



جامعة المنصورة  
كلية التربية الرياضية

## المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الابداع الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية

تأليف

محمد عبد العظيم محمود

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

تأليف

إبراهيم حسين إبراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

مجلة كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

العدد الحادي عشر - سبتمبر ٢٠٠٨



## المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الابداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

\* د/ إبراهيم حسين إبراهيم

\*\* د/ محمد عبد العظيم محمود

### المقدمة ومشكلة البحث:

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع، حيث تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، لذا فقد أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتسيق بين مختلف وظائفه، كما يلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وهذا جعل الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة تعطي أهمية عظمى للإدارة لتأثيرها في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. (١٤ : ٧)

عرفت الدراسات التنظيمية المناخ التنظيمي كمتغير هام مستقل يؤثر في اتجاهات وسلوكيات العمل خلال منتصف الستينات من القرن العشرين، ويشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز منظمة عن غيرها، كما يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك، فرضا العاملين وأدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية عن غيرها، كذلك المناخ التنظيمي قد يشجع أو لا يشجع على الابتكار والابداع، ولذلك فكلما حسن المناخ التنظيمي أسهم ذلك في تحسين الفاعلية التنظيمية. (١ : ٤٠٧)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسبوط.

\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسبوط.

وكلمة مناخ تعبير مجازى يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما يستخدم فى الادارة فإتاه يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، كما يشير الى القيم والعادات والتقاليد والايولوجيات والانواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الادارية وسلوك العاملين فى المنظمة. (١٣: ٣٠٣)

والمناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة العوامل التي تؤثر فى سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والحوافز والمفاهيم الاداراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر فى سلوك العاملين داخل التنظيم. (١٥: ٣٤)

ويذكر "يوسف عبد المعطى" بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل فى منظمة ما عن غيرها من المنظمات وتنتشر فى المنظمة ككل بشكل شمولي، وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المؤسسة العاملين وتؤثر فى سلوكهم، والمناخ التنظيمي يعبر عن نظام مفتوح او أنه يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به، ولذلك فإن المناخ التنظيمي هو البيئة الاساسية التي يعمل فى إطارها العاملون وهذا المناخ قد يكون داخل ادارة من الادارات أو قد يمثل جزءاً اساسياً من المنظمة. (٢٠: ١٣٢)

والعصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق ابداعية جديدة ونبد الطرق والاجراءات التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك الا بايجاد الاشخاص المبدعين وتوفير الوسائل

المناسبة التي تساعد على ايجاد طرق جديدة وحلول ادارية سريعة، ومن هنا اعتبر الابداع أحد المكونات الادارية الاساسية للمنظمات الادارية. (٨ : ٢٦٩)

فالعالم اليوم يحتاج الى تغيير جذري في كل شيء، إلا أن العديد من الامور الحيوية تبدو بلا تغيير أو تطوير، وقد يكمن السبب في بقاء الاشياء على ما هي عليه الى فقد الابداع. (٥ : ٣٦)

ولقد أدت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات والمؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية الى ضرورة الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي حتى نضمن بقائها وإستمرارها. (١٣ : ٥٨)

والابداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الادارة بشكل علم والسلوك الإداري بشكل خاص، حيث أدركت الكثير من المجتمعات ما ترتب على الإبداع من نتائج ايجابية سواء كان بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل علم. (٥ : ١٣)

ويعتبر الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال الإدارة في مواقعهم التي يعملون بها، وتتمس للفرص المتوفرة للتطوير والتحسين، وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الاشياء في ثوب جديد وبمنظار شمولى، وأعلان يربط الأشياء بعضها البعض سعياً للخروج بأنجازات تنطلق بها المنظمات للأمام من أجل تحقيق أهدافها. (١٧ : ٤٤)

ولكي تتم عملية الابداع، لا بد من وجود الامكانيات اللازمة للابتكار والابداع، ومهما كانت قدرتك الابتكارية ومستوى معرفتك أو مهارتك لن تتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات واستغلالها الاستغلال الامثل ما لم تكن تعمل في بيئة ايجابية ومشجعة ومحفزة على الابتكار والإبداع. (٧ : ٢٨)

ويؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته والذي تحدد الفوائد والتعديلات فيه أنوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع، بل يحبطهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. (٦ : ٢٣)

ويرى الباحثان أنه بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع المناخ التنظيمي باعتباره من أحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في مختلف المنظمات، إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الرياضية، ولا يزال تطبيقه محدوداً في المؤسسات الرياضية، كما أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثين تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، بالرغم من أن دراسة المناخ التنظيمي والعمل على تطويره أصبح امراً ضرورياً في الوقت الحالي للأندية الرياضية من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، حيث يتعذر تحقيق تلك الأهداف إذا كان العاملون غير راضين عن المناخ الذي يعملون فيه.

كما تتبع أهمية البحث في أنه من الدراسات البحثية الحديثة حيث يعتبر المناخ التنظيمي من المجالات الحيوية المعاصرة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات، ويساعد الإدارة في فهم طبيعة العاملين وأسلوب عملهم، وكذلك إحتياجات المنظمة وتحسين طرق الأداء والعمل على الإستقرار والنمو والبقاء، هذا بالإضافة إلى أن القدرات الإبتكارية أصبحت من أهم سمات العصر الحالي وجزء من الحياة العملية لا يمكن التغاضي عنها وأن إهمالها قد يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء في المنظمات وشيوع مناخ من عدم الثقة والإستقرار، وهذا يؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يعتبر المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية هو عنصر أساسي في تحديد قدرة الأندية الرياضية على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع والأفراد وسعيها إلى تحقيق أهدافها بالمساهمة في أعداد المواطن الصالح والاهتمام بمستوى الإبداع الإداري للعاملين باعتبارهم الدعامة الرئيسية لنجاح أي عمل داخل أي مؤسسة أو نادي رياضي

وتظهر أهمية هذه الدراسة من التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة والتي تفرض على هذه المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم إدارية إبداعية، تساعد على مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي. هذا ما دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية".

### التعريف ببعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في البحث:

#### المناخ التنظيمي:

"محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يخلوونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وادانهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة" (٦: ٧٥)

#### الإبداع الإداري:

سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات واعادة تعريف المشكلة وايضاها بالتفصيلات أو الاسهاب. (٩: ٢٢)

#### الأندية الرياضية:

هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، يهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية

والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وحث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهئية الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم. (٢)

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الابداع الإداري للعاملين بالأكاديمية الرياضية وذلك من خلال التعرف على:

- ١- واقع المناخ التنظيمي داخل الأكاديمية الرياضية.
- ٢- مستوى الابداع الإداري للعاملين داخل الأكاديمية الرياضية.
- ٣- العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الابداع الإداري للعاملين بالأكاديمية الرياضية.
- ٤- وضع نموذج مقترح للمناخ الابداعي داخل الأكاديمية الرياضية.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع المناخ التنظيمي داخل الأكاديمية الرياضية؟
- ٢- ما مستوى الابداع الإداري للعاملين (الموظفين- المشرفين- المدرسين) بالأكاديمية الرياضية؟
- ٣- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي داخل الأكاديمية الرياضية ومستوى الابداع الإداري للعاملين؟
- ٤- ما محتوى النموذج المقترح للمناخ الابداعي داخل الأكاديمية الرياضية؟



## الدراسات المرتبطة:

- دراسة لبني محمود سنوسي (٢٠٠٧م) (١٥) 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) أخصائي رياضي من العاملين بمكتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، ومن أهم أدوات جمع البيانات استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان لفاعلية الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة، وكنت أهم النتائج وجود علاقة طردية بين محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي لدى عينة البحث وكنت أهم التوصيات حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة جعل مناخ العمل هو المناخ الديمقراطي لما له من أثر ايجابية على جعل الموظف أكثر رغبة في أداء الأعمال الموكلة إليه.

- دراسة "فهيد عايص الشمري" (٢٠٠١م) (١٢) استهدفت الدراسة التعرف على "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالابداع الإداري"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة الاستبيان، وكنت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن عناصر الابداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) موجودة لدى عينة البحث بمستوى متوسط وكان ترتيبها على النحو التالي المرونة، القدرة على التحليل، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة.

- دراسة عبد المنصور طه إبراهيم (١٩٩٩م) (١١) استهدفت للدراسة التعرف على "الخصائص والسمات التي يجب أن تتميز بها متغيرات المناخ التنظيمي والدور المتوقع للمناخ التنظيمي في انتقال الصراع خلال المستويات الإدارية المختلفة"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٨٥) فرداً من العاملين بشركات قطاع الصناعات الهندسية، وصمم الباحث استبيان للمناخ التنظيمي يتكون من (٧) أبعاد وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك عناصر منخفضة للغاية في المناخ التنظيمي هي الإتصال التنظيمي والهيكل التنظيمي ونظم المكافآت. وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب الصراع ترجع لمعوقات الإتصال وعدم المشاركة في صنع القرار.

- دراسة تركي عبد الرحمن الحقباني (١٩٩٧م) (٣) استهدفت للدراسة التعرف على "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٥١٣) موظفاً من الموظفين في الوزارات السعودية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) والإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- دراسة نور سالم جحان (١٩٩٧م) (١٩) استهدفت الدراسة التعرف على "أثر المناخ التنظيمي على أبداع الموظفين في المنظمات الحكومية في جدة"، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) موظفاً من الموظفين في المنظمات الحكومية، ومن أهم أدوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث استمارة الاستبيان، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث

وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري وان المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة يؤثر على الابداع الإداري.

- دراسة "شين" Chen (1995م) (٢٣) استهدفت الدراسة "شرح أوجه الاختلاف بين الشركات الأمريكية والصينية العاملة في تايوان فيما يتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي لتلك الشركات والاساليب العمية لتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٥) شركة منها ١٥ شركة صينية، ١٠ شركات أمريكية، ومن أهم أدوات جمع البيانات استمارة استبيان، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين الممارسات العملية لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

- دراسة بول وسميث Paul and Smith (1994م) (٢٥) استهدفت الدراسة "اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وممارسة مهام ادارة الموارد البشرية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٤٠) منظمة يتم مقابلة شخصية مع مديري ادارات الأفراد بها، ومن اهم لغوات جمع البيانات استمارة استبيان، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث أنه لا توجد علاقة معنوية بين جوانب الاداء المتعلقة بوظيفة الأفراد وبين المناخ التنظيمي.

- دراسة "كيفر" Kevir (1994م) (٢٢) استهدفت الدراسة التعرف على "العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم أدوات جمع البيانات استمارة استبيان، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي.

- دراسة أمبيل ومنس باغ Amabil and sensabaugh (1992م) (٢١) استهدفت الدراسة التعرف على "العوامل الرئيسية التي تؤثر على الابداع في منظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة الامريكية سلبا او ايجابا"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من العاملين في منظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة الامريكية، ومن أهم أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود بعض العوامل التي تحد من الابداع الإداري داخل هذه المنظمات مثل عدم توافر الامكانيات الملائمة للابداع وغياب جو الحرية وعدم الدعم الفني والاجتماعي للابداع من داخل المنظمة.

- دراسة رايشي رايتا Richey Rita (1990م) (٢٤) استهدفت الدراسة "تحديد أثر ادراك العاملين لابعاد المناخ التنظيمي على نتائج التكريب الصناعي"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من بعض العاملين المشاركين في احد البرامج التدريبية، ومن أهم أدوات جمع البيانات استمارة استبيان، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان متغيرات المناخ التنظيمي تؤثر تأثيرا مباشرا في السلوك الوظيفي للعاملين.

#### التعليق على الدراسات المرتبطة:

تناولت بعض الدراسات المرتبطة المناخ التنظيمي من حيث مكوناته وأبعاده وأهميته ومستوياته، كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري ولكن تم تطبيق هذه الدراسات في مؤسسات صناعية وتجارية، إلا أنه على حد علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الابداع الإداري لدى العاملين في الأندية الرياضية، كما استفاد الباحثان من الدراسات المرتبطة في تحديد عناصر كل من المناخ التنظيمي والابداع الإداري وتحديد المعالجات الإحصائية وتفسير وتدعيم نتائج البحث.

كما إستعان الباحثان بنتائج الدراسات السابقة في تدعيم البحث من خلال:

- التعرف على أفضل الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تحقق أهداف هذه الدراسة.
- تحديد المنهج المناسب والإسلوب الإحصائي والعينة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.
- تحديد أنواع جمع البيانات.
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة.

#### **إجراءات البحث:**

#### **منهج البحث:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي "الدراسات المسحية".

#### **مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالاندية الرياضية الاهلية بمحافظة اسيوط والبالغ عددهم (١٦) نادى مرفق (٢) وقد اختار الباحثان (١٢) نادى لتطبيق الدراسة بنسبة ٧٥% من مجموع عدد الاندية.

#### **عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالاندية الرياضية بمحافظة اسيوط وجدول (١) يوضح توصيف هذه العينة.

## جدول (١)

## توصيف مجتمع وعينة الدراسة

م	النادي	مجتمع العينة	العينة	%
١	نادي أسبوط الرياضي	٣١	٢٢	٩٧,٧٠
٢	نادي شباب الوليدية	٢٥	١٨	٧٢
٣	نادي نبروط الرياضي	٢٠	١٥	٧٥
٤	نادي القوصية الرياضي	١٦	١٣	٢٥,٨١
٥	نادي منقلوط الرياضي	١٣	١٠	٩٢,٧٦
٦	نادي الفتح الرياضي	١٥	١٢	٨٠
٧	نادي أنبوب الرياضي	١٥	٩	٦٠
٨	نادي ساحل سليم الرياضي	١٤	١٠	٤٣,٧١
٩	نادي البداري الرياضي	١٦	١٢	٧٥
١٠	نادي أبوتيج الرياضي	١٥	١١	٣٣,٧٣
١١	نادي صدفا الرياضي	١٤	١٠	٤٣,٧١
١٢	نادي القنوم الرياضي	١٣	٩	٢٣,٦٩
	المجموع	٢٠٧	١٥١	٩٥,٧٢

## أدوات جمع البيانات:

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان تتكون من قسمين:

القسم الأول: يقيس واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية عينة البحث.

القسم الثاني: يقيس مستوى الإبداع الإداري داخل الأندية الرياضية عينة البحث.

وقد اتبع الباحثان الخطوات التالية في تصميم استمارة الاستبيان:

### ١- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

من خلال الاطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمرتبطة والمراجع العلمية، قام الباحثان بعرض هذه الأبعاد ملحق (٢) على (١٠) خبراء في مجال إدارة الأعمال والإدارة الرياضية ملحق (١) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة هذه الأبعاد لطبيعة هذه الدراسة، وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان

الخاص بالدراسة (ن - ١٠)

الابداع الإداري			م	المفاح التنظيمي			م
م	موافق	غير موافق	م	م	موافق	غير موافق	م
١	١٠	-	١	١٠٠	-	١٠	١
٢	٩	١	٢	١٠٠	-	١٠	٢
٣	٨	٢	٣	١٠٠	-	١٠	٣
٤	٨	٢	٤	٨٠	٢	٨	٤
٥	٨	٢	٥	٩٠	١	٩	٥
٦	٨	٢	٦	٨٠	٢	٨	٦
٧	١٠	-	٧	٩٠	١	٩	٧

يتضح من جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان وقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٨٠%) إلى (١٠٠%) وقد ارتضى الباحثان قبول نسبة ٨٠% فأكثر وبذلك تم قبول جميع هذه المحاور.



## ٢- تحديد عبارات استمارة الاستبيان:

في ضوء نتائج التحليل المرجعي وآراء الخبراء لمحاور أبعاد تمكين العاملين قام الباحثان بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة.

وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية ملحق (٣)، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) من الخبراء ملحق (١) لتحديد مدى مناسبة العبارات المقترحة للمحور، و تعديل أو حذف أو اضافة عبارات أخرى

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة

لمحاور المناخ التنظيمي (ن- ١٠)

معايير تقييم الاداء		اتخاذ القرار		نظم العوائق والمخاطر		تنمية الموارد البشرية		نظم واجراءات العمل		الاتصال		الهيكل التنظيمي	
%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة	%	رقم العبارة
١٠٠	١			٩٠	١	١٠٠	١	٩٠	١	٩٠	١	١٠٠	١
١٠٠	٢	١٠٠	٢	٩٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢
٩٠	٣	٨٠	٣	١٠٠	٣			١٠٠	٣			٩٠	٣
		١٠٠	٤	٨٠	٤	٨٠	٤			٨٠	٤	٨٠	٤
٨٠	٥	١٠٠	٥	٩٠	٥			٨٠	٥	٨٠	٥	٨٠	٥
٩٠	٦	٩٠	٦	٨٠	٦			٩٠	٦	٨٠	٦	١٠٠	٦
٩٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	٨٠	٧	٩٠	٧	١٠٠	٧	٩٠	٧
		٨٠	٨			٩٠	٨	٨٠	٨	٩٠	٨	١٠٠	٨

## جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة  
لمحاور الابداع الإداري (ن- ١٠)

الاصالة		الطلاقة		المرونة		المخاطرة		القدرة على التعليل		العنصرية للمشكلات		الخروج عن المألوف	
%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م
١٠٠	١	٩٠	٤	٨٠	٧	١٠٠	١٠	١٠٠	١٣	٩٠	١٦	١٠٠	١٩
١٠٠	٢	٨٠	٥	٩٠	٨	٩٠	١١	١٠٠	١٤	٩٠	١٧	١٠٠	٢٠
١٠٠	٣	١٠٠	٦	٩٠	٩	٩٠	١٢	٩٠	١٥	٩٠	١٨	٨٠	٢١

يتضح من جدول (٣) وجدول (٤) النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة العبارات المقترحة لكل محور، وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٨٠% فكثر من آراء الخبراء وهي أرقام (٣) من محور الاتصال، والعبارة رقم (٤) من محور نظم واجراءات العمل، والعبارة رقم (٣، ٥، ٦) من محور تنمية الموارد البشرية، والعبارة رقم (٨) من محور نظم الحوافز والمكافآت، والعبارة رقم (١) من محور اتخاذ القرار، والعبارة رقم (٤) من محور معايير تقييم الأداء وجدول رقم (٥) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد عرضها على الخبراء.

## جدول (٥)

عدد عبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد  
العرض على الخبراء

م	المصادر	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء
١	المناخ التنظيمي	٥٥	٤٨
	١/١ الهيكل التنظيمي	٨	٨
	٢/١ الاتصال	٨	٧
	٣/١ نظم وإجراءات العمل	٨	٧
	٤/١ تنمية الموارد البشرية	٨	٥
	٥/١ نظم للحوافز والمكافآت	٨	٧
	٦/١ اتخاذ القرار	٨	٧
	٧/١ معايير تقييم الأداء	٧	٧
٢	الإبداع الإداري	٢١	٢١
	١/٢ الإصالة	٣	٣
	٢/٢ الطلاقة	٣	٣
	٣/٢ المرونة	٣	٣
	٤/٢ المخاطرة	٣	٣
	٥/٢ القدرة على التحليل	٣	٣
	٦/٢ الحساسية للمشكلات	٣	٣
	٧/٢ الخروج عن المألوف	٣	٣
	المجموع	٧٦	٦٩

## ٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٨) فرد من خـرج عينة البحث من العاملين بالنادية الرياضية، وذلك خلال المدة من ٢٠٠٧/٤/١م حتى ٢٠٠٧/٤/١٥م واستهدفت الدراسة التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أى عبارات يصعب فهمها.
- تحديد زمن تطبيق استمارة الاستبيان.
- إيجاد الصدق والثبات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات شفهية توحى بالفوض أو عدم الفهم.

## ٤- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

## أ- صدق الاستبيان:

تم إيجاد صدق استمارة الاستبيان بطريقتي:

- \* صدق المحكمين. \* صدق الاتساق الداخلى.
- \* صدق المحكمين:

تم الاعتماد على صدق المحكمين فى حساب صدق استمارة الاستبيان حيث تم عرض الاستبيان على (١٠) خبراء ملحق (١)، وقد ارتضى الباحثان العبارات التى حققت نسبة ٨٠% فأكثر كما هو موضح بالجدول رقم (٣) وجدول رقم (٤).

أما بالنسبة لمدى صدق محاور الاستبيان والاستبيان ككل جاءت النتائج كما هو موضح بجدول رقم (٦).

## جدول (٦)

## آراء الخبراء للمكمن لدى صدق استمارة

## الاستبيان (ن- ١٠)

م	المعايير	كاف تماماً (٥)	كاف إلى حد ما (٢)	غير كاف (١)	الدرجة	%
١	المناخ التنظيمي	٧	٢	١	٤٢	٨٤
٢	الابداع الإداري	٦	٣	١	٤٠	٨٠
	محتوى الاستمارة ككل	١٣	٥	٢	٨٢	٨٢

يتضح من جدول (٦) أن الاستبيان حقق درجات عالية في مدى صدق الاستبيان حيث حقق المناخ التنظيمي (٨٤%) بينما حقق محور الابداع الإداري (٨٠%)، كما حقق الاستبيان ككل نسبة (٨٢%).

\* صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بإيجاد الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان وذلك عن طريق :-

- حساب معامل الاتساق الداخلي لابعاد المناخ التنظيمي وعناصر الابداع الإداري، وهذا ما بوضحة جدول (٧).

## جدول (٧)

## معامل صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي

## وعناصر الأبعاد الإداري (ن- ١٨)

الإبداع الإداري			المناخ التنظيمي		
معامل الاتساق	العناصر	م	معامل الاتساق	الأبعاد	م
**٠,٦١٤	الأمانة	١	**٠,٨٢٠	الهيكل التنظيمي	١
*٠,٤٩٠	الطلاقة	٢	*٠,٧٥٠	الاتصال	٢
**٠,٧٢٢	المرونة	٣	**٠,٨٥٥	تنظيم واجراءات العمل	٣
**٠,٧٤٠	المخاطرة	٤	**٠,٧٠١	تنمية الموارد البشرية	٤
**٠,٦١٨	القدرة على التطويل	٥	**٠,٧٧٣	اتخاذ القرار	٥
*٠,٥٨٣	الصلابة للمشكلات	٦	**٠,٧٦٤	معايير تقييم الاداء	٦
**٠,٦٩٦	الخروج عن المألوف	٧	**٠,٨٥٨	نظم الحوافز والمكافآت	٧

\*\* مستوى الدلالة عند (٠,٠١)

\* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٧) أن جميع المحاور ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) فيما عدا محور الاتصال في ابعاد المناخ التنظيمي ومحور الطلاقة والحساسية للمشكلات في عناصر الأبعاد الإداري فهم ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق جميع هذه المحاور المكونة للاستبيان.

- حساب معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية اليه وهذا

ما يوضحه جدول (٨)، و جدول (٩)

## جدول (٨)

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي (ن- ١٨)

مصادر تقييم الاداء		انطلا القرار		نظم الصولز وثلاطات		تتمية للواردة البشرية		نظم واجراءات العمل		الاتصال		الهيكل التنظيمي	
معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة
٠٠,٦٢٨	٤٢	٠٠,٧٨٦	٢٥	٠٠,٦٣٥	٢٨	٠٠,٨١٢	٢٢	٠٠,٣٢٦	١٦	٠,٥٨٦	٤	٠٠,٧٧٦	١
٠,٢٤١	٤٣	٠٠,٧١٦	٢٦	٠,٥٨٨	٢٩	٠٠,٦٧٥	٢٣	٠٠,٦٦١	١٧	٠٠,٧٤٠	١٠	٠٠,٧١٨	٢
٠٠,٥٦٦	٤٤	٠٠,٧٨٠	٢٧	٠٠,٧٦٦	٣٠	٠٠,٦٥٢	٢٥	٠٠,٦١٥	١٨	٠,٢٢٣	١١	٠٠,٨١٣	٣
٠٠,٧٠٢	٤٥	٠٠,٧٣١	٢٨	٠٠,٦١٤	٣١	٠٠,٨٢١	٢٦	٠٠,٧٠١	١٩	٠٠,٧٥٧	١٢	٠٠,٦١٩	٤
٠,٥٦٠	٤٦	٠,٥٢٩	٢٩	٠٠,٨٢٥	٣٢	٠٠,٦٧٩	٢٧	٠,٥٥٦	٢٠	٠٠,٧٤٨	١٣	٠٠,٦٧٢	٥
٠٠,٧٣٧	٤٧	٠٠,٧٢٤	٤٠	٠٠,٨٢٢	٣٣			٠٠,٥٩٤	٢١	٠,٤٧٩	١٤	٠٠,٨٥٤	٦
٠٠,٧٢٧	٤٨	٠٠,٧٣٨	٤١	٠٠,٧١٢	٣٤			٠٠,٦١٠	٢٢	٠,٤٧٣	١٥	٠٠,٨٢٢	٧
												٠,٥٨٦	٨

\*\* مستوى الدلالة عند (٠,٠١)

\* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور العنتمية إليه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) فيما عدا العبارات (١٥، ١٤، ١١، ٩، ٨، ٢٠، ٢٩، ٣٩، ٤٣، ٤٦) فهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق العبارات في تمثيل محاورها



## جدول (٩)

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات عناصر الابداع الإداري (ن - ١٨)

الاعمال		الملازمة		الروية		المخاطرة		القدرة على التعامل		العصامية للمشكلات		الانحياز من تألوف	
رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق	رقم العبارة	معدل الاتساق
١	٠٠,٨٤٩	٤	٠٠,٦٩٢	٧	٠٠,٨٤٦	١٠	٠٠,٦٥١	١٣	٠٠,٨٣٠	١٦	٠٠,٦٢٩	١٩	٠٠,٧٩٦
٢	٠٠,٨١٦	٥	٠٠,٨٢٣	٨	٠٠,٧٤٦	١١	٠٠,٨٢٦	١٤	٠٠,٧٢٤	١٧	٠٠,٨٥١	٢٠	٠٠,٧١٦
٣	٠٠,٧٨٢	٦	٠٠,٧٢٧	٩	٠٠,٨٠٩	١٢	٠٠,٧١٤	١٥	٠٠,٨٠٨	١٨	٠٠,٤٨٥	٢١	٠٠,٧٦٨

\* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

\*\* مستوى الدلالة عند (٠,٠١)

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يدل على صدق العبارات في تمثيل محاورها مما يدل على صدق الاستبيان

## ب- ثبات الاستبيان:

- حساب ثبات الاستبيان بطريقة تطبيق الاستبيان واعادة تطبيقه Test-Retest:

استخدم الباحث طريقة تطبيق الاستبيان واعادة تطبيقه على عينة قوامها (١٨) من العاملين بالادنية الرياضية، و جدول (١٠) يوضح نتائج معاملات الثبات للاستبيان.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني

لاستمارة الاستبيان (ن- ١٨)

قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الاول		المعاور
	ع	م	ع	م	
*,٥٠٥	٥,٦٧	٣٣,٥٠	٧,٨٣	٣١,٢٢	الهيكل التنظيمي
** ,٨٩٧	٤,٢٦	٢٣,٤٤	٤,٥٨	٢٤,٥٥	الاتصال
** ,٩١٠	٥,٩٩	٢٥,١٦	٦,٧٩	٢٥,٥٥	نظم وإجراءات العمل
** ,٩٢٥	٤,٥٦	١٦,٠٠	٤,٧٧	١٤,٦٦	تنمية الموارد البشرية
** ,٨٢٠	٦,٥٨	٢٠,٦٧	٧,١٧	١٩,٩٨	نظم الحوافز والمعطلات
** ,٨٩٦	٥,٩٦	٢٣,٢٢	٧,٠٤	٢٣,٣٣	اتخاذ القرار
** ,٨٨٣	٦,٦٢	٢٢,٠٠	٦,٧٨	٢١,٥٥	معايير تقييم الأداء
** ,٨٤٠	٣٠,٠٠	١٩١,٨٩	٣٣,٩٣	١٦٠,٤٤	مجموع محاور المناخ التنظيمي
** ,٩٤٤	١,٨٥	١٣,٤٤	٢,٥٢	١٢,٨٩	الأصالة
** ,٨٤٩	٢,٨٣	١٢,٦٧	٢,٩٦	١١,٤٤	الطلاقة
* ,٥٢٥	١,٦٧	١٣,٢٨	٢,٢٨	١٣,٠٠	المرونة
** ,٨٥٨	٢,٣٢	١٢,٧٢	٢,٧٦	١٢,١١	المخاطرة
** ,٨٤٢	٢,١٨	١٢,٩٤	٢,٦٨	١٢,٦٦	القدرة على التحليل
** ,٩٤١	٣,٤٢	١٠,٨٣	٣,٧٩	٩,٤٤	الصلابة للمشكلات
** ,٨٢١	٣,٥١	١٠,٦٧	٣,٧٧	٩,٧٨	الخروج عن المألوف
** ,٧٨٣	٩,١٥	٨٦,٠٠	١١,٧٥	٨١,٣٣	مجموع محاور الابداع الإداري

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٥٩٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٦٨

يتضح من جدول (١٠) ان هناك ارتباط بين التطبيق الاول والتطبيق الثاني لمحاور المناخ التنظيمي والابداع الإداري وان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) فيما عدا مجرى الهيكل التنظيمي والمرونة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على ثبات محاور الاستبيان والاستبيان ككل، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٥) ووضع ميزان تقديري ثلاثي لعبارات الاستبيان وفقاً لما يلي:

نعم وتقدر بـ (٥ درجات)، إلى حد ما وتقدر بـ (٣ درجات)، لا وتقدر بـ (درجة واحدة)، ثم قام الباحث بتطبيق الاستبيان على العينة المختارة خلال الفترة من ١٥/٢١/٢٠٠٧م إلى ١٦/٦/٢٠٠٧م

#### المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لهدف البحث وتمشياً مع إجراءات البحث استعان الباحثان بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- النسبة المئوية.
- معامل الاتساق الداخلي.
- اختبار (ت) المحسوبة لمعامل الاتساق.
- ف المحسوبة.

#### عرض وتفسير النتائج:

من خلال المعالجات الإحصائية لبيانات البحث سوف يتم عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية عينة البحث؟

## جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لواقع المناخ التنظيمي  
في الأندية الرياضية عينة البحث (ن- ١٢٠)

الترتيب	%	الدرجة المقررة	ع	م	المحور
١	٧٠,٠٢	٣٣٦١	٧,٦٥٣	٢٨,٠٠١	الهيكل التنظيمي
٣	٦٧,٦٧	٢٨٤٢	٦,١٢٨	٢٣,٦٨	الاتصال
٢	٦٧,٦٢	٢٨٨٢	٥,٨٧٨	٢٤,٠٠٢	نظم وإجراءات العمل
٤	٦٢,٤٠	١٨٧٢	٥,٥٢٨	١٥,٦٠	تنمية الموارد البشرية
٧	٥١,٤٨	٢١٦٢	٧,١٠١	١٨,٠٠٢	نظم الحوافز والمكافآت
٥	٥٩,١٠	٢٤٨٢	٧,٣٤٣	٢٠,٦٨	اتخاذ القرار
٦	٥٨,١٠	٢٤٤٠	٧,١٢١	٢٠,٣٣	معايير تقييم الأداء
	٦٣,٧٠	١٨٠٤١	٣٦,٧٣٥	١٥٠,٣٤٢	المجموع

يوضح جدول (١١) درجات واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية عينة البحث حيث تراوحت النسبة المئوية لمحاور المناخ التنظيمي بين (٥١,٤٨%) و(٧٠,٠٢%).

ويتضح من جدول (١١) أن محور الهيكل التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٧٠,٠٢%) وكان من أهم الايجابيات في هذا المحور اتفاق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للأندية ومع طبيعة ومهام العمل كما كانت تخصصات العاملين في الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي تتفق مع طبيعة وظائفهم وواجباتهم.

وكانت أهم السلبيات في الهيكل التنظيمي داخل الأندية صغر حجم السلطة الممنوحة لكل موظف مع المسؤولية المطلوبة منه وتعارض وعدم مرونة لوائح العمل في الإدارات وضعف وضوح خطوط السلطة بين المرفوسين.

ويرى الباحثان أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي داخل الأندية الرياضية مع طبيعة عملها وأن يساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وتحقيقه هذه العناصر تتضح أهميته كمعصر فعال في تحقيق مناخ تنظيمي جيد داخل الأندية.

ويؤكد "جمال محمد على" (٢٠٠٩م) على أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعتمد على المعلومات التي تعد الأساس في العلاقة بين وحدات التنظيم، كما تقل فيه أعداد المستويات التنظيمية، ويكون شكل التنظيم سطحياً لتوافر المعلومات وسهولة تداولها، كما تزداد قدرة الرئيس في التعامل مع عدد كبير من المرفوسين عن طريق استخدام نظام المعلومات الآلية. (٤ : ٤٦)

وجاء محور نظم وإجراءات العمل في المرتبة الثانية بنسبة (٦٨,٦٢%) وكان من أهم الإيجابيات في هذا المحور وجود نظام محدد لمنح العاملين الأجازات التي يستحقونها كما يتم التعامل بين الإدارات وفقاً لنظم وتعليمات محددة والتزام العاملين بأوقات بداية ونهاية العمل.

وكانت أهم السلبيات في نظم وإجراءات العمل ضعف درجة الحرية المعطاة للعاملين لأداء أعمالهم دون تدخل من احد وجمود نظم وإجراءات العمل وعدم تحديثها بصفة مستمرة وتطويرها.

ويشير الباحثان إلى أن نظم وإجراءات العمل داخل الأندية يمكن أن تتحول من منهج مثالي يهدف إلى خلق مناخ تنظيمي جيد داخل الأندية ويساعد على تحقيق أهدافها على الوجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق الأندية لأهدافها وتنفيذها لمهامها وبالتالي خلق مناخ تنظيمي سيئ داخل الأندية إذا ما لم يحسن استغلال هذه الإجراءات على الوجه الأمثل.

وقد جاء محور الاتصال في المرتبة الثالثة بنسبة (٦٧, ٦٧%) وكان من أهم الإيجابيات في هذا المحور أنه يتم اتخاذ أساليب الاتصال المناسبة لتنفيذ التوجيهات والأوامر ويعتمد على أساليب الاتصال الحديثة.

وكانت أهم السلبيات في الاتصال ضعف سرعة عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤسين وعدم توفير المعلومات في الوقت المناسب.

بينما جاء محور التنمية البشرية في المرتبة الرابعة بنسبة (٦٢,٤٠%) وكان أهم الإيجابيات إعطاء الأندية فرصة للعاملين لمواصلة تطويعهم أثناء العمل وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وزيادة معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية.

وكانت أهم السلبيات عدم اهتمام الأندية بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بها كما أن نظام الترقي الحالي داخل الأندية لا يسمح بتوفير فرص التقدم المستمر للموظف الكفاء.

كما يشير الباحثان إلى أن الاهتمام بالعاملين وتنمية الثروة البشرية داخل الأندية الرياضية من خلال التعليم والتدريب المستمر والمحافظة على مستواه وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وصقل قدراتهم يمثل احد العوامل الأساسية التي تساعد نجاح العمل الإداري وخلق مناخ تنظيمي متميز داخل الأندية.

ثم جاء محور اتخاذ القرار في المرتبة الخامسة بنسبة (59.10%) وكان من أهم الإيجابيات في هذا المحور استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ودراسة القرار قبل اتخاذه لتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للنادي واتخاذ آراء الآخرين في القرار قبل اتخاذه.

وكانت أهم السلبيات عدم اتباع المعايير العلمية لاتخاذ القرارات داخل الأندية وعدم وضوح عملية اتخاذ القرارات لجميع العاملين داخل النادي بالكف المطلوب.

ويشير الباحثان إلى ضرورة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل الأندية الرياضية نظرا لأهميتها حيث يمثل اتخاذ القرار احد الأعمدة الأساسية في البناء التنظيمي داخل الأندية، كما أن اتخاذ القرارات بطريقة ديكتورية ومركزية داخل الأندية يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقتل روح التنافس.

ثم جاء محور معايير الأداء في المرتبة السادسة بنسبة (58.10%) ويرى الباحثان أن هذه النسبة تعتبر نسبة ضعيفة وكان أهم الإيجابيات في هذا المحور تناسب معايير تقييم الأداء مع ظروف العمل وإعلام العاملين بصفة مستمرة بنتائج تقييم الأداء بشكل مقبول.

وكانت أهم السلبيات انخفاض مستوى رضا العاملين عن معايير الأداء لعدم الموضوعية في نتائجها وعدالتها وتدخل الجوانب الشخصية في عملية تقييم الأداء.

ويرى الباحثان أن عدم عدالة نظم تقييم الأداء وموضوعيتها بين العاملين في الأندية يؤثر على شكل العلاقات الاجتماعية بينهم ويؤدي إلى تكوين وظهور مجموعات العمل غير الرسمية والتي تؤثر بشكل كبير على استقرار المناخ التنظيمي داخل الأندية.

وأخيرا جاء محور نظم الحوافز والمكافآت في المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة مئوية تقدر (51,48%) وكان أهم الايجابيات اتباع الأندية الرياضية الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقيات المبتحقة للعاملين.

وكانت أهم السلبيات عدم تناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل وعدم وضوح نظم المكافآت بالأندية وإهمال الحوافز المعنوية والتشجيعية للعاملين المتميزين.

كما يتضح من جدول (١١) النسبة المئوية للمناخ التنظيمي بصفه عامه داخل الأندية الرياضية عينة البحث حيث حصل على نسبة (63.70%) ويرى الباحثان أن هذه النسبة ضعيفة ويرجع ذلك للسلبيات التي تم ذكرها سابقا والتي تحتاج إلى إعادة نظر من قبل المسؤولين داخل الأندية لما للمناخ التنظيمي من أهمية في نجاح العمل الإداري داخل الأندية بصفه عامة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "عبد الناصر طه ابراهيم" (١٩٩٩م) في انخفاض فعالية نظم الحوافز والمكافآت ولكن تختلف في نفس الوقت مع هذه الدراسة في مدى فعالية الهيكل التنظيمي والاتصال.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "كيفر" kevir (١٩٩٤م) (٢٠) ودراسة "شين" chen (١٩٩٥م) (٢١) في تأثير درجة المناخ التنظيمي بدرجة الممارسات العملية لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على التساؤل الأول للبحث وتحقيق الهدف الأول له والخاص بالتعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية.

التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ؟



## جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري  
للعاملين في الأندية الرياضية عينة البحث (ن- ١٢٠)

الترتيب	%	الدرجة المقترحة	ع	م	المحور
٣	٨٠,١١	١٤٤٢	٣٠,٩٠	٢٠,١٢	الأصالة
٤	٧٥,١١	١٣٥٢	٢٨,٩٨	٢٧,١١	الطلاقة
١	٨٥,٨٩	١٥٤٦	٢٦,٨٦	٨٨,١٢	المرونة
٥	٧١,٦٧	١٢٩٠	٣١,٢٨	٧٥,١٠	المخاطرة
٢	٨٥,٥٦	١٥٤٠	٢٣,٨٥	١٢,٨٣	القدرة على التحليل
٧	٦٩,٨٩	١٢٥٨	٣٠,٧٣	١٠,٤٨	الصلابة للمشكلات
٦	٧٠,٤٤	١٢٦٨	٣٢,٠٩	١٠,٥٦	الخروج عن المألوف
	٧٦,٩٥	٩٦٩٦	١٤,٠٤٥	٨٠,٨٠	المجموع

يتضح من جدول (١٢) النسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأندية الرياضية عينة البحث وقد تراوحت النسبة المئوية لمحاور الإبداع الإداري من (٦٩,٨٩%) إلى (٨٥,٨٩%).

كما يوضح الجدول أن محور المرونة قد احتل المرتبة الأولى بنسبة (٨٥,٨٩%) ويرجع ذلك إلى حرص العاملين داخل الأندية عينة البحث في الحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشكلات العمل والاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها الآخرون لهم حتى لو كانت مخالفة لاتجاهاتهم.

وجاء محور القدرة على التحليل في المرتبة الثانية بنسبة (٨٥,٥٦%) وكان أهم ما يميز العاملين في هذا المحور معيهم في الحصول على كافة المعلومات عن الأعمال التي يكلفون بها وتنظيمهم لأفكارهم عند مواجهة أي مشكلة تتطلب بالعمل.

وقد جاء محور الأصالة في المرتبة الثالثة بنسبة (٨٠,١١%) وكانت أهم العناصر البارزة في هذا المحور للعاملين حرصهم على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.

أما محور الطلاقة فقد جاء في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٥,١١%) وكان أهم ما يميز العاملين في هذا المحور هو حرصهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حتى لو كانت مخالفة لرؤسائهم.

وجاء محور المخاطرة في المرتبة الخامسة بنسبة (٧١,٦٧%) وكانت أبرز سمات العاملين في هذا المحور حرصهم على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.

ومحور الخروج عن المألوف في المرتبة السادسة بنسبة (٧٠,٤٤%) وترجع هذه النسبة بشكل كبير إلى محاولة إنجاز العاملين أعمالهم بطرق تختلف عن زملائهم.

وقد جاء محور الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٩,٨٩%) وكان من أهم ملامح هذا المحور عند العاملين امتلاكهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل.

كما يتضح من جدول (١٢) النسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري بصفه عامه داخل الأندية الرياضية عينة البحث حيث حصل على نسبة (٧٦,٩٥%) ويرى الباحثان أن هذه النسبة متوسطة ويرجع ذلك للإيجابيات التي تم نكرها سابقا.

ويرى الباحثان أن الابتكار والإبداع يعتبر أحد الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسات الرياضية في الوقت الحالي من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة ولن يتحقق ذلك إلا إذا كان العاملون يتصفون بالنكاه ولديهم الثقة بالنفس والثقافة والقدرة على استنباط الأمور وتحليلها وإقامة علاقات اجتماعية واسعة.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على التساؤل الثاني للبحث وتحقيق الهدف الثاني له والخاص بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية.

التساؤل الثالث: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين؟

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين محاور المناخ التنظيمي

والإبداع الإداري (ن- ١٢٠)

المحور	الهيكل التنظيمي	الاتصال	نظم وإجراءات العمل	تنمية الموارد البشرية	نظم الحوافز والمكافآت	اتخاذ القرار	مطابق تنفيذ الأداء	مجموع المناخ التنظيمي
الأسفة	٠٠,٣٢٨	٠٠,٤٢٣	٠٠,٣٥٧	٠,٢٢٤	٠,١٩٥	٠٠,٢٤٠	٠٠,٣٤٧	٠٠,٣٨٢
الغلاظة	٠,١٦٩	٠٠,٣٧٠	٠,٢٣٣	٠,١١٨	٠,١١٤	٠,١٥٩	٠,٢٠٧	٠٠,٢٤٦
المرونة	٠,١٣٦	٠٠,٢٤٤	٠٠,٢٣٥	٠,١٠٩	٠,٠٨٩	٠,١٤٥	٠,١٦٦	٠,٢١٠
المشاركة	٠,٢٢٧	٠,١٩١	٠٠,٣٠٥	٠,٠٦٩	٠,٠٨١	٠,٠٥١	٠٠,٢٣٥	٠,٢١٠
القدرة على التحليل	٠,١٦٦	٠٠,٣٧١	٠٠,٢٨١	٠,٠٨٢	٠,٠٧٦	٠,٠٩١	٠,١٦٢	٠,٢١٨
الصلابة للمشكلات	٠,٢١٥	٠٠,٣١٣	٠٠,٢٦٦	٠,١٣٧	٠,١٧٤	٠,١١٣	٠,١٦٨	٠٠,٢٤٩
الخروج من المألوف	٠,٠٠٨	٠,٠٨٥	٠,٠٥٢	٠,٠٦٣	٠,٠٧٢	٠,٠٩٠	٠,٠٨٧	٠,١١٠
مجموع الإبداع الإداري	٠٠,٢٦١	٠٠,٤١٠	٠٠,٣٥٧	٠,١٣٩	٠,١٣٦	٠,١٤٤	٠٠,٢٨٨	٠٠,٣١١

\* مستوى الدلالة عند (٠,٠١). \*\* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥).

يتضح من جدول (١٣) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كل من المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى العاملين في الأندية الرياضية عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠١) بين كل من محور (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات) والمناخ التنظيمي وبين كل من (الهيكلة التنظيمي، الاتصال، نظم وإجراءات العمل، معايير تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين ووجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين كل من محور (المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل) والمناخ التنظيمي.

كما يتضح أيضا من جدول (١٣) وجود ارتباط غير دال إحصائيا بين كل من (الخروج عن المألوف) والمناخ التنظيمي ووجود ارتباط غير دال إحصائيا أيضا بين كل من (تنمية الموارد البشرية، نظم الحوافز والمكافآت، اتخاذ القرار) ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأكاديمية الرياضية عينة البحث.

#### جدول (١٤)

تحليل الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري للعاملين بالأكاديمية الرياضية عينة البحث (ن- ١٢٠)

نتائج	R	R2	F	Sig	T	Sig
التنظيمي	,742	,550	١,٨١١	,011	6,624	,000

يتضح من جدول (١٤) أن هناك علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأكاديمية الرياضية عينة البحث حيث بلغ معامل الارتباط بينهم ٠,٧٤٢ وهو معامل ارتباط طردي، كما بلغت نسبة (ت) المحسوبة لمعامل الانحدار ٠,٦٢٤ وهي ذات دلالة معنوية.

كما يتضح أيضاً من جدول (١٢) أن هناك تأثير دال مغزياً للمناخ التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (٠,٥٥) ويشير هذا إلى أن ٥٥% من التغيير في مستوى الإبداع الإداري يرجع إلى المناخ التنظيمي، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة لمتغيري المناخ التنظيمي والإبداع الإداري قيمة ف ١,٨١١ عند مستوى دلالة (٠,٠١) الأمر الذي يعني أن متغير المناخ التنظيمي يسهم بمستوى عال من الدلالة في تفسير مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية عينة البحث.

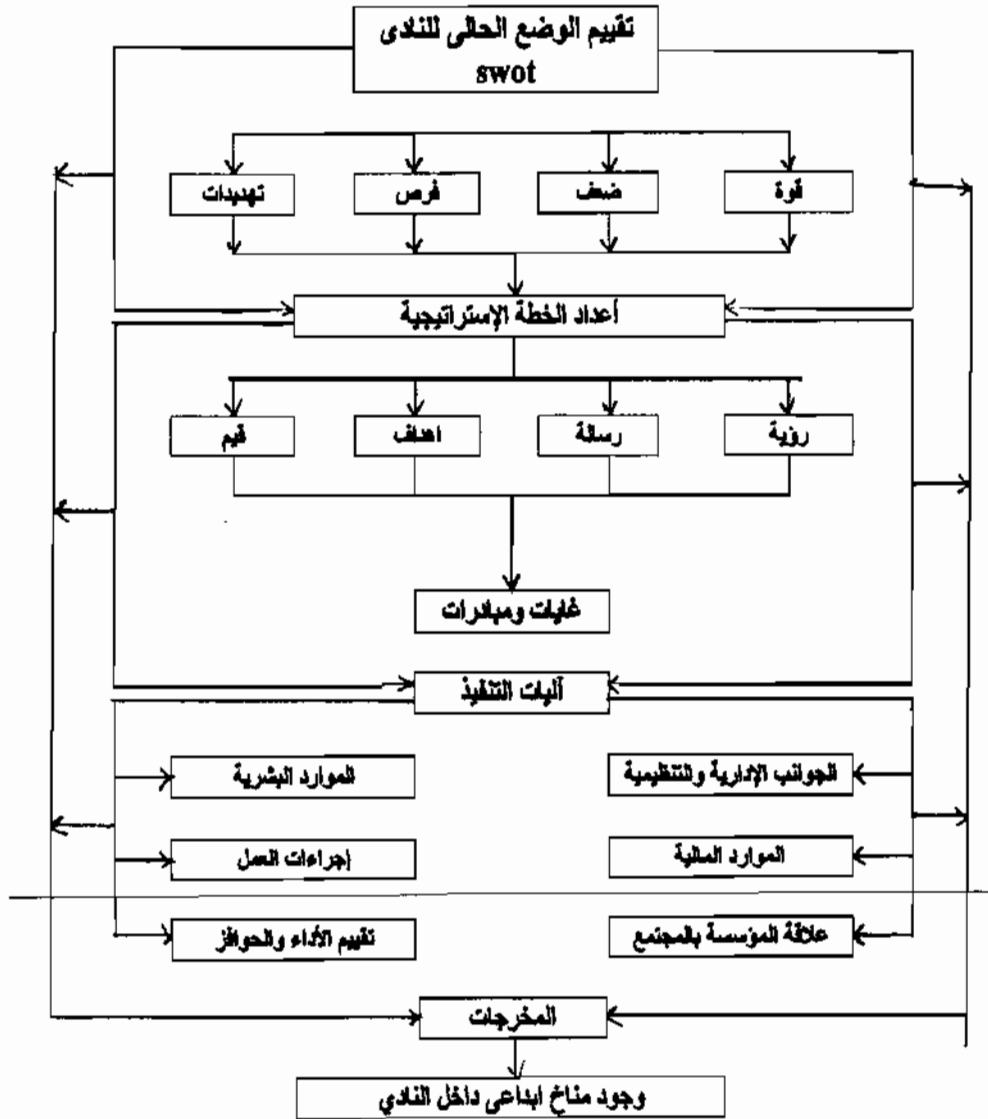
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة نور سالم جحلان (١٩٩٧م) (١٩) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وأن المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة يؤثر على الإبداع الإداري.

كما تتفق أيضاً مع دراسة تركي عبد الرحمن (١٩٩٧م) (٣) التي أشار فيها إلى أن كل من نمط القيادة والتدريب والحوافز والأنظمة والإجراءات والاتصالات والمعلومات يؤثر بشكل كبير على مستوى درجة إبداع العاملين داخل المؤسسات.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على التساؤل الثالث للبحث وتحقيق الهدف الثالث له والخاص بالتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية.

التساؤل الخامس:- ما محتوى النموذج المقترح للمناخ الإبداعي داخل الأندية الرياضية؟

النموذج المقترح للمناخ الابداعي في الأندية الرياضية



**أولاً: فلسفة النموذج**

تتبع فلسفة هذا النموذج من توجه المؤسسات الرياضية نحو تجويد الخدمات التي تقدم للمستفيدين من أنشطتها، وبعد العصر البشري والاهتمام بتأهيله أحد أهم مقومات نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما أن دراسة المناخ التنظيمي وما يؤدي له من تشجيع للقدرات الفردية نحو الابتكار والإبداع يعد من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير فهي تشكل إطار مرجعي ونموذج للسلوك والعلاقات التي يجب أن يحتذى به من جانب العاملين، وتحدد السلوك الوظيفي لهم وبالتالي تؤثر على مستوى إنجاز وأداء الجماعات والأفراد ومن ثم تحقيق أهداف تلك المؤسسات.

**ثانياً: أهداف النموذج**

- توفير مناخ تنظيمي جيد داخل الأندية يساعد على تفجير القدرات الإبداعية لدى العاملين ويساعد على تنمية الإبداع الإداري لديهم.
- مواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية التي تتعرض لها الأندية الرياضية.
- إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات والأندية الرياضية على اختلاف توجهاتها.
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية والمالية داخل الأندية الرياضية.
- توجيه العمل بأسلوب الإدارة اللامركزية، والابتعاد عن أساليب الإدارة البيروقراطية.
- تبني الأفكار والتجارب الإبداعية، والاستفادة منها للارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة، والإسهام في تحقيق أهدافها.
- زيادة الانتاجية داخل الأندية، وانخفاض التكلفة وترشيد الاستهلاك الخاص بالأدوات والأجهزة والمنشآت الرياضية.

▪ تحقيق أقصى درجات الفاعلية والكفاءة.

▪ التخلص من الأساليب والطرق التقليدية القائمة في الإدارة.

### ثالثاً: مقومات نجاح النموذج المقترح:

هناك عدد من المتطلبات الإدارية الواجب توافرها في الهيئة التنظيمية للأندية الرياضية حتى يتم تطبيق النموذج المقترح وهي :

▪ دعم و التزام الإدارة العليا وتأمين دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع.

▪ إعادة صياغة الإستراتيجية الإدارية للأندية الرياضية.

▪ التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة، والمعايير، والنتائج القابلة للقياس.

▪ تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في المصلحة، واتخاذ القرارات.

▪ أن يكون التدريب واجباً وظيفياً ومتجدياً لكل العاملين بالأندية الرياضية.

▪ إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

▪ اعتماد نظم تكاملية في العمل ومعايير موضوعية لتقويم الأداء .

▪ الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة.

▪ تأمين التمازج والتكامل والتفاعل بين الأندية الرياضية من جانب، ومختلف

المنظمات والمؤسسات في المجتمع من جانب آخر.

▪ تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ.

▪ العمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة.



- اختيار القيادات الإبداعية المؤهلة أكاديميا وإداريا .
- توفير الدعم المادي والمعنوي، وخلق المناخ المناسب للإبداع.

#### رابعاً: آليات تنفيذ النموذج المقترح للمناخ الإبداعي في الأندية الرياضية:

يتم تنفيذ النموذج المقترح وفقاً لما يلي :

١- تقييم الوضع القائم للنادي، ويتم ذلك بتنفيذ العمليات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، باستخدام عملية (SWOT) للتخطيط الاستراتيجي، وذلك للتعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والمعوقات.
- رصد جميع الأعمال والإجراءات لكافة الإدارات.
- دراسة ملف العمليات بواسطة فريق عمل يتم تشكيله لهذا الغرض.
- فرز وتوحيد نماذج العمليات المتشابهة بين الإدارات والتي لها طابع الشمولية.
- إعداد التقارير اللازمة التي تحدد بوضوح الوضع الراهن للنادي، وجمع المعلومات التي تساعد على إعداد الخطة الإستراتيجية.

٢- إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتتضمن:

- رؤية ورسالة النادي.
- القيم التي تشكل ثقافة النادي.
- الأهداف الإستراتيجية التي يسعى النادي إلى تحقيقها.
- الخطة الإستراتيجية، والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها.
- تشكيل فرق العمل ووضع المهام والجدول الزمني لتنفيذ الخطط الإجرائية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية.

**خامسا: متطلبات تنفيذ نموذج المناخ الابداعي في الأندية الرياضية:**

يميل بعض خبراء التربية وعلم النفس إلى القول بأن الإدارة الإبداعية موهبة أولا، ومهارات يمكن اكتسابها ثانيا، ونحن نتفق معهم في ذلك؛ لكن الموهبة والمهارة لا تكفي لتحقيق الأهداف، إذ أن تحقيق الانجازات في مجال الإدارة الإبداعية للمؤسسات الرياضية يحتاج إلى العديد من المتطلبات والقاعات والإمكانيات المادية والبشرية، التي يمكن أن تشكل في مجملها عوامل مساعدة لإنجاح الإدارة الإبداعية.

ومن هذا المنطلق فإن القادة المبدعون في حلجة إلى الوعي بهذه المتطلبات، إضافة إلى إجادة المهارات القيادية التي تساعدهم على تفعيل خططهم وبرامجهم الإبداعية، وذلك بالمشاركة مع جميع المستفيدين من هذه المؤسسات

**١- متطلبات متعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وتتضمن:**

- إعداد هيكل تنظيمي للنادي بالمشاركة مع بقية المسؤولين في النادي، والقيام بمراجعته وتطويره إذا كان موجودا .
- تصميم الهيكل التنظيمي وتطويره ليكون الفعيا، بدلا من أن يكون رأسيا، وذلك بإلغاء المستويات الإدارية الهرمية، وإعادة صياغة خطوات تنفيذ كل عملية تنفذ داخل الهيكل.
- مراجعة هذه العمليات مع مسؤولي الأقسام والإدارات بالنادي.
- الاستعانة باستشاريين متخصصين في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضم الأقسام والإدارات ذات المهام المتشابهة، وإلغاء الأقسام والإدارات التي يمكن الاستغناء عنها، أو استبدالها بأخرى تحقق أهداف النادي.
- مناقشة الهيكل الإداري من قبل الإدارة العليا واعتماده.
- تهنيئ أساليب إدارية حديثة مثل إدارة الجودة وإدارة تمكين العاملين والإدارة الالكترونية والإدارة على المكشوف.

٢- متطلبات متعلقة بالموارد البشرية، وتتضمن:

- اختيار القيادات الإبداعية التي تتصف بالكفاءة والخبرة الأكاديمية والإدارية والحرص على التطوير والتغيير.
- تشكيل فرق العمل من المتخصصين أكاديميا وإداريا، من الذين يشاركون النادي رؤيته ورسالته وقيمه، ومنحهم الصلاحيات الإدارية والمالية اللازمة لانجاز مهامهم دون تعقيد أو تأخير.
- تقليص أعداد الموظفين الإداريين ممن لا يحتاجهم العمل، والقضاء على البطالة المقنعة.
- إعداد برامج تدريبية لتأهيل العاملين قبل التحاقهم بالنادي، ومواصلة تدريبهم وهم على رأس العمل.

٣- جوانب متعلقة بالموارد المالية، وتتضمن:

- التوزيع العادل لبنود الميزانية المخصصة للنادي.
- التركيز على الأولويات عند تنفيذ خطط النادي.
- ترشيد الإنفاق، وتوعية منسوبي المؤسسة بأفضل الطرق لاستثمار الموارد المالية.
- العمل على تنويع مصادر تمويل النادي والبحث عن قنوات استثمار، وذلك عن طريق البحوث والاستشارات، وتنفيذ البرامج التسويقية.. وغيرها.

٤- جوانب متعلقة بإجراءات العمل، وتتضمن:

- منح الصلاحيات اللازمة التي تساعد على سهولة إنجاز المهام، واختصار الوقت في تنفيذها.
- استخدام تقنية الاتصالات لعقد الاجتماعات، ونقل الوثائق الرسمية، وتقليص التعاملات الورقية، حتى يمكن التخلص منها نهائيا.

- تشجيع مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرار داخل النادي، والتعامل معهم بندية ومهنية.

5. جوانب متعلقة بتوثيق علاقة النادي بالمجتمع، ويتضمن ذلك:

- تشكيل مجلس إدارة شرفي للنادي يشارك في عضويته متخصصون، ورجال أعمال، وكبار رجال المجتمع، للاستفادة من خبراتهم ومواردهم المالية لدعم أنشطة النادي.
- إقامة ندوات وبرامج ثقافية لتعريف المستفيدين بالنادي، ومشاريعه، وأهدافه، وإنجازاته.
- تنفيذ برامج لاستقطاب مختلف طبقات المجتمع.
- إقامة تحالفات مع الأندية المتميزة داخل وخارج المجتمع.

6. جوانب متعلقة بتقييم الأداء المؤسسي والحوافز، ويتضمن ذلك:

- تحديد معايير ومؤشرات عالمية لتقييم أداء القيادة العليا، والعاملين، بما يسهم في التطوير، والوصول إلى تحقيق الجودة النوعية.
- توظيف نتائج التقييم لتطوير أداء جميع العاملين، والتخلص ممن تدنى مستوى الأداء لديهم، لكي لا يشكلون عبئا على النادي.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين الذين أسهموا في تحقيق أهداف النادي، وساعدوا على تحقيق إنجازات فردية أو جماعية للنادي.
- توجيه أهداف وخطط النادي لتحقيق رضا المستفيدين، والمجتمع المحيط بالنادي.
- تشجيع البحوث الإبداعية في مختلف التخصصات التي يحتاجها العمل داخل النادي.
- الاستفادة من التغذية الراجعة لتقرير تقييم الأداء، لتعزيز الإيجابيات، وإعداد خطط جديدة لمواجهة المعوقات وجوانب القصور في أداء النادي.

### سادساً: معوقات تطبيق النموذج المقترح:

- رفع شعار الحرص على المألوف، ويتمثل ذلك في مقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع اعتادوا عليه.
- هيمنة المركزية الشديدة والتقليد على الكثير من القيادات الإدارية، مع افتقارها للنظرة الحديثة التي يصبح النظام الإداري فيها إطاراً للحركة وليس مقيداً للإبداع.
- ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مروضيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على الإبداع في مواجهة المشكلات.
- الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء.
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تترك أهمية الإبداع والتطوير.
- عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التي تتيح الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات أو الإدارة، والتي تتيح الفرصة لتنمية الإبداع.
- التقويم المستمر للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص .

### الاستنتاجات :

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحثان ما يلي :

- ١- من أهم الايجابيات الموجودة في المناخ التنظيمي داخل الأندية (الهيكل التنظيمي- نظم وإجراءات العمل- الاتصال).
- ٢- إن أهم سلبيات المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية (نظم الحوافز والمكافآت- معايير تقييم الأداء- اتخاذ القرار).
- ٣- من أهم سلبيات الإبداع الإداري التي يعاني منها العاملين داخل الأندية (الحماسية للمشكلات- الخروج عن المألوف- المخاطرة).

- ٤- من أهم الايجابيات الموجودة لدى العاملين التي تتعلق بالإبداع الإداري (المرونة- القدرة على التحليل- الأصالة).
- ٥- وجود علاقة دالة إحصائيا بين كل من واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ٦- تم التوصل إلى نموذج مقترح للمناخ الإبداعي داخل الأندية الرياضية.

#### التوصيات :

- في ضوء هدف البحث وفي ضوء ما تم التوصل إليه يوصى الباحثان بالآتي:
- ١- ضرورة تطبيق النموذج المقترح داخل الأندية الرياضية وذلك للعمل على خلق مناخ تسوده كل مقومات النجاح.
  - ٢- العمل على توفير بيئة عمل مناسبة داخل الأندية تساعد على تنمية الفكر الإبداعي لدى العاملين.
  - ٣- توفير القيادات الإبداعية المؤهلة أكاديميا وإداريا داخل الأندية.
  - ٤- ضرورة وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين داخل الأندية.
  - ٥- تبنى مجموعة من القيم والمبادئ داخل الأندية تساعد على تنمية التوجهات الإبداعية للعاملين ووضعها موضع التنفيذ.
  - ٦- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ذو الأهداف الواضحة والمعايير والنتائج القابلة للقياس.
  - ٧- تطبيق النموذج المقترح داخل الأندية الرياضية وتصميمه على جميع المؤسسات الرياضية.



- ٨- عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا للتفكير الإبداعي، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٩- عبد الرحمن توفيق: ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط٢، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٠- عبد المعطي صناف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٩٤م.
- ١١- عبد الناصر طه إبراهيم، قتيبي عبد الرحمن جروان: الإبداع، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- ١٢- فويد عايش الشمري: المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على مفتشي الجمرك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠١م.
- ١٣- كامل محمد المفري: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥م.
- ١٤- كمال درويش، محمد الصامح، سهير المهنس: الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ١٥- لبنى محمود سنوسي: المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، 2007 م



١٦. محمود الفياض: اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية  
المساهمة العلمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
الأردن، ١٩٩٥م.

١٧. محمود محمد ذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية  
والإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (٢٦) العدد (١)،  
الأردن، ١٩٩٩م.

١٨. نبيل الحسيني النجار: الإدارة، الأصول واتجاهاتها المعاصرة، ط١، الشركة العربية  
للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.

١٩. نور سالم جعلان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري للموظفين - دراسة ميدانية  
على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٧م.

٢٠. يوسف عبد المعطى مصطفى: مداخل جديدة لعالم جديد، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة،  
٢٠٠٥م.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

21- Amabile, T M and Sensabaugh S J, High creativity versus low  
creativity: What makes the difference? in S S  
Gryskiewicz and D A Hills, eds: Readings in  
Innovation, Center for Creative Leadership,  
Greensboro, North Carolina, 1992,

- 22- Barksdale, W. Kevir, "Human Resources, Practices, Organizational Climate, Work Attitude Organizational Performance", Ph. D., Georgia - State - University, Dissertation Abstracts International, (Vol. 56-60a, No. AA 19534743, 1994.
- 23- Chen, C. Yi, "Organizational Climate and Human Resource Development Practices of American and in Taiwan", Ph. D., the Univ., of Texas-at-austen, Dissertation Abstracts International, (Vol. 56-96a, no., AA 19536788, 1995.
- 24- Richey Rita, "the Effects of Organizational Climate Factors on Industrial Training Outcomes", Proceeding of Selected Paper Presentations at the Convention of the Association for Educational Communications and Technology, Feb, 1990.
- 25- Toulson. Paul, Mike Smith, "The Relationship Between Organizational Climate And Employee Perceptions of Personnel Management Practices", Public Personnel Management, Vol 23, ISSN. 0091-0260, 1994.

## مخلص البحث

### المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري

### للعاملين بالأندية الرياضية

\* د/ إبراهيم حسين إبراهيم

\*\* د/ محمد عبد العظيم محمود

تعد الأندية الرياضية مؤسسات تربوية تسهم في إعداد المواطن الصالح والمتكامل بدنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، وهذا يدعو إلى دراسة العوامل والمتغيرات المساهمة بشكل ايجابي في تحقيق أهدافه، فالمناخ التنظيمي يعبر عن نظام مفتوح أي أنه يؤثر ويتأثر بكل العوامل البنينة المحيطة به، ولذلك فإن المناخ التنظيمي هو البينة الأساسية التي يعمل في إطارها العاملون وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو قد يمثل جزءاً أساسيا من المنظمة، كما أدركت الكثير من المجتمعات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء كانت بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام.

لذا فقد استهدف البحث التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، ويتكون مجتمع البحث من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة أسبوط وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بهذه الأندية وبلغ عددهم (١٥١) فردا، وكانت أدوات جمع البيانات استمارة استبيان مكونة من شقين احدهما للتعرف على

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسبوط

\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسبوط

واقف المناخ التنظيمي بالأندية الرياضية والأخر للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بتلك الأندية ، وكانت أهم النتائج أن من أهم الإيجابيات الموجودة في المناخ التنظيمي داخل الأندية (الهيكل التنظيمي- نظم وإجراءات العمل- الاتصال)، وأهم سلبيات المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية (نظم الحوافز والمكافآت- معايير تقييم الأداء- اتخاذ القرار)، كما تم التوصل إلى النموذج المقترح للمناخ الإبداعي بالأندية الرياضية ووجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري داخل الأندية الرياضية.

***Organizational climate and Its relationship to the level of  
creativity of the administrative staff of sports clubs***

**Dr. Ibrahim Hussien Ibrahim**

**Dr. Mohamed Abd El-Azeam Mahmoud**

The sports clubs educational Institutions contribute to the preparation of a good citizen Integrated mentally and physically and psychologically.

This calls for a study of factors and variables contributing positively to the achievement of its objectives. Reflects the organizational climate is an open system which means that he is affected and influenced by environmental factors in all the surrounding, Therefore, the regulatory environment is the basic environment within which the employee this change may be within the department was stoked is an essential part of the organization, As many communities have realized the consequences of creativity, whether positive results for the individual, organization or society in general.

Therefore, the research aimed at identifying the relationship between organizational climate and the level of creativity of the administrative staff of sports clubs

The researchers used the descriptive approach (surveys).

And consists of the research And consists of the research community sports clubs, workers Assiut Governorate were selected random sample of the way in search of employees of these clubs and there were 151 people. The tools of data collection form of a questionnaire consisting of two parts, one to identify the reality of the organizational climate, and other sports clubs to identify the level of creativity in the administrative staff of those clubs.

The most important results of the most important positive change in the existing clubs within the organization (organizational structure - systems and work procedures – Contact)

The most negative aspects of organizational climate within the sports clubs (systems of incentives and bonuses - evaluate performance standards - Decision-making). has also been reached on the model proposed for the creative atmosphere of clubs sport function statistical relationship between climate organizational and creative in managing sports clubs.