاء في الحصول على موقع ذي مكانة وامتيان أعلى | 4.08 | 1.15 | 5 | مرتفع |
| 06 | تشارك الإدارة أعضائها في تعليقات الآخرين أثناء اجتماعها | 4.06 | 1.19 | 6 | مرتفع |
| 07 | تشجع الإدارة في تكوين انطباع إيجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة | 4.12 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 08 | ترى الإدارة بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف | 4.15 | 1.09 | 2 | مرتفع |
| 09 | تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير | 4.28 | 1 | 1 | مرتفع |
| | التقدير العام | 4.07 | 1.13 | | مرتفع |

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن العبارة (9) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري (1) وبتقدير مرتفع. وكما جاءت العبارة (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.09) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.20) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.01) وبتقدير مرتفع وكما جاءت العبارة (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف

معياري (1.15) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (6) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.19) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (3) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.12) وبتقدير مرتفع، وكما جاءت العبارة (4) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.22) وبتقدير متوسط ، وكما جاءت العبارة (1) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.26) وبتقدير مرتفع .

كما جاء التقدير العام للمجال الرابع مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (1.13)

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

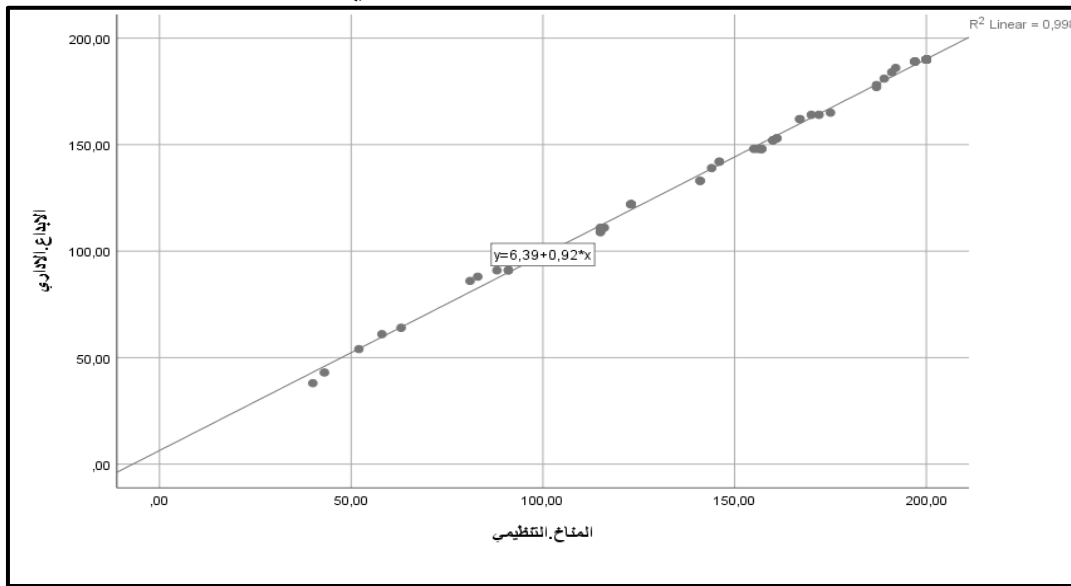
| الرقم | محاور الإبداع الإداري | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | مستوى المناخ التنظيمي | الترتيب |
|-------|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|---------|
| 01 | تشجيع الإبداع | 04.07 | %81,24 | مرتفع | 03 |
| 02 | روح المجازفة | 04.01 | %81,23 | مرتفع | 04 |
| 03 | حل المشكلات واتخاذ القرار | 04.09 | %87,50 | مرتفع | 02 |
| 04 | القابلية للتغيير | 04.12 | %81,25 | مرتفع | 01 |
| | الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري | 04.05 | %81,25 | مرتفع | |

يتضح من خلال الجدول رقم () ترتيب محاور استبيان الإبداع الإداري، حيث حصل محور القابلية للتغيير على الترتيب الأول، ثم محور حل المشكلات واتخاذ القرار على الترتيب الثاني، ثم محور تشجيع الإبداع على الترتيب الثالث، وفي الترتيب الرابع والأخير محور روح المجازفة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

| الدالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة بيرسون المجدولة | قيمة بيرسون المحسوبة | عدد العينة | الشعبة |
|------------------|-------------------|-------------|----------------------|----------------------|------------|-----------------|
| دالة إحصائية | 0.000 | 78 | | 0.998 | 80 | المناخ التنظيمي |
| | | | | | | الإبداع الإداري |

الجدول رقم (12) يمثل العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.



الشكل رقم (01) يمثل التمثيل البياني لقيم بيرسون لدلالة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

تحليل نتائج الجدول رقم (12) : من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضع في الجدول رقم (12) الذي يمثل العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، والشكل رقم (01) الذي يمثل التمثيل البياني لقيم بيرسون المحسوبة، يتضح لنا أن معامل الارتباط بيرسون بين استبيان المناخ التنظيمي واستبيان الإبداع الإداري ككل جاء مساوياً للقيمة (0.998)، وهذه القيمة دالة إحصائياً بمعنى آخر قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) المجدولة، مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى التي نصها:

- مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد. أظهرت نتائج الجدول (01) أن المستوى الكلي للمناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في دائرة برج أخريص كان مرتفعاً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (81.25%)، حيث كانت الاستجابة مرتفعة في كافة المحاور (محور الهيكل التنظيمي، محور المسؤولية وصنع القرار، محور المكافآت والحوافز، محور معايير الأداء، محور أسلوب الإدارة والتوجيه)، وفيما يتعلق في ترتيب المحاور احتل محور معايير الأداء المرتبة الأولى بنسبة مئوية وصلت إلى (81.25%)، وكان محور أسلوب الإدارة والتوجيه في المرتبة الثانية بنسبة مئوية وصلت إلى (81.24%)، وكان محور المكافآت والحوافز في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية وصلت إلى (81.23%)، وكان محور المسؤولية وصنع القرار في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية وصلت إلى (75.00%) والأخيرة جاء محور الهيكل التنظيمي في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة مئوية وصلت إلى (71.25%).

وهنالك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي إلا أن الظروف والاختلاف من بيئة إلى أخرى حالت دون تحقيق ذلك، حيث أن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي هي ليست محددة، إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، حيث تصنف الأبعاد التي لها علاقة مباشرة مع الإبداع الإداري كالتالي وهي الهيكل التنظيمي، المسؤولية وصنع القرار، المكافآت والحوافز، معايير الأداء، أسلوب الإدارة والتوجيه، حيث يحدد مستوى المناخ التنظيمي بمدى تطرقه لهذه الأبعاد بالتساوي، ومثال على ذلك الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار ومنها النموذج الآلي الذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرصة التكيف والتأقلم مع المستجدات والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة، ونظام الحوافز يرتبط بمعدلات الأداء، بحيث يجب أن يشعر العاملين بموضوعية نظام الأجور لعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم على التجريب وفق هامش أكبر من الحرية، وكل هذه الأبعاد هي التي تحدد مستوى المناخ التنظيمي في الأندية الرياضية.

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية التي نصها:

- مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد.

أظهرت نتائج الجدول (09) أن المستوى الكلي للإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في دائرة برج أخريص كان مرتفعاً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (81.25%)، حيث كانت الاستجابة مرتفعة في كافة المحاور (محور تشجيع الإبداع، محور روح المجازفة، محور حل المشكلات واتخاذ القرار، محور قابلية التغيير)، وفيما يتعلق في ترتيب المحاور احتل محور حل المشكلات واتخاذ القرار المرتبة الأولى بنسبة مئوية وصلت إلى (87.50%)، وكان محور قابلية التغيير في المرتبة الثانية بنسبة مئوية وصلت إلى (81.25%)، وكان محور تشجيع الإبداع في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية وصلت إلى (81.24%)، وكان محور روح المجازفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة مئوية وصلت إلى (81.23%).

ويعزو الباحث إلى أن الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في دائرة برج أخريص جاء بدرجة مرتفعة لأن معظم أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية الذين تم استطلاع آرائهم غالبتهم متخصصين بالتربية البدنية والرياضية ويملكون الخبرات الرياضية الكافية للوصول إلى درجة الإبداع. من خلال النتائج المتوصل إليها يتأكد لنا أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية

الرياضية وذلك لما جاء به عبد الرسول في دراسته بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحاديات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، بأن الإبداع الإداري لا يكون إلا بتوفر مجموعة من المكونات من أبرزها المخاطرة التي يقصد بها الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه في محور روح المجازفة بأنها مرتفعة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

ونجد أن الإبداع الإداري يظهر في الحساسية للمشكلات بحيث يمتاز المبدع بأنه يستطيع ادراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج إلى البحث عن حل لها وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه في محور حل المشكلات واتخاذ القرار بأنها مرتفعة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

ونجد أن مكون المرونة من أبرز المكونات للإبداع الإداري لأنه يقصد به النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتدنا عليه والمقصود هو تنوع أفكار المبدع في مواجهة المواقف المختلفة والقابلية للتغيير وتقبل الأفكار الإبداعية، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه في محور القابلية للتغيير بأنها مرتفعة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من العساف (2004) ودراسة السليم (2002) ودراسة العدوان (2002).

وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات كل من بنورة (2014) ودراسة محمد وحسني (2010) ودراسة العازمي (2006) ودراسة حوامده (2003) ودراسة سكوت (1994) ودراسة أبو فارس (1990) التي أشارت جميعها أن الإبداع الرياضي كان مرتفعا.

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة التي نصها:

- يمكن تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الادارية في الأندية الرياضية ؟

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قمنا باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتبيين العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، ومن خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري جاء مساويا للقيمة وهذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، وبمعنى آخر قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) المجدولة، مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، وهو إرتباط طردي قوي، مما يدل على أنه كلما زاد المناخ التنظيمي في الأندية زاد مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية، وهذا ينطبق على جميع محاور الاستبيانين ودرجة ارتباطهم التي ظهرت كلها دالة عند مستوى الدلالة (0,05).

إن هذه النتيجة تبين اقتران المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري، وهو ما يعكس ايجابا على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، وهو ما يفتح لهم أبواب التفاعل الإيجابي مع بيئة أو محيط العمل الداخلي في الأندية الرياضية، حيث أن مناخ تنظيمي داعم للأفراد يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي وزيادة مستوى الإبداع لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

حيث يوجد مجموعة من أنواع المناخ التنظيمي التي تساهم في زيادة الإبداع الإداري من بينها المناخ المفتوح، حيث يتمتع فيه الإداريون والعاملون بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون دائما معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وتربط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز الأعمال، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية العالية وهناك مساحات للإبداع الإداري، ويتفق مع هذا المناخ السابقة المناخ المستقل لكن بدرجة منه، وعلى النقيض منهما يأتي المناخ المغلق الذي يسوده نوع من الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من اشباع حاجاتهم الاجتماعية وطلبك لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ولا بأفكارهم، ويسوده الروتين في العمل، ويشيع فيه انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل ويركز على الإنتاج لا على الإنتاجية في الفكر والإبداع فيه. وتتفق هذه النتيجة للدراسة مع ما توصلت إليه كل من درالسة سكوت ورونايد (1994) ودراسة حوامده (2003) ودراسة بنورة (2014).

4-2-4 - مناقشة ومقابلة الفرضية الجزئية بالفرضية العامة:
جدول رقم(13): يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.

| نتائجها | صياغتها | الفرضيات |
|---------|---|-----------------|
| تحققت | مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد. | الفرضية الأولى |
| تحققت | مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد. | الفرضية الثانية |
| تحققت | يمكن تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية. | الفرضية الثالثة |
| تحققت | توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية. | الفرضية العامة |

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (13):

وبعد أن قام الباحث بتحليل نتائج استبيان المناخ التنظيمي والإبداع الإداري والمتعلقة بالفرضيات الجزئية التي قد تحققت، وعليه يمكن تأكيد الفرضية العامة للبحث أي أن للمناخ التنظيمي علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، ما يدل على عدم وجود اهتمام واضح بالمناخ التنظيمي في الأندية الرياضية لدائرة برج أخريص التي تهدف دائماً إلى الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئاتها الإدارية، وهذا ما يتفق مع دراسة أيوب والتي كانت بعنوان: العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية التي توصلت في نتائجها إلى أن مفهوم الإبداع الإداري بأنه القدرة على على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكار أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو كرق أو أساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى الإبتكار الإداري الذي لا بد أن يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشاكل وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقة الفكرية، ومعارفه التي يمكن تميمتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

ويذكر إبراهيم أن هنالك عدة عوامل تساعد على تحقيق الإبداع الإداري أبرزها التشجيع التوجيهي والإشرافي وهو عدم إهمال المديرين مدح الأفكار الإبداعية والجهود المبذولة وبحيث يؤدي إهمالها إلى خنق الإبداع الإداري فالأفراد بحاجة إلى الشعور باهتمام وأهمية ما يقومون به، ويحتاج الإداريون إلى مصادر وموارد لعدم قتل الإبداع الإداري وذلك بتوفير المال والوقت والحوافز للإداريين لزيادة الإبداع لديهم، ويحتاج الإداريون إلى الحرية التي تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتمكك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقوم بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية إسماً دون تطبيق في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي هو الذي يحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار ومنها النموذج الآلي الذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرصة التكيف والتأقلم مع المستجدات والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة، والدعم المنظمي الذي تقدمه المؤسسات للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود أخطاء بهدف تلاقبها، وهذا هو دور القائد الذي يدعم الجهود الإبداعية، وكل هذه العناصر تندرج ضمن المناخ التنظيمي ومساهمته في الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

ومن بين العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري نجد في مقدمتها أن تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر إنفتاحاً وتبادلاً وتقبلاً للرأي الآخر يساهم في تنمية الإبداع الإداري، ونجد أيضاً أن مساعدة الأفكار الإبداعية وتقبلها ودعمها من الرؤساء لديها دور في زيادة مستوى الإبداع، واستخدام مثيرات إجتماعية تساعد على خلق مناخ إجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية مسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد

عن القوالب الرسمية الجامدة، وأخيراً تشجيع الأداء الإبداعي والابتكاري ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد والبعد عن الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

ويرى عبد الرسول في دراسته بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحاديات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين، أنه من أبرز معوقات الإبداع الإداري هي البيئة التي هي عبارة عن جملة من الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، والمعوقات البيئية تنقسم إلى معوقات بيئية داخلية وخارجية نجد ومن أهم المعوقات البيئية الداخلية التي تحد من الإبداع الإداري نجد، غياب التشجيع المناسب للإداريين لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع الإداري، وضعف الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية في بيئة العمل، وهجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالبيروقراطية، والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغيير والتطوير.

واعتبرت هذه الدراسات المناخ التنظيمي الوسيلة المنهجية التي تمكن الأندية الرياضية من تحقيق متطلباتها فمن خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يمكن الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من حيث الأفكار والطرق والأساليب الإبداعية والابتكارية في الوقت المناسب، ولتحقيق الأهداف العامة للأندية الرياضية.

خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاستبيانين الموجهين لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، حيث احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر الإداريين حول المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ، واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج.

وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على مستوى بعض أندية ولاية البويرة، وهذا لوضع الدراسة في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق وصحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحت الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث و بالتالي صحة الفرضية العامة، وفي حدود الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
- مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد.
- مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد.
- تم تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بوجود علاقة إرتباطية مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
- لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية معرفة جيدة لمفهوم المناخ التنظيمي وعناصره.
- للمناخ التنظيمي أثر في الخفض أو الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

خاتمة

لقد توصلت الدراسة عموماً في شقيها النظري والتطبيقي إلى أنه توجد هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على مستوى أندية دائرة برج أخريص التي تعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مسيريهما بما يضمن تحقيق أهداف هذه الأندية الرياضية، فمفهوم المناخ التنظيمي حسب رأي الباحث ليس غامضاً لدى أغلبية الإداريين على مستوى الأندية الرياضية، فهو يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تثبيت السلوك الأخلاقي والوظيفي للإداريين والعاملين على حد سواء من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوكيات، ويمكن القول أنه يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضبط سبل الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، وإذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفعالة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

ومن جهة أخرى يضمن المناخ التنظيمي الجيد الرفع من الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم وكذلك يوفر فرص التطور الذاتي، وترك المساحات أمام الإداريين والعاملين على حد سواء لمحاولة إثبات الذات وفرض نفسه كعضو فعال ومساهم بأفكار بناءة وإبداعية داخل الأندية الرياضية، ويساهم المناخ التنظيمي الجيد داخل الأندية الرياضية على تشجيع المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، ويساهم أيضاً في تفعيل الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال تحفيزهم على حل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً، ويترك للإداري الحرية في استخدام مهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه الأندية الرياضية أو تصورات جديدة لمعالجة مشكلة ما بالإعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم والإبداع، ويسمح المناخ التنظيمي الجيد بالخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات واختراعات وأساليب متطورة خارجة عن المألوف وتنمية القدرة الإبداعية، بما يناسب ظروف وإمكانيات الأندية الرياضية وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

وعلى وجه العموم أكدت الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث على الهيئات الإدارية للأندية الرياضية على مستوى دائرة برج أخريص لولاية البويرة، أكدت أنه توجد هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد، وبأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية جيد، وتم تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية التي مفادها وجود علاقة إرتباطية مما يعني وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

إن هذه الدراسة سوف تشكل إضافة إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعملي إضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة في مجال الإدارة الرياضية، وتكون تدعيماً لدراسات أخرى سابقة في مجال الإدارة الرياضية على وجه الخصوص، وذلك لزيادة توسيع أكبر في مفهوم المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في الأندية الرياضية، وفي مؤسسات أخرى على سبيل المثال الأندية الرياضية المحترفة التي أصبحت بموجب قانون الاحتراف مؤسسات تتمتع بالاستقلالية الإدارية.

* اقتراحات وفروض مستقبلية:

- بعد القيام بهذه الدراسة، أي التعرض إلى المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، وحسب إطلاعنا على الخلفية النظرية واحتكاكنا بميدان الدراسة وعينته، واستخلاص النتائج منها توصل الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات وفروض مستقبلية، التي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون على الأندية الرياضية لولاية البويرة، وهي كالآتي:
- 1- أقتراح أن تولي إدارة الأندية الرياضية الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، مما يساعد على زيادة حبهم للنادي وزيادة مستوى الإبداع الإداري لديهم.
 - 2- دعم الأندية الرياضية في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع، وذلك من خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
 - 3- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من المسؤولين وأصحاب قرارات مع الإداريين بكافة المستويات الإدارية، وذلك للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.
 - 4- رفع مستوى التوعية لدى المسؤولين الإداريين بمدى أهمية المناخ التنظيمي ودوره في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
 - 5- ضرورة حث مديريات الشباب والرياضة على تكثيف دورات تدريبية للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بهدف رفع مستوى المناخ التنظيمي.
 - 6- ضرورة تشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.
 - 7- ضرورة توفير الإمكانيات التي تساعد الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على تحقيق أهداف الأندية الرياضية المنبثقة من الأهداف العامة.
 - 8- ضرورة التواصل مع مديريات الشباب والرياضة والإتحاديات الرياضية من أجل تشجيعهم على إبتكار آليات جديدة لتشجيع الإبداع الإداري في الأندية الرياضية.
 - 9- توفير الدعم المالي والتجهيزات والمنشآت الرياضية للأندية الرياضية من أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم لتحسين مستوى الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف العامة للنادي.
 - 10- ضرورة إجراء دراسات وأبحاث على المناخ التنظيمي في الإتحاديات الرياضية المختلفة.

فان غر الله

قائمة المصادر والمراجع:

أ- المصادر:

1- سورة إبراهيم. - آية رقم (07). - رواية حفص.

ب- المراجع باللغة العربية:

- 2- الذبيبات، محمد محمود، " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن " دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 26، 1999.
- 3- العميان، محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط 1، 2002.
- 4- الهيتي، خالد ويونس، طارق، " العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 1 العدد 4، 2005.
- 5- تركي راجح. - مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس. - المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1984.
- 6- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى. 2009.
- 7- حسين ناجي عارف: السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 8- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- 9- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 10- شامي صليحة: أثر المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة -، رسالة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 11- عادل بن موسى: تأثير الإبداع الإداري على إدارة البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 12- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2010.
- 13- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2010.
- 14- محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2010.

ث- المجالات العلمية:

15- أثير حسو إسحق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد - 8، العدد - 26، 2012.

16- عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 - العدد الثالث، 2013.

17- محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، بغداد (العراق)، 2011.

ج- الأطروحات والرسائل:

18- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير، فلسطين، 2006.

19- طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، قدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-،جامعة سعيد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 18-19/05/2011.

د- مراجع باللغة الفرنسية:

20- Guilford.j.p. (1986), creative talents : their uses and developments, new York, pearly limited.

21- Kreitner, r & kinicki, Organizational behavior (2nd ed) Homewood: Irwin, 1992.

22- Kreitner,R& Kinicki, Organizational behavior (2nd ed) Homewood: Irwin,A (1992)

23- Smith, Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press. (1999).

24- Smith, M ,Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press , (1999).

العلماء حقا

ملحق رقم (02) الاستبيان

الأخ عضو الهيئة الإدارية المحترم
تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على مستوى أندية ولاية البويرة وسط، وذلك لاستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية فرع إدارة وتسيير رياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بجامعة البويرة آكلي محند أولحاج، وعليه أرجوا من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص له، علماً بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

شكراً، مع فائق الإحترام والتقدير

يشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الشخصية

اسم النادي:

المؤهل العلمي: مستوى ثانوي () ليسانس () ماستر () فأعلى ()

التخصص: تربية بدنية () إدارة تربية () غير ()

الخبرة: أقل من سنتين () من 03 إلى 04 سنوات () أكثر من 05 سنوات ()

أولاً: مجال الهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | إتفاق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للنادي | | | | | |
| 02 | إتفاق الهيكل التنظيمي مع وظيفة ومهام العمل | | | | | |
| 03 | صغر حجم السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه | | | | | |
| 04 | تبدي إدارة الأندية المرونة الكافية للتعامل مع اللوائح والقوانين | | | | | |
| 05 | القرارات التي تتخذها إدارة الأندية واضحة ومحددة | | | | | |
| 06 | تقوم الإدارة بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها | | | | | |
| 07 | أن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية تفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تنال العناية | | | | | |
| 08 | انخفاض نشاطنا يرجع أحيانا إلى قصور في الإدارة والتخطيط والتنفيذ | | | | | |

ثانيا: مجال المسؤولية وصنع القرار

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | لا نثق كثيرا في المبادرات الفردية في النادي بل تتم مراجعة كل شيء تقريبا أكثر من مرة | | | | | |
| 02 | تنزعج الهيئات الإدارية في الأندية عند رجوعك إليها في مراجعة القرار | | | | | |
| 03 | يعني الإشراف في النادي أساسا لرسم الخطوط العريضة لمرووسيك ثم تدعيم يتحملون المسؤولية | | | | | |
| 04 | إذا ما اخطأ أحد فإنه يقدم مجموعة رهيبة من الأعذار | | | | | |
| 05 | إحدى المشاكل من هذا النادي هي أن أعضاء الهيئات لا يريدون تحمل المسؤولية | | | | | |
| 06 | يسهل بناء تنظيمي لإدارات الأندية من تنفيذ أهدافها عند إتخاذ القرارات | | | | | |
| 07 | ترتكز القرارات والرتبات الإدارية تسمى المعلومات الكافية | | | | | |
| 08 | يسهل الهيكل التنظيمي إدارات الأندية عملية تنسيق الجهود بين اللجان | | | | | |
| 09 | تتفهم إدارات الأندية المشاكل والصعوبات اللاحقة عند اتخاذ القرار | | | | | |

ثالثاً: مجال المكافآت والحوافز

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد | | | | | |
| 02 | لدى إدارة الأندية نظام للمكافآت يساعد الفرد على التقدم | | | | | |
| 03 | تتناسب مكافآت الأفراد مع درجة إمتيازهم في أدائهم للعمل | | | | | |
| 04 | نسبة تشجيع إدارات الأندية للأفراد عالية جدا | | | | | |
| 05 | ينال الفرد مكافآت وتقدير كافي عندما يؤدي عملا جيدا | | | | | |
| 06 | إذا أبدع الفرد أثناء أداء واجبه ينال التشجيع الكافي | | | | | |
| 07 | تنفيذ الهيئات الإدارية في الأندية الأنظمة واللوائح الخاصة بالمكافآت | | | | | |
| 08 | تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل | | | | | |
| 09 | وضوح نظام المكافآت بالأندية | | | | | |

رابعاً: مجال معايير الأداء

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | تناسب معايير تقييم الأداء مع ظروف العمل | | | | | |
| 02 | إعلام العاملين بشكل مستمر بنتائج تقييم الأداء بشكل مقبول | | | | | |
| 03 | موضوعية معايير تقييم الأداء في نتائجها وعدالتها | | | | | |
| 04 | تدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الأداء | | | | | |
| 05 | تعتقد الإدارة أن حالة رضا الهيئات الإدارية إذا ما تحققت فإن النتائج سوف تزداد من تلقاء نفسها | | | | | |
| 06 | تهتم إدارات الأندية بالعمل الجماعي أثناء تأدية الواجبات | | | | | |

خامسا: مجال أسلوب الإدارة والتوجيه

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | يتمتع العاملون في إدارة الأندية البحرية للقيام بعملهم بصورة مستقلة | | | | | |
| 02 | يتم تشجيع العاملين على القيام بمجازفات معقولة في جهودهم لزيادة فعالية المؤسسة | | | | | |
| 03 | يتم تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على الإبداع في مهامهم ووظائفهم | | | | | |
| 04 | يتم تشجيع الموظفين وحثهم على النقد البناء داخل النادي | | | | | |
| 05 | يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة مشكلات وتحديات التي تواجه النادي | | | | | |
| 06 | يتبع رئيس الهيئات الإدارية شخصا إنجازات الأعضاء | | | | | |
| 07 | تبدوا المقاييس والمعايير التي تستخدم للحكم على أداء الإداري في النادي موضوعية وعادلة | | | | | |
| 08 | المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الإنجاز | | | | | |

القسم الثالث: الإبداع الإداري.

| أولاً: مجال تشجيع الإبداع | | | | | | |
|---------------------------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 01 | تقوم إدارة النادي بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع | | | | | |
| 02 | تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي | | | | | |
| 03 | تعمل إدارة النادي على مكافئة اصحاب الأفكار الجديدة | | | | | |
| 04 | تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز | | | | | |
| 05 | تعطي الإدارة الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها | | | | | |
| 06 | تقدم الإدارة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل | | | | | |
| 07 | تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم | | | | | |
| 08 | تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين | | | | | |
| 09 | تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم | | | | | |
| 10 | تجرب الإدارة الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً | | | | | |
| 11 | تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار | | | | | |
| 12 | تتبنى الإدارة مفهوم التنافس | | | | | |

ثانياً: مجال روح المجازفة

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | تشجع إدارة النادي على المجازفة بالعمل | | | | | |
| 02 | تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة | | | | | |
| 03 | تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية | | | | | |
| 04 | تقوم الإدارة باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف | | | | | |
| 05 | تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية | | | | | |
| 06 | تشجع الإدارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا | | | | | |
| 07 | تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة | | | | | |

ثالثاً: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبياً | | | | | |
| 02 | تعطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها | | | | | |
| 03 | تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات | | | | | |
| 04 | تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل إتخاذ القرارات بصورة نهائية | | | | | |
| 05 | تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها | | | | | |
| 06 | ترغب الإدارة في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة | | | | | |
| 07 | تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه الإدارة في أدائها لوظيفتها | | | | | |
| 08 | تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل | | | | | |
| 09 | تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة | | | | | |
| 10 | تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات | | | | | |

رابعاً: مجال القابلية للتغيير

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| 01 | تتمسك الإدارة بمواقفها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين | | | | | |
| 02 | تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل | | | | | |
| 03 | تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة | | | | | |
| 04 | تتطلع الإدارة لمزاولة مهام عمل محدودة | | | | | |
| 05 | تشجع الإدارة الأعضاء في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى | | | | | |
| 06 | تشارك الإدارة أعضائها في تعليقات الآخرين أثناء اجتماعها | | | | | |
| 07 | تشجع الإدارة في تكوين انطباع إيجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة | | | | | |
| 08 | ترى الإدارة بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف | | | | | |
| 09 | تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير | | | | | |

| التوقيع | النادي المستقبلية |
|--|--|
|  <p>رئيس الجمعية باشوش جنزة</p> | <p>الشباب الرياضي الكركاتي نو برج أ خريص</p> |
|  <p>الرئيس دواجي عبد الباقي</p>   | <p>الاتحاد الرياضي برج أ خريص</p> |
|  <p>رئيس النادي الرياضي الكركاتي نو</p>  | <p>الاتحاد الرياضي الكركاتي نو اتفاقاً بـ برج أ خريص (ABO)</p> |
|  <p>رئيس النادي الرياضي الكركاتي نو الشباب الرياضي برج أ خريص C.R.B.O عماد بوعلام</p>  | <p>النادي الرياضي الكركاتي نو الشباب الرياضي برج أ خريص - C.S.A/CRBO</p> |
|  <p>رئيس النادي الرياضي الكركاتي نو إتحاد شباب الكركاتي نو تقديت</p>  | <p>النادي الرياضي الكركاتي نو إتحاد شباب الكركاتي نو تقديت</p> |
|  <p>رئيس النادي موسى بدالي</p>  | <p>النادي الرياضي الكركاتي نو المسردور</p> |
|  <p>رئيس فريق موسى بدالي</p>  | <p>النادي الرياضي الكركاتي نو إتحاد بلدية المسردور U B M</p> |
| | |

Résumé:

Titre de l'étude: Climat organisationnel et sa relation avec le niveau de créativité administrative parmi les membres des organes administratifs des clubs sportifs.

Etude de terrain au niveau de certains clubs sportifs de l'état de Bouira.

Ressources humaines est fait la différence d'excellence aujourd'hui dans tous les domaines où ces ressources jouent un rôle important et essentiel dans le développement représente aussi l'investissement avec les plus hauts éléments d'investissement et est considéré comme un retour n'est pas un fardeau et le plus influent sur le reste des autres éléments, et l'importance des ressources humaines du fait que l'axe humain de chaque activité et une source de vitale et l'efficacité de toutes les ressources dépend de la croissance et du progrès, et devrait être mis sur les clubs sportifs gèrent leur plein potentiel et de motiver l'investissement et de réadaptation, où réside l'importance de l'étude en cours pour mettre en évidence la relation climat organisationnel et le niveau de la créativité administrative entre les membres des organes directeurs des installations sportives, Qui atteindra l'objectif ultime des clubs sportifs avec une grande efficacité et au coût le plus bas et dans les délais prévus dans le plan pré-préparé.

Entré l'étude selon la méthodologie scientifique des étapes pour atteindre des résultats précis et objectifs, où l'étude a été menée au niveau de certains clubs sportifs pour l'état de Bouira, en réponse à la nature du sujet et de la confusion basée fondé sur l'approche descriptive, et se fondait sur un ensemble de méthodes et d'outils pour recueillir de l'information des deux premiers questionnaires consacrés au climat organisationnel et le second mentors d'innovation administratifs dédiés aux membres des instances dirigeantes des clubs sportifs, où l'échantillon est représenté dans 90 athlètes distributeurs réquisitionnés sur 08 clubs sportifs au niveau du cercle Tour Ochrus nous avons testé un échantillon au hasard, et nous comptons sur un groupe de Cela signifie que des opérations statistiques représentées en pourcentage, en moyenne arithmétique, l'écart type, coefficient de Pearson, en plus de l'excellence et le programme de SPSS.

Après le développement de cette caractéristiques de la méthodologie et de l'application pratique de l'étude lancé un chercheur dans l'analyse des résultats et le processus d'interprétation selon les faits scientifiques confirmés, avec un ensemble de résultats Ce dernier, ce qui confirme qu'il existe une relation positive entre le climat organisationnel et le niveau de la créativité administrative entre les membres des organes directeurs des clubs sportifs, à la lumière de ce qui a été une série de recommandations, notamment attention à la gestion des clubs sportifs de climat organisationnel dans toutes ses composantes et des éléments de l'attention nécessaire étant une variable importante contribue à influencer la créativité administrative des membres des instances dirigeantes des clubs à Riyad Ce qui contribue à augmenter leur amour pour le club et augmenter le niveau de créativité administrative.

Mots clés: climat organisationnel / créativité administrative / organes administratifs / clubs sportifs.