



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه (ل. م. د)، في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

نمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الإبداع الإداري

- دراسة ميدانية على بعض النوادي الرياضية المحترفة كرة القدم بالجزائر-

إعداد الطالب:

محمد دالة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
جعفر بوعروري	أستاذ	بسكرة	رئيسا
سليم بزيو	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
السعيد مزروع	أستاذ	بسكرة	عضوا مناقشا
عادل بزيو	أستاذ محاضر "أ"	بسكرة	عضوا مناقشا
النذير بوصلح	أستاذ محاضر "أ"	المسيلة	عضوا مناقشا
عيسى هدوش	أستاذ محاضر "أ"	باتنة	عضوا مناقشا

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
	شكر وعرهان	
	ملخص الدراسة	
أ	مقدمة	
الجانب التمهيدي		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
19	الإشكالية	01
20	الفرضيات	02
21	أهداف الدراسة	03
21	أهمية الدراسة	04
21	أسباب اختيار الموضوع	05
22	مفاهيم ومصطلحات	06
23	الدراسات السابقة والمشاهدة والمرتبطة.	07
23	الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي	01-07
29	الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري	02-07
32	الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والإبداع الإداري	03-07
33	مناقشة الدراسات السابقة	03-07
الجانب النظري		

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وأنماطه

36	تمهيد	
37	مفهوم المناخ التنظيمي	01
38	أهمية المناخ التنظيمي	02
40	أبعاد المناخ التنظيمي	03
44	عناصر المناخ التنظيمي	04
46	أنماط المناخ التنظيمي	05
50	مستويات المناخ التنظيمي	06
52	العوامل التي تساعد على تشكيل المناخ التنظيمي الجيد.	07
55	الخاتمة	08

الفصل الثالث: النادي الرياضي المحترف ومحدداته القانونية والإدارية.

57	تمهيد	
58	الهوية والاحتراف في الرياضة	01
58	مفهوم الاحتراف الرياضي	02
58	ظهور الاحتراف	03
59	تعريف النادي الرياضي	04
60	النادي الرياضي حسب المشرع الجزائري	05
60	النادي الرياضي المحترف حسب المشرع الجزائري	06
60	العناصر المكونة للاحتراف الرياضي	07
61	الاحتراف الرياضي والاعتقاد	08

61	أبعاد الاحتراف الرياضي	09
64	المؤسسة الرياضية (النادي الرياضي المحترف) في المحيط الاقتصادي	10
64	ركائز العمل في المؤسسة الرياضية	11
65	الإمكانات والموارد في النادي الرياضي المحترف	12
67	أهداف النادي	13
67	متطلبات النادي الرياضي المحترف	14
68	عملاء النادي الرياضي المحترف	15
69	دور النادي ومهامه لخدمة الجمهور المحلي (الزبائن)	16
70	مكونات الإدارة الرياضية	17
70	صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة	18
71	التحديات الإدارية على مستوى المؤسسات الرياضية	19
72	إدارة الإمكانات في المؤسسة الرياضية	20
73	مجلس إدارة النادي	21
71	الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي	22
77	العقود الإدارية والاحتراف الرياضي	23
81	خلاصة	24
الفصل الرابع: الابداع الإداري ومحدداته النظرية		
83	تمهيد	
84	تعريف الإبداع	01
85	بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع	02

86	دوافع الابداع	03
87	خصائص الابداع	04
88	مستويات الابداع.	05
90	مفهوم الابداع الإداري	06
90	مستويات الابداع الإداري	07
91	عناصر ومكونات الابداع الإداري	08
97	خصائص الإبداع الإداري	09
98	مبادئ الإبداع الإداري	10
101	الأصول النظرية للإبداع	11
98	أنواع الإبداع المؤسسي	12
105	مراحل الإبداع الإداري	13
107	الإداري المبدع	14
107	خصائص الإداريين المبدعين	15
108	عوامل تنمية الابداع الإداري	16
109	أساليب تنمية الابداع الإداري	17
111	-معوقات الابداع الإداري	18
113	خلاصة	19
الجانب التطبيقي		
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية		
116	تمهيد	

116	الدراسة الاستطلاعية	01
116	المنهج المتبع	02
116	مجتمع الدراسة	03
117	عينة الدراسة.	04
120	أدوات الدراسة	05
123	مجالات الدراسة	06
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
125	عرض وتحليل النتائج	01
125	عرض وتحليل نتائج المحور الأول	01-01
128	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني	02-01
131	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث	03-01
130	عرض وتحليل نتائج المحور الرابع	04-01
137	عرض وتحليل نتائج المحور الخامس	05-01
156	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	02
156	مناقشة نتائج الفرضية الأولى، التي تنص على ان للمناخ التشجيعي بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري	01-02
158	مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على ان للمناخ التعاوني بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.	02-02
160	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على ان لمناخ خدمة الزبون بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.	03-02
162	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على ان لمناخ الثقة بالنوادي الرياضية المحترفة دور في	04-02

	تحقيق الابداع الإداري	
164	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي تنص على ان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (السن، المنصب، المستوى الدراسي والخبر المهنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	05-02
170	نتائج الدراسة	03
171	خلاصة	04
172	الاقتراحات والتوصيات	05
قائمة المراجع		
الملاحق		
فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
118	يوضح عدد أفراد ونسبة تمثيل كل نادي في عينة الدراسة.	01
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
120	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	04
120	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
122	يوضح تصنيف ودرجات مقياس	06
122	يوضح قيم ألفا كرومباخ لكل محور والمقياس ككل الخاص بالدراسة	07
125	الجدول رقم (08) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الأول.	08
128	الجدول رقم (09) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الثاني	09

131	يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الثالث.	10
130	يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الرابع.	11
136	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA) لمتغير السن	12
138	يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير السن.	13
140	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA) المنصب	14
142	يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المنصب.	15
146	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA) المستوى الدراسي	16
148	يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.	17
148	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA) الخبرة المهنية.	18
151	يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة.	19

شكر و عرفان

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19} "
سورة النمل الآية 19.

أولا أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

ويسعدني أن أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر الجزيل إلى لأستاذ الدكتور الفاضل " بزيو سليم " لتفضل سيادته بالإشراف على هذا العمل ولما قدمت سيادته من توجيهات ونصائح وإرشادات، أدعوا الله العلي القدير أن يمتعته بالصحة والعافية.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

ملخص الدراسة:

يعد المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام جميع المؤسسات الرياضية في الوقت الراهن بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها، ويعتبر النادي الرياضي المحترف أحد أهم هاته المؤسسات، والتي تعمل على توفير جو مناسب للعامل من أجل توظيف جميع امكانيته، و يرجع هذا الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى أهميته والتي تتمثل في تطوير وتحسين العمل الإداري داخل المؤسسة، و بناءً عليه تسعى هذه الدراسة الموسومة بـ " نمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة و دوره في تحقيق الابداع الإداري " إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة في تحقيق الابداع الإداري، حيث طبقت هذه الدراسة على النوادي الرياضية المحترفة بالجزائر (أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية كرة القدم)، وكانت اشكاليته الرئيسة تنص على ما يلي:

هل لنمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

وجاءت التساؤلات الفرعية تنص على الآتي:

01- هل للمناخ التشجيعي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

02- هل للمناخ التعاوني في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

03- هل لمناخ الثقة في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

04- هل لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

05- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الوظيفة

والخبرة المهنية)؟

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أنماط المناخ التنظيمي (التشجيعي والتعاوني وخدمة الزبون والثقة) في النوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الابداع الإداري. ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير (السن، الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية)، وللتوصل إلى اهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً مقياس "أنماط المناخ التنظيمي ودورها في تحقيق الابداع الإداري" والذي تم بناؤه من طرف الباحث معتمداً على جملة من المقاييس لمجموعة من الباحثين في المجال الإداري وعلم النفس التنظيمي، وتم تطبيقه على عينة تكونت من (61) اداري موزعين على نوادي الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة

القدم بالجزائر والبالغ عددهم (08) نوادي خلال الموسمين الرياضيين 2017-2018 و الموسم الرياضي 2018-2019، واعتمد الباحث على النظام الإحصائي spss في تحليل البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى أن لنمط المناخ (التشجيعي، التعاوني، الثقة، خدمة الزبون) في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، المنصب، الخبرة المهنية) بالنسبة للأداة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات المستوى الدراسي بالنسبة للأداة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

The study summary :

Organizational climate is considered as one of the important topics that take the attention of all sports institutions at the present time regardless of their nature or shape. Professional Sports club is one of the most important of these institutions, which provide suitable atmosphere for the worker so as to employ all his abilities perhaps the interest in organizational climate due to its importance which is represented in the development and improvement of administrative work inside institution. Accordingly this study, entitled “the organizational climate pattern in Professional Sports Clubs, its role in achieving administrative creativity”, aims to identify the role played by organizational climate pattern in professional sports clubs in achieving administrative creativity. This study was applied to professional sports clubs in Algeria, first and second professional league football clubs, its main problem was: “Does the organizational climate pattern in professional sports clubs play a role in achieving administrative creativity?” And the sub questions are stated the following:

01-Does the encouraging climate in professional sports clubs play a role in achieving administrative creativity?

02-Does the cooperative climate in professional sports clubs play a role in achieving administrative creativity?

03-Does the climate of confidence in professional sports clubs play a role in achieving administrative creativity?

04-Does the customer service climate in sports professional clubs play a role in achieving administrative creativity?

05-Are there statistically significant differences in achieving administrative creativity to because of variables (age, gender, job and professional experience)?

This study aimed to know the role of organizational climate patterns (encouraging and cooperative, customer service and confidence) in professional sports clubs and its role in achieving administrative creativity, and also to know if there were statistically significant differences in achieving administrative creativity due to the variable (age, gender, job and professional experience). In order to reach the goals of this study, the researcher relied on the descriptive approach using the scale of “organizational climate patterns and their role in achieving administrative creativity”. The researcher depended on a set of measures for a

group of researchers in the administrative field and organizational psychology. It was applied to a sample consisting of (61) administrators distributed on the first and second professional league clubs for football in Algeria, and their number was (08) clubs during the two sports seasons 2017-2018 and the season 2018-2019, and the researcher relied on the statistical system SPSS in data analysis. the study found that the climate pattern (encouraging, cooperative, confidence, customer service) in professional sports clubs plays a role in achieving administrative creativity, and there are statistically significant differences in achieving administrative creativity attributed the variables (age, position, professional experience) for the tool as a whole are at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), while there are no statistically significant differences in achieving administrative creativity due to the variables of education level for the tool as a whole at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$)

مقدمة

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي اليوم أحد أهم المقومات الاجتماعية والاقتصادية لأي بلد ، لذلك أصبحنا نجد اهتماما واسعا برياضة كرة القدم وهذا يعني حتمية الإدارة لهاته الرياضة ، لذا نجد أن هناك الاتحادات الرياضية الدولية والقارية والوطنية تسير هاته الرياضة، مما أكسب التنظيمات الرياضية صفة إنسانية رفيعة تنتشر في مختلف أرجاء العالم على أساس متين من النظم والقواعد والتشريعات القانونية التي بدونها تفقد كيانها كله، و المنظمات الرياضية هي تلك المنظمات أو الهيئات التي أعدت خصيصا لتسيير ممارسة النشاط البدني الرياضي، وتختلف باختلاف نوع النشاط الرياضي وكذلك تختلف باختلاف الجهة المالكة لهذه المؤسسة قد تكون (عمومية أو خاصة).

والإدارة هي نشاط يرمي إلى إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين مع الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة في ظل المتغيرات والظروف والبيئية التي تقع بها، ولتحقيق تسيير محكم يتطلب القيام بعدد من الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية القدرات الفردية للأشخاص العاملين والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء، وتهتم الإدارة الحديثة اليوم بالعنصر البشري وتنميته، حيث أصبح يعد أهم قضية لها ويرجع هذا الاهتمام إلى كون المورد البشري في المنظمة يمثل العنصر الأهم في العملية الإدارية، وأن المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تضع العمل الإنساني تحت المجهر، لأن الكائن الإنساني الذي يعمل في المنظمة ليس عنصرا منعزلا، ولأن قدراته تتكامل مع قدرات الأفراد الآخرين.

ويعد العنصر البشري أهم مورد في المؤسسات الرياضية، لكن إدارة وتسيير هذا المورد البشري أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين، وبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد العاملين، وكذا خلق المناخ الملائم للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة الرياضية عامة، و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تدريبهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى توفير الجو الملائم وتحسين ظروف العمل.

إن استعمال المناخ التنظيمي في الإدارة يعد تعبيرا مجازيا ذلك لأن المناخ بالمعنى اللغوي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ في الإدارة يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان منظمي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل بين البيئة المحيطة والموظف، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة بالمنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد و المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة

في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين، ونمط الاتصال، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري، وبمعنى آخر يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة بحيث يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (حنيفي، 2007، ص56)

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يبين شخصية المنظمة، ولذلك هو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل، وتوضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فاعليتها، وأنه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في إحدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على توليد السلوك الإيجابي، بينما مناخ آخر على أنه مثبط ويساعد على السلوك السلبي. (واصل، 2011، ص27)

يعتبر الابداع الإداري أسلوب يختص به الأفراد العاملون في المنظمة، وهو إيجاد فكرة جديدة في المجال الإداري تعمل على حل مشكلة ما أو تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في مجال التسيير الإداري بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة والبنوادي الرياضية المحترفة بصفة خاصة، ويسعى الإبداع الإداري إلى المحاولة الجادة لترشيد وضبط القرارات التي تتخذها المنظمة.

وتعتبر النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر مؤسسة رياضية اقتصادية خاضعة لقانون الرياضة وقانون التجارة يمكنها أخذ أحد أشكال الشركات المتعارف عليها في القانون التجاري الجزائري، وإن من أهم التحديات التي تمس النوادي اليوم ليس هي جلب رأس المال فقط لأنه في الحقيقة مجرد أداة مساعدة للعنصر البشري وهذا الأخير يمتلك خاصية المرونة وهذه الخاصية تمكن النوادي من الاستفادة من قدرات موظفيها وتدفعهم الى تحقيق ما يعرف بالإبداع الإداري. ولتحقيق هذا الأخير لابد على النوادي الرياضية المحترفة استخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل الظروف للعنصر البشري العامل بالنادي.

ولهذا تمحور موضوع بحثنا حول أنماط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الابداع الإداري. وللخوض في هذا الموضوع قام الباحث بتقسيم الأطروحة إلى مقدمة وفصل تمهيدي وفصول نظرية وتطبيقية والمتمثلة في الآتي:

الفصل الأول (الفصل التمهيدي) والذي تناول فيه الباحث إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، مفاهيم ومصطلحات، الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني: تطرق فيه الباحث إلى المناخ التنظيمي وأنماطه.

الفصل الثالث: تطرق الباحث في هذا الفصل إلى النوادي الرياضية المحترفة ومحدداتها القانونية والإدارية.

الفصل الرابع: تطرق الباحث في هذا الفصل للإبداع الإداري ومحدداته النظرية.

الفصل الخامس: تطرق الباحث في هذ الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية وتم توضيح الطريقة العلمية التي تم انتهجناها لمعالجة هذا الموضوع ميدانيا والأداة التي استعملها لجمع البيانات، ومدى صدق وثبات هذه الأداة والطرق الإحصائية التي تم استعمالها.

الفصل السادس: تم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج، تفسير النتائج على ضوء الفرضيات، نتائج الدراسة والاقتراحات.

الطريق

الحاكي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

01-الإشكالية:

يشهد العصر الحالي تطورات سريعة في مختلف مجالات الحياة بفعل تأثيرات العولمة، مما انعكس على نشاط المنظمات باختلاف أنواعها، أشكالها وأحجامها، ولعل قطاع الرياضة من أهم القطاعات التي تأثرت بهذه التطورات مما أوجب عليها توفير اعداد نوعية من الأفراد يتمتعون بمهارات متنوعة ولديهم القدرة على التجديد والخروج عن المنهج التقليدي والذي يمكنهم من تقديم خدمات تلي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات الرياضية وللرياضة.

تعتبر الموارد البشرية أهم المدخلات وأكثرها تأثيرا في المنظمة الرياضية لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، وإن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما نستخدمها في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به ، وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل الموارد البشرية مع بعضها البعض، ومن هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو مصلحة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسات الرياضية، وهو بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحسين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تحسّن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. (حمود، 2002، ص166).

ويعد التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على الحاجة الماسة والملحة إلى الإبداع الإداري والذي يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (سيد، 2008، ص03) وتواجه النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر على اختلاف درجاتها العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن وقد أجمع علماء الإدارة والباحثون في مجال التسيير اليوم على أن حاجة هاته المنظمات إلى الإبداع الإداري الذي يعد إحدى المقومات الأساسية في عملية التسيير الناجح، والتي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها.

وتعاني النوادي الرياضية المحترفة الجزائرية من الروتين والاعتماد على المنهج التقليدي في التسيير الإداري وغياب التجديد والابداع الإداري الذي يعتبر عامل أساسي في تطوير المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية

بصفة خاصة، ويعد نمط المناخ التنظيمي الملائم عاملاً أساسياً يشجع العاملين على الاستقرار بالمؤسسة، ويشعرهم بالولاء التنظيمي، وهذا ما يؤدي إلى التعاون ويزرع الثقة بينهم ويدفعهم إلى الاهتمام بالزبائن والمستفيدين من خدمات النادي، ومن هنا يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي يؤثر على الابداع الإداري بالنادي الرياضية المحترفة بالجزائر، إلا أن هناك غموض في الدور الذي تقوم به أنماط المناخ التنظيمي في تحقيق الابداع الإداري، ومن خلال ما تقدم تبلورت إشكالية الدراسة التالية:

هل لنمط المناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟
وهذا الإشكال دفع ل طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

01- هل للمناخ التشجيعي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

02- هل للمناخ التعاوني في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

03- هل لمناخ الثقة في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

04- هل لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري؟

05- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الوظيفة

والخبرة المهنية)؟

02-الفرضيات

02-01-الفرضية الرئيسية

لنمط المناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

02-02-الفرضيات الجزئية

01-للمناخ التشجيعي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

02-للمناخ التعاوني في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

03-لمناخ الثقة في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

04-لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

05- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية).

03- أهداف الدراسة:

- 01- معرفة إن كان للمناخ التشجيعي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.
- 02- معرفة إن كان للمناخ التعاوني في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.
- 03- معرفة إن كان لمناخ الثقة في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.
- 04- معرفة إن كان لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.
- 05- معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية).

04- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حاجة الرياضة والنوادي الرياضية المحترفة لنمط المناخ التنظيمي المحفز والمساعد على خلق إبداع إداري، وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في معرفة المناخ الملائم لتحقيق الابداع وفق ظروف وإمكانيات كل نادي، وكذا تحديد احتياجات كل إداري للنمط المناسب له من أجل تحقيق الابداع في الوظيفة المنوطة له.

إن دراسة موضوع المناخ التنظيمي مهمة لتحديد النمط الإداري المناسب للعاملين من أجل تحقيق الابداع الإداري

الكشف عن العلاقة الموجودة بين أنماط المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالنوادي الرياضية المحترفة وإبراز أهم المحددات النظرية التي تربط بينهما، وتبيان الدور الحقيقي في إحداث قفزة في نوعية التنمية التي أصبحت الشغل الشاغل لكل المؤسسات ومختلف القطاعات.

05- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر المناخ التنظيمي ذا أهمية بالغة كطرح أكاديمي، حيث يؤثر على العمل الإداري بصفة عامة وعلى نشاط الأفراد داخل المنظمة بصفة خاصة، حيث وقع اختيار الباحث على موضوع المناخ التنظيمي وربطه بالإبداع الإداري بالنوادي الرياضية المحترفة وهذا لدوافع موضوعية متمثلة فيما يلي:

- بعد ملاحظة الاستقلالات والإقالات في إدارة النوادي الرياضية المحترفة بالجزائر والروتين الإداري واعتماد الأنماط التقليدية في التسيير الإداري وعدم ملاحظة تجديد واضح في العمل الإداري دفع الباحث إلى محاولة الكشف عن أسباب هذ الوضع بحيث اعتبر الباحث أن نمط المناخ التنظيمي أحد الأسباب التي تؤثر على ذلك.
- الاهتمام الشخصي، والميل الذاتي إلى معرفة كل ما يتعلق المناخ التنظيمي وتحديد الأنماط الأساسية لتحقيق الابداع الاداري.
- الرغبة الذاتية للباحث في تقديم دراسة تشمل أنماط المناخ التنظيمي وربطه بالإبداع الإداري.
- عدم مصادفة الباحث لدراسات ربطت الابداع الإداري بالمناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة.

06- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

مفهوم المناخ التنظيمي: هو عبارة عن الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه. (أشرف، 2009، ص 14)

التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي: ويرى الباحث بأن المناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة هو مجموعة العناصر المدركة والمتمثلة في الظروف، المتغيرات، الأجواء الداخلية، الخصائص الاجتماعية، الثقافة المؤسسية، طرق العمل المختلفة، الصفات الرئيسية والسياسات الداخلية المنتهجة التي تشكل بيئة العمل الداخلية للنادي الرياضي المحترف والتي تؤثر على سلوك العاملين به.

الإبداع لغة: "بدع الشيء" يبدعه بدعاً وابتدعه نشأ أولاً، جاء في نفس الكتاب المبدع: الذي يأتي أمراً، أي أول لم يسبقه أحد، والبديع: المحدث العجيب. (عبدالرسول، 2016، ص 09)

مفهوم الابداع: هو المبادرة التي يبذلها الشخص بقدرته على الانشقاق عن التسلسل العادي وإلى المخالفة الكلية.

- هو القدرة على تكوين أو تركيب تنظيمات جديدة. (سويدان والعدلوني، 2004، ص 18)

الإدارة لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (-AD MINISTRATION) وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من

الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 49).

مفهوم الإدارة: الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث، تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، وتوفير كل المعدات الضرورية واللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة، واختيار الرؤساء الرئيسيين. (عصام بدوي، 2001، ص 27)

مفهوم الابداع الإداري: هو أداء جماعي ومؤسسي بطريقة إبداعية، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (مبارك، 2009، ص 07)

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: ويرى الباحث بأن الابداع الإداري هو عملية انتاج فكرة في المجال الإداري تتسم بالحدائة والأصالة، تنشأ نتيجة التفاعل مع مؤثرات خارجية والقدرات والخبرة التي يملكها الفرد المبدع والإمام المدرك بواقع المنظمة، حيث تقدم هاته الفكرة فائدة ترضي المستفيد منها.

تعريف النادي الرياضي المحترف حسب المشرع الجزائري: المادة 78 يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الواحد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم. (الجريدة الرسمية الجزائرية قانون 13-05)

07-الدراسات السابقة والمشاهدة والمرتبطة: إن مصطلح مراجعة الدراسات السابقة أو المشاهدة يعني

التعريف والتصنيف والتحليل المنظم للتقارير والوثائق التي تحتوي على معلومات مرتبطة بمشكلة بحثنا، وفي حدود إمكانيات الباحث الحالية لقد تم التوصل الى الدراسات المشاهدة التي تم تقسيمها إلى قسمين الأولى منها تناولت المناخ التنظيمي أما الدراسات الثانية فتناولت الابداع الاداري نذكر منها:

07-01-الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

دراسة إبراهيم عشور سنة 2017 أطروحة دكتوراه، هدفت إلى إبراز أثر المناخ التنظيمي على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبيان تم توزيعها على أساتذة كليات ومعاهد الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، حيث بلغ عددهم (402) أستاذا دائما بالجامعات الجزائرية. وقد بينت هذه الدراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة) في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كما بينت وجود تباين في أثر هذه العناصر على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي.

دراسة الشمري سنة 2015، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً استمارة استبائية على (134) فرد وتوصلت إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمناخ التنظيمي بمستوى جيد بشكل عام، وأظهرت النتائج بعض القصور في بُعد التحفيز الذي جاء بمستوى متوسط، و بعض القصور في بُعد الصلاحيات واتخاذ القرارات، وأيضا قصور في تعليقات الأساتذة الحرة في أداة البحث، وأظهرت النتائج ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة وحرصهم على سمعتها وارتباطهم الكبير بها والعمل على خدمتها.

دراسة أبو علجية حاجي حنيش سنة 2014 درجة دكتوراه، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية الثلاثة (اللاتوقراطية، الديمقراطية، التساهلي)، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من جهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي موزعا استمارة الإستبائية على عينة تكونت من (600) فرد من المعلمين حيث اعتمد في تحليله على نظام الحزم الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط اللاتوقراطي وعناصر المناخ التنظيمي (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي أي أن النمط اللاتوقراطي يؤثر سلبا على عناصر المناخ التنظيمي، ماعدا عنصر الاتصال فعلاقته طردية على مديري المدارس ذوي النمط اللاتوقراطي، وكذلك وجود علاقة بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي، وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية، ولا توجد علاقة بين النظام التساهلي وعناصر المناخ التنظيمي بشكل عام ماعدا عنصر المكافآت والحوافز فقد وجدت بينهما علاقة، و لا يوجد نمط قيادي سائد إنما تسود

الأنماط القيادية الثلاث، وأكدت النتائج أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على أهمية عناصر المناخ التنظيمي.

دراسة أبان وناجي 2012 دراسة استطلاعية هدفت إلى معرفة آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت حول تقويم المناخ التنظيمي، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مستخدمين أداة الاستبيان على عينة حجمها (41) فرد وتوصلت إلى أن نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) بالإيجابية في جميع عناصره عدا عنصر (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) فقد اتصف بالسلبية ، ومن خلال متابعة نتائج وصف متغيرات (عناصر) المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، اتضح أن نظام (الحوافز والمكافآت) كان سلبيا في المجموعة العلمية ، وأن عنصري (القيادة الإدارية ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات) اتصفا بالسلبية على مستوى المجموعة الإنسانية و مستوى الكليات الإنسانية والعلمية في المنظمة المبحوثة ، كما اتضح أن عنصر (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) بحاجة إلى تفعيل وتعزيز لضمان تحقيق أجواء عمل ايجابية تضمن تحسين نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات (التربية المختلطة ، القانون ، العموم) . كما أن عنصر (الحوافز والمكافآت) اتصف بالسلبية في كليات (العلوم ، وطب الأسنان)، أما عنصر (الهيكل التنظيمي) فقد انفرد بالاتصاف بالسلبية في كلية الزراعة عن جميع الكليات في المنظمة المبحوثة، كما تفرد عنصر (القيادة الإدارية) في كلية القانون من حيث الاتصاف بالسلبية عن بقية كليات المنظمة المبحوثة.

دراسة الخناق سنة 2012 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين؛ دراسة مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما أداة الاستبانة على عينة حجمها (104) وتوصلت إلى أن جميع أفراد العينة يساهمون بشكل واضح في عمل الجامعة إلا أن مستوى قناعتهم بأن أداءهم للعمل يقابل بالتقدير أقل العوامل التي تؤثر على موقف العينة تجاه المناخ السائد في الجامعة، و أن موقف التخصصات العلمية أكثر قناعة من التخصصات الأدبية لجميع أبعاد قياس المناخ التنظيمي السائد في الجامعة و أن الأكاديميين عموما راضين بما يقترب من المتوسط عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وكذلك الحال بالنسبة لرضاهم عن علاقتهم بالإدارة.

دراسة فهد نجيم راجح السلمي سنة 2012 التي هدفت إلى معرفة القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من (324) فرد وتوصلت إلى أن القيادة الإبداعية تُمارس في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها ، والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بُعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة ، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة زاهر سنة 2012 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات تصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة استبيان مطبقة على (125) فرد من العاملين وتوصلت إلى أن بعدي المناخ التنظيمي الممثلين بالاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم، من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية؛ وقد وجد أن معظم العاملين هم من أصحاب الشهادات، العلمية والخبرات في العمل، فضلاً عن أنهم ضمن فئة الشباب.

دراسة إبراهيم عباس سنة 2011 التي هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من (143) موظف وتوصل الباحث إلى أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً. وبينت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديريات كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، ولم تظهر أية فروق دالة إحصائية في بقية المتغيرات. وأوضحت

النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الباحثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

دراسة شامي صالححة سنة 2010 التي هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من (38) عامل وتوصل الباحث إلى أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هي من مسؤوليات الإدارة العليا لأي منظمة. والأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية اجتماعية تنظيمية بيئية. كما أن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع على الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة أشرف سليم سليم سنة 2009 التي هدفت إلى معرفة السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من (656) معلم وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

دراسة ميهوبي فوزي سنة 2007 والتي هدفت لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي، طبق مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي واستبيان المناخ التنظيمي، على عينة قدرها (271) ممرض بـ 11 مؤسسة استشفائية بالعاصمة الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي، بين مستويات الاحتراق النفسي

- توجد علاقة دالة احصائية بين المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي .

-توجد علاقة دالة احصائية بين المناخ التنظيمي والغيابات .

- لا توجد علاقة دالة احصائية بين المناخ التنظيمي والدوران في العمل .

-لا توجد فروق في درجات المناخ التنظيمي بين مختلف فئات السلك الشبه طبي.

دراسة الزبون والخزاعلة سنة 2007 التي هدفت إلى معرفة دور معلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق بالأردن، حيث اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي مستعملاً أداة الاستبيان موزعة على (74) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الرياضية في المحافظة وتوصلت إلى أن معلم التربية الرياضية يؤدي دوراً عالياً في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق، و بروز المحور المتعلق بالساحات والتجهيزات بشكل واضح وبصورة عالية لدى معلمي التربية الرياضية بوصفه أحد المحاور المتعلقة بتحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق، وضعف واضح لمحور المجتمع المحلي المتعلق باستجابات معلمي التربية الرياضية لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق. ولم تختلف استجابات أفراد العينة للدور الممارس في تحسين المناخ التنظيمي داخل مدارس محافظة المفرق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية التي يدرسها المعلم.

دراسة غربي بن مرجي السلماني الشمري 2007، أطروحة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة لغرض التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية مطبقاً دراسته على (1148) فرد حيث توصلت إلى أن المناخ التنظيمي في الكليات التقنية يميل إلى المناخ المغلق، وأنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد العينة باختلاف الكلية في جميع أبعاد الدراسة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات المستوى العلمي وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف التخصص.

- دراسة الشنطي (2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (620) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظفاً وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى أن:

1- توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.

2- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

3- كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

07-02-الدراسات التي تناولت الابداع الإداري:

دراسة جاهل يعقوب سنة 2018 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي الادارة الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مطبقا استمارة استبائية على عينة قدرها (90)موظفا ، حيث توصلت إلى أن لتحديد العناصر التدريبية أهمية عالية في تنمية الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة و اختلفت درجة اهمية العناصر التدريبية باختلاف نوع المهارة ، حيث أخذت العناصر التدريبية لمهارة العصف الذهني درجة أهمية أكبر في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، ثم تليها مهارة الابداع بالحوار ، ثم تليها مهارة الخريطة الذهنية ، وتوجد فروق دالة إحصائية في مهارة العصف الذهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير و المهندسين و لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الادارة العليا ، وفروق أيضا في الاستبيان ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المهندسين ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المهارات التدريبية لتنمية الابداع الإداري.

دراسة الياس لبوز 2016 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم بها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب و الرياضة)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما أداة الملاحظة والمقابلة وطبق استمارة استبائية على عينة تكونت من (176) موظفا حيث توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يلعب دور مهم في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية، و يساهم مساهمة فعلية في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة، كما يعتبر الحل الأمثل لمواكبة تطورات البيئة الخارجية و يجعلها قادرة على الاستمرار، ليس بشكل صوري بل بشكل فعلي في جميع جوانب

المجتمع التي هي عنصر منه، فالإبداع الإداري يعطي تطوراً واضحاً في الموارد و الوسائل و العمليات و حتى المخرجات، فهو يؤثر في الجانب الفكري و الثقافي للمؤسسة و كذا الجانب السلوكي بالإضافة إلى الجانب المادي أو ما يعرف بالواقع العملي، و من خلال هذه الأهمية التي يطغى عليها الطابع الشمولي، حيث يتبين أن الإبداع الإداري يتحقق من خلال جملة من العناصر أو المحددات التنظيمية تتمثل في التجديد الوظيفي و الهيكلي و الثقافي و مرونة وظيفية و ثقافية بالإضافة إلى طلاقة فكرية و مهنية، كل ذلك يجعل من الإبداع الإداري مطلب ممكن الحدوث في المؤسسات الجزائرية العمومية، و الإبداع الإداري لا يحل المشكلات و حسب بل يتجاوز ذلك الحد الأدنى لتحقيق التعايش و التوافق بين المؤسسة و البيئة الخارجية التي تحيط بها، لأنه يجعل من المؤسسة إحدى الفروع التي تحافظ على النسق الكلي و بذلك تصبح المؤسسة تجد الوسائل و الطرق و النواتج التي تساعد المجتمع و تحافظ على بقائه من خلال تلبية احتياجاته و بذلك فهي تساعد المجتمع و تساعد نفسها للبقاء فيه، بمعنى أن الإبداع الإداري لا يشكل عوائق وظيفية تسعى إلى إخماده أو جعله يصنع نتائج سلبية تضر بالمؤسسة أو المجتمع التي تتواجد فيه.

دراسة منى بنت عبد الهادي 2014 هدفت الى دراسة علاقة الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة

نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة، يتكون مجتمع الدراسة من موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض و البالغ عددهن (1681) موظفة، حيث تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية باختيار عينة بلغت (321) موظفة من موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، أهم النتائج:

أظهرت النتائج إدراك موظفات جامعة الأميرة نورة لأبعاد الثقة التنظيمية، حيث جاء بُعد القيم السائدة في المرتبة الأولى من حيث الإدراك يليه بُعد الجدارة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد المصداقية، يليه في المرتبة الرابعة بُعد الأفق الواسع، وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد توفر المعلومات، يليه في المرتبة السادسة والأخيرة بُعد السياسات الإدارية من حيث الإدراك. كما أظهرت النتائج إدراك موظفات جامعة الأميرة نورة لأبعاد الإبداع الإداري، وجاء في مقدمة هذه الأبعاد من حيث الإدراك بُعد القدرة على التحليل و الربط في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الطلاقة، يليه في المرتبة الثالثة بُعد الحساسية للمشكلات، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الأصالة، يليه بُعد المرونة في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الإدراك. توعية موظفات جامعة الأميرة نورة بنت الرحمن بثقافة

الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم، إشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للجامعة ونظرهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاحاً لهم.

-دراسة الحاكم وعلي 2015 التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات

الإبداع الإداري، واستخدم البحث المنهج التاريخي والاستقراي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام بإعداد استبانة وزعها على (328) فرد حيث توصلت إلى أن من أكثر معوقات الإبداع الإداري هي المعوقات

الدافعية، وأقلها المعوقات العقلية، عدم تأثير معوقات الإبداع الإداري على المقومات والقدرات الشخصية للشخص المبدع. وأن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات.

-دراسة عوض سنة 2013 التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة الإستبائية على عينة تكونت من (385) فرد حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

دراسة عبابنة والشفران 2011 درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، اعتمد الباحث المنهج المسحي مستخدماً أداة الاستبانة على عينة حجمها (626) قائداً وتوصلت إلى درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري متوسطة، ودرجة تبني وتشجيع الإبداع متوسطة، ودرجة تطبيق الإبداع متوسطة، ودرجة بيئة أساليب العمل مرتفعة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ في درجة ممارسة القيادة التربوية للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة العملية، مدير مختص ورئيس قسم).

دراسة حاتم حسن علي رضا سنة 2004 هدفت إلى معرفة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة الإستبائية على عينة تكونت من (318) ضابط وضابطة وتوصلت إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز

الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية للمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسبب للأمن، ووجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة ويقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد و متطور .

دراسة بسام بن مناور العنزي 2004 هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، مستخدمين استبيان، طبق على عينة بلغت (454) فرد، وتوصلت الدراسة إلى توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، و تتوفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف غير متوفر، وهناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري. وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

دراسة شبلي إسماعيل السيوطي، هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة وزعت على (52) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف.

توصلت الدراسة إلى أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

07-03-الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والإبداع الإداري:

وأعد الصيدلاني (1421هـ) دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وامانتها وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة

المدينة المنورة وامانتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين ومدى العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء والرضا الوظيفي وأخيرا معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الابداع الاداري في اتخاذ القرار لدى العاملين بالإمارة والامانة.

وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (230) موظف في امانة منطقة المدينة المنورة والمحافظات التابعة لها وموظفي أمانة منطقة المدينة المنورة والبلديات التابعة لها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما أداة الاستبانة في جمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المناخ التنظيمي في كل من الامارة والامانة يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين ، وأيضا تبين أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل سلبي وبنسبة متوسطة على كفاءة أداء العاملين في الامارة والامانة وذلك لوجود قصور في بعض جوانبه كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي لا يعمل على تفعيل الابداع الاداري في اتخاذ القرار بشكل جيد لدى العاملين بإمارة منطقة المدينة المنورة و أمانتها لوجود قصور في بعض جوانبه، ومن أهم هذه الجوانب عدم مرونة اللوائح والأنظمة بشكل كاف، كما أن مشاركة الموظفين وتعاونهم أقل من المتوسط وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الامارة والامانة لا تشجع الابداع الفردي والجماعي ولا يوجد نظام معلومات فعال كما لا يوجد نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة وعدم وجود مفهوم واضح للإبداع الاداري لدى الموظفين واقتصار نظام الترقيات على السلم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية.

07-04- مناقشة الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة.

قام الطالب الباحث باستعراض (24) دراسة محلية وعربية حيث تناولت متغيري الدراسة من عدة جوانب، وكانت تشمل على رسائل ماجستير ودكتوراه وبحوث علمية أنجزت، حيث اشتملت الدراسات على 14 دراسة لها علاقة مباشرة بمتغير المناخ التنظيمي و 09 لها علاقة مباشرة بمتغير الابداع الإداري، ودراسة واحدة جمعت بين المتغيرين الدراسة معا في حدود علم الباحث، ومن خلال ما توفر لدى الباحث من دراسات سابقة إلا أنها تتضمن عديد النقاط التي تفيد الدراسة الحالية وستتطرق لها بالترتيب التالي:

الفترة الزمنية:

إن المدة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسات انحصرت بين(2004-2018) حيث كانت أقدم دراسة سنة 2004 وأحدث دراسة سنة 2018 وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني وكانت من الاحداث إلى الأقدم.

الأهداف:

إن الدراسات السابقة متباينة ومختلفة عن بعضها البعض في تحديد الأهداف الخاصة لكل دراسة، فمن جهة المناخ التنظيمي فدراساتي ارتبطت بأهداف الدراسات السابقة من حيث تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات أخرى ومن بين هذه الدراسة نجد دراسة إبراهيم عشور سنة 2017 هدفت إلى إبراز أثر المناخ التنظيمي على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي، ودراسة الخناق سنة 2012 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، دراسة الشمري سنة 2015 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي، دراسة غربي بن مرجي السلماني الشمري 2007، هدفت إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة شامي صالحة سنة 2010 التي هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المنهج:

من حيث المنهج المتبع في الدراسات السابقة نلاحظ أنها استخدمت المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الدراسة الحالية.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أداة الدراسة:

أما فيما يخص أدوات البحث فقد اختلف الباحثون في استخدام عدة مقاييس في بحوثهم واستمارات استبائية بينما في الدراسة الحالية فقد قام الباحث بإعداد استمارة استبائية بناءً على مجموعة من الاستبيانات والمقاييس الأخرى.

-المؤسسة: هذه الدراسة طبقت على النوادي الرياضية المحترفة بالجزائر بينما الدراسات السابقة طبقت على مؤسسات اقتصادية وخدمية.

-العينة: هذه الدراسة أجريت على الإداريين بإدارة النوادي الرياضية المحترفة بينما الدراسات السابقة كانت على مؤسسات اقتصادية وخدمية.

من حيث الأسئلة الفرعية:

اعتمد الباحث في تحديد الأسئلة الفرعية على تجزئة المتغير المستقل الذي هو نمط المناخ التنظيمي واعتمد على نظرية العالم ستوتزر لأنماط المناخ التنظيمي التي حددت بأن هناك مناخ تشجيعي ومناخ تعاوني، ومناخ خدمة الزبون ومناخ الثقة.

نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات التي ربطت بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة واعد الصيدلاني (1421هـ) في الاعتماد على المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والابداع الإداري كمتغير تابع إلا أن الدراسة الحالية ركزت على أنماط المناخ التنظيمي بشكل أدق ، واختلفت هذه الدراسات في الأهداف حيث هدفت دراسة واعد الصيدلاني (1421هـ) إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وامانتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين ومدى العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء والرضا الوظيفي وأخيرا معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الابداع الاداري في اتخاذ القرار لدى العاملين بالإمارة والأمانة.

بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة دور أنماط المناخ التنظيمي (المناخ التشجيعي، مناخ التعاوني، مناخ الثقة ومناخ خدمة الزبون) في النوادي الرياضية المحترفة بالجزائر في تحقيق الابداع الإداري، ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن، الخبرة، الوظيفة والمستوى الدراسي .

الدراسة الحالية طبقت على العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة وهي مؤسسة رياضية غير عمومية بينما دراسة الصيدلاني طبقت على الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة وامانتها يعني أن هناك اختلاف في طبيعة المؤسسة.

الطوبى

الحائى

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي وأنماطه

تمهيد

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، إن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.... الخ، وهو يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف طبيعتها واختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية.

المناخ التنظيمي مقياس لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المناخ التنظيمي وأنماطه ومحدداته النظرية

01- مفهوم المناخ التنظيمي:

اختلف العلماء والمفكرون والباحثون في تعريفهم للمناخ التنظيمي لنجد لكل تعريفه حسب نزعته واتجاهه وميوله ومن خلال ما يلي سيعرض الباحث مجموعة من التعاريف الآتية:

عرفه ليكرت " بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات ممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي".

عرفه المعشر على أنه " مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن النظر الى المناخ التنظيمي على أنه نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، تعرف العاملين على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم (واصل، 2011، ص25).

عرفه العميان بأنه " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة بالمنظمة" (واصل، مرجع سابق، ص26)

عرفه المغربي بأنه " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية.

عرفه العوملة " هو مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي منظمة"

عرفه (Litwer et Stringer) " بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (الطويل وحامدي، 2015، ص23)

وعرفه (Floyd) المناخ التنظيمي: بأنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية وهو نتيجة التفاعلات التي تحدث بين ثقافة المنظمة وسلوك المدير والأنظمة والقوانين السائدة داخل المنظمة ووجهة نظر الافراد العاملين للمشكلات وطبيعة عمل المنظمة.

وعرفه (Forehnd et Climer) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتؤثر على سلوك العاملين في المنظمة. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 24)

وعرف سلوك وهيلر ايجل المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة (بني أحمد، 2007، ص 44)

وعرفه الزبون والخزعة بأنه الحالة التنظيمية وجو العلاقة السائدة في المؤسسة، وأنظمتها الرئيسية والفرعية التي تنشأ من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه البيئية المحيطة. (خزعة والزبون، 2010، ص 302)

عرفه بحر على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف. (بحر، 2005، ص 260)

ومن خلال الاطلاع على وجهات نظر العلماء لتعريفهم للمناخ التنظيمي يرى الباحث أن المناخ التنظيمي للنادي الرياضي المحترف هو مجموعة العناصر المدركة والمتمثلة في الظروف، المتغيرات، الأجواء الداخلية، الخصائص الاجتماعية، الثقافة المؤسسية، طرق العمل المختلفة، الصفات الرئيسية والسياسات الداخلية المنتهجة التي تشكل بيئة العمل الداخلية للنادي الرياضي المحترف والتي تؤثر على سلوك العاملين به.

02- أهمية المناخ التنظيمي:

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهميته المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي من خلال مايلي:

إن السلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد في المنظمة على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركية أكبر. (واصل، مرجع سابق، ص 30)

تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمديرين واهتمامهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.

يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الافراد والبيئة التنظيمية بشكل عام، ولضمان سلوكيات إيجابية فلا بد من التأكيد على توفير المهارة والقابلية للفرد، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 26)

تتجسد أهمية المناخ التنظيمي في التأثيرات الحيوية في تنفيذ استراتيجية المنظمة وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة، وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 27)

ويوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويجفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في مواءمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكلة التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة).

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (فليه وآخرون، 2005، ص 294).

تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاده وعناصره يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (المغربي، 2007، ص 18).

له دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة المنظمة. (الصيرفي، 2009، ص 261).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة (المومني، 2006، ص31).

من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون. (فليه وآخرون، مرجع سابق، ص 294).

03-أبعاد المناخ التنظيمي:

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أنه لا يوجد تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، ويعود هذا التباين إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الكتاب وقد تكون منظمات صناعية أو اقتصادية خدمية، وغيرها، (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 37) ولأبعاد المناخ التنظيمي تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل المنظمة بشكل عام، وفيما يلي نستعرض بعض النماذج وهي كالاتي:

03-01-نموذج (Halpin et Croft) يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف

على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تضمن كل منها أربعة أبعاد للمناخ:

المجموعة الأولى: التحرر، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزال، التأكيد على الإنتاج، الدافعية، المكافآت.

لكن ما يعيب على النموذج هو افتقاره إلى الأبعاد التي تقيس الجوانب الهيكلية للمنظمة.

03-02-نموذج (Litwin etStringer) يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة

العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في:

أ- الهيكل التنظيمي. ب- المسؤولية. ت- المكافأة. ث- المخاطرة. (الطويل وحامدي، ص 38)

ج- الدفاء. ح- الدعم. خ- المعايير. د- التعرض. ذ- الانتماء.

ويلاحظ أن هذه الأبعاد لها تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنجاز والرضا عند العاملين لكن يفتقد هذا النموذج لبعد القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي. (الطويل وحامدي، 2015، ص 38-39)

03-03-- نموذج (Forehand et Glimer) هذا النموذج حدد للمناخ التنظيمي أربعة

أبعاد أساسية تتمثل في:

أ- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يضم حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

ب- **تعقيد النظام:** ويشمل عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وطبيعة التداخل والعلاقات بينها.

ت- **إتجاهات الأهداف:** أي الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

ث- **نمط القيادة:** سواء كان نمطا تسلطيا أو نمط يحث على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشكلات المختلفة. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 39)

03-04- نموذج (Campbell) يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي،

والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي:** درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات

- **المكافأة:** وهي مكافأة العاملين على أدائهم لوظيفتهم.

- **مركزية القرارات واتخاذ القرارات:** وهي تفويض السلطة والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- **التدريب:** أي اهتمام الإدارة بالعاملين والعمل على تنمية الموارد البشرية.

- **المخاطرة:** وهي درجة الخطر الذي يشعر فيه العاملين في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.

- **الانتفاع:** وهي جعل العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أو العاملين.

-الروح المعنوية: وهي الروح التي يتمتع بها العاملون ودرجة إحساسهم بأهميتهم ودورهم في العمل الجماعي.

-التقدير: وهي درجة إدراك الموظف لرأي رئيسه فيه ومدى مساندته له.

-المرونة التنظيمية: أي درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

-الإنجاز: أي إنجاز المدراء والعاملين في جميع المستويات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

03-05-- نموذج (Lawler at EL) يرى الكاتب لولر وآخرون أن أبعاد المناخ التنظيمي على

تعدددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية كالآتي: (الطويل وحامدي، مرجع سابق، 40)

المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد الفرعية الآتية:

-درجة المركزية في اتخاذ القرارات

-درجة الرسمية من أجل العمل.

-درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم الأبعاد الفرعية الذاتية:

-نمط القيادة.

-نظم المكافآت.

-نظم مواجهة الصراعات.

03-06-- نموذج (Steers) ويتكون هذا النموذج الذي يرى أن للمناخ التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية

وهي:

-السياسات الإدارية: ويتضمن نمط القيادة السائد وكذلك أعمال الإدارة، ووضوح القواعد والإجراءات

ومدى مشاركة العاملين في ذلك.

-الهيكل التنظيمي: حجم المنظمة، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

-تقانة العمل: وهذا يأخذ جانب التعدد والتطور والتغيير في التقانة المستخدمة في أداء العمل، من أجل مواكبة التطورات في البيئة الخارجية.

-البيئة الخارجية: ويتضمن جميع عناصر البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وما يؤثر عليها من عوامل إقتصادية وسياسية وإجتماعية.

03-07-نموذج (Koys et Themas) يشير هذا النموذج إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تكون

ثابتة وهي كما يأتي:

-الإستقلالية. -درجة التماسك.

-الثقة. -ضغط العمل.

-الدعم. -التقدير.

-العدالة. - الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.

ونلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل الأبعاد الأساسية الأخرى والمهمة، كالهيكل التنظيمي، والقيادة وغيرها من الأبعاد الأخرى. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص40)

03-08-وحددها الامريكي جوردن في دراسته بثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

-وضوح المنظمة -توجيه الأداء

-صنع القرارات -حيوية الجهاز.

-تكامل وحدات وأقسام الجهاز. -التعويضات والمكافآت.

-أسلوب الإدارة. -تنمية العنصر الإنساني (بني أحمد، 2007، ص46)

03-09-وقد حدد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية والخارجية وهي:

1- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية

2-متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما أن تحد من الاتباع أو تثير التحدي.

3-التركيز على الإنتاج كأساس للمكافأة والترقية.

4-أهمية التدريب وتطوير العاملين.

5-أنماط السلطة.

6-أسلوب التعامل مع الإداريين.

7-أنماط الثواب والعقاب.

8-الأمن الوظيفي للعاملين. (واصل، مرجع سابق، ص32)

03-10-وأشار ليكرت إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد تتمثل في نمط الاتصال، وأسلوب

الرقابة، ونمط اتخاذ القرار، وعملية القيادة، والتحفيز، والتفاعل وتحديد الأهداف

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أبعاد المناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة كالتالي:

-الهيكل التنظيمي

-نمط القيادة

-المرونة التنظيمية

-المخاطرة

-تدريب وتنمية العنصر البشري

-نظام الاتصالات

-السياسات الإدارية

-التحفيز وأنماط الثواب والعقاب (نظام المكافأة)

-الأمن الوظيفي للعاملين

-طبيعة العلاقات بين الافراد والوحدات.

-الثقة.

04-عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، التي تعد الإطار الاشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما

وردت عند المغربي إلى:

04-01-الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه مجموعة الطرق التي تقسم للمنظمة افرادها وتصور الهيكل

التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية، وهذا الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل

وتجميع الافراد سوية في تقسيمات رسمية (حمدي، 2009، ص 40) ولأغراض البحث يقصد به مجموعة الاقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الكليات والمسؤوليات بين تلك الاقسام والوحدات.

04-02-04- نمط القيادة الادارية: تعطى له اهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المناخات من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين. (السعدي، 2005، ص38) ولأغراض البحث يقصد بها قدرة، وقابلية الادارة في التأثير على العاملين في الكلية من خلال النمط والاسلوب القيادي المتبع.

04-03-03- الحوافز والمكافآت: يعبر عن مدى تطور الافراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز في توزيعاتها على الأفراد، وأشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها.

04-04-04- نمط الاتصالات: نشاط اداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والافكار عبر قنوات رسمية فهي وسيلة لإنجاز الاعمال والفعاليات المختلفة في المنظمة (حمدي، مرجع سابق، 43)

04-05-04-الاتصالات: هي تبادل البيانات المعلومات بين المستويات الادارية العليا والدنيا داخل الكلية أفقيا وعموديا.

04-06-04- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: ويقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الافراد العاملين في المستويات الادارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم (العباسي، 2008، 38) ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها.

04-07-04- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم.

04-08-04-التكنولوجيات: إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة للإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف. فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة. (واصل، مرجع سابق، ص35)

من خلال ما سبق يرى الباحث بأن عناصر المناخ التنظيمي بالنادي الرياضي المحترف تتمثل فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي
- نمط الاتصال
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- طبيعة العمل
- نمط القيادة والاشراف
- تكنولوجيا العمل
- البيئة الخارجية

05- أنماط المناخ التنظيمي:

لقد تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يتلاءم مع جميع المنظمات والبيئات المختلفة، إذ أن الاعتقاد بوجود نموذج مثالي يعني تجاهل الفروق في طبيعة المنظمات والتي تمثل حقيقة لا يمكن التغاضي عنها، كما أن المنظمات مثلها مثل بصمات أصابع اليد فريدة من نوعها وتتصف بمجموعة من الصفات التي يستحيل تطابقها الكامل في المنظمات المتنوعة فكل منظمة لها ثقافتها، وعرفها في الأداء والتي تكون في مجموعة المناخ الخاص بها، ومن ثم فالمنظمات بمناخها المتميز تعمل على جذب الأفراد الذين يتلاءم معهم مناخها السائد والاحتفاظ بهم، وفي ما يأتي نستعرض مجموعة من نماذج لأنماط المناخ التنظيمي لمجموعة من العلماء والباحثين وهي كالتالي:

أولاً: تصنيف (Halpin et Crofts) يهدف هذا التصنيف لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف

على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، وهذا التصنيف قد اشتمل ستة أنواع من المناخ التنظيمي:

أ- المناخ المفتوح: يعد المناخ المفتوح أكثر إيجابية كلما كان نمطه أكثر انفتاحاً في حين يكون أكثر سلبية عندما يكون مغلقاً، وعندما يكون النمط مفتوحاً يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم، وتسود فيه روح المشاركة والعمل الفريقي ويدعم الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا، ويلاحظ (الفر والشنطي) أنه عندما يكون نمط المناخ مفتوحاً سوف يشعر العاملون في هذا النمط بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية وإن المميز لهذا النمط المناخي هو السلوك الاعتيادي والمشاركة التي تسود بين العاملين أنفسهم، كما أن الأهداف الرسمية بذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقيق لهم مستوى معقول من الرضا. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص 31)

ب- المناخ الاستقلالي: وقد يكون النمط الاستقلالي يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير

درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة واجباتهم ووظائفهم، و أن ضمن هذا النمط يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباعاً للاحتياجات الاجتماعية، ويتميز بانثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل معها القائد، فالقائد يمارس سلطات بشكل مرن خارج السلطة الرسمية والسيطرة مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وأنه يدعم العاملين في بيئة عملهم، ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل سوياً من أجل حل المشكلات والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين وهناك مستوى للثقة بين

العاملين والإدارة ، وأنه يحقق مستوى جيد من الرضا الوظيفي ولكن أقل من مستوى النمط المفتوح.
(الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص32)

ت-المناخ المسيطر عليه: يتميز النمط المسيطر عليه بانخفاض الروح المعنوية وفقدان الصراحة والاعتمادية في سلوك العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، ويتسم بانعدام العلاقات الشخصية، وسيطرة الاهتمام بالعمل على الاهتمام بالعاملين، وفي هذا النمط يتم توجيه السلوك نحو اشباع رغبات العاملين الاجتماعية.

ويقود هذا المناخ إلى ارتفاع معدلات إنتاج العاملين نظرا للأهمية التي تعطى للجوانب الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية، ويركز على إنجاز المهام وتكون الروح المعنوية لدى العاملين عالية بسبب إنجازاتهم لوظائفهم بشكل جيد وبمستوى عالي مع وجود مرونة قليلة في اثناء القيام بواجباتهم.

ث-المناخ المألوف: وهو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه وتكون الروح المعنوية عالية لكن الألفة والعلاقات بين العاملين منخفضة وإنتاجيتهم متدنية وتكون الثقة متوسطة، وأن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة لا يكثرثون كثيرا للضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم ، ويكون إنجازهم ضعيف في العمل ، وتكون سلوكياتهم غير أصلية تحتوي على درجة كبيرة من الحيل وعدم الصدق ، وفي هذا النمط تكون حاجات العاملين الاجتماعية ذات اعتبار مهم وعليه الروح المعنوية معقولة ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، ولكن العاملين لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية بسبب ظروف الإنتاج في العمل. (الطويل وحامدي، 2015، ص33)

ج-المناخ الأبوي: إن المبادئ الأساسية والموضوعة غير ناجحة في السيطرة على المنظمة ومقابلة الحاجات الاجتماعية، ولهذا تبدو التصرفات أو السلوك للقائد قاسية وعميقة وغير محفزة للعاملين وهو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعات بتنفيذها، ولذا يكون الرضا في هذا النمط قليل سواء من حيث الإنجاز أو من حيث الاشباع للحاجات الاجتماعية ، وهذا المناخ لا يتيح للعاملين فرص المشاركة واستخدام القدرات، كما لا يشجع على الابداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ولم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات ،ويضيف (الفرا والشنطي) أن هذا النمط من المناخ يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

ح-المناخ المغلق: ما يميز هذا النمط بأن المدير لديه إشراف تام على العاملين والتشديد على الإنتاج، ونلاحظ في هذا النوع الإحباط واللامبالاة والتسيب من كافة العاملين وهذا يشكل تهديدا على نمو المنظمة

وبالتالي على احتمالية بقائها وله أبعاد سلبية لأي منظمة والأداء الضعيف، والإنتاجية المنخفضة وإنجاز العاملين لأعمالهم مع بعضهم البعض بشكل جيد وبالتالي إخفاض مستوى الرضا الوظيفي والاجتماعي للعاملين، والركود الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وشيوع سلوكيات غير أصلية مزيفة. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص34)

ثانيا: تصنيف (Stetzer 1997)

ويقسم فيه أنماط المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط ضرورية لإيجاد البيئة التنظيمية الداعمة لفاعلية المنظمة وهي:

أ-المناخ التشجيعي: يوفر هذا النمط من المناخ بيئة تشجع الإدارة على السعي للوصول إلى غايات المنظمة.

ب-المناخ التعاوني: يعبر عن درجة التعاون والتآلف الموجود بين الافراد والجماعات مع بعضهم في المنظمة.

ت-مناخ الثقة: يقوم هذا النمط على درجة الثقة التي تسود بين الإدارة والعاملين إذ أن العاملين لا بد أن يشعروا بوجود دعم من الإدارة على جهودهم المبذولة وإن كان في ذلك تأثير على الإنتاجية في الأمد القصير.

ث-مناخ خدمة الزبون: يهدف هذا النمط إلى توفير مستويات عالية من الخدمات التي تعد عاملا مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثا: تصنيف (Litwin et Stringer) وفي هذا التصنيف تم تمييز ثلاثة أنماط أساسية، للمناخ

التنظيمي وهي:

أ-المناخ التنظيمي التسلطي: وضمن هذا النمط يشعر الافراد أن القرارات تصمم وتشرع في القمة وتتحدد بالمستويات الإدارية العليا وما على الأعضاء العاملين سوى التنفيذ، أي أن حرية الفرد مقيدة. (الطويل وحامدي، مرجع سابق، ص35)

ب-المناخ التنظيمي الأبوي: وضمن هذا المناخ يشعر الافراد بوجود علاقة زمالة وأهمية تطوير علاقات العمل الجماعي بدلا من إنجاز مهمة رسمية جافة إي التأكيد على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل.

ت-المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز: وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بأن الإدارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، أي أن هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى توفير الحماس للإنجاز.

رابعا: تصنيف (Burton) لقد صنفها إلى أربع أنماط رئيسية كالتالي:

أ-مناخ المجموعة: والذي يمكن أن يوصف كموقع ودي للعمل حيث العاملین يعملون من أجل المجموعة وبينما تقدم المنظمة الدعم للعاملين.

ب-المناخ المتطور: الذي يمكن أن يوصف بأنه موقع العامل الديناميكي، التجاري، المبدع وهنا يكون التأكيد على المرحلة الأكثر تقدما.

ت-مناخ الهدف العقلاني: الذي يمكن أن يوصف كنتاج لتوجه المنظمة وبالتأكيد على النجاح.

ث-مناخ العملية الداخلية: وهو مصاغ ومهيكل لمواقع العمل ويتعلق بالمدى البعيد والاستقرار والتوقع والكفاءة. (الطويل وحامدي، 2015، ص 36)

خامسا: نموذج الغمري " فقد أشار إلى أن المنظمات تسودها ثلاثة أنماط مناخية وهي:

ب-مناخ جيد.

ب-مناخ محايد.

ت-مناخ غير جيد.

سادسا: وقد ذكر الصباغ وقوافزة والضامن أن للمناخ التنظيمي نمطين:

أ-المناخ التنظيمي المساند: وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب-المناخ المهدد: ويتم فيه التركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع والتأكيد على الالتزام بالعمل دون الاهتمام الكافي بالحاجات والرغبات. (بني أحمد، مرجع سابق، ص 52-53)

خامسا: تصنيف هالين ووفروفت قد حددها بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمات وهي:

أ-المناخ المفتوح: ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتأزر فيما بينهم.

ب-المناخ المستقل: ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم. (واصل، مرجع سابق، 34)

ت-المناخ المنضبط: ويشير إلى تأكيد الإنتاجية على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، حيث يعاني العاملون من زيادة في الرتابة وكثرة الاعمال الورقية وضعف في العلاقات بين العاملين وسيطرة المسؤول.

ث-المناخ العائلي: وهنا يسود المنظمة علاقات اجتماعية حميمة تؤثر في الإنتاج والأداء.

ج-المناخ الأبوي: يظهر الإداري بمظهر الدكتاتور المتسلط الذي يسعى إلى الصالح العام ويهتم بالإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعاملين.

ح-المناخ المنغلق: يسود المنظمة إحساس باهتزاز في بعدي الإنتاج والرضا عن العمل، والروح المعنوية منخفضة إلى حد كبير ويتصف الإداري بالمركزية في إتخاذ القرارات. (واصل، 2011، ص35)

ومن خلال ما سبق في هذا العنصر يرى الباحث بأن يمكن تمييز ستة أنماط للمناخ التنظيمي في النوادي الرياضية المحترفة وهي كالتالي:

1. المناخ التشجيعي.

2. المناخ التعاوني.

3. مناخ الثقة

4. المناخ الاستقلالي.

5. مناخ خدمة الزبون.

6. المناخ المسيطر عليه.

06-مستويات المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي ثلاثة مستويات هي المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، على مجموعة من الأفراد، على المستوى الفردي، وفيما يلي نتطرق إلى كل مستوى على حدة:

01-06 - على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متمائل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. (حمادات، 2008، ص13).

ويرى حنفي وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى. (حنفي، 2003، ص134)

02-06 - على مستوى أفراد المجموعة:

ترد كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم من ناحية العمل، وأن اتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. (عياصرة، وآخرون، 2006، ص19)

03-06 - على المستوى الفردي:

يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التعظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية. (السيد، 2008، ص413).

07-العوامل التي تساعد على تشكيل المناخ التنظيمي الجيد:

لقد تطرق بعض الباحثين إلى العوامل التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي وحددها سليمان (1987) كما يلي:

1. الثقة إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.
2. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3. صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين. (بني أحمد، مرجع سابق، ص 53)
4. مساندة العاملين وتشجيعهم.
5. الاضغاء للاتصالات الصادرة عن كل المستويات.
6. الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

أما المغربي(1995) فقد حدد مجموعة العناصر البيئية التي تساعد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وهي:

1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.
2. تميز السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.
3. اهتمام المنظمة بتدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
4. التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها.
5. تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاوله دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
6. الابتعاد عن الرقابة التقييدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.
7. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، واتجاه العاملين داخلها تأثيراً وتأثيراً

أما القطاوية (2000) فقد حدد مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد أهمها:

1. التركيز على الإنتاج ومكافأة المتميزين (وجود نظام حوافز)
2. الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد عن أماكن الجمود والتسلط.

3. تنمية روح الفريق بين العاملين.
 4. تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة. (بني أحمد، 2007، ص 54)
 5. المراجعة والتقييم الموضوعي والمستمر لسياسات المنظمة وأهدافها.
 6. تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.
 7. معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه قدر الإمكان. (بني أحمد، مرجع سابق، ص 55)
- ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن العوامل التي تساعد على تشكيل المناخ التنظيمي الجيد في النوادي الرياضية المحترفة هي:
- أ- الثقة إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين واللاعبين في النادي الرياضي المحترف.
 - ب- مشاركة العاملين (الإداريين بكافة مستوياتهم الإدارية) في اتخاذ قرارات النادي وتنمية روح الفريق بين العاملين.
 - ت- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين (لاعبين، إداريين، مدربين، طاقم طبي، طاقم فني.... الخ)
 - ث- تميّز سياسات واستراتيجيات النادي المحترف بالثبات والوضوح.
 - ج- اهتمام إدارة النادي المحترف بتدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - ح- تبني قيادة النادي المحترف فلسفة إنسانية، محاولةً دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
 - خ- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.
 - د- المسؤولية الاجتماعية اتّجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، واتّجاه العاملين بالنادي الرياضي المحترف.
 - ذ- التركيز على الإنتاج ومكافأة المتميزين (وجود نظام حوافز) بعدالة ومساواة.
 - ر- الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد عن الأسلوب التسلسلي والديكتاتوري.

ز- تفويض الصلاحيات للعاملين في النادي الرياضي المحترف بناء على الثقة والكفاءة والتوجه نحو اللامركزية.

س- تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

ش- معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه قدر الإمكان للحفاظ على النفسية الجيدة للعامل.

الخاتمة

من خلال ما سبق في هذا الفصل يتضح جليا بأن المناخ التنظيمي بالمنظمات يختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية ونمط قيادتها وذلك من حيث المفهوم، الأبعاد، العناصر والأهمية بينما نجد أن المناخ التنظيمي بالنادي الرياضية المحترفة يختلف عن المنظمات الأخرى إذ أن طبيعة نشاط هذه المؤسسات جعلها تكتسب خصوصية عن المنظمات الأخرى من حيث البيئة التنظيمية.

ويعتبر نمط المناخ التنظيمي الجيد والمناسب لفريق العمل من الأساسيات التي تقوي الأندية الرياضية المحترفة من حيث النتائج وذلك بالحفاظ على التشكيلة الإدارية التي بفضلها يضمن النادي الاستقرار الإداري الذي يعزز استقرار النتائج والاداء.

الفصل الثالث

النادي الرياضي المحترف

ومحدداته القانونية والإدارية

تمهيد

تنقسم النوادي الرياضية الى قسمين الاول يدعى بالنادي الهاوي، ويسمى الثاني بالنادي المحترف، ويعرف هذا الأخير بأنه عبارة عن مؤسسة رياضية خاضعة لقانون التجارة وقانون الرياضة، حيث يشتغل به مجموعة من الأشخاص وهم لاعبين واداريين ومدربين وأطباء وغيرهم من الأفراد كل حسب دوره، حيث يعتبر اللاعب المحترف عبارة عن عامل يتقاضى راتب محدد وفق عقد به مجموعة البنود تحدد واجبات وحقوق الطرفين الذين هما النادي واللاعب، و يعتبر الاحتراف الرياضي ممارسة الشخص الرياضي لنشاط رياضي معين باستمرار ويعتبر مصدر قوته الأساسي، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى النادي الرياضي المحترف ومحدداته القانونية والإدارية.

01-الهواية والاحتراف في الرياضة:

إن للرياضة وجهان الاحتراف والهواية، والاحتراف هو اللائحة التي يمارس من خلالها شخص نشاطا رياضيا معيناً ليعود عليه بفائدة خاصة، وتكون تلك الفائدة مادية في أغلب الحالات، بينما تقتصر الهواية على ممارسة الشخص للرياضة دون الحصول على ربح، ولكن يمكن أن يتسلم مبالغ ضئيلة نظير انتقاله للتدريب أو الإقامة أو التغذية خلال المباريات مثلاً وقد لا يتقاضى شيء إذا قام النادي أو الهيئة التي يمثلها بتأمين أو توفير هذه الوسائل ولذلك وصف اللاعب الهواوي من خلال النظام الأساسي للجنة الأولمبية الدولية بأنه:

- هو اللاعب الذي تعتمد على نشاط آخر غير الرياضة في معيشته.

- هو اللاعب التي لا يتقاضى أجر نظير ممارستها الرياضة

- هو اللاعب الذي يتبع قواعد ولوائح اتحاد اللعبة التي يمارسها. (نيز، 2016، ص 20)

02-مفهوم الاحتراف الرياضي:

هو ممارسة النشاط الرياضي (تعليم، إدارة، تدريب....) كحرفة ومهنة بصفة مستمرة ومنتظمة واعتباره

كمصدر رزق أساسي على عقد احتراف وراتب شهري (الشافعي وسيار، 2009، ص 17)

03-ظهور الاحتراف:

أصبح الإحتراف رسمياً وقانونياً منذ عام 1885، حيث يعتبر ذلك العام بداية لمرحلة من أهم المراحل بكرة القدم، تم الاعتراف به، ولم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور والاعتراض، فاللعبة كانت بمثابة ترويح بالنسبة لقلّة الجامعات والمدارس، وكان يطلق عليها في إنجلترا (جنلمان) لعبة السيد المهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى الثقافي والاجتماعي، وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير خاصة العمال وأعضاء الأندية الرياضية، كما ارتبط الاحتراف في كرة القدم ارتباطاً عميقاً بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا. (السعداني ودرويش، 2006، ص 35)

وكان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو " جيمس لانج " الأسكتلندي والذي انضم الى نادي "شفيلد"

الإنجليزي سنة 1876 وهذا كانوا يضعون له اجرة في حذائه سرا بعد المباريات، وكان الاحتراف أمراً غير رسمي

قبل عام 1885 وكانت طبقة الأرستقراطيين والنبلاء يعتبرون الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقة الأدنى.

واستمر الاحتراف المقنع المستتر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوى تنهال على اتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين المحترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت بسجلين، سجل يقدم للتفتيش وسجل سري فيه بيانات بالمكافآت التي تدفع المحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم.

وفي نوفمبر 1883 قد أثبت الاتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي "أكرينجتون" دفع للاعبه بيرسفورد "جينيهيا" واحدا فشطبووا نتائج اكرينجتون، في مسابقة كأس إنجلترا وواصل النادي المهزوم الذي اشتكى وهو نادي "بارك رود" اللعب في مسابقة الكأس.

ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو الميجور "وليام سوديل" مدير فريق "بريستون نورث أند" فبعد تعادل نادي أبتون بارك مع نادي بريستون في يناير 1884 قام نادي "أبتون" بشكوى لاتحاد، وجاء في الشكوى أن فريق بريستون يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت. (السعداني ودرويش، مرجع سابق، ص 36)

وقاد(سوديل) عملة مضادة مع بعض اندية شمال إنجلترا في أكتوبر سنة 1884 واستهدفت الحملة الانفصال عن الاتحاد الإنجليزي الشرعي للعبة وتشكيل اتحاد بريطاني لكرة القدم وأطلق عليه البعض "الاتحاد المتمرّد" وهددت بعض الأندية الكبرى بتأييد الاتحاد المتمرّد، وذلك دفع بالاتحاد الشرعي للعبة بالاعتراف بالاحتراف الرياضي في جويلية 1885م.

وعندما وافق الاتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية على تضيق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على ان يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة اميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركة الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم الحصول على اجازات بمرتب كامل، وكانت ذلك أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف. (السعداني ودرويش، مرجع سابق، ص 37-38)

04-تعريف النادي الرياضي:

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويهدف النادي الرياضي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من جميع النواحي الاجتماعية الصحية والدينية والنفسية والفكرية

والترويجية عن طريق نشر التربية الصحية والاجتماعية وبث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل اوقات فراغهم (عبد المقصود، 2013، ص 19)

05-النادي الرياضي حسب المشرع الجزائري:

هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 06-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات. تمارس نشاطا رياضيا على مستوى الوطني، ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفریق. (قانون الجمعيات: 06-12)

06-النادي الرياضي المحترف حسب المشرع الجزائري:

النادي الرياضي المحترف حسب المادة 78 من القانون 05-13: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن تأخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات. تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2013، المادة 78)

07-العناصر المكونة للاعتراف الرياضي:

لكي يتحقق الاعتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرارية وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يستلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد اعتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاعتراف. (الهادي ورعاش، 2012، ص 25)

وبناء على ذلك يلزم اعتبار اللاعب لاعبا محترفا كل من تتوفر فيه العناصر الثلاثة التالية:

- 1- الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم.
- 2- أن تشكل لعبة كرة القدم مصدر رزق رئيسي للاعب.
- 3- أن يكون عقد اعتراف بين اللاعب والنادي الرياضي. (الهادي ورعاش، مرجع سابق، ص 26)

07-01-الانتظام والاستمرارية الرياضية:

يشترط على الرياضي ممارسة اللعبة بصفة مستمرة ومنتظمة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منتظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن تم لا يتوفر لديه أي وقت أحر للممارسة نشاط مهني آخر، وهذا ما تنص عليه لوائح الاحتراف. (العقيلي، 2014، ص14)

وتنص المادة 26 من النظام الاساسي للجنة الأولمبية تعريف الرياضي الهاوي بأنه: "الذي يمارس الرياضة كنشاط غير رياضي وأن اللاعب المحترف هو الذي يمارس الرياضة على أنها حرفته الأساسية ومن تم ممارستها بانتظام واستمرار". (الهادي ورعاش، مرجع سابق، ص26)

07-02-الرياضة مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف: لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف أن ينصف النشاط الرياضي بالاستمرار والانتظام بل يلزم فوق ذلك ان يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته للعبة هو مصدر رزق رئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته. (العقيلي، مرجع سابق، ص15)

07-03-وجود عقد احترافي بين اللاعب والنادي الرياضي:

لا يمكن أن يكون اللاعب مقيد كلاعب محترف في إحدى الأندية المرخصة بممارسة الاحتراف الا إذا كان قد أبرم معها عقد الاحتراف وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف على اللاعب الهاوي. (الهادي ورعاش، 2012، ص26)

08-الاحتراف الرياضي والاعتیاد:

الاحتراف الرياضي يعني أن يتخذ اللاعب من كرة القدم حرفة بأن يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائد يعتمد عليه كمصدر رزق أساسي وذلك بناءً على عقد احتراف يبرم مع النادي الرياضي. (الهادي ورعاش، مرجع سابق، ص28)

09-أبعاد الاحتراف الرياضي

يعتبر الاحتراف الرياضي على أنه عملية رياضية اقتصادية، قانونية تنظيمية ومؤسسية في نفس الوقت. ومن خلال ذلك نستعرض أبعاد الاحتراف التالية:

09-01- البعد الرياضي للاحتراف: إن الهدف الأول للنادي الرياضية التي تشارك في المنافسات هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة، لذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية والاقتصادية لتكون أكثر ملائمة لتسمح بالنجاح الرياضي لها.

فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الاحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور والتكامل والوصول الى النتائج والألقاب الوطنية والقارية والعالمية.

ولقد أصبح الآن مستوى الرياضي الفطري لا يكفي وحده مع اشتداد المنافسة وتطور نمط التسيير مما أدى إلى توسع دائرة الأطراف المتداخلة في الإنجاز العالي والنتائج الكبيرة، وهذا ما جعل النوادي الرياضية تركز في هذه المرحلة على الاهتمام بتطوير الإدارة وتسيير الرياضيين والاستعانة بمساعد مدرب والمساعد التقني، المحضر البدني، والنفسي، مدرب الحراس) ثم اتجهت إلى تطوير الجانب الطبي بظهور المدلك وطبيب العظام في طاقم التدريب وكل ذلك من اجل تحقيق الأداء الرياضي المتميز وبلوغ المستوى العالي. (لعجال، 2011، ص56)

09-02- البعد التنظيمي للاحتراف

تعتبر الأمور التنظيمية من أهم الأمور التي تسيير بالاحتراف في الطريق الصحيح ويعتبر إرادة المسيرين محرك هذ التحول التنظيمي إضافة إلى فاعلين آخرين خارج النطاق الإداري كالمنتخبين والجماعات المحلية أو الإقليمية ومسيري المؤسسات الخاصة وصنف الفاعلين إلى صنفين الأول من الفاعلين يتدخل في تحولات التنظيمات والجمعيات والممثلون الداخليين المرتبون وفق سلم على رأسه مكتب مدير يسير مجموع فرق النادي، بما فيهم مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي المكلف بالتوظيف، أما الصنف الثاني من الفاعلين الخارجيين للرابطة الجهوية الإقليمية للإعلام الذي يؤثر على عمل هياكل وبناء النادي أملا في الربح أو الفائدة. (فوكراش، 2014، ص47)

09-03- البعد الاقتصادي:

يتعلق هذا البعد بمدخل النادي المحترف ومصادرها والتي تعتبر جوهر عملية الاحتراف الرياضي، وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورته الصحيحة الكاملة بالتالي تسمح للنادي الحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة ودفع أجور اللاعبين والمؤطرين والمسيرين لأن المحترف لم يعد ينظر إلى

الرياضة على أنها لعبة بل ينظر لها بمفهومها الاقتصادي، وتنقسم مداخل النادي إلى أربعة أقسام وهي كالتالي:

- حصيلة شبك التذاكر
- مداخل حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني.
- الممولين
- إعانة الدولة. (لعجال، مرجع سابق، ص 58)

09-04- البعد المؤسسي:

يعتبر البعد المؤسسي للاحتراف هو البعد الرابع وهو الوحيد الذي لا يتعلق بأفعال المسيرين في النوادي، ولكن يتعلق بمسيري الفيدراليات والرابطات فقبول هذه المؤسسات وإدارتها في إستكمال عملية الإحتراف شرط مهم جدا. حيث ان البعد المؤسسي يعود إلى البيئونة والشرعية للوظيفة التي تترجم بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين وتفعيل الكفاءات المكتسبة للممارسة. (لعجال، مرجع سابق، ص 63)

وتمر عملية احتراف المؤسسات بالمراحل التالية:

البنية الأولى: توازن السلطة مع الأفضلية للمتطوعين وتوظيف عمال الإدارة في ميادين الأمانة الحسابات والدراسة الإدارية للمنخرطين.

التخصص في المناصب: توظيف مختصين في الاعلام الآلي والاتصال، قانونيين، مختصين في

الاعلام الآلي الى جانب مستشارين

التنسيق: وهو التوظيف على مستوى المكتب الفدرالي بمهام الرفع من مستوى التأطير توظيف

مختصي التسويق، مستخدمي الإدارة والتنسيق.

المرحلة الأخيرة: وهي الاعتراف العام للنظام الفدرالي بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير السلم.

(فوكراش، مرجع سابق، ص 50)

10- المؤسسة الرياضية (النادي الرياضي المحترف) في المحيط الاقتصادي:

إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أولي أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة، وهذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات ودراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها.

بهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى والكلية لعمل الأعراف الاقتصادية وعلاقتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية، لكن يبقى هذا الجانب من التحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضئيلا مقارنة بباقي الأنشطة راجع لعدم توفر الوسائل والتقارير المالية المحاسبية المصرح بها بصفة دورية، بسبب كذلك التدفقات المالية الغير مستثمرة في الميدان بصفة استراتيجية.

كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة والمجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة إلى مكانة الأندية الرياضية ضمن الفدراليات والوزارات التابعة لها هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشأ فيه . حيث تتأثر بأوضاعه وتؤثر فيه، فالالتجاه الأول معناه أن رقي الهيئة الرياضية وازدهار نشاطها وأعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله وإسهامه كذلك في التنمية المحلية. (Liliane et Jaques.2000. p19)

11- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها، ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة، وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية، حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد، والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك، وبذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإلمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها وتوجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم بصفة مستمرة ودائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط

مختلفة المصدر والنوع، وصناعة الرياضة بدورها تبنى على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات ونتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة .
وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركًا أساسيًا لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات . وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة.
(ZEGHDOUD. 2001. P89)

12-الإمكانات والموارد في النادي الرياضي المحترف:

12-01-الإمكانات المادية:

تصنف الموارد أو الإمكانات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. وذلك إلى نوعين رئيسيين، المادية والبشرية وكل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر. فبالنسبة للإمكانات المادية تشمل:

- المنشأة أو الموقع و هي ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة.

-الأجهزة و الأدوات و المعدات.

-رأس المال.

بينما الإمكانات البشرية تتمثل في:

-الإشراف الفني.

والمنشآت الرياضية من ملاعب وقاعات ومساح وغيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن تتوفر على معايير وأسس فنية دولية وكذا المقاييس العلمية الدقيقة.
-في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

12-02-المورد البشري ضمن النوادي الرياضية المحترفة:

النوادي الرياضية المحترفة ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة. والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين:
الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

12-02-01-المتخصصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين، وهذه الفئة من العاملين

تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

-المدرّب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.

-خبراء رياضيين.

-الرياضيين و اللاعبين المحترفين.

-الحكام و القضاة الرياضيين.

12-02-02-المديرون والإداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

-المدير العام و نوابه.

-مدراء أو مسؤولو الأقسام.

-المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم، هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات. (شريف، 2012، ص80)

12-03-الموارد المالية للنادي الرياضي المحترف:

- رسوم الالتحاق والاشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية.

- حصيللة إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئة التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة.

- الإعانات.

- التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.

- فوائد الودائع بالبنوك إن وجدت.

- إعفاء أدوات وملابس المنتخب من الرسوم الجمركية.

- ضرورة عدم إذاعة المباريات في أوقاتها وفي هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير ويتحول دخل النادي إلى قيمة كبيرة أما عن أهمية تقديم الخدمة لمن لم يحضروا المباراة فيمكن أن يكون التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم

أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباريات في أوقات أخرى (عبد المقصود، 2004، ص124)

-حصيللة استثمار المرافق والمنشآت الخاصة بالنادي.

-حصوله على بيع وشراء وانتقال عقود اللاعبين.

-حصوله على البث التلفزيوني وإذاعة المباريات

- حصوله على الإعلانات والشعارات. (العقيلي، 2014، ص 29)

13-أهداف النادي:

يعتبر النادي مؤسسة رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لإفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه ومما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة، وبتزايد اهتمام الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وينعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول من خدمات وخاصة في المجال الرياضي وذلك بهدف استثمار هذا الوقت فيما يعود على الفرد بالفائدة والنعف.

ويهدف النادي طبقاً للوائح المنظمة إلى تكوين شخصية المواطن بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق الأنشطة الرياضية والاجتماعية وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. وللنادي أن يتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، ومن ذلك نجد أن مهمة النادي لا تنحصر في تكوين الفرق الرياضية أو تشجيع النشاط الاجتماعي فقط بل تنسحب على أهمية تمتع العضو بالنشاط الرياضي والذي هو ضمن أهدافه الأساسية.

ويتضح دور النادي في تحقيق الهدف من النشاط الرياضي عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ولا يأتي ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المالية، ويتم هذا من خلال عناصرها المختلفة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فمن خلال عنصر التخطيط يتم وضع الخطط المختلفة لكافة الأنشطة الرياضية ترويجية وتعويضية كانت أو تنافسية كذلك عنصر التنظيم الذي يوضح الهيكل التنظيمي والأعمال المختلفة لإداري النادي، كما لعنصر التوجيه والرقابة من أهمية قصوى في خلق الحوافز وتنشيط همم الأعضاء لممارسة النشاط الرياضي ثم تقييم العمل ومعرفة العوامل المعوقة لخطة الأنشطة أو عدم تحقيقها الكامل للأهداف الموضوعية. (ابراهيم محمود عبد المقصود: 2003، ص 127)

14-متطلبات النادي الرياضي المحترف:

إن النادي الرياضي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات وهذا حسب ما أشارت إليه الدكتورة عفاف عبد المنعم في كتاب الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية:

-متطلبات مالية.

-متطلبات مادية.

-متطلبات معلوماتية.

14-01-متطلبات مالية:

تتمثل في السيولة النقدية، حيث تحصل عليها الأندية من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى المداخيل الأخرى.

14-02-متطلبات مادية:

يمكن الحصول عليها من طرف الدولة والهيئات المختصة كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية.

14-03-متطلبات معلوماتية:

يحتاج النادي الرياضي إلى معلومات داخلية وأخرى خارجية.

14-04-المتطلبات الإدارية:

- السلوك الإداري الجيد
- السلوك التنظيمي الجيد
- الأسلوب العلمي في حل المشكلات
- محاربة الامراض الوظيفية في الإدارة
- التنمية الإدارية المستمرة (جمال، 2008، ص 49)

15-عملاء النادي الرياضي المحترف:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتوج المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:

فئة أولى: تضم كلا من المشترين، المستخدم النهائي والجمهور عامة يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

فئة ثانية: وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العميل بداخل المؤسسة.

فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات.

وبهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي واقتصادي، وتمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع وخدمات تلبي طلبات المستهلك وتعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية، يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة وبهذه الطريقة ألغى المفهوم الكلاسيكي

للعامل كونه الذي ينشط في السوق وأصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية والأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات. (الشافعي، 2003، ص 12)

16- دور النادي ومهامه لخدمة الجمهور المحلي (الزبائن)

إذا كان الدخول في الحلقة الاقتصادية يمثل بالنسبة للرياضة حدث هذه السنوات الأخيرة والحدث معلق عليه بكثرة من طرف وسائل الإعلام، فإن الرياضة أيضا قد صاحبت التقدم الحضري للبلاد. إن النشاطات الرياضية التي يقوم بها النادي الرياضي لكرة القدم تسجل في إطار التجهيزات الرياضية والمحلية المستخدمة من طرف الفريق الرياضي، المنخرطون، المشجعون للنادي، الجمهور الرياضي. إذن سنحاول فيما يلي بعض أدوار النادي الرياضي والمتمثلة في المجال التربوي الاجتماعي والثقافي. (شريف، 2006، ص 70)

16-01- الدور التربوي للنادي:

إن ممارسة رياضة كرة القدم تساهم في تربية الشبان الأطفال والمراهقين وبالخصوص حينما يملك النادي تأطير بيداغوجي ذو كفاءة عالية. ومن بين المفاهيم المعروفة (المتقبلة بأقل سهولة عندنا مقارنة بالدول الأخرى) نذكر تكوين الطبع والشخصية، تطوير الوظائف التنفسية الكبرى والوعائية الدموية، تعلم الحياة في الجماعة، التنشئة الاجتماعية. نحن لسنا بصدد نقد الممارسات الرياضية على مستوى نادي كرة القدم لأنها أيضا يمكن أن تكون مرادفة لبعض السلبيات كالغش واستهلاك المنشطات وهي هذه الحالة يجب أن يكون التأطير البيداغوجي جازما وقاطعا اتجاه هذه الانحرافات، إذن ممارسة رياضة كرة القدم تحمل معها الإيجابيات والسلبيات وعلى المرين الرياضيين العمل بطريقة صارمة تجعلهم يتفادون هذه الانحرافات التي تعيق سمعة النادي الرياضي والبلاد. إذن يفوق الوظيفة التقليدية البسيطة للتربية الرياضية ليدخل في الوظيفة التربوية الدائمة ومهمة تكوين الرجال أسوياء.

16-02- الدور الاجتماعي للنادي:

بمنح مجموعة النشاطات الرياضية ذات الأوقات الطويلة والخارجة عن الأوقات الدراسية، فالنادي يمثل نقطة استقبال لعدد كبير من الأطفال والمراهقين الشبان المنخرطين في الفئات الصغرى للنادي الرياضي المحترف، إن نوادي رياضية المحترفة تتمتع بتجهيزات رياضية التي تملكها والمقدمة لها من طرف المجموعات المحلية، لكن لاستخدام هذه المنشآت في المنظر "التوظيف الكامل"، فإنها تلعب دور هياكل استقباليه وتقدم مهمة اجتماعية قيمة ولا يمكن استنكارها.

وباعتبار لعبة كرة القدم، الرياضة الأكثر شعبية في العالم، فلها لغة كونية تجري ونلعب كرة القدم بنفس الطريقة في الجزائر، إنجلترا، نيجيريا، الصين وأمريكا. اختلاف الثقافات والعروق الاجتماعية لا يؤثر على ممارسة كرة القدم، بل بالعكس فهو يثري أساليب اللعب والتبادلات الثقافية والاجتماعية بين اللاعبين أو البلدان، وبالتالي يساعد في عملية الإدماج الاجتماعي الذي يتطلب المزيد من الوقت والمزيد من المنشآت الاستقبالية، وكذا عددا كبيرا ومتزايدا من الفاعلين الناشطين، ورغم هذا فإن النادي لا يزال يساهم في إنشاء هذه البنية، التي يعتبر بناء صعب ولكن مشوق. (بقاح أكلي، 2001، ص 71)

16-03-الدور الثقافي للنادي:

إن رياضة كرة القدم تعتبر ثقافة شعبية، ومباريات كرة القدم مساء كل يوم نهاية أسبوع أحسن تعبير على ذلك.

المظاهرات التي تعطي إيقاعا حيويا للحياة في مدننا وأريافنا ما هي إلا نتاجا للعمل والجهود المبذولة من طرف النوادي الرياضي، فهذه الأخيرة تعتبر خلايا للتنشيط، وأقطاب للنشاط الاجتماعي والثقافي بفضل الآلاف من الحكام للنوادي الرياضية لازالت هذه النشاطات ذات الطابع الترفيهي والمهرجاني في تطور دائم ومتواصل. وبهذا، فإن النادي الرياضي لكرة القدم هو مكان للثقافة، وله نفس التقديرات كالنادي المسرحي وكذلك العرض الرياضي له نفس الاهتمام كالحفل الموسيقي أو نشاط ثقافي آخر، بدوره الثقافي، الاجتماعي والتربوي، وعلى المستوى المحلي النادي الرياضي لكرة القدم يقوم بتنفيذ مهمة مثالية نستطيع مماثلتها بمهمة المصلحة العامة.

17-مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

أ/ العامل البشري	ب/ العمل الجماعي
ج/ القائد الإداري	د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

18-صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها. (بوداود، 2014، ص55)

19-التحديات الإدارية على مستوى المؤسسات الرياضية:

تكمن التحديات الإدارية في إمكانية مواجهة العراقيل والأزمات التي تعصف بإدارة النوادي الرياضية المحترفة، لذلك كان على الإداري أن يكتسب عدة صفات لتحديها، كما صنفها " هندريكس"، التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

19-01-التغيرات في القوى العاملة: وهو التباين في خاصية عمل معينة، بين عامل وآخر ما يؤثر على

نوعية وكمية المنتج المحصل، والمدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.

19-02-التنافس بين القوى العاملة: ويدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة

وتحقيق المساواة بين العاملين.

19-03- الثورة التكنولوجية: التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص وفتح مجال الرياضة إلى كل

المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا والاستعانة بها لتوجيهه و تقويم و تسويق الأعمال الرياضية.

19-04- عولمة الرياضة: تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت

الأعمال و العلاقات الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية. فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهارات، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

19-05-المحاسبات المالية : العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية،

راجعة إلى ضيق الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الاستثمارات و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة. المتعاملة مع النادي. فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد. (درويش وحسانين، 2004، ص03)

19-06- الجودة في إدارة الأعمال الرياضية:

الأعمال الرياضية أصبحت تحتل حصة كبرى في مختلف الهيئات والمجتمعات، بانتشار الثقافات التي أسهمت في ازدهار ورفي تلك الأنشطة وعولمتها. لذلك فقد استقطبت الهيئات الرياضية اهتمام مؤسسات مختصة في إدارة أعمالها، بناء على المعايير ذات الجودة التي تؤدي إلى تواجد المواءمة مع المواصفات المثلى للأنشطة الرياضية. حيث تركز الجودة في إدارة أعمال الرياضة على القيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات الموفرة، لتحقيق أهداف تلك الأنشطة، وجودة المنتج من وراء إنجاز العمل الرياضي يقف على مدى تغطية وتلبية الحاجات والمتطلبات إلى حد الرفاهية في محيط يسوده التكامل والاندماج الشامل بين عناصر الإنتاج، والأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية، وفي مجمل القول يمكن الإشارة إلى أن الجودة في إدارة أعمال الرياضة، هي الدرجة أو الرتبة التي يتطابق ويتواءم فيها مستوى الأداء والإنجاز والإدارة في الأنشطة الرياضية، مع التصميمات والبرامج الموضوعية مبدئياً لمخرجات العمل، أي تحقيق أعلى معيار للأداء المخطط مسبقاً.

ويشير وليام وهريت " **William & Hrriet** " ان مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة الاتصال والمعلومات والأفراد والإجراءات والإشراف والإدارة والمؤسسة ككل، هذا ما أصبح يشد في الأنظمة الاقتصادية المستجديات ذات الطابع المعلوم. (الشافعي، 2003، ص 30)

20- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وتعتبر الإمكانيات أهم عنصر بالتخطيط والإمكانيات، هي العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم والنوع، وتمثل إمكانيات مادية وأخرى بشرية. فالإمكانيات المادية والتي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل المستحوج في الحياة، على سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترف، حيث يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته، ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والبرامج عاجزة عن تحقيق الأهداف . أما الإمكانيات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية ويتمحور موضوعهم عموماً حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية والعاملات في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء وعمال الصيانة....

فكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانيات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه وتشغيل وتقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، ومن أجل سداة استخدام هذه الإمكانيات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر وترقية المردود، وتتمكن من معالجة المشاكل و

الخلل، هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك يجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية وأخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة. (عبد المقصود والشافعي، 2004، ص 42)

21- مجلس إدارة النادي الرياضي المحترف:

21-01- أعضاء مجلس إدارة النادي الرياضي المحترف: يتكون مجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة

من:

21-01-01- الرئيس: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الإشراف على جميع أعمال اتحاد النادي وتوقيع العقود والالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.
- ترأس جلسات الهيئة العامة والإدارية.
- التوقيع على الحوالات المالية مع أمين الصندوق.
- في حالة غياب الرئيس يتولى نائب الرئيس أعماله.
- توقيع جميع العقود والاتفاقيات بعد اعتمادها من مجلس الإدارة.

21-01-02- أمين الصندوق: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التوقيع على الحوالات المالية مع الرئيس أو نائبه.
- إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- حفظ الدفاتر والمستندات المالية في الاتحاد، النادي لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعين من قبل الهيئة الإدارية.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية.
- وضع الحساب الختامي للسنة المنتهية والاشتراك مع السكرتير في وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة.
- بالإضافة إلى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن كل منهم ثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح.

21-01-03- مدير النادي: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- توجيه الدعوى وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع الرئيس.
- تحرير جداول الأعمال وإدراج المسائل التي يرى الرئيس إدخالها في جدول المكتب التنفيذي أو مجلس الإدارة والموضوعات التي يرى مجلس الإدارة إدراجها في جدول الأعمال.

- تنفيذ جميع لوائح وقرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي.
- الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشؤون الموظفين بحكم منصبه عضوا فيها.
- رفع تقرير سنوي إلى مجلس الإدارة.
- عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة.
- تحضير مشروع الميزانية المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق (عمر، 2013، ص 234)

21-02-اختصاص مجلس الإدارة للنادي:

- بحث شكاوي الأعضاء و الفصل فيها.
- وضع اللوائح و النظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية و الإدارية.
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي.
- الموافقة على العقود و الاتفاقات التي تبرم باسم النادي.
- اختيار المصرف الذي توضع فيه أموال النادي.
- تعيين العاملين بالنادي تحديد مرتباتهم و مكافأتهم و اتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقا لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض (حسن أحمد الشافعي ، 2001، ص 197)

22-الهيكل المنظمة والمسيرة للنادي

- في الأندية الجزائرية يختلف التسيير على مستوى الأندية باختلاف وتفاوت مستوى الأندية. فطريقة التسيير إذن قد تركت لرؤساء الأندية، ذلك باختلاف أهداف وطموحات كل فريق وكذا مستوى كل واحد منهم.
- يعتبر النادي الخلية الأساسية لكرة القدم، وتنظم هيكله ووظائفها كالآتي:

22-01-الجمعية العامة:

- وتمثل الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي، إذ يتكون من الأعضاء التالية:
- الأعضاء المؤسسين.
 - الأعضاء المشرفين.
 - أعضاء المكتب المالي للنادي.
 - أعضاء مكاتب الفروع الرياضة المتخصصة.
 - التأطير التقني.
 - التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم والتسيير.
 - التأطير الطبي الرياضي.

- الأعضاء المنتخبين للرياضيين التابعين لكل فروع رياضي.
 - المدير المنهجي للنادي.
 - المدير التقني للفرع الرياضي.
 - ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم.
- وتكمن وظيفة هذه الجمعية في توجيه ومراقبة السياسة العامة للنادي، ومن خلالها تحدد الأهداف والإنجازات وتسهل على تحقيقها وهذا طبقا للنصوص القانونية المعمول بها، كما تهتم أيضا بما يلي:
- الموافقة على البرامج المقدمة لها من طرف مكتب النادي.
 - البث في التقرير الأدبي وحصائل أنشطة وتسييره المالي.
 - دراسة الطعون المقدمة.
 - المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة واعتماد الحالة التقديرية للإيرادات والنفقات.
 - انتخاب الرئيس، أعضاء مكتب النادي وتجديده، لجنة قبول الترشيحات بمناسبة كل تجديد لأجهزة النادي. (جبريل، 2000، ص 156)

22-02-مكتب النادي:

- يسير النادي من طرف المكتب، إضافة إلى الرئيس والمدير الرياضي للنادي والرؤساء الفروع الرياضية، فالمكتب هو الهيئة التنفيذية، إذ يضمن التسيير الإداري الفني والمالي للنادي وبموجب هذا فهو مكلف بما يلي:
- تسيير أملاك النادي.
 - إعداد مشاريع برامج العمل السنوية أو المتعددة السنوات للنادي.
 - إعداد مشروع النظام الداخلي.
 - دراسة واقترح العقوبات التأديبية في حق أي عضو من النوادي.
 - ضم النادي لمختلف الرابطات والاتحاديات الرياضية.

22-03-الأمانة العامة:

- يكلف الأمين العام بكل المسائل الإدارية العامة ويتولى في الإطار هذا ما يلي:
- تحرير مشاريع محاضر المداولات وتدوينها في سجل المداولات.
 - ضبط قوائم المنخرطين، الرياضيين، الممارسين والمؤطرين.
 - معالجة البريد وتسيير الأرشيف.

22-04-اللجان المختصة:

تقوم هذه اللجان بمساعدة المكتب في تحقيق نشاطات برنامجه، إذ يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه

على:

- فروع رياضية متخصصة.
- تأطير رياضي طبي وتقني.
- لجان متخصصة عند الاقتضاء وأهمها:
 - اللجنة الطبية.
 - لجنة الموارد المالية والرعاية.
 - لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
 - لجنة التأديب.
 - لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادرات الثقافية والترفيهية.
 - لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.
- فكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي، وتكلف الفروع المتخصصة بتنظيم وتنشيط وتطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي، وتقوم أيضا بتنظيم وتنسيق نشاطات المنخرطين.
- أهمية الإدارة في الاحتراف: لتحقيق النجاح في نظام الاحتراف، يتطلب الأمر إسناد إدارة الاحتراف إلى مجموعة إدارية مختصة، تضم خبراء ومختصين في التخطيط الرياضي وباقي عاصر الإدارة الرياضية، ويجب ان تضم رجال القانون واقتصاد وتجارة، وتحمل إدارة الاحتراف المسؤوليات التالية:
 - البيع والراء والتعاقدات
 - اختيار المدربين والتعاقد معهم.
 - تسويق اللاعبين وتحديد قيمتهم وفق المعايير التي يقومون بوضعها من حيث المستوى البدني والفني والخبرة والسن والقدرة وغيرها.
 - تصميم العقود وبنودا التي تحفظ حقوق اللاعبين والأندية.
 - الفصل في المنازعات والمشاكل التي تطرأ خلال العمل
 - اقتراح المكافآت والحوافز والعقوبات.
 - الاتصال بوسائل الاعلام وتحديد العلاقة بينها وبين عناصر الاحتراف. (عباس، 2005، ص 64)

ومما لا شك فيه هو أن إدارة الاحتراف مهمة وضرورية لتحقيق التطوير الإداري، وعلى ملاك النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر اختيار اداريين أكفاء من ذوي الخبرة، ومن خلال ذلك يرى الباحث بأنه يجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

01- أن يكونوا ملمين بجوانب التسيير الإداري.

02- أن يكونوا ذو كفاءة عالية في الجانب القانوني.

03- أن تكونوا على دراية تامة بقانون الصفقات والتعاقدات.

04- أن يكون لديهم دراية في إدارة الاعمال وتسيير الشركات.

05- أن يكونوا ملمين بالقانون الرياضي.

23-العقود الإدارية والاحتراف الرياضي

23-1-العقود الإدارية:

هو توافق ارادتين أو أكثر على إحداث أثر معين برمية القانون ويتبين من هذا التعريف ان العقد يقوم على عنصرين اساسين هما:

الأول: توافق الارادتين أو أكثر أو اقتران الايجاب بالقبول وهذا التوافق يجعل الرضا أو التراضي ركن العقد (الهادي ورعاش، 2012، ص28)

الثاني: اتجاه الإرادة المشتركة لأطراف العقد الى احداث إثر معين برتبة القانون يتسم بالالتزام.

23-2-أنواع العقود التي تبرمهم الإدارة مع الافراد:

النوع الأول: العقود الإدارية: وهي تخضع لأحكام القانون الإداري ويخص بها القضاء الإداري.

النوع الثاني: العقود المدنية وهي تخضع لأحكام القانون الخاص. (الهادي ورعاش، 2012، ص29)

23-3-أطراف عقد الاحتراف والالتزامات الناتجة عنه:

23-03-01-الطرف الأول: النادي الرياضي

يعد النادي الرياضي أحد أطراف العقد ولا يمكن ان يكون إلا شخصا اعتباريا ويعد النادي من الأشخاص الاعتبارية الخاصة والذي يعتبر هيئة تهدف إلى نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتسيير لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي.

وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق على اندية الهواة والمحترف فإن الذي يهمنا هو بيان الشروط الخاصة التي يلزم ان تتوفر في الاندية الممارسة للاحتراف والتي تعد الطرف الثاني في عقد الاحتراف إي صاحب العمل (رعاش، 2010، ص 32) ويشترط على النادي الممارس للاحتراف ان يخضع لما يلي:

- أن يكون من الأندية المرخص لها من طرف الاتحادية المحلية للعبة.
- أن يتعهد بالالتزام بكل ما تضمنته لائحة الاحتراف وبكل التعليمات الي يصدرها الاتحاد الرياضي.
- ان يحتفظ بسجلات نظامية باللعبين المحترفين وفقا للنموذج المعد من طرف الاتحاد
- ان يقدم للاتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته على أداء تكاليف ممارسة الاحتراف وفقا للوائح الاحتراف
- أن يبرم عقود مع اللعبين المحترفين الذين يلعبون في فريقه الأول وفق نموذج المعد من قبل الاتحاد. (فوكراش، 2014، ص 54)

23-03-02- الطرف الثاني: اللاعب المحترف

- يعتبر الطرف الاخر لعقد الاحتراف وهو شخص طبيعي يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت ادارته وإشرافه وعلاقته بالنادي يفترض ادار مجهودات بدنية وذهنية ومن ثم لا يمكن أن ينعقد العقد الاحترافي إلا بين شخص طبيعي وناد. (فوكراش، مرجع سابق، ص 55)
- يرى عباس (2005) أن اللاعب المحترف أحد أطراف عقد الاحتراف وهو الشخص طبيعي، وعليه أن يكرس وقته وجهده لممارسة نشاطه بصفة منتظمة مستمرة، وأن يتخذ من هذ النشاط عملا ومهنة له. (العقيلي، 2014، ص 19)
- يعرف اللاعب المحترف بأنه اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته للرياضة مبالغ مالية كرواتب ومكافآت بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي. (الهادي ورعاش، مرجع سابق، ص 31)

ويرى الباحث بأن اللاعب المحترف هو شخص طبيعي يمارس نشاط رياضي لحساب مؤسسة رياضية (نادي محترف) مقابل أجر متفق عليه يربطهما عقد يحد مسؤوليات كل طرف، على أن تعتبر هذه الممارسة مصدر دخله الرئيسي وأن يزاول هذا النشاط بصفة منتظمة ومستمرة، وأن بذل كل ما لديه من إمكانية بدنية وذهنية لتحقيق أفضل النتائج.

23-4-الالتزامات الناتجة عن عقد الاحتراف

عند إبرام أي عقد لابد من وضع بنود يحترمها طرفي العقد والالتزام بها حيث يعتبر عقد الاحتراف عقد ملزم لطرفين وفيما يلي التزامات كل طرف:

23-4-1-التزامات اللاعب المحترف.

على اللاعب المحترف احترام عقده والالتزام بما يلي:

- أ- لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبات والمباريات والمسابقات التي يتم إخطارها من قبل النادي المتعاقد معه.
- ب- يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه.
- ت- يجب على اللاعب المحترف ان يتفرغ للعمل المنوط له فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي ان يشارك بأي نشاط رياضي آخر.
- ث- يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات من الجهة الإدارية أو الفنية للفريق. (فوكراش، مرجع سابق، ص55)

23-4-2-التزامات النادي الرياضي اتجاه اللاعب المحترف:

يعد للالتزام بدفع الاجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من الاحتراف هو الحصول على مصدر رزق أساسي وثابت (درويش والسعداني، 2006، ص87) ويترتب على النادي التزامات أخرى كما يلي:

أ- هو المسؤول عن إدارة تنظيم الاحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوعة من قبل الاتحاد الرياضي للعبة.

ب- يلتزم النادي فور إبرام عقد الاحتراف بأن يطلب من الاتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي الاحتراف.

ج- يلتزم النادي بتمكين اللاعب من تنفيذ العقد بأن يمكنه من الدخول للنادي وان يهيئ له المكان المناسب للتدريب وأن يقدم له كل الأدوات اللازمة لذلك فإن على النادي توفير وسيلة المناسبة وتوفير كل ما يساعد اللاعب المحترف على رفع مستواه.

خلاصة

وفي الأخير نستخلص بأن الاحتراف الرياضي أمراً ضرورياً للرقى بالرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة وعلى النوادي الرياضية الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في العملية الإدارية، وعلى الإدارة العليا للمنظمات الرياضية أن تهتم بتكوين وتدريب مسيرها وتمكينهم من التكنولوجيات الحديثة لمواكبة ما يعرف بعولمة التسيير الإداري حتى تتمكن من أن تحافظ على كيانها وتحقق ما يعرف بالتطوير الإداري.

الفصل الرابع

الإبداع الإداري ومحدداته النظرية

تمهيد

يعتبر الإبداع جوهر العمل الإداري لأي منظمة من المنظمات الرياضية ، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات الحديثة تواجه ظروف معقدة ومتغيرة ، مما يدفعها نحو الضرورة الملحة للإبداع، حيث يتوجب على الافراد الذين يتولون تسيير المنظمات الرياضية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات المسيرين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح المجموعة الوصول وتحقيق ما يعرف بالإبداع الإداري للمساهمة في زيادة الإنتاج وتحسن النتائج وتذليل العقبات التي توجههم في التسيير.

وفي هذا الفصل سيتطرق الباحث إلى الابداع الإداري ومحدداته النظرية

01-تعريف الإبداع:

وعرفه سميث "أن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل ان بينها علاقة. (السويدان والعدلوني، 2004، ص18)

الإبداع عند اللغويين: إذاً معنى الإبداع في اللغة هو إحداث شيء على غير مثال سابق وعند علماء الفلسفة هو اشتغال الكلام على عدة ضروب من البديع

الابداع عند الفلاسفة: إيجاد الشيء من لا شيء كإبداع الباري-سبحانه وتعالى - فهو ليس بتركيب ولا تأليف، وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود، وقد تم التفريق بين الإبداع والخلق فقالوا: الإبداع هو إيجاد شيء من الأشياء، والخلق: إيجاد شيء من شيء لذلك (عبدالرسول، 2016، ص10)

الإبداع عند علماء النفس:

وعرفه البعض بأنه: مجموعة من القدرات، وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والتركيب، وإعادة التجديد والتقويم.

وعرّفه البعض بأنه: القدرة على إنتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة، وهذه القدرة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة، وأن الفرد المبدع هو الفرد القادر على التفكير الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة، ومن إعادة الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدثة بالنسبة للفرد ونفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها. (عبدالرسول، مرجع سابق، ص11)

الإبداع عند التربويين:

من الملاحظ أن الدارس للأدب التربوي يجد أن هناك العديد من التعريفات للإبداع، فقد أشار الكثير من الباحثين والمربين إلى مفهوم الإبداع ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

فيرى البعض أن الإبداع يعني: قدرة الطلاب على الإتيان بحلول جديدة للمشاكل والمواقف التي تواجههم، وإن كانت عناصر موجودة في الموقف التعليمي ومعروفة لدى المعلمين، ولكنها غير معروفة لدى الطلاب أنفسهم. (عبد الرسول، مرجع سابق، ص13)

الابداع من الناحية السيكلوجية: احتدام العواطف لدى المبدع تتأجج في داخله، تبلغ حد الالهام فتصل الى قمته، فتشرق الفكرة فجأة على ذهن المبدع، ولا بد للفكرة الإبداعية من معين تمتاح منه، ولكن الابداع في صياغته هو الأساس. (الجسماني، 2000، ص46)

من خلال ما سبق يستنتج الباحث بأن الابداع هو التعبير عن القدرة العقلية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها في إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل ان بينها علاقة، وإنتاج أفكارا جديدة وهادفة تتسم الأصالة.

02- بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع:

أ . الابتكار: هو "التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة الإبداعية في المؤسسة (فريديريك، 2000، ص22)".

ب . الموهبة: تعرف على أنها "قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن". (لبوز، 2017، ص 36).

ج . الذكاء: يعرف بأنه قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ويعبر عن ذكاء الوراثي بالذكاء المرن وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، ويقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعددية والمجردة أو البصرية والذكاء (لبوز، مرجع سابق ، ص 36).

وفي كثير من الأحيان يستخدم مفهوم الإبداع والابتكار للدلالة على "الأفكار أو المنتجات أو الممارسات الجديدة في المؤسسة، أو التطورات والاختراعات المميزة غير المسبوقه، واستخدام الباحثون هذين المصطلحين بشكل تبادلي للدلالة على نفس المفهوم، وكذلك أعتبر أن الإبداع والابتكار يعودان إلى التطوير في النظام والتطبيق العملي للأفكار الجديدة (Mostafa 2005 p733)"

د- العبقرية:

ويرى البعض أن كلمة عبقرية جاءت من وادي عبقر وهو وادٍ ظهر فيه كثير من الأذكياء، فالشخص العبقرية هو الذي تتوافر فيه سمات خاصة مثل الطموح والثقة بالنفس والرغبة في التفوق، والقدرة على التركيز الشديد وتحمل المشاق.

أما العبقرية في علم النفس: فهي تمازج بين الذكاء والموهبة، والجرأة في اقتحام مجالات لم يسبق لأحد اقتحامها، فالعباقرة هم دائماً القادة والرواد في تعريف الناس بحقائق وإنجازات لم تطرق من قبل، وهم من هذه الناحية يختلفون عن العامة ممن يؤدون الأعمال بشكل روتيني مكرر منتظرين من يقدم لهم وسيلة جديدة أفضل.

(عبد الرسول، مرجع سابق ، ص30)

03-دوافع الابداع:

03-01-الدوافع الذاتية (الداخلية)

- الحماس لتحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن يكون مفيدا للمجتمع)
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقي الذات

الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل. (السويدان والعدلوني، 2004، ص 21)

03-02-الدوافع البيئية (الخارجية)

03-02-01-الحاجة إلى الابداع في مجالات العمل المختلفة:

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسمين، كما أن هناك إقرار بإبداع العالم والكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملاً إلى حد بعيد، فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز (أو مستودعات) التفكير وما صاحبها من دعاية.

03-02-02-الحبوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الابداع:

وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحبوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعملية فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

03-02-03-التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة الوطن وتنويع تحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية، وشؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقة. (السويدان والعدلوني، 2004، ص 22)

- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية
- إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص 23)

03-03-دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على المكافآت المالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- خدمة الأمة والوطن (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص 24)

04-خصائص الابداع:

- تتصف العملية الإبداعية بمجموعة الخصائص نحدددها في مايلي:
- القدرة على اكتشاف علاقات جيدة.
- القدرة على استقطاب تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات القديمة والجديدة التي سبق لغيره اكتشافها
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.

● الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه. (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص 26)

● قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.

● قابل للانتقال والتطبيق.

● حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.

● قادر على ملاحظة التناقضات والنواقض في البيئة.

● لا يشترط الجديد للآخرين بل يكفي الجديد لشخص نفسه

المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد. (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص 27)

05-مستويات الابداع:

هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسات الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي وقد صنفها كما يلي:

05-01-الابداع التعبيري:

يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو مستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذ المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة. (السويدان والعدلوني، 2004، ص 30)

05-02-الابداع الإنتاجي:

هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص 30)

05-03-الابداع الاختراعي:

هذا المستوى من الابداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم من بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب، كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع فكرة الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام. (السويدان والعدلوني، مرجع سابق ، ص31)

05-04-الابداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الابداع قدرة قوية على التصوير التجريدي

للأشياء مما ييسر المبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأمثلة... الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية التجديد. (السويدان والعدلوني، مرجع سابق، ص32).

ويشير هذا المستوى إلى قدرة الفرد اختراق قوانين ومبادئ، أو مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات جديدة أو أفكار حديثة. (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص40)

05-05-الابداع الانبثاقي:

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد. (السويدان والعدلوني، مرجع سابق، ص33)

05-06-الاختراع: أحد جوانب الابداع، ويعرف بأنه مركب جديد أو إدماج جديد لوسائل من أجل

غاية معينة. (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص31)

05-07-الابداع الابتكاري: ويشير هذا المستوى من الابداع إلى تطوير استخدام المواد في استخدامات

جديدة دون أن تمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار ومعارف أساسية جديدة ومن شروطها التي تنص عليها أن يكن العمل غير مسبوق، أو يكون مفيدا ونافعا. (عبدالرسول، 2016، ص40)

05-08-الابداع التحليل: وهو أعلى مستويات الابداع وأندرها، وفي هذا المستوى يتحقق الوصول إلى

مبدأ أو نظرية أو افتراضي جديد كلياً. (عبدالرسول، مرجع سابق، ص 40)

06- مفهوم الابداع الاداري:

وعرفت المنظمة الامريكية للتدريب والتطوير الابداع " بأنه عملية انتاج افكار او اشياء حقيقية او خيالية ووضعتها في طرق جديدة ومفيدة (علي، 2011، ص 20).

اما الابداع الاداري فهو " فكرة تتسم بالحدائة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والامام الاداري المدرك لواقع المنظمة والمسند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد (بشاوي، 2008، ص 03).

ويحدد حمود (2002: 204) الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ومن هنا يتضح بأن الابداع حالة ليست مألوفة سابقا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة. (حمود، 2002، ص 204)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن الابداع الإداري هو عملية انتاج فكرة في المجال الإداري تتسم بالحدائة والأصالة، تنشئ نتيجة التفاعل مع مؤثرات خارجية والقدرات والخبرة التي يملكه الفرد المبدع والإمام المدرك بواقع المنظمة، حيث تقدم هاته الفكرة فائدة ترضي المستفيد منها.

07- مستويات الابداع الإداري:

وتتعدد مستويات العمل الإبداعي تبعا للفئة المبدعة وتبعا لذلك فقد قسم الباحثون في العمل الإبداعي

إلى:

07-01-العمل الإبداعي على مستوى الفرد: وهو العمل الي يتوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن

السمات التي تميز الشخص المبدع الطلاقة، المرونة العقلية، والقدرة على إصدار الاحكام وشمولية التفكير واتساع الأفكار، صياغة الأفكار والربط والثقة بالنفس، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الاخرين الفضولية الدافعية والإصرار، وروح الدعابة، والمهارات الاجتماعية. (العبيدي وآخرون، 2010، ص 63)

07-02- العمل الإبداعي على مستوى المنظمة: وهو العمل الإبداعي الذي تقدمه أو تتوصل إليه الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعات المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة الأحادية الجنس، وإن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الجماعة تتطلب أن تكون لهم شخصيات مختلفة والمتماسكة أكبر حماساً ونشاطاً للعمل الإبداعي من الأقل تماسكاً وأن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:

- الميل نحو الممارسة والتجريب
- وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي
- احترام القيم وتطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة
- البساطة في الهيكل التنظيمي.
- الحزم واللين معا (العبيدي وآخرون، 2010، ص 63-64)

08-عناصر ومكونات الابداع الإداري:

يتضمن الابداع مجموعة من القدرات حددتها معظم البحوث والدراسات التربوية في الآتي:

8-01- الطلاقة:

يشير مصطلح الطلاقة على امتلاك عدد من الأفكار والأفعال الغير متجانسة التي تحاول الوصول للكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عدة أبعاد مختلفة، وتعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذو المهارة، ومن بين تعاريف الطلاقة نطرح ما يلي:

هي القدرة على "إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الشحقاء، 2003، ص 43).

كما تعرف على أنها "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها" (سلامة، 2000، ص 28).

وليس معنى الطلاقة أن كل المبدعين يجب أن يعمل تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة (عبد الله وآخرون، 2001، ص 47).

إذن الفروق الفردية تعد عامل مهم في عنصر الطلاقة، كما أن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية لا يكفي وحده لتحديد الطلاقة بل لابد من توفر جودة للأفكار وتكون ذات معنى (ماهر، 2004، ص 121).

ويرى الباحث بأن الطلاقة هي قدرة الفرد على إيجاد وتوليد عدد كبير من الأفكار المفيدة عند الاستجابة لمثير معين وفي مدة زمنية قصيرة.

وتسهم الطلاقة في تربية النشء التفكيرية وتحقيق الأهداف التالية:

- فتح أفق الافراد على المتغيرات البيئية وإدخالها في مخزونهم المعرفي وتنظيمها واستعمالها.
 - تعلم مفردات متعددة الأشياء محددة.
 - النظر إلى الأشياء وإطلاق مسميات عليها.
 - تقليب الأفكار لفظيا والتعبير عنها.
 - اللعب بالكلمات والصور والأعداد وكل ما يساعد على الشعور بالألفة مع نمط تفكير الطلاقة.
- (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص 34)

08-01-01-أساليب قياس الطلاقة:

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد كأن تبدأ وتنتهي بحرف أو مقطع معين مثل أو التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة مثل (كرة، ملعب، حكم). (عبدالرسول، 2016، ص 34)
- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة كالقدرة على ذكر أكبر عدد ممكن من أسماء الحيوانات الصحراوية أو المائية، أو أكثر قدر من الاستعمالات للجريدة أو الحجر، أو العلب الفارغة.... إلخ

● القدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمة معينة، كأن يذكر المتعلم أكبر عدد ممكن من التدايعات لكلمة نار أو سمكة أو سيف أو مدرسة... الخ.

● القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى من هنا يتضح أن الطلاقة تقاس بأساليب مختلفة تتمثل في توليد بعض الكلمات والجمل المختلفة، وتصنيف بعض الأفكار، وغيرها من الأمور التي تستدعي الأفكار من العقل. (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص35)

08-01-02-أنواع الطلاقة:

يوجد العديد من أنواع الطلاقة:

● **الطلاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تستوفي شروطا معينة كأن تبدأ بحرف معين وتنتهي بحرف معين.

● **الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني:** وتتمثل في قدرة الفكر في إعطاء أكبر عدد ممكن من المعاني أو الأفكار أو الحلول لمشكلة أو عناوين لفقرة أو استعمالات ممكنة لشيء. (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص35)

● **الطلاقة الترابطية:** وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد من المرادفات لكلمة معينة

● **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها هذه الأفكار متصلة ببعضها البعض ومرتبطة بموضوع معين.

● **طلاقة الاشكال:** وهي التي تتمثل في رسم أشكال متعددة ومختلفة.

● **الطلاقة الحركية:** وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات الحركية المناسبة أو الملائمة في وحدة زمنية محددة. (عبدالرسول، مرجع سابق ، ص36)

08-02-المرونة: تتوفر المرونة على العديد من التعاريف حسب مجال الاهتمام والتخصص، نذكر منها:

وقد عرفت المرونة بأنها القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلص من الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناء إذا ثبت صحتها. وعرفها البعض بأنها تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف.

ويقصد بالمرونة القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقفة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف، ومن الملاحظ أن المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعنى تبنى أنماط ذهنية محددة سالفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. (عبدالرسول، 2016، ص36)

وتعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003، ص13).

08-02-01-أنواع المرونة: يوجد نوعان من المرونة هما:

المرونة التلقائية والعفوية: وهي القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو موقف مثير، استجابات تتسم بالتنوع واللامنطقية وهذا يعني أن المرونة تعنى القدرة على تغيير اتجاه الأفكار من اتجاه الآخر بيسر وسهولة. (عبدالرسول، مرجع سابق، ص37)

المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على "تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم" (عدنان، مرجع سابق، ص25).

08-03-الأصالة:

هناك العديد من التعاريف للأصالة نورد منها ما يلي:

- عرفت الاصالة على أنها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات المباشرة والأفكار الشائعة والمقبولة.
- كما عرفت أنها القدرة على إنتاج فكرة غير مألوفة ومتميزة، أو حل مشكلة بطريقة غير تقليدية.
- وعرفت أيضا بأنها القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي بمعنى قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما تقلصت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. (عبدالرسول، 2016، ص37)
- ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصالة ان يتعد الانسان عن طرق التفكير

التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية-فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير ايضاً الى الامر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف (الصيرفي، 2003، ص 19).

● لكن علينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث. (عدنان، 2002، ص 27)

ويرى الباحث بأن الأصالة هي القدرة على إنتاج فكرة غير مألوفة ومتميزة لم يسبقه له شخص من قبل ولم تخطر على بال أحد، أي أنه كلما تقلصت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها

04-08- التفاصيل (الكمال): يقصد بالتفاصيل الاكمال والتوسع البناء على أساس من المعلومات

المغطاة لتكملة بناء من جميع نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً، أو العمل امتداد في اتجاهات جديدة، أو هو قدرة المتعلم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً. (عبدالرسول، 2016، ص 39)

05-08- الحساسية بالمشكلات:

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى افكار جديدة (الصيرفي، 2003، ص 16)

حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها (عباس، 2004، ص 153).

ويرى الباحث بأن الحساسية بالمشكلات هي قدرة الفرد على الشعور بالمشكلات والمواقف التي تحيط بالفرد في وقت مبكر مع الامام بجميع جوانبها.

06-08- غزارة التفكير: وهي ان تكون اهتماماته بمعدل واسع للأشياء الكبيرة ذات المعاني الخارجية

07-08- التفاصيل: وهي القابلية لتقديم إضافات جديدة لفكرة معينة.

08-08- الاعتماد على النفس: محاولة الفرد إيجاد حلول للمشكلات بالاعتماد على نفسه بقوة

ونشاط. (السامرائي، 2013، ص 132)

08-09-08-التأمل: القابلية على التقدير والتصحيح والتقويم والتخطيط ورسم صورة أمامه كاملة للفكرة التي

تعرض لها.

08-10-10-التحرك: تحويل الأفكار الى أفعال.

08-11-11-التركيز والمثابرة: الاقبال على الاعمال بجد ولفترة طويلة (السمرائي، 2013، ص 133)

08-12-12-قبول المخاطرة:

المخاطرة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفاً، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليدي أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفرد فاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها (لبوز، مرجع سابق ، ص44)".

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه

الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة

المسئوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرين واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار

الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب

على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول

المخاطرة وتحمل نتائجها.(الشمري، 2002، ص2002)

ويري الباحث بان المخاطرة هي قدرة الفرد على تحمل مسؤولية النتائج الغير متوقعة عن الأفعال التي يقوم

بها والاستعداد التام لمواجهتها.

08-13-13-القدرة على التحليل والربط:

يشير هذا العنصر على وجود خاصيتين مهمتين بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع وتعلق

هاتين الخاصيتين بالأفراد ويقصد بهما:

التحليل يعبر عن قدرة الفرد على الوصول إلى التفاصيل وتجزئة الكل إلى أجزاء ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً (المهويدي، 2006، ص 95).

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (جانيسن وروبينسون، 2000، ص 40).

ويتضمن التحليل في الإبداع القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع "شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل"، ولا يجربون التجريب والإبداع لأنه بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، 2000، ص 305).

09- خصائص الإبداع الإداري:

اختلف الباحثون في تحديد خصائص الابداع باختلاف توجهاتهم ويمكن أن نلخصها في ثلاث خصائص رئيسية وهي

09-01- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع لا يقتصر على الفرد وحسب، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً ومتاحاً بصورة أكبر، حيث أن الظواهر والتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. (لبوز، 2017، ص 47)

09-02- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة:

كما أن الإبداع لا يقتصر على العلماء والخبراء والإداريين وأصحاب القرار والمهوبين وحسب، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يدركها، فنجد أن لكل شخص طبيعي كائن مبدع، والمشكلة في قضية الإبداع لا تقع على عاتق الفرد المبدع

بل على الأشخاص الذين يحكمون على الإبداع، إن العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها باعتباره شخص فاعل. (لبوز، مرجع سابق ، ص 47)

09-03- الإبداع ظاهرة قابلة للتنمية والتطوير:

تلعب العوامل الوراثية دوراً مهماً بالنسبة للفرد المبدع، حيث تساعد تلك الاستعدادات ذات الطابع الوراثي على جعل الإبداع أمر حتمي نتيجة لتلك العناصر الفطرية، ولكن تبقى تلك العناصر مجرد عوامل مساعدة، إذ لا بد من توفر من تطوير وتنمية تلك المؤهلات، وهذا لا يعني أن الإبداع ظاهرة تمتاز بالفطرة بل هي ظاهرة مكتسبة تطور وتوجه من أجل الحصول عليها، فلا يمكن القول على أن هذا الشخص يصلح ليكون مبدع وهذا لا يصلح، بل إن الإبداع لا يتأتى إلا بالتدريب والممارسة. (عيد، 2008، ص 15)

10- مبادئ الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري لا يعمل بمعزل عن مبدئين أساسيين: وهما الفرد والإدارة، وكل المبادئ الآتية هي مجموعة الشروط التي يظهر فيها كيفية الاستثمار في كلتا الجانبين باعتبار الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم يجعل من المنظمة الأفضل والأكثر تحقيقاً لأهدافها.

ومن خلال تشخيص جملة المبادئ التي يشتمل عليها الإبداع الإداري نجد ما يلي (الصران، 2001، ص 185):

أ . ضرورة وجود إدارة مبدعة تنتهج في عملها للوصول إلى هدفها الإبداع الإداري استراتيجية لها.

ب . احترام الأفراد وتشجيعهم وتنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

ج . التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

د . تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة وحسب، وتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

هـ . التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضاً، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة.

و . التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز.

ز . ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة في المنظمة، بل الإبداع أن يكون الفرد هو النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضاً.

ح . إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ولم يقطع بعد بفشلها.

ط . يعد التدريب في ميدان العمل أحد الطرق الفعالة في تنمية قدرات الإبداع عن الأفراد وذلك لما يقدمه من تطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. (الدهراوي، 2008، ص15)

11- الأصول النظرية للإبداع:

لقد عالج مختلف المدارس والاتجاهات موضوع الإبداع والعمل الإبداعي بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، ومن خلال ذلك سنعرض مجموعة من النظريات لعي تناولت الإبداع والمتمثلة فيما يلي:

أ- النظرية الترابطية للإبداع:

تركز هذه النظرية على عنصر الترابط الذي يساعد في إنشاء موضوع الإبداع أو العلاقات الجديدة التي لم يتم اكتشافها، كما ترى هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية J.Maltzman وMednick اللذان يريان في الإبداع للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً. (لبوز، مرجع سابق، ص54)

ب- النظرية السلوكية:

اجتهد أصحاب النظرية السلوكية في دراسة ظاهرة الإبداع على وقع اتجاهاتهم الفكرية التي تفترض أن النشاط هو جوهر مشكلة تكوين العلاقات بين المثيرات و الاستجابات بالإضافة إلى مفهوم الاشتراط الوسيلى و الإجرائي، الذي يرى أن الفرد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط إلى نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المنبه و الاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها و استبعاد غير المرغوب منها فالإبداع يحدد عن طريق المثير لتصبح الاستجابات تحصيل حاصل لما هو مرغوب فيه أي أن الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناءً على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه، كما أن عامل الخبرة ضروري عند أصحاب هذه النظرية لضرورة تحصيل استجابات سابقة تدعم الاستجابات اللاحقة في مواقف أخرى، أو دراستها من خلال المحاولة و الخطأ. (لبوز، مرجع سابق، ص-55-54)

ت- النظرية المعرفية

النظريات المعرفية عن الإبداع كثيرة ومتعددة، حيث تعتبر في مجموعها العملية الإبداعية عملية تفكيرية تؤدي إلى نتائج أصلية، وتركز هذه النظريات على العمليات العقلية ووظائف الدماغ والعلاقة بينها وبين متغيرات الشخصية (سعيد، 2009، ص53).

ويعد Spareman رائد نظرية التحليل العاملي ومن رواد النظرية المعرفية في الإبداع حيث يفسر العملية الإدارية وفقاً للأسس الآتية:

يأتي من تعرف الفرد على خبرته، أي تحول الإحساسات الموجودة إلى إدراك وتنظيم عملية التفاعل.
عملية إبراز العلاقات الأساسية الموجودة في الخبرة.
يساعد على استنباط المتعلقات الجديدة.

وهكذا يأتي الحل الإبداعي باكتشاف المدرك الجديد (المتعلقة الجديدة). (لبوز، مرجع سابق، ص56)

ث- النظرية الإنسانية:

يؤكد المذهب الإنساني على الخبرة الذاتية التي يمر بها الفرد بحيث لا يتنافى ذلك مع متطلبات العلم ويرى هذا المذهب أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع وأن ذلك يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه،

فإن كان المجتمع متحرراً من القيود والتعصب بكافة أشكاله فإن ذل سيسمح للفرد بأن يتقدم في إبداعاته وتحقيق ذاته، الأمر الذي يفتح الطريق على مصراعيه أمام طاقة الإنسان لتخرج من سجنها أو أسرها. ويرى هذا المذهب أن التلقائية والحرية في التعبير عن محتويات طاقات الفرد الكامنة (غير الغرائز الجنسية والعدوانية) ستوصله إلى الإبداع، إلا أن ما سلو لم يتجه إلى محتويات النفس الداخلية ويرى أن الاختلاف بين الناس بالنسبة للإبداع هو اختلاف في الدرجة وحسب كما يتحدث هذا المذهب على لسان فروم عن الإبداع كاتجاه نحو الحياة يحدد للفرد الأساليب في تعامله معها.

وتقدم هذه النظرية مجموعة من المعتقدات التي يحملها أصحاب هذا الاتجاه مفادها:

1- يكون الإنسان سعيداً عندما يبدع شيئاً ما، وتحقيق الذات هو الدافع نحو الإنجاز.

2 - للإبداع علاقة بين الفرد السليم والوسط المناسب الذي يساعده على تفتح الطاقات الإبداعية.

3 - يعتقد الإنسان أن الصراع يعيق الإبداع . خلافاً للفرويديون ..

4 - يؤكد الإنسان على طبيعة الإنسان الخيرة لذلك عندما يتحدثون عن اللاشعوريين فيه مصدراً لإمكانات الإنسان وطاقته، بينما الفرويديون يرون أن اللاشعور مصدراً للدوافع العدوانية والأشياء المكبوتة. (لبوز، مرجع سابق، ص56)

ج- النظرية الاجتماعية:

جاءت هذه النظرية، لتؤكد دور السياق الاجتماعي النفسي المتمثل في المناخات الاجتماعية و النفسية، و أساليب التنشئة الاجتماعية المتصرفة بالحرية و الديمقراطية و احترام الفرد و من رواد هذا الاتجاه Murphy الذي قام بدراسة الإبداع من وجهة النظر الاجتماعية و أكد على أن هذه النظرية حاضنة للإبداع الفردي و الجماعي في إطار الحس بالمسؤولية الاجتماعية، و المحافظة على القيم الإنسانية و الاجتماعية التي تجعل الأعمال الإبداعية وسائل بناءة لتحقيق المزيد، من سعادة الناس، و أن إطلاق حرية التفكير تسهم في قدرة الفرد على رفض الأفكار و قبول نقدها.(لعبدى وآخرون، مرجع سابق، ص42)

12- أنواع الإبداع المؤسسي: هناك العديد من أنواع الابداع المؤسسي التي يجب على مدير المؤسسة

مراعاتها، وبالتالي كيفية التعامل معها وهي:

12-01-أنواع الابداع طبقا لبرمجة: صنف الابداع طبقا لبرمجته إلى نوعين هما:

أ-إبداعات برمجة روتينية أو نمطية: وهي عبارة التغيرات التي تمر بها المؤسسة ولا يتغير شيئا من لواقع إلا بدرجات طفيفة.

ب-إبداعات غير مبرمجة غير روتينية وغير منطقية وهي الابداع الذي تلجأ إليه المؤسسة لحل مشكلات حرجة تواجهها وينقسم الى قسمين هما:

ج-إبداع معاناة (الاستغاثة) وكما يسمى أيضا ابداع محنة أو الخطر الذي تمر به المنظمة وتتبناه المؤسسة لمعالجة وضعها ومحاولة لتكون ناجحة مرة أخرى. وقد تسعى المؤسسة لإعادة ترتيب الأفراد، وتمارس ضغط كبير لتخفيض الكلف. (السمرائي،2013، ص 47)

د-إبداع فيض: ويعرفه zaltman أنه الاختلاف بين الدفعات المطلوبة لبقاء لمنظمة والمحافظة عليها بين الموارد الشخصية من البيئة أو ببساطة هو الفرق بين ما تحصل عليه وما يتوجب دفعه. (السمرائي،2013، ص 47)

12-02-طبقا للمخرجات: وهذا النوع من الابداع يتم تصنيفها على أساس ما تفرزها عملية الابداع من نتائج أو مخرجات بناء على المداخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

12-03--أنواع الابداع من حيث الهدف: يتم تقسم الابداع على أساس الهدف من تلك التغيرات التي تتبعها المدرسة لتبني الابداع، وهما عبارة عن نوعين: الأول إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المدرسة من خلال بعض التغيرات لتمكينها الوصول إلى النوع الثاني من الابداع وهو الابداع النهائي (ابداع الغاية) الذي من خلاله المدرسة يمكنها الوصول إلى الهدف الذي تسعى اليه فالأول يعتبر مقدمة أو تمهيد للثاني. (عبدالرسول، 2016، ص44)

12-04-أنواع الابداع طبقا لمصادر السلطة: الابداع في المؤسسة يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات السلطة) والابداع الصادر بقرارات يشارك بها أعضاء المؤسسة (قرارات جماعية). (عبد الرسول، 2016، ص44)

12-05- تصنيف الإبداع وفقاً لاستعماله إلى نوعين هما:

إبداع المنتج: حيث يختص هذا النوع بالمنتجات وحسب دون الاهتمام بالأسلوب ولا بالوسائل، وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً. (العامري والغالي، 2007، ص410)

إبداع العملية: هو "تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً".

وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين. (الحسني، 2007، ص26)

واحتمالية عمل النوعين معاً أمر وارد كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج) (الكبيسي، 2003، ص98).

12-06- تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته إلى نوعين هما:

أ. إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقييم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين. (العامري، مرجع سابق، ص410)

ب. الإبداع التكنولوجي: يعني "تغيير في المظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييراً في العمليات الإنتاجية".

إلا أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري بكون هذا الأخير يحدث أقل تكرار منه. (Richard. 2001. p370)

12-07- تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

أ. الإبداع الجذري: وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

وهذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية والتي تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة.

والإبداع لا يعد جذرياً ما لم يحقق بعض أو كل الشروط (الكبيسي، مرجع سابق، ص98)

ب/ الإبداع التدريجي (المتزايد): "فهو سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا محسنة عما هو موجود ولكن متكرر ويزيد باستمرار".

يستند على أساس "استمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجذرية وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة للمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات" (جويده، 2002، ص 178).

وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي لأنه يعبر عن الكليات، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي لأنه يهتم بالتفاصيل والعناصر الفرعية التي تشكل الترابط بين الكليات. (الملا، 2009، ص45)

12-08- تصنيف الإبداع حسب مصدره إلى نوعين هما:

أ- إبداع داخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة، كالبحث والتطوير وغيرها.

ب. إبداع خارجي: يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها. (الملا، مرجع سابق، ص64)

12-09- ويصنفه (Rothwell) (2008). من خلال مصادره إلى الإبداع الطارئ والإبداع المتبني

والإبداع المفروض.

أ- الإبداع الطارئ: هو الذي ينشأ من داخل المؤسسة نفسها، أو من خلال أي فرع من فروعها، ويكون هذا الإبداع فريد من نوعه، ويمثل نوع من الاستجابة والتي لم يتم تحقيقها من خلال النجاح أو من خلال ملائمة الأمور السابقة، ومن خلال مواجهة العديد من المشاكل الخاصة والتي تواجهها المؤسسة، مثل إنشاء وحدة خاصة في إدارة بعينها تسعى للعمل على تلبية حاجات المواطنين التي تنتج عن حدوث كوارث معينة.

ب- الإبداع المتبني: ففي الغالب يتم استجلابها إلى المؤسسة من جهات خارجية.

ت-الإبداع المفروض: يتم فرضه على المؤسسة من قبل الجهات الخارجية، مثل فرض استخدام نظم معلومات إدارية معينة في عمل المؤسسة، وخاصة إذا اتضح لهذه المؤسسات ميزة استخدام هذه النظم في عملية تسيير عمل هذه المؤسسة (Rothwell, 2008).

12-10- تصنيف الإبداع على أساس القرار المتخذ:

- أ. إبداع فردي: تكون صادرة عن الإدارة العليا، وتكون خاصية الفردية هي أساسها.
- ب. إبداع جماعي: تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها، أو جماعة من أعضاء المؤسسة، ويكون عنصر التشاور مهم فيها.

بالإضافة إلى ذلك إشارة دراسة (Mohamed Baradai) (2012) فإن هناك بعض

الدراسات قامت بتصنيف الإبداع الإداري إلى نوعين رئيسيين، وذلك على مستوى المؤسسات وهما:

أ-الإبداع الفني: وهو الذي يتعلق بالمنتج أو الخدمات الجديدة، وتكنولوجيا الإنتاج، أي نشاط المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات، وهو عملية تتم من أسفل لأعلى الهرم التنظيمي، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية ذات الخبرة الفنية.

ب-الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.

13-مراحل الإبداع الإداري:

تمر العملية الإبداعية بخمس مراحل وهي:

13-01- مرحلة الإعداد:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.

- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر عدد من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إجراء عملية تقييم البدائل. (عزة، 2008، ص 28)

13-02-مرحلة الاحتضان:

في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل المنظمة، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المنظمة (الطيبي، 2001، ص56)

13-04-مرحلة الإصرار والمثابرة:

إن مراجعة سيرة العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في العلوم والفنون تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها.

فقد أمضى أينشتاين أربعة عشر عاماً وهو يطور اختراجه الأول في بحثه عن النظرية النسبية الذي نشره عام 1905، وقبل أن يصبح نجماً عالمياً وينال جائزة نوبل عام 1921، كان عليه أن يخوض مواجهات جادة مع أشهر الفيزيائيين المعاصرين له من الذين عارضوا نظريته أو لم يعيروها اهتماماً يذكر مثل: ماخ، بلانك، بوينكير ولاسيما في السنوات الأولى التي أعقبت نشر ورقته (جروان، 2002، ص 135)

13-05-مرحلة الإشراق:

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل بوارد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، ويطلق عليها أيضاً مرحلة الإلهام، حيث

ينبثق فيها شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم في العمل الإبداعي. (العبيدي، مرجع سابق، ص ص 61، 62)

13-06-مرحلة التحقق:

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية وغير مسبوق. (جروان، 2002، ص 139)

14-الإداري المبدع:

فالمبدع هو "الفرد الذي يخرج عن التسلسل المألوف أو الشائع ويدرك العلاقات ويصممها، ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصلية، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار" (الشميري، 2007، ص 23).

15-خصائص الإداريين المبدعين

يتميز الإداريين المبدعين بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة العالية بالنفس نتيجة الموضوعية والجرأة في الحكم وحسن تقدير الأمور
- التفكير الحر المستقل دون الاعتماد على الآخرين.
- القدرة على، حل المشكلات المعقدة
- حب المخاطرة والمجازفة
- حب التفكير والتجديد، والرغبة في التجريب والمحاولة.
- الربط بين الخبرات السابقة والخبرات الجديدة.
- القدرة العالية على تحمل المسؤولية.

- المبادرة وبذل الجهد في العمل. (العبيدي وآخرون، 2010، ص73-74)

16-عوامل تنمية الإبداع الإداري

لا شك أن تنمية الإبداع الإداري تعتمد بشكل أساسي على العديد من العوامل التي تؤثر بشكل فاعل على الإبداع الإداري، ومنا ما يتعلق بالفرد ذاته أو بالمناخ التنظيمي في بيئة العمل، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. المشاركة وتفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث أنه يساعد على إعطاء الفرصة دعم وتنمية المهارات القيادية لديهم وإكسابهم الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمهوم التمكين على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار، وإثراء خبرات العاملين. (Moye et al , 2005 ,p54)

2. العمل الجماعي وروح الفريق

لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث أن أهم مزاياها أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذها، وهنما تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الحكاعية، وفي ضوء ذلك أصبحت فرق العمل هي النموذج المثالي في جميع أنواع المنظمات لدعم التعاون والتنسيق بين أجزاء ووحدات العمل المختلفة (Erdem & Ozen, 2003)، كما تعتبر فرق العمل جماعات تنظيمية لها أهداف محددة للوصول إلى نتائج مرغوبة، حيث يكون أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيقها من خلال الاعتماد المتبادل، وتنمية الفهم المشترك والتعاون والتنسيق. (Costa, 2003 ,p63).

3. المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية

تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول النظام التنظيمي الداعم للتعلم على مستوى المؤسسة ككل، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي والتنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة (Ismail, 2005.p97).

كما أن هناك عدد من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة منها التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، وإنشاء قواعد المعلومات والبيانات، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف

المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية، ووجود أكبر قدر عالي من التقدير والاحترام والتحفيز وقبول نسب معينة من الأخطاء، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء (Englehardt & Simmons, 2002. P76).

4. التحفيز المادي والعنوي

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية، ذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا بالإضافة لأهمية وضع معايير موضوعية لقياس وتقييم الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع (الفاعوري، 2005، ص106). كما أشارت بعض الدراسات إلى بعض العوامل الهامة والتي تساعد على تشجيع الإبداع والابتكار، ومن هذه العوامل (حسن، 2004، ص97).

1. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
2. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرته وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
3. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب.
4. مساندة المسؤولين للأفكار وتقبلهم ودعمهم لهم.
5. بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.

17-أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتزايد الحاجة للأفكار والممارسات والطرق الإبداعية الجديدة بشكل مستمر، للحفاظ على بقاء المنظمات وتطورها، لذا يجب العمل من أجل تنمية الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وتوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ومنها:

17-01-أسلوب العصف الذهني

ويعرف أسلوب العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع (Armstrong, 2004, p69).

ويعتبر أسلوب عصف الأفكار من الأساليب الواسعة الانتشار، حيث يقوم مجموعة من الباحثين والمهتمين بالإبداع بعقد جلسات لطرح الأفكار بأسلوب حر حول مشكلة ما، وذلك للتوصل إلى الأفكار الإبداعية الجديدة التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية الإبداع، ومع تطور تقنية المعلومات واستخدام شبكات الحاسوب الإلكترونية، فن نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعاً، مما بات ممكناً القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكتروني بطريقة اللقاءات عن بعد التحوار عبر الشبكات وليس عبر الاتصال وجهاً لوجه (نجم، 2003، ص 89).

17-02-أسلوب التعلم والبحث الإجرائي

هناك تغيرات في طرق وأساليب تطوير القيادات بشكل عام، حيث تغيرت الأولويات من التركيز على المعرفة للتركيز على التعلم، ومن العمل الفردي للشراكة، مما فرض مداخل للتعلم والإبداع منها أسلوب البحث الإجرائي، والذي يعبر عن عملية مستمرة تفكير تأملي يتم دعمه من خلال الزملاء بهدف أداء شيء معين، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال العمل على حل مشكلات واقعية تعكس خبراتهم الشخصية (Bush & Glover, 2005.p55).

17-03-أسلوب بنك الأفكار

تهدف بنوك الأفكار لنشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والتوصل لأفكار إبداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات لإنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين فيها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجيدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار يؤدي إلى تطويرها ووصولها إلى درجة عالية من الكمال، ولقد تطور هذا الأسلوب نتيجة لانتشار تقنية المعلومات خاصة شبكة الانترنت، مما أدى لانتشار العديد من المواقع التي تمثل بنوك الأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة، وتداولها،

بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الإنترنت لجمع ونشر الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات (الموسى، 2011، ص 65).

18- معوقات الابداع الإداري:

18-01- المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص

والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة (أمينة وعلي، 2015، ص 186)

18-02- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال

قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب في الحد من الإبداع.

18-03- معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه

تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

18-04- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح

للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، ويضيف الصيدلاني المعينات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، والزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (أمينة وعلي، مرجع سابق، ص 186)

18-05- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً لاء الابداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الابداعية (حمود: 2002، ص 12)

18-06- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، واسبس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مناسباً للإبداع ويحبط طاقات الانسان ويحجمها (القريوتي، 308، ص2000).

18-07- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى ان رأيه الوحيد على الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر

18-08- المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي

18-09- المعوقات التعبيرية:

وهي عدم قدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن امثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، 2004، ص131).

18-10- المعوقات الإدارية:

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

ممارسات المدير السلبية كمنظرة الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا.

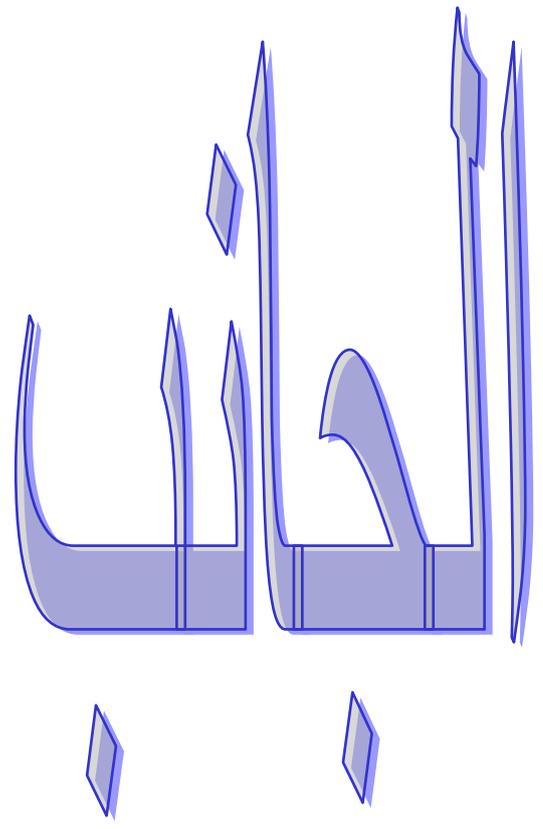
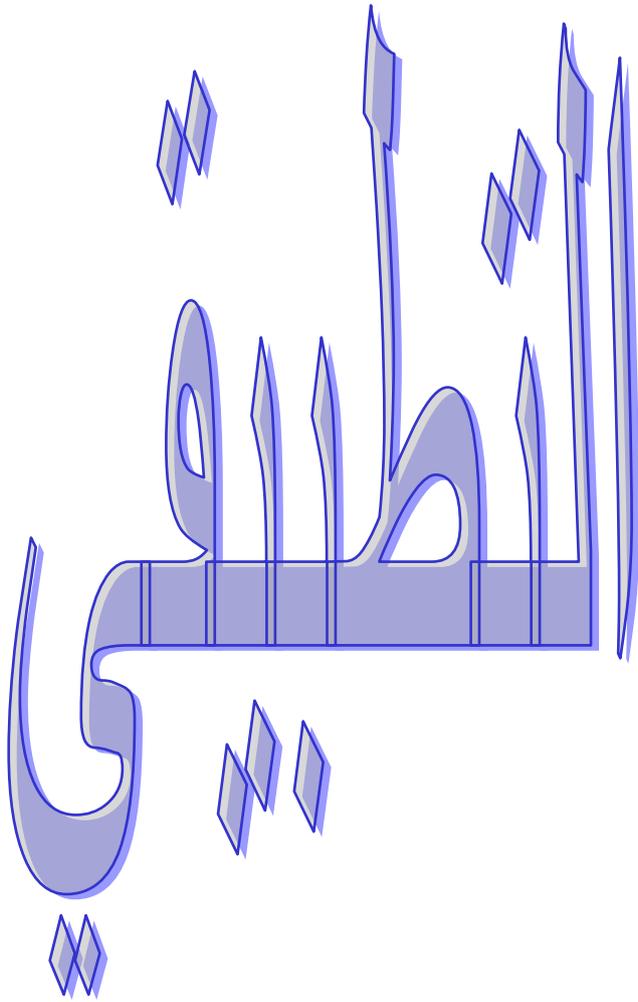
الامتناع عن المديح لعاملين.

اتخاذ قرارات التغيير وإعادة التنظيم بسرية.

فرض السيطرة المطلقة على العاملين. (المعاينة، 2014، ص93)

خلاصة:

وفي الأخير نستخلص إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية اليوم ليس هي جلب رأس المال فقط بل في الحقيقة هي مجرد أدوات مساعدة للعنصر البشري وهذا الأخير يمتلك خاصية المرونة وهذه الخاصية تُمكن المنظمة من الاستفادة من قدرات موظفيها والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم له، وذلك باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والعمل على تنميتها وتطويرها وبهذا يمكن للمنظمة الرياضية الاستفادة المثلى من قدرات الأفراد العاملين لديها.



الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن كل باحث يرغب من خلال دراسته في إيجاد حل للإشكال الذي يطرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها من نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وسيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، مجالات الدراسة، متغيرات الدراسة.

01-الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر وهم (شبيبة الساورة، اتحاد بسكرة، ونادي شباب مولودية العلةمة) من أجل إجراء دراسة استطلاعية بها وطرح مجموعة من الأسئلة وإلقاء نظرة عن قرب بهدف تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم وضبط العينة وأداة الدراسة.

حيث قمنا بتوزيع واسترجاع الاستمارات الإستبائية الأولية، ومن خلال فرزها ظهرت لنا مجموعة من العبارات كانت غير مفهومة قمنا بإعادة صياغتها بشكل أوضح إلى أن توصلنا إلى التصميم النهائي للاستبيان والذي تم توزيعه على عينة الدراسة.

02-المنهج المتبع:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي "أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" (بورزامة، 2009، ص 65)
ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناوله الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة.
ويعرف المنهج الوصفي بأنه " وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميا، أي تحديد الدرجة التي ترتبط بمتغيرات كمية بعضها ببعض الآخر". (شيخاوي، 2015، ص 86)

03-مجتمع الدراسة:

له مجموعة من التعاريف نذكر منها:

المجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات". (موريس أنجوس، 2004، ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2002، ص 119)

حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مسيري النوادي الرياضية المحترفة بالجزائر حيث بلغ عدد النوادي 32 نادي محترف، منهم 16 نادي في المحترف الأول و16 نادي في المحترف الثاني، للمواسم الرياضية 2017-2018 و 2018-2019.

04- عينة الدراسة:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطؤها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلاً صحيحاً. (رشيد زرواتي ، 2002، ص122)

وتتكون عينة الدراسة الحالية من بعض مسيري أندية القسم المحترف كرة قدم الأول والثاني وتم اختيارها بطريقة عشوائية في حدود النوادي المتاحة حيث كانت هاته النوادي حسب الدرجة كالتالي:

نوادي المحترف الأول: نادي شبيبة الساورة، نادي وفاق سطيف، نادي أهلي برج بوعرييج، نادي شبيبة قسنطينة، وبلغ عدد المسيري من جميع النوادي 28 مسير.

نوادي المحترف الثاني: نادي اتحاد بسكرة، نادي أمل بوسعادة، نادي مولودية شباب العلمة، نادي شبيبة سكيكدة وبلغ عدد المسيري من جميع النوادي 33 مسير.

الجدول رقم (01) يوضح عدد أفراد ونسبة تمثيل كل نادي في عينة الدراسة وتاريخ التوزيع والاسترجاع.

الرابطة المحترفة الثانية					الرابطة المحترفة الأولى				
النسبة	عدد	تاريخ	تاريخ	النادي	النسبة	عدد	تاريخ	تاريخ	النادي
التمثيل في	الافراد	الاسترجاع	التوزيع		التمثيل في	الافراد	الاسترجاع	التوزيع	
العينة	محل				العينة%	محل			
%	الدراسة					الدراسة			
14.75	09	سبتمبر 2018	أوت 2018	أمل بوسعادة	13.11	08	أوت 2018	أوت 2018	شبيبة الساورة
19.67	12	ديسمبر 2018	أوت 2018	مولودية شباب العلمة	11.47	07	سبتمبر 2018	أوت 2018	وفاق سطيف
9.83	06	مارس 2019	فيفري 2019	اتحاد بسكرة	11.47	07	سبتمبر 2018	أوت 2018	أهلي برج بوعرييج

9.83	06	أوت 2019	جويلية 2019	شبية سكيكدة	9.83	06	أوت 2019	جويلية 2019	شباب قسنطينة
54.098	33	المجموع			45.901	28	المجموع		

المصدر: من إنجاز الباحث.

من خلال نتائج الجدول رقم(01) نجد أن عينة الدراسة من حيث عدد النوادي هو متساوي حيث كانت 04 منها نوادي قسم المحترف الأول و04 من المحترف الثاني أي 08 نوادي اجمالا، أما من حيث التمثيل العددي كان الإجمالي أفراد العينة يساوي 61 مسير موزعة كالتالي:
-اندية المحترف الثاني 28 مسير أي بنسبة 45.901%
-اندية المحترف الثاني 33 مسير أي بنسبة 54.098%

-خصائص العينة: اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وتتمثل في (السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

- السن:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
41	25	أقل من 30 سنة
34.4	21	من 30 الى 40
00	00	من 40 الى 50
24.4	15	أكبر من 50 سنة
100	61	المجموع

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(02) يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 41% من أفراد العينة سنهم لا يتجاوز 30 سنة بينما 34.4% سنهم يتراوح بين 30 و40 سنة و15% سنهم يفوق 50 سنة أي أن افراد عينة الدراسة أغلبهم فئة شباب.

ومن خلال ذلك يتبين بأن اغلب مسيري النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر يمثلون الفئة اقل من 30 سن، ويعتقد الباحث أن سبب ذلك هو أن ملاك النوادي بالجزائر يعتمدون على الشباب في الاعمال الإدارية البسيطة. وأن هذه الفئة تتمتع بالقوة والقدرة على تحمل مشاق العمل وهذا عامل إيجابي يساعد على عملية الابداع والتطوير الإداري

-المنصب:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب
4.9	03	رئيس
8.2	05	مدير رياضي
23	14	مدير فرعي
63.9	39	اداري
100	61	المجموع

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(03) يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 63.9% من أفراد العينة هم اداريين ونسبة 23% مدير فرعي ونسبة 8.2% هم مديرين رياضيين ونسبة 4.9% هم رؤساء النوادي الرياضية المحترفة ومن هنا يتضح أن اغلب افراد العينة هم اداريين.

من خلال ذلك تبين بأن أكبر فئة من عينة الدراسة هم اداريين يتأثرون بالمناخ التنظيمي أكثر من الفئات الأخرى التي تشكل الإدارة العليا والوسطى وهذا ما يخدم نتائج الدراسة لتكون أكثر مصداقية.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
08.2	05	ثانوي
62.3	38	جامعي
29.5	18	دراسات عليا
100	61	المجمع

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(04) يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 62.3% ذو مستوى جامعي ونسبة 29.5% حائزين على دراسات عليا، و 08.2% هم جامعيين.

ومن خلال ذلك تبين بأن كل افراد العينة ذو مستوى دراسي جيد، وهذا يمثل جانب إيجابي، كما أنها تفيد نتائج الدراسة الحالية كون هذه النتائج جاءت من خلال مبحوثين لديهم مستوى دراسي جيد.

– الخبرة المهنية:

الجدول رقم (05) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
41	25	اقل من 5
3.3	2	من 5 إلى 10
31.1	19	من 10 إلى 15
24.6	15	أكثر من 15
100	61	المجموع

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(05) يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 41% من أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 05 سنوات و 31.1% لهم خبرة بين 10 و 15 سنة و 24.6% ذو خبرة أكبر من 15 سنة و 3.3% لهم من 05 الى 10 سنوات خبرة.

05-أدوات الدراسة:

05-01-استبيان: استمارة استبائية ل أنماط المناخ التنظيمي ودورها في تحقيق الابداع الاداري الذي

تم بناؤها من خلال الجانب النظري والدراسات السابقة والمقاييس التالية:

– مقياس منصور نزال الزبون ووصفي محمد الخزعة (2007) دور معلم التربية الرياضية في تحسين المناخ

التنظيمي

– مقياس تيسير زاهر سنة (2012) سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ التنظيمي

– مقياس أبان عثمان عبد الرزاق وناجي عبد الستار محمود (2012) المناخ التنظيمي

– استبياني غربي بن مرجي السلماني الشمري (2007) الأول لأنماط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية،

والثاني تحسين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في الكليات التقنية.

مقياس مدحت أو النصر، اختبار توافر أسس الابتكار والابداع لدى الشخص. (عبد الكافي، 2001، ص22)

اختبار القدرة على الابداع. (عبد الكافي، 2001، ص30)
 اختبار الثقة في النفس ومقدارها (عبد الكافي، 2001، ص160)
 وهو يحتوي على أربعة محاور على النحو التالي:
-معلومات أساسية:

-مجموعة من الأسئلة أ، ب، ج، د. حول المعلومات الشخصية
-بيانات أساسية: وتتكون من:

المحور الأول المناخ التشجيعي والابداع الاداري ويضم (08) عبارات.
 المحور الثاني: المناخ التعاوني والابداع الاداري ويضم (08) عبارات.
 المحور الثالث: مناخ خدمة الزبون والابداع الاداري ويضم (08) عبارات.
 المحور الرابع: مناخ الثقة والابداع الاداري ويضم (08) عبارات.
 وقد تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يبين تصنيف ودرجات الاستبيان

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

05-02- الصدق الظاهري:

وصدق الاختبار أو المقياس يشير إلى الدرجة التي يمتد إليها في قياس ما أعد من أجله، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها، ولا يقيس شيئاً بدلاً منها أو بالإضافة إليها (علاوي، 2008، ص 255)،

ومن أجل التأكد من صدق الاختبار استخدمنا الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من دكاترة ذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية والتسيير من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملاءمتها للمحاور، وقد تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 34 عبارة وبعد عرضها أصبح 32 عبارة أي اكتفينا ب 08 عبارات لكل محور.

05-03-الثبات:

الثبات يمثل العامل الثاني في الأهمية بعد الصدق في عملية بناء وتقنين الاختبارات، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق والموضوعية والاطراد فيما وضع لقياسه. (علاوي، 2008، ص 278)

الجدول رقم (07): يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محور والاداة ككل الخاص بالدراسة

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	المناخ التشجيعي والابداع الاداري	08	0,864
المحور الثاني	المناخ التعاوني والابداع الاداري	08	0,899
المحور الثالث	مناخ خدمة الزبون والابداع الاداري	08	0.913
المحور الرابع	مناخ الثقة والابداع الاداري	08	0.818
أداة الدراسة		32	0.835

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,864 و 0.913 لكل محور من محاور الاداة، كما بلغت 0,835 للأداة ككل وهي نتيجة قريب من الواحد (01)، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

05-04-الأدوات الإحصائية:

ل للوصول الى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على النظام الحزم الاحصائية SPSS لحساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الأداة.
2. المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات افراد العينة.
3. الانحراف المعياري لمعرفة التشتت في إجابات افراد العينة.
4. اختبار ف أنوفا (ANOVA) اختبار التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزو لمتغيرات (السن، المنصب، المستوى الدراسي، الخبرة).

5. اختبار (LSD) (أقل فرق معنوي) التحديد صالح للفروق بين فيئات المتغيرات الشخصية والوظيفة التي تنقسم الى أكثر من فيئتين وذلك ما أوضح اختبار التباين الأحدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات هذه المتغير.

06-مجالات الدراسة:

المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري وجمع المعلومات والذي شرع فيه الباحث بداية من نوفمبر 2016.

المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث بإجراء الدراسة الميدانية حيث

كانت البداية شهر أوت 2017 إلى غاية شهر جانفي 2020

المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

المجال البشري: يطبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت مسيري النوادي الرياضية المحترفة لكرة

القدم بالجزائر.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

01- عرض وتحليل النتائج:

01-01- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: المناخ التشجيعي بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الابداع الإداري.

الجدول رقم (08) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الأول.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تشجيع التنافس المحمود بين مسيري النوادي يدفعهم لاستنباط أساليب إدارية جديدة في العمل	4,49	0,89	03	موافق بشدة
02	الامتيازات المقدمة (الحوافز المادية) لمسيري النوادي تدفعهم لحب العمل والابداع فيه	4,47	0,57	04	موافق بشدة
03	رفع الروح المعنوية (الحوافز المعنوية) للعاملين من طرف الإدارة العليا للنوادي يولد لديهم روح الابداع	4,80	1,01	01	موافق بشدة
04	تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على الإحساس بالمشكلات وتحديد بدقة وحلها من خلال تبني مبدأ روح المسؤولية	3,96	0,50	07	موافق
05	تشجيع العاملين والمسيرين على روح المبادرة في التوصل لحلول ابتكارية للمشكلات الإدارية ومعالجتها.	3,91	0,89	08	موافق
06	تشجيع ادارة النوادي الرياضية المحترفة المسيرين على توظيف مهاراتهم الشخصية الابداعية يساهم في تطوير أساليب العمل وتأصيل إنجازاتهم	4,09	0,56	06	موافق
07	الحرص على توفير المناخ المشجع يساهم في توليد أفكار جديدة	4,63	0,48	02	موافق بشدة

				من طرف العاملين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية	
موافق	05	0,53	4,13	تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على استخدام أساليب جديدة تتواءم مع التطورات الحديثة مما يساعد على تحسين خدمات النادي.	08
موافق بشدة	//	0,42	4,53	المحور	

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (08) نجد إجابات أفراد العينة كالتالي:

العبارة رقم (03) والتي تنص على أن " رفع الروح المعنوية (الحوافز المعنوية) للعاملين من طرف الإدارة العليا للنادي يولد لديهم روح الابداع" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.80 وانحراف معياري يساوي 1.01 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (07) والتي تنص على أن " الحرص على توفير المناخ المشجع يساهم في توليد أفكار جديدة من طرف العاملين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.63 وانحراف معياري يساوي 0.84 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " تشجيع التنافس المحمود بين مسيري النوادي يدفعهم لاستنباط أساليب إدارية جديدة في العمل " جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.49 وانحراف معياري يساوي 0.89 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (02) والتي تنص على أن " الامتيازات المقدمة (الحوافز المادية) لمسيري النوادي تدفعهم لحب العمل والابداع فيه " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.47 وانحراف معياري يساوي 0.57 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (08) والتي تنص على أن " تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على استخدام أساليب جديدة تتواءم مع التطورات الحديثة مما يساعد على تحسين خدمات النادي." جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 04.13 وانحراف معياري يساوي 0.53 وكان اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (06) والتي تنص على أن " تشجيع ادارة النوادي الرياضية المحترفة المسيرين على توظيف مهاراتهم الشخصية الابداعية يساهم في تطوير أساليب العمل وتأصيل إنجازاتهم " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 04.09 وانحراف معياري يساوي 0.56 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (04) والتي تنص على أن " تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على الإحساس بالمشكلات وتحديد بدقتها وحلها من خلال تبني مبدأ روح المسؤولية " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.96 وانحراف معياري يساوي 0.50 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (05) والتي تنص على أن " تشجيع العاملين والمسيرين على روح المبادرة في التوصل لحلول ابتكارية للمشكلات الإدارية ومعالجتها. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.91 وانحراف معياري يساوي 0.89 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 4,53 وانحراف معياري قدر بـ 0.42 وجاء المحور في اتجاه موافق بشدة.

01-02-عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: للمناخ التعاوني بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

الجدول رقم (09) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور

الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	اعتماد مبدأ مشاركة وتعاون جميع المسيرين في صنع القرار من القيم التي تنمي المرونة في مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية.	3,60	1,06	08	موافق
02	إشراك جميع مستويات إدارة النادي في عملية التخطيط الإداري يعمل على وضع خطة أصيلة ومحكمة	3,80	0,99	06	موافق
03	إشراك جميع مسيري النادي في المقترحات يولد نتائج جديدة وفعالة تميزها روح الجماعة في التفكير	3,70	0,90	07	موافق
04	العمل بروح الفريق يساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات	4,08	0,55	04	موافق
05	المشاركة الجماعية في قضايا العمل ينتج مرونة في حل المشكلات	4,22	0,52	02	موافق بشدة
06	اعتماد النمط الشورى مع الإداريين أساس لخلق الابداع الإداري	4,22	0,66	02	موافق بشدة
07	التنسيق والتعاون بين المسيرين يعمل على خلق مناخ إبداعي متكامل.	4,26	0,60	01	موافق بشدة
08	تقديم يد العون والمشاركة الجماعية في التسيير يدفع المسيرين إلى خلق الابداع الجماعي التكاملي.	3,83	0,84	05	موافق
	المحور	4,05	0,39		موافق

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(09) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

العبرة رقم (07) والتي تنص على أن " التنسيق والتعاون بين المسيرين يعمل على خلق مناخ إبداعي متكامل." جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.26 وانحراف معياري يساوي 0.60 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبرة رقم (05) والتي تنص على أن "المشاركة الجماعية في قضايا العمل ينتج مرونة في حل المشكلات " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.52 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبرة رقم (06) والتي تنص على أن " اعتماد النمط الشورى مع الإداريين أساس لخلق الابداع الإداري " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.66 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبرة رقم (04) والتي تنص على أن " العمل بروح الفريق يساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.08 وانحراف معياري يساوي 0.55 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (08) والتي تنص على أن " تقديم يد العون والمشاركة الجماعية في التسيير يدفع المسيرين إلى خلق الابداع الجماعي التكاملي." جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 3.83 وانحراف معياري يساوي 0.84 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (02) والتي تنص على أن " إشراك جميع مستويات إدارة النادي في عملية التخطيط الإداري يعمل على وضع خطة أصيلة ومحكمة " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 03.80 وانحراف معياري يساوي 0.99 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (03) والتي تنص على أن " إشراك جميع مسيري النادي في المقترحات يولد نتائج جديدة وفعالة تميزها روح الجماعة في التفكير " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.70 وانحراف معياري يساوي 0.90 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " اعتماد مبدأ مشاركة وتعاون جميع المسيرين في صنع القرار من القيم التي تنمي المرونة في مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.60 وانحراف معياري يساوي 1.06 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 4,05 وانحراف معياري قدر بـ 0,39 وجاء المحور في اتجاه موافق.

01-03-عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

الجدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الثالث.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	سعي مسيري النوادي الرياضية المحترفة لتلبية رغبات العملاء يساعد على استحداث أساليب حديثة وعصرية في تقديم الخدمات.	3,88	0,51	07	موافق
02	الاهتمام بالزبون يدفع مسيري النادي لانتهاج طرق جديدة متميزة لتلبية متطلباتهم بكل مرونة	3,95	0,99	04	موافق
03	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع الزبائن يجعل مسيري النوادي الرياضية المحترفة يكتشفون طرق اتصال جديدة تناسب الزبائن.	3,73	0,96	08	موافق
04	اهتمام النوادي الرياضية المحترفة بخدمة الزبون وجعلها ضمن أولوياتهم يجعلهم يكتشفون خدمات جديدة يقدموها لهم	4,14	0,70	01	موافق
05	اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة بشكاوى العملاء وتجميعها ودراستها وتقديم حلول مبتكرة لها يمكنهم من كسب ولائهم.	3,91	1,00	05	موافق
06	حرص مسيري النوادي الرياضية المحترفة على إرضاء المستفيدين من الخدمات يحفزهم على تقديم أفكار جديدة تتماشى مع تطلعات العملاء.	3,90	1,01	06	موافق
07	سعي الإدارة العليا للنوادي الرياضية المحترفة للرفع من جودة الخدمات المقدمة يحفز الإدارات التنفيذية على تقديم أداء مميز	4,00	0,60	03	موافق

				يرضي العملاء	
موافق	02	0,73	4,04	اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة برغبات العملاء يساعد على التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة	08
موافق		0,62	4,04	المحور	

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(10) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

العبرة رقم (04) والتي تنص على أن " اهتمام النوادي الرياضية المحترفة بخدمة الزبون وجعلها ضمن أولوياتهم تجعلهم يكتشفون خدمات جديدة يقدموها لهم " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.14 وانحراف معياري يساوي 0.70 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق،

العبرة رقم (08) والتي تنص على أن " اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة برغبات العملاء يساعد على التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.04 وانحراف معياري يساوي 0.73 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (07) والتي تنص على أن " سعي الإدارة العليا للنوادي الرياضية المحترفة للرفع من جودة الخدمات المقدمة يحفز الإدارات التنفيذية على تقديم أداء مميز يرضي العملاء " جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.00 وانحراف معياري يساوي 0.60 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (02) والتي تنص على أن " الاهتمام بالزبون يدفع مسيري النادي لانتهاج طرق جديدة متميزة لتلبية متطلباتهم بكل مرونة " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.95 وانحراف معياري يساوي 0.99 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبرة رقم (05) والتي تنص على أن " اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة بشكاوى العملاء وتجميعها ودراستها وتقديم حلول مبتكرة لها يمكنهم من كسب ولائهم. " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 03.91 وانحراف معياري يساوي 1.00 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (06) والتي تنص على أن " حرص مسيري النوادي الرياضية المحترفة على إرضاء المستفيدين من الخدمات يحفزهم على تقديم أفكار جديدة تتماشى مع تطورات العملاء. " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 03.90 وانحراف معياري يساوي 1.01 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " سعي مسيري النوادي الرياضية المحترفة لتلبية رغبات العملاء يساعد على استحداث أساليب حديثة وعصرية في تقديم الخدمات. " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.88 وانحراف معياري يساوي 0.51 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة.

العبارة رقم (03) والتي تنص على أن " استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع الزبائن يجعل مسيري النوادي الرياضية المحترفة يكتشفون طرق اتصال جديدة تناسب الزبائن. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.73 وانحراف معياري يساوي 0.96 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 4,04 وانحراف معياري قدر بـ 0,62 وجاء المحور في اتجاه موافق.

01-04-عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: مناخ الثقة بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

الجدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة، اتجاه إجابة أفراد العينة على المحور الرابع.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تفهم الرئيس الأخطاء غير المقصودة من المسيرين حال وقوعها يدفعه إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات	4,01	1,10	08	موافق
02	ثقة الإدارة العليا بالمسير تجعله يكتشف تصورات إبداعية في عمله	4,04	0,88	06	موافق
03	الثقة المتبادلة بين الرئيس ومسيرى النادي توفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين.	4,13	0,78	03	موافق
04	ثقة الإدارة العليا في المسيرين تجعلهم يكتسبون مرونة في التعامل مع المتغيرات الطارئة	4,03	0,85	07	موافق
05	ثقة المسيرين بأنفسهم تولد لديهم الشجاعة في تقديم أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل.	4,37	0,85	01	موافق بشدة
06	ثقة المرؤوسين في الإدارة العليا تنمي لديهم ثقافة التطلع الى الابداع	4,11	0,79	04	موافق
07	ثقة الإدارة العليا في العمال يزيد من درجة ولائهم ويشجعهم على الابداع والتميز	4,06	1,03	05	موافق
08	ثقة الإدارة العليا في المسيرين يساعد الموظفين على اظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.	4,22	0,61	02	موافق بشدة

موافق		0,75	4,11	المحور	
-------	--	------	------	--------	--

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(11) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

العبارة رقم (05) والتي تنص على أن " ثقة المسيرين بأنفسهم تولد لديهم الشجاعة في تقديم أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل. " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.37 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (08) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في المسيرين يساعد الموظفين على اظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية." جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.61 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (03) والتي تنص على أن " الثقة المتبادلة بن الرئيس ومسييري النادي توفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين." جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.13 وانحراف معياري يساوي 0.78 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (06) والتي تنص على أن " ثقة المرؤوسين في الإدارة العليا تنمي لديهم ثقافة التطلع الى الابداع " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.11 وانحراف معياري يساوي 0.79 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (07) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في العمال يزيد من درجة ولائهم ويشجعهم على الابداع والتميز " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 04.06 وانحراف معياري يساوي 1.03 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (02) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا بالمسير تجعله يكتشف تصورات إبداعية في عمله." جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 04.04 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (04) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في المسيرين تجعلهم يكتسبون مرونة في التعامل مع المتغيرات الطارئة." جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.03 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " تفهم الرئيس الأخطاء غير المقصودة من المسيرين حال وقوعها يدفعه إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات." جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 04.01 وانحراف معياري يساوي 1.10 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 4,11 وانحراف معياري قدر بـ 0.75 وجاء المحور في اتجاه موافق.

01-05-01-عرض وتحليل نتائج المحور الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الاداري تعزى لمتغير (السن، المنصب، الخبرة المهنية)

01-05-01-بالنسبة السن:

الجدول رقم (12) يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA)

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.00	2	0.504	2.947	0.060	غير دالة
	داخل المجموعات	9.92	58	0.171	—	—	
	المجموع	10.93	60	—	—	—	
المحور الثاني	بين المجموعات	0.289	2	0.145	0.906	0.410	غير دالة
	داخل المجموعات	9.260	58	0.160	—	—	
	المجموع	9.945	60	—	—	—	
المحور الثالث.	بين المجموعات	5.40	2	2.703	8.737	0.00	دالة
	داخل المجموعات	17.94	58	0.309	—	—	
	المجموع	23.35	60	—	—	—	
المحور الرابع	بين المجموعات	5.05	2	2.527	5.029	0.010	دالة
	داخل المجموعات	29.14	58	0.502	—	—	
	المجموع	34.19	60	—	—	—	
الأداة ككل	بين المجموعات	,225	2	0.112	1.0115	0.369	غير دالة
	داخل المجموعات	6,420	58	0.111	—	—	
	المجموع	6,644	60	—	—	—	

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(12) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الأول يساوي 0.060 أي أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثاني يساوي 0.410 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.010 أي أقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للأداة ككل يساوي 0.369 أي أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنسبة للمحاور التي بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن، فقد كانت نتائج اختبار مقارنة المتوسطات أحادي الجهة مثنى مثنى كالآتي:

الجدول رقم (13) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الابداع الإداري تبعا لمتغير السن.

جهة الفروق	مجال الثقة		مساوي الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	السن j	السن i	المحور
	الحد الأسفل	الحد الأعلى						
من 30 إلى 40	0,0161	0,6753	0,040	0,16465	0,34571	من 30 إلى 40	أقل من 30 سنة	المحور الثالث
أكبر من 50 سنة	-0,8036	-0,0764	0,019	0,18167	-0,440000	أكبر من 50 سنة		
أقل من 30 سنة	-0,6753	-0,0161	0,040	0,16465	-0,34571	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	

أكبر من 50 سنة	-1,1621	-0,4093	0,000	0,18805	-0,78571	أكبر من 50 سنة		
أكبر من 50 سنة	0,0764	0,8036	0,019	0,18167	0,44000	أقل من 30 سنة	أكبر من 50 سنة	
أكبر من 50 سنة	0,4093	1,1621	0,000	0,18805	0,78571	من 30 إلى 40		
	-0,1152	0,7248	0,152	0,20982	0,30476	من 30 إلى 40	أقل من 30 سنة	المحور الرابع
أقل من 30 سنة	0,2699	1,1967	0,002	0,23151	0,73333	أكبر من 50 سنة		
	-0,7248	0,1152	0,152	0,20982	-0,30476	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40	
	-0,0511	0,9083	0,079	0,23963	0,42857	أكبر من 50 سنة		
	-1,1967	-0,2699	0,002	0,23151	-0,73333	أقل من 30 سنة	أكبر من 50 سنة	
	-0,9083	0,0511	0,079	0,23963	-0,42857	من 30 إلى 40		
	-0,1239	0,3263	0,372	0,11247	0,10119	من 30 إلى 40		

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

المحور الثالث:

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "من 30 إلى 40 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $J-I = 0.34571$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة

العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040،

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.44000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أقل من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين العمريتين "من 30 إلى 40 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.78571$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة (I)" أقل من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040

المحور الرابع:

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أقل من 30 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.44000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.02.

01-05-02- بالنسبة للمنصب:

الجدول رقم (14) يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	المحور
غير دالة	0.076	2.411	0.410	3	1.23	بين المجموعات	المحور الأول
—	—	—	0.170	57	9.70	داخل المجموعات	
—	—	—	—	60	10.93	المجموع	

دالة	0.038	2.994	0.433	3	1.30	بين المجموعات	المحور الثاني
	—	—	0.145	57	8.24	داخل المجموعات	
	—	—	—	60	9.54	المجموع	
دالة	0.000	16.465	3.614	3	10.84	بين المجموعات	المحور الثالث.
	—	—	0.219	57	12.51	داخل المجموعات	
	—	—	—	60	23.35	المجموع	
غير دالة	0.166	1.578	0.965	3	2.89	بين المجموعات	المحور الرابع
	—	—	0.549	57	31.30	داخل المجموعات	
	—	—	—	60	13.19	المجموع	
دالة	0.000	10.156	0.895	3	2.685	بين المجموعات	الأداة ككل
	—	—	0.088	57	5.022	داخل المجموعات	
	—	—	—	60	7.707	المجموع	

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الأول يساوي 0.076 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.000 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.038 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الأول يساوي 0.166 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة لف المحسوبة للأداة ككل يساوي 0.000 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنسبة للمحاور التي بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المنصب، فقد كانت نتائج اختبار مقارنة المتوسطات أحادي الجهة مثنى مثنى كالتالي:

الجدول رقم (15) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعا

لمتغير المنصب

جهة الفروق	مجال الثقة		مساوي الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المنصب j	المنصب i	المحور
	الحد الأعلى	الحد الأسفل						
	0,1563	-0,9563	0,155	0,27783	-0,40000	مدير رياضي	رئيس	المحور الثاني
	0,2704	-0,6989	0,380	0,24203	-0,21429	مدير فرعي		
	0,4949	-0,4180	0,867	0,22793	0,03846	اداري		
	0,9563	-0,1563	0,155	0,27783	0,40000	رئيس	مدير رياضي	
	0,5826	-0,2112	0,353	0,19820	0,18571	مدير فرعي		
مدير رياضي	0,8003	0,0766	0,018	0,18071	0,43846	اداري		
	0,6989	-0,2704	0,380	0,24203	0,21429	رئيس	مدير فرعي	
	0,2112	-0,5826	0,353	0,19820	-0,18571	مدير رياضي		
مدير فرعي	0,4901	0,0154	0,037	0,11853	0,25275	اداري		
	0,4180	-0,4949	0,867	0,22793	-0,03846	رئيس	اداري	
مدير رياضي	-0,0766	-0,8003	0,018	0,18071	-0,43846	مدير رياضي		

اداري	-0,4901	-0,0154	0,037	0,11853	-0,25275	مدير فرعي		
	-1,0851	0,2851	0,247	0,34214	-0,40000	مدير رياضي	رئيس	البحر الثالث
مدير فرعي	-1,3469	-0,1531	0,015	0,29806	-0,75000	مدير فرعي		
	-0,3185	0,8057	0,389	0,28070	0,24359	اداري		
	-0,2851	1,0851	0,247	0,34214	0,40000	رئيس	مدير رياضي	
	-0,8388	0,1388	0,157	0,24408	-0,35000	مدير فرعي		
مدير رياضي	0,1980	1,0892	0,005	0,22254	0,64359	اداري		
مدير فرعي	0,1531	1,3469	0,015	0,29806	0,75000	رئيس	مدير فرعي	
	-0,1388	0,8388	0,157	0,24408	0,35000	مدير رياضي		
مدير فرعي	0,7013	1,2859	0,000	0,14596	0,99359	اداري		
	-0,8057	0,3185	0,389	0,28070	-0,24359	رئيس	اداري	
مدير رياضي	-1,0892	-0,1980	0,005	0,22254	-0,64359	مدير رياضي		
مدير فرعي	-1,2859	-0,7013	0,000	0,14596	-0,99359	مدير فرعي		
مدير رياضي	-0,9974	-0,1026	0,017	0,22344	-0,55000	مدير رياضي	رئيس	الأداة
	-0,7201	0,0594	0,095	0,19465	-0,33036	مدير فرعي		
	-0,4728	0,2613	0,566	0,18331	-0,10577	اداري		
مدير رياضي	0,1026	0,9974	0,017	0,22344	0,55000	رئيس	مدير رياضي	
	-0,0996	0,5388	0,174	0,15940	0,21964	مدير فرعي		
مدير رياضي	0,1532	0,7353	0,003	0,14534	0,44423	اداري		
	-0,0594	0,7201	0,095	0,19465	0,33036	رئيس	مدير فرعي	
	-0,5388	0,0996	0,174	0,15940	-0,21964	مدير رياضي		

مدير فرعي	0,0337	0,4155	0,022	0,09532	0,22459	اداري	
	-0,2613	0,4728	0,566	0,18331	0,10577	رئيس	اداري
مدير رياضي	-0,7353	-0,1532	0,003	0,14534	-0,44423	مدير رياضي	
مدير فرعي	-0,4155	-0,0337	0,022	0,09532	-0,22459	مدير فرعي	

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

المحور الثاني

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير رياضي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.43846$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير رياضي (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " إداري (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.018

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير فرعي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.25275$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " إداري (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.037

المحور الثالث

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " الرئيس (I) " و "مدير فرعي (J) " كانت لصالح فئة "مدير فرعي (J) " وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.75000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "رئيس (I) " أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "مدير فرعي (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.015

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير رياضي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.64395$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " إداري (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.005

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير فرعي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.99395$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000

الأداة:

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " الرئيس (I) " و "مدير رياضي (J)" كانت لصالح فئة "مدير رياضي (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.55000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "رئيس (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "مدير رياضي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.017.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير رياضي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.44423$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير رياضي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.003

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " مدير فرعي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.22459$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.022

03-05-01- بالنسبة للمستوى الدراسي:

الجدول رقم (16) يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA)

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	3,755	2	1,877	15,166	0.000	دالة
	داخل المجموعات	7,180	58	0,124			
	المجموع	10,934	60				
المحور الثاني	بين المجموعات	,439	2	0,220	1,399	0.255	غير دالة
	داخل المجموعات	9,110	58	0,157			
	المجموع	9,549	60				
المحور الثالث.	بين المجموعات	4,611	2	2,306	7,135	0,002	دالة
	داخل المجموعات	18,741	58	0,323			
	المجموع	23,352	60				
المحور الرابع	بين المجموعات	2,990	2	1,495	2,779	0,070	غير دالة
	داخل المجموعات	31,207	58	0,538			
	المجموع	34,197	60				
الأداة ككل	بين المجموعات	,494	2	0,247	2,328	0,107	غير دالة
	داخل المجموعات	6,151	58	0,106			
	المجموع	6,644	60				

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم(16) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الأول يساوي 0.000 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثاني يساوي 0.255 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.001 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

أن مستوى الدلالة ل ف المحسوبة للمحور الرابع تساوي 0.070 أي أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

أن مستوى الدلالة ل ف المحسوبة للأداة ككل تساوي 0.107 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

بالنسبة للمحاور التي بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي، فقد كانت نتائج اختبار مقارنة المتوسطات أحادي الجهة مثنى مثنى كالآتي:

الجدول رقم (17) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير

المستوى الدراسي

جهة الفروق	مجال الثقة		مساوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	السن j	السن i	ال محور
	الحد الأعلى	الحد الأسفل						
	-0,0961	0,5856	0,156	0,17029	0,24474	جامعي	ثانوي	ال محور الأول
	-0,6511	0,0733	0,116	0,18096	- 0,28889	دراسات عليا		
	-0,5856	0,0961	0,156	0,17029	- 0,24474	ثانوي	جامعي	
دراسات عليا	-0,7386	-0,3286	0,000	0,10242	- 0,53363	دراسات عليا		
	-0,0733	0,6511	0,116	0,18096	0,28889	ثانوي	دراسات عليا	
دراسات عليا	0,3286	0,7386	0,000	0,10242	0,53363	جامعي		
	-0,4589	0,6694	0,710	0,28184	0,10526	جامعي	ثانوي	ال محور الثالث
	-0,9884	0,2106	0,199	0,29949	- 0,38889	دراسات عليا		
	-0,6694	0,4589	0,710	0,28184	- 0,10526	ثانوي	جامعي	
دراسات عليا	-0,8335	-0,1548	0,005	0,16951	- 0,49415	دراسات عليا		
	-0,2106	0,9884	0,199	0,29949	0,38889	ثانوي	دراسات عليا	
دراسات عليا	0,1548	0,8335	0,005	0,16951	0,49415	جامعي		

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

ال محور الأول:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "دراسات عليا (I)" و "جامعي (J)" كانت

لصالح فئة "دراسات عليا (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.53363$

أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "دراسات عليا (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "جامعي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000

المحور الثالث:

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "دراسات عليا (I)" و "جامعي (J)" كانت لصالح فئة "دراسات عليا (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.49415$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "دراسات عليا (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "جامعي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.005

01-05-04- بالنسبة للخبرة المهنية:

الجدول رقم (18) يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف أنوفا (ANOVA)

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.856	3	0.619	3.884	0.014	دالة
	داخل المجموعات	9.079	57	0.159	—	—	
	المجموع	10.934	60	—	—	—	
المحور الثاني	بين المجموعات	0.289	3	0.096	0.593	0.622	غير دالة
	داخل المجموعات	9.260	57	0.162	—	—	
	المجموع	9.449	60	—	—	—	
المحور الثالث.	بين المجموعات	5.662	3	1.887	6.081	0.001	دالة
	داخل المجموعات	17.690	57	0.310	—	—	
	المجموع	23.352	60	—	—	—	
المحور الرابع	بين المجموعات	6.203		2.068	4.210	0.009	دالة
	داخل المجموعات	27.993		0.491	—	—	
	المجموع	34.197		—	—	—	

غير دالة	0.485	0,827	0,092	3	0,277	بين المجموعات	الأداة ككل
			0,112	57	6,367	داخل المجموعات	
				60	6,644	المجموع	

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الأول يساوي 0.014 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثاني يساوي 0.622 أي جاءت أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الثالث يساوي 0.001 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية اي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أن مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للمحور الرابع يساوي 0.009 أي اقل من مستوى الدلالة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينما نجد مستوى الدلالة ل (ف) المحسوبة للأداة ككل يساوي 0.485 أي أكبر من مستوى الدلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنسبة للمحاور التي بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة، فقد كانت نتائج اختبار مقارنة المتوسطات أحادي الجهة مثنى مثنى كالآتي:

الجدول رقم (19) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في تحقيق الإبداع الإداري تبعا
لمتغير الخبرة

جهة الفروق	مجال الثقة		مساوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	الخبرة j	الخبرة i	الخو
	الحد الأسفل	الحد الأعلى						
	-0,2073	0,9673	0,200	0,29327	0,38000	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخو الاول
من 10 الى 15 سنة	-0,5474	-0,0610	0,015	0,12147	- 0,30421	من 10 الى 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	-0,5477	-0,0257	0,032	0,13034	- 0,28667	أكثر من 15 سنة		
	-0,9673	0,2073	0,200	0,29327	- 0,38000	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
من 10 الى 15 سنة	-1,2783	-0,0901	0,025	0,29668	- 0,68421	من 10 الى 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	-1,2683	-0,0651	0,030	0,30042	- 0,66667	أكثر من 15 سنة		
من 10 الى 15 سنة	0,0610	0,5474	0,015	0,12147	0,30421	أقل من 5 سنوات	من 10 الى 15 سنة	
	0,0901	1,2783	0,025	0,29668	0,68421	من 5 الى 10 سنوات		
	-0,2585	0,2936	0,899	0,13784	0,01754	أكثر من 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	0,0257	0,5477	0,032	0,13034	0,28667	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة	
أكثر من	0,0651	1,2683	0,030	0,30042	0,66667	من 5 الى		

15 سنة						10 سنوات		
	-0,2936	0,2585	0,899	0,13784	-	من 10 الى 15 سنة		
	-1,0298	0,6098	0,610	0,40938	-	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث
أقل من 5 سنوات	0,0163	0,6953	0,040	0,16955	0,35579	من 10 الى 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	-0,8243	-0,0957	0,014	0,18195	-	أكثر من 15 سنة		
	-0,6098	1,0298	0,610	0,40938	0,21000	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
	-0,2635	1,3951	0,177	0,41414	0,56579	من 10 الى 15 سنة		
	-1,0898	0,5898	0,553	0,41937	-	أكثر من 15 سنة		
أقل من 5 سنوات	-0,6953	-0,0163	0,040	0,16955	-	أقل من 5 سنوات	من 10 الى 15 سنة	
	-1,3951	0,2635	0,177	0,41414	-	من 5 الى 10 سنوات		
أكثر من 15 سنة	-1,2011	-0,4305	0,000	0,19242	-	أكثر من 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	0,0957	0,8243	0,014	0,18195	0,46000	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة	
	-0,5898	1,0898	0,553	0,41937	0,25000	من 5 الى 10 سنوات		
أكثر من 15 سنة	0,4305	1,2011	0,000	0,19242	0,81579	من 10 الى		

15 سنة						15 سنة		
	-1,0912	0,9712	0,908	0,51498	-	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخور الرابع
أقل من 5 سنوات	0,0129	0,8671	0,044	0,21329	0,44000	من 10 الى 15 سنة		
أقل من 5 سنوات	0,3150	1,2317	0,001	0,22888	0,77333	أكثر من 15 سنة		
	-0,9712	1,0912	0,908	0,51498	0,06000	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
	-0,5432	1,5432	0,341	0,52096	0,50000	من 10 الى 15 سنة		
	-0,2230	1,8897	0,120	0,52754	0,83333	أكثر من 15 سنة		
من 10 الى 15 سنة	-0,8671	-0,0129	0,044	0,21329	-	أقل من 5 سنوات	من 10 الى 15 سنة	
	-1,5432	0,5432	0,341	0,52096	-	من 5 الى 10 سنوات		
	-0,1514	0,8180	0,174	0,24205	0,33333	أكثر من 15 سنة		
أقل من 5 سنوات	-1,2317	-0,3150	0,001	0,22888	-	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة	
	-1,8897	0,2230	0,120	0,52754	-	من 5 الى 10 سنوات		
	-0,8180	0,1514	0,174	0,24205	-	من 10 الى 15 سنة		

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

المحور الأول:

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "أقل من 05 سنوات (I)" و "من 10 الى 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "من 10 الى 15 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.30421$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "أقل من 05 سنوات (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "من 10 الى 15 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.015.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "من 05 إلى 10 سنوات (I)" و "من 10 الى 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "من 10 الى 15 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.68421$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "من 05 إلى 10 سنوات (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "من 10 الى 15 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.025.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "أكثر من 15 سنوات (I)" و "أقل من 15 سنوات (J)" كانت لصالح فئة "أكثر من 15 سنة (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.28667$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "أكثر من 15 سنة (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "أقل من 05 سنوات (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.032.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "أكثر من 15 سنوات (I)" و "من 05 الى 10 سنوات (J)" كانت لصالح فئة "أكثر من 15 سنة (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.66667$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "أكثر من 15 سنة (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "أقل من 05 سنوات (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.030.

المحور الثالث

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين "أقل من 05 سنوات (I)" و "من 10 الى 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "05 سنوات (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.35579$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "أقل من 05 سنوات (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "من 10 الى 15 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " أكثر من 15 سنوات (I) " و "أقل من سنوات (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.28667$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.014.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " أكثر من 05 سنة (I) " و "من 10 الى 15 سنة (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 05 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.81579$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 05 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " من 10 الى 15 سنة (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000.

المحور الرابع:

من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " أقل من 05 سنوات (I) " و "من 10 الى 15 سنة (J) " كانت لصالح فئة " 05 سنوات (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.44000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أقل من 05 سنوات (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " من 10 الى 15 سنة (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.044.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " أكثر من 15 سنوات (I) " و "أقل من سنوات (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.77333$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.001.

02-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

02-01-مناقشة نتائج الفرضية الأولى، التي تنص على ان للمناخ التشجيعي بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

من خلال نتائج الجدول رقم (08) نجد أن

العبارة رقم (03) والتي تنص على أن " رفع الروح المعنوية (الحوافز المعنوية) للعاملين من طرف الإدارة العليا للنوادي يولد لديهم روح الابداع" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.80 وانحراف معياري يساوي 1.01 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، مما يدل على ان الحوافز المادية والمعنوية لها دور في دفع العامل نحو الابداع والابتكار في عمله وأن اشباع رغبة العامل وحاجياته الخاصة تجعله يتفرغ للعمل والابداع فيه وهذا يعني أن العامل يرغب في الحافز المعنوي أكثر من التشجيع المادي ودليل ذلك أن العبارة التي تدل على التشجيع المادي جاءت في الرتبة الأولى على غرار باقي العبارات بما فيهم العبارة التي تدل على التشجيع المادي وهذا ما توصلت إليه دراسة أبان وناجي سنة 2012 أن (الحوافز والمكافآت) اتصف بالسلبية في كليات (العلوم ،وطب الأسنان) وهذا ما أثر على أداء الموارد البشرية وحد من العمل الإبداعي لديهم

العبارة رقم (07) والتي تنص على أن " الحرص على توفير المناخ المشجع يساهم في توليد أفكار جديدة من طرف العاملين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.63 وانحراف معياري يساوي 0.84 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، مما يدل على أن تشجيع العاملين أمر مهم للدفع بالعامل نحو الابداع في مهامه الإدارية، وتوفير مناخ يسوده التشجيع عامل أساسي في وإنتاج أفكار جديدة تساهم في حل المشكلات الإدارية.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " تشجيع التنافس المحمود بين مسيري النوادي يدفعهم لاستنباط أساليب إدارية جديدة في العمل " جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.49 وانحراف معياري يساوي 0.89 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، مما يدل على أن تشجيع التنافس بين مسيري النادي دافع نحو التسابق في ايجاد أفكار وحلول جديدة تسهل على العامل أداء مهامه الإدارية.

العبارة رقم (02) والتي تنص على أن " الامتيازات المقدمة (الحوافز المادية) لمسيري النوادي تدفعهم لحب العمل والابداع فيه " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.47 وانحراف معياري يساوي 0.57 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا يدل على أن التشجيع له دور كبير في توجيه العامل نحو

الابداع وذلك من خلال اشباع الرغبة المادية للمسير، ويدفع العامل نحو حب العامل والتفاني فيه وتجعله يكتشف طرق جديدة في العمل، ويدفع المسر لتحقيق أساليب عمل جديدة لم تخطر على بال احد من قبل، وهذا يدل على أن التشجيع المادي له دور في دفع مسيري النوادي الرياضية لحب العمل والابداع فيه.

العبرة رقم (08) والتي تنص على أن " تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على استخدام أساليب جديدة تتواءم مع التطورات الحديثة مما يساعد على تحسين خدمات النادي. " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 04.13 وانحراف معياري يساوي 0.53 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يوضح أن تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على مواكبة التطورات الحديثة أمر ضروري من اجل تحسين خدمات النادي وتحسين الأساليب المستعملة في العمل.

العبرة رقم (06) والتي تنص على أن " تشجع ادارة النوادي الرياضية المحترفة المسيرين على توظيف مهاراتهم الشخصية الابداعية يساهم في تطوير أساليب العمل وتأصيل إنجازاتهم " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 04.09 وانحراف معياري يساوي 0.56 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يدل على ان تشجيع مسيري النوادي الرياضية المحترفة وحثهم على توظيف مهاراتهم الشخصية الإبداعية أمرا ضروري في تطوير أساليب العمل وتأصيل إنجازاتهم.

العبرة رقم (04) والتي تنص على أن " تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على الإحساس بالمشكلات وتحديد بدقة وحلها من خلال تبني مبدأ روح المسؤولية " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.96 وانحراف معياري يساوي 0.50 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا يوضح ضرورة تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على الإحساس بالمشكلات وتحديد بدقة وحلها وتشجيعهم على تبني روح المسؤولية.

العبرة رقم (05) والتي تنص على أن " تشجيع العاملين والمسيرين على روح المبادرة في التوصل لحلول ابتكارية للمشكلات الإدارية ومعالجتها. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.91 وانحراف معياري يساوي 0.89 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يدل على الدور الفعال الذي يقوم به عامل التشجيع من اجل توصل العاملين لحلول جذرية وابتكارية للمشكلات ومعالجتها.

ومن خلال ما سبق نجد أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع ما أقر به **بسام بن مناور العنزي** سنة 2004، حيث قال "تعتبر بيئة العمل المشجعة من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات

جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة" (العنزي، 2004، ص39).

وكذلك قال العنزي "إذا أراد المسؤولين زيادة الإبداع الإداري في مؤسساتهم فإن عليهم تشجيع قيم الكفاءة وخلق العمل عن طريق الوسائل المناسبة والمتوفرة لديهم والعكس على النقيض من ذلك". (العنزي، 2004، ص82).

وكذلك قال الطويل وحامدي فيما يخص أهمية المناخ التنظيمي "تعتبر القيادة الذكية هي المفتاح لبناء مناخ عمل مشجع للعاملين وسعيهم نحو العطاء الأفضل لتحسين المنظمة." (الطويل وحامدي، 2015، ص27) وهذا دليل على أهمية المناخ المشجع بالدفع نحو العمل الأفضل لتحسين مستوى المنظمة والابداع فيها.

وانفقت كذلك مع نتائج دراسة شبلي إسماعيل السيوطي التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، لذلك وجب تشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، ومن خلال ما سبق نتأكد من صحة الفرضية القائلة "للمناخ التشجيعي بالنادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري."

02-02- مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على ان للمناخ التعاوني بالنادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري.

من خلال نتائج الجدول رقم (09) نجد أن

العبرة رقم (07) والتي تنص على أن "التنسيق والتعاون بين المسيرين يعمل على خلق مناخ إبداعي متكامل." جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.26 وانحراف معياري يساوي 0.60 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا يعني أن التنسيق والتعاون بين مسيري النادي الرياضية المحترفة يدفع بهم نحو خلق مناخ ابداعي متكامل يقق من خلاله ابداع في إدارة شؤون النادي.

العبرة رقم (05) والتي تنص على أن "المشاركة الجماعية في قضايا العمل ينتج مرونة في حل المشكلات " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.52 وكان اتجاه إجابات افراد

العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا ما يدل على ان المشاركة الجماعية في قضايا العمل واستخدام مبدأ التشاور بين الأعضاء المسيرين ينتج مرونة في حل مشكلات العمل.

العبرة رقم (06) والتي تنص على أن " اعتماد النمط الشورى مع الإداريين أساس لخلق الابداع الإداري " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.66 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا يعني ان النمط الشورى بين الإداريين ضروري واساسي لخلق ابداع اداري وهذا ما يدل على ان التعاون ضروري في تحقيق الابداع الإداري.

العبرة رقم (04) والتي تنص على أن " العمل بروح الفريق يساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.08 وانحراف معياري يساوي 0.55 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق ، أي ان العمل بروح الفريق ضروري في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وذلك بدوره يساعد على تحقق ابداع في المجال الإداري بالنادي الرياضية المحترفة.

العبرة رقم (08) والتي تنص على أن " تقديم يد العون والمشاركة الجماعية في التسيير يدفع المسيرين إلى خلق الابداع الجماعي التكاملي. " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 3.83 وانحراف معياري يساوي 0.84 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان التعاون والمشاركة الجماعية في التسيير يدفع الى خلق ابداع اداري تكاملي يساهم في تحسن أداء النادي.

العبرة رقم (02) والتي تنص على أن " إشراك جميع مستويات إدارة النادي في عملية التخطيط الإداري يعمل على وضع خطة أصيلة ومحكمة " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 03.80 وانحراف معياري يساوي 0.99 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان اشراك جميع المستويات في التخطيط الإداري يعمل على اقتراح خطط عمل إدارية جديدة لم يتم التطرق اليها من قبل وتعمل على تحسين أداء مسري النوادي الرياضية المحترفة.

العبرة رقم (03) والتي تنص على أن " إشراك جميع مسيري النادي في المقترحات يولد نتائج جديدة وفعالة تميزها روح الجماعة في التفكير " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.70 وانحراف معياري يساوي 0.90 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، إي ان اشراك جميع مسري النوادي الرياضية المحترفة في مقترحات النادي يولد نتائج جديدة وفعالة تتميز بالقبول الجماعي كفكرة والعمل على تطبيقها.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " اعتماد مبدأ مشاركة وتعاون جميع المسيرين في صنع القرار من القيم التي تنمي المرونة في مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.60 وانحراف معياري يساوي 1.06 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان مبدأ المشاركة والتعاون ضروري بين جميع الأعضاء المسيرين من اجل تنمية قسم المرونة في مواجهة متغيرات البيئة الداخلية.

وهذا ما أقر به بسام بن مناور العنزي سنة 2004 "إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين." (العنزي، 2004، ص 40) واتفقت كذلك مع نتائج دراسة شبلي إسماعيل السيوطي التي توصلت ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

ومن خلال ذلك نتأكد من صحة الفرضية القائلة " للمناخ التعاوني بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري. "

02-03- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على ان لمناخ خدمة الزبون بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نجد أن

العبارة رقم (04) والتي تنص على أن " اهتمام النوادي الرياضية المحترفة بخدمة الزبون وجعلها ضمن أولوياتهم يجعلهم يكتشفون خدمات جديدة يقدموها لهم " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.14 وانحراف معياري يساوي 0.70 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، مما يدل على ان اهتمام الإدارة العليا للنادي بخدمة الزبون احد النقاط المهمة والاساسية التي تجعل الإدارة تتسارع في حل المشكلات التي تواجهها من اجل إرضاء الزبون كونه عنصر مهم في العملية الاحترافية، وهو ما يساهم في تحقيق ابداع يخدم مصلحة النادي والزبون معا.

العبارة رقم (08) والتي تنص على أن " اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة برغبات العملاء يساعد على التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.04 وانحراف معياري يساوي 0.73 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يعني أن الاهتمام برغبات

الزبون في تلبية متطلباته وتقديم خدمات ذات جودة عالية يحتاجها مثل تحسن الخدمات المقدمة اثناء سير المباريات وبيع التذاكر بطريقة تحفظ كرامة العناصر أحد مميزات الابداع الإداري.

العبارة رقم (07) والتي تنص على أن " سعي الإدارة العليا للنادي الرياضية المحترفة للرفع من جودة الخدمات المقدمة يحفز الإدارات التنفيذية على تقديم أداء مميز يرضي العملاء " جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.00 وانحراف معياري يساوي 0.60 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن محاولة الإدارة العليا للنادي الرياضية المحترفة للرفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء يدفع بالإدارة التنفيذية لتقديم أداء متميز لم تسبق له إدارة من قبل وهذا ما يسمع بإبداع اداري.

العبارة رقم (02) والتي تنص على أن " الاهتمام بالزبون يدفع مسيري النادي لانتهاج طرق جديدة متميزة لتلبية متطلباتهم بكل مرونة " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 03.95 وانحراف معياري يساوي 0.99 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يعني ان ضرورة الاهتمام بالزبون وانتهاج طرق جديدة متميزة لتلبية متطلبات الزبائن يدفع الإدارة الى تحقيق ابداع يسهل عمل المسيرين ويوفر لهم الجهد ووقت.

العبارة رقم (05) والتي تنص على أن " اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة بشكاوى العملاء وتجميعها ودراستها وتقديم حلول مبتكرة لها يمكنهم من كسب ولائهم. " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 03.91 وانحراف معياري يساوي 1.00 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا يعني ان تحسيس الزبائن بالاهتمام المستمر يجعل الإدارة تكسب ولائهم هذا من جهة، ودراسة شكاويهم تجعل الإدارة تعمل على حل المشكلات واكتشاف أمور جديدة تحظى باستحسان الزبائن من جهة أخرى، وكل هذا يدفع الى الابداع في المجال الإداري والخدماتي للنادي الرياضي المحترف.

العبارة رقم (06) والتي تنص على أن " حرص مسيري النوادي الرياضية المحترفة على إرضاء المستفيدين من الخدمات يحفزهم على تقديم أفكار جديدة تتماشى مع تطلعات العملاء. " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 03.90 وانحراف معياري يساوي 1.01 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، الاهتمام بإرضاء المستفيدين من خدمات النادي المحترف يجعل الإداريين يعملون على تقديم كل ما يحتاجونه وبشكل غير مسبوق وهذا ما يسمى بالإبداع.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " سعي مسيري النوادي الرياضية المحترفة لتلبية رغبات العملاء يساعد على استحداث أساليب حديثة وعصرية في تقديم الخدمات. " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره

03.88 وانحراف معياري يساوي 0.51 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، وهذا ما يدل على ضرورة الابداع الإداري في النوادي الرياضية المحترفة.

العبرة رقم (03) والتي تنص على أن " استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع الزبائن يجعل مسيري النوادي الرياضية المحترفة يكتشفون طرق اتصال جديدة تناسب الزبائن. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 03.73 وانحراف معياري يساوي 0.96 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على ان استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع الزبائن يعمل على اكتشاف أليات جديدة وكيفيات غير مسبوقه للاتصال وهذا ما يدفع بالإدارة لتحقيق ابداع في أعمالهم الإدارية.

ومن خلال ذلك نتأكد من صحة الفرضية القائلة " لمناخ خدمة الزبون بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

02-04- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على ان لمناخ الثقة بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نجد أن

العبرة رقم (05) والتي تنص على أن " ثقة المسيرين بأنفسهم تولد لديهم الشجاعة في تقديم أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل. " حيث جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي تقديره 04.37 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة، مما يدل على ان الثقة المسير بنفسه تجعله تكسبه شجاعة تجعله يقبل المخاطرة وهذا ما يدفع به نحو الابداع الإداري.

العبرة رقم (08) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في المسيرين يساعد الموظفين على اظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية. " جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي تقديره 04.22 وانحراف معياري يساوي 0.61 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق بشدة ، أي ان الثقة الممنوعة من طرفة الإدارة العليا في المسيرين تجعلهم يظهرون قدراتهم الإبداعية وهذا ما يدل على ان ثقة الإدارة العليا في المسير ضرورية في تحقيق الابداع الإداري.

العبرة رقم (03) والتي تنص على أن " الثقة المتبادلة بن الرئيس ومسيري النادي توفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. " جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تقديره 04.13 وانحراف معياري يساوي 0.78

وكان تجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان الثقة المتبادلة بين الرئيس والمسيرين تدفع لتحقيق الابداع الإداري وهذا ما يدل على ان الثقة المتبادلة امر مهم في الدفع نحو الابداع الإداري.

العبارة رقم (06) والتي تنص على أن " ثقة المرؤوسين في الإدارة العليا تنمي لديهم ثقافة التطلع الى الابداع " جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.11 وانحراف معياري يساوي 0.79 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان ثقة المرؤوسين في الادارة العليا تنمي الابداع مما يدل على أن الثقة لها دور مهم في تحقيق الابداع الإداري.

العبارة رقم (07) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في العامل يزيد من درجة ولائهم ويشجعهم على الابداع والتميز " جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي تقديره 04.06 وانحراف معياري يساوي 1.03 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي أن ولاء العامل للإدارة العليا يشجع على الابداع المميز وهذا يتحقق بفضل ثقة الإدارة العليا وهذا دليل على دور مناخ الثقة في تحقيق الابداع الإداري.

العبارة رقم (02) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا بالمسير تجعله يكتشف تصورات إبداعية في عمله. " جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي تقديره 04.04 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان تجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان لثقة الإدارة دور كبير دفع المسير لاكتشاف تصورات إبداعية وهذا ما يدل على ان للثقة دور في تحقيق ابداع اداري.

العبارة رقم (04) والتي تنص على أن " ثقة الإدارة العليا في المسيرين تجعلهم يكتسبون مرونة في التعامل مع المتغيرات الطارئة. " جاءت في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي تقديره 04.03 وانحراف معياري يساوي 0.85 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان الثقة ضرورية في عملية التعامل بمرونة مع المتغيرات الطارئة وهذا ما يدفع النوادي الرياضية المحترفة نحو الابداع الإداري.

العبارة رقم (01) والتي تنص على أن " تفهم الرئيس الأخطاء الغير مقصودة من المسيرين حال وقوعها يدفعه إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات. " جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تقديره 04.01 وانحراف معياري يساوي 1.10 وكان اتجاه إجابات افراد العينة في اتجاه موافق، أي ان تفهم الرئيس للأخطاء المسيرين يدفعهم للمرونة في التعامل وهذا ما يدفع بهم لتحقيق ابداع اداري.

وهذا ما اتفق مع دراسة دراسة المرشد، منى بنت عبد الهادي 2014 التي توصلت الى أن توعية موظفات جامعة الأميرة نورة بنت الرحمن بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.

ومن خلال ذلك نتأكد من صحة الفرضية القائلة "ل مناخ الثقة بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري"

02-05-02- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي تنص على ان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (السن، المنصب، المستوى الدراسي والخبر المهنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

02-05-01- بالنسبة للسن:

من خلال نتائج الجداول رقم (12 و13) نجد إجابات افراد العينة تقرر بما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الأول والثاني، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي على الترتيب 0.060، 0.410 وهي أكبر من 0.05.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الثالث، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "من 30 إلى 40 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.34571$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040، وذلك راجع إلى أن الفئة الأقل من 30 سنة تملك رغبة كبيرة في الاكتشاف والخروج على المألوف إضافة إلى أنها فئة الشباب يتمتعون بالقوة وتحمل مشاق العمل والفئة الثانية بدأت تضعف من الناحية البدنية وهذا ما اعطى أفضلية للفئة الأولى على الثانية، أما بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.44000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أقل من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040. و بين الفئتين العمريتين "من 30 إلى 40 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.78571$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة (I)" أقل من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040، وهذا راجع

الى أن الفئمة الأكبر من 50 سنة فئة لها من الخبرة ما يكفيها لتظفر بالأفضلية في تحقيق الابداع الإداري على باقي الفئات الأخرى وهذا ما يجعلنا نقر بأن للخبرة أثر إيجابي في تحقيق الابداع الإداري بالنوادي الرياضية المحترفة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الرابع، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي 0.010 وهي أقل من 0.05. حيث توجد تماته الفروق بين الفئتين العمريتين "أقل من 30 سنة (I)" و "أكبر من 50 سنة (J)" كانت لصالح الفئة العمرية "أقل من 30 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.44000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أقل من 30 سنة (I)" أقل من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.02، وهذا راجع إلى كون فئة يمثلها الشباب هم قادرين على العمل من الناحية البدنية و يعرف على هذه الفئة انها تتميز بالمخاطرة على غرار باقي الفئات.

وأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند الأداة ككل، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.369 وهذا راجع إلى كون السن يؤثر بشكل كبير على تسيير النوادي الرياضية المحترفة، لأن التسيير في هذه المؤسسات مربوط بالعلاقات العامة للمؤسسة والعلاقات الشخصية للأفراد المالكين والمسيرين للنادي.

02-05-02- بالنسبة للمنصب:

من خلال نتائج الجداول رقم (14 و 15) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الأول والرابع، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي على الترتيب 0.076، 0.166 وهي أكبر من 0.05.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الابداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الثاني، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05. حيث نجد الفروق بين الفئتين "مدير رياضي (I)" و "إداري (J)" كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.43846$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير رياضي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة

يساوي 0.018، وجاءت بين الفئتين " من مدير فرعي (I) " و "إداري (J)" كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.25275$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.037، لأن فيئتي مدير رياضي ومدير فرعي لهما صلاحيات كبيرة على مستوى السلم الإداري وهذا ما يجعلها أكثر تحقيقاً للإبداع الإداري بالنوادي الرياضية المحترفة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الثالث، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.038 وهي أقل من 0.05. حيث نجد هاته الفروق بين الفئتين " الرئيس (I) " و "مدير فرعي (J)" كانت لصالح فئة "مدير فرعي (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.75000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "رئيس (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "مدير فرعي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.015، وهذا راجع الى أن هذه الفئة لها الوقت الكافي للتجريب والمخاطرة للبحث عن الحلول للمشكلات وتحاول الخروج على المألوف، بينما فئة رئيس اغلب أعمالها هي العلاقات الخارجية وغير متفرغة تماماً للأعمال الإدارية الداخلية. وكانت بين الفئتين " من مدير رياضي (I) " و "إداري (J)" كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.64395$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.005، وبين الفئتين " مدير فرعي (I) " و "إداري (J)" كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I)" وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.99395$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "إداري (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000، وهذا راجع إلى كون هاتان الفئتان لديهما صلاحيات كبيرة على غرار فئة إداري وهذا ما يسمح لهما بتحقيق ابداع اداري.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند الأداة ككل، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.000 حيث توجد هاته الفروق بين الفئتين " الرئيس (I) " و "مدير رياضي (J)" كانت لصالح فئة "مدير رياضي (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.55000$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "رئيس (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "مدير رياضي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.017.

وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لها الوقت الكافي للتجريب والمخاطرة للبحث عن الحلول للمشكلات وتحاول الخروج على المألوف، بينما فئة رئيس اغلب أعمالها هي العلاقات الخارجية وغير متفرغة تماما للأعمال الإدارية الداخلية

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " من مدير رياضي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير رياضي (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين:
 $I-J = 0.44423$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير رياضي (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " إداري (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.003

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " مدير فرعي (I) " و " إداري (J) " كانت لصالح فئة "مدير فرعي (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.22459$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "مدير فرعي (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " إداري (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.022، وهذا راجع الى كون هاتان الفئتان لديهما صلاحيات كبيرة على غرار فئة إداري وهذا ما يسمح لهما بتحقيق ابداع اداري.

02-05-03- بالنسبة للمستوى الدراسي:

من خلال نتائج الجداول رقم (16 و 17) نجد إجابات افراد العينة كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الثاني، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.455 وهي أكبر من 0.05.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند المحور الأول، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. حيث توجد بين الفئتين " دراسات عليا (I) " و " جامعي (J) " كانت لصالح فئة "دراسات عليا (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.53363$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "دراسات عليا (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "جامعي (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند المحور الثالث، حيث أن قيم الدلالة ل (ف) المحسوبة تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05. حيث توجد الفئتين " دراسات عليا (I) " و " جامعي (J) " كانت لصالح فئة "دراسات عليا (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين

الفئتين: $I-J = 0.49415$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "دراسات عليا (I)" أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "جامعي (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.005، وهذا راجع إلى كون هذه الفئة أحسن من الجانب العلمي وهذا ما أهلها لتكون هي الأفضل.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ الأداة ككل، حيث أن قيمة الدلالة لـ ف المحسوبة تساوي 0.278، ومن خلال هذا نستنتج بأن ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المستوى الدراسي بالنسبة للأداة ككل. وهذا جاء عكس ما أشارت إليه دراسة جاهل يعقوب 2018 التي توصلت إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبيان ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المهندسين وهذا يعود إلى أن دراسة جاهل كانت على مؤسسة عمومية تخضع لمعيار واضحة عند التوظيف بينما الدراسة الحالية أجرت على النوادي الرياضية المحترفة الجزائرية وهذه الأخيرة لا تخضع لمعيار واضح ومحدد بل يبقى التوظيف مرهون بقبول ورفض الجهة المالكة للنادي.

02-05-04- بالنسبة للخبرة المهنية:

من خلال نتائج الجداول رقم (18 و 19) نجد إجابات أفراد العينة كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة عند ($\alpha \leq 0.05$) المحور الثاني، حيث أن قيم الدلالة لـ (ف) المحسوبة تساوي 0.622 وهي أكبر من 0.05. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الأول حيث أن قيم الدلالة لـ (ف) المحسوبة تساوي 0.014 وهي أقل من 0.05. حيث كانت بين الفئتين "أقل من 05 سنوات (I)" و "من 10 إلى 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "من 10 إلى 15 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.30421$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "أقل من 05 سنوات (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "من 10 إلى 15 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.015. وبين الفئتين "من 05 إلى 10 سنوات (I)" و "من 10 إلى 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "من 10 إلى 15 سنة (J)" وهذا ما دلت عليه القيمة السالبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.68421$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة "من 05 إلى 10 سنوات (I)" أصغر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة "من 10 إلى 15 سنة (J)" حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.025. وبين الفئتين "أكثر من 15 سنوات (I)" و "أقل من 15 سنة (J)" كانت لصالح فئة "

أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.286671$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.032. وبين الفئتين " أكثر من 15 سنوات (I) " و " من 05 الى 10 سنوات (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = -0.66667$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.030. ونلاحظ بأن الفروق لصالح الفئة الأكثر خبرة في هذا المحور وهذا يدل على أهمية الخبرة في تحقيق الإبداع الإداري.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الثالث، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05. من خلال النتائج السابقة يتضح جليا أن الفروق الدالة إحصائيا في تحقيق الإبداع الإداري بين الفئتين " أقل من 05 سنوات (I) " و " من 10 الى 15 سنة (J) " كانت لصالح فئة " 05 سنوات (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.35579$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أقل من 05 سنوات (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " من 10 الى 15 سنة (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.040. بين الفئتين " أكثر من 15 سنوات (I) " و " أقل من 05 سنوات (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.28667$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.014. وبين الفئتين " أكثر من 05 سنة (I) " و " من 10 الى 15 سنة (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 05 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.81579$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 05 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " من 10 الى 15 سنة (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000. ونلاحظ بأن الفروق لصالح الفئة الأكثر خبرة في هذا المحور وهذا يدل على أهمية الخبرة في تحقيق الإبداع الإداري

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند المحور الرابع حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.009 وهي أقل من 0.05. توجد الفروق بين الفئتين " أقل من 05 سنوات (I) " و " من 10 الى 15 سنة (J) " كانت لصالح فئة " 05 سنوات (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J = 0.44000$ أي متوسط تحقيق

الإبداع الإداري لفئة " أقل من 05 سنوات (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " من 10 الى 15 سنة (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.044. وبين الفئتين " أكثر من 15 سنوات (I) " و " أقل من سنوات (J) " كانت لصالح فئة " أكثر من 15 سنة (I) " وهذا ما دلت عليه القيمة الموجبة لمتوسط الفروق بين الفئتين: $I-J=0.77333$ أي متوسط تحقيق الإبداع الإداري لفئة " أكثر من 15 سنة (I) " أكبر من متوسط تحقيق الإبداع الإداري للفئة " أقل من 05 سنوات (J) " حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.001. ونلاحظ بأن الفروق لصالح الفئة الأكثر خبرة في هذا المحور وهذا يدل على أهمية ودور عامل الخبرة في تحقيق الإبداع الإداري

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ل الأداة ككل، حيث أن قيم الدلالة ل ف المحسوبة تساوي 0.485، وهذا يدل على ان الخبرة ممكن أن يكون لها دور فعال في الجزء ولا يكون لها دور فعال في الكل. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة جاهل يعقوب سنة 2018 التي توصلت الى أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في تنمية الإبداع الإداري.

03- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث فيما يخص نمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الإبداع الإداري نستنتج ما يلي:

✚ للمناخ التشجيعي في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري

✚ للمناخ التعاوني في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري.

✚ لمناخ الثقة في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري.

✚ لمناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري.

✚ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المنصب بالنسبة ل الأداة ككل

عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وكانت لصالح مدير رياضي ومدير فرعي.

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، المستوى الدراسي،

الخبرة المهنية) بالنسبة ل الأداة ككل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ومن خلال ما سبق في هذه الدراسة نتأكد من صحة الفرضية القائلة، لنمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

04- خلاصة:

نستخلص من خلال ما أظهرته نتائج هذه الدراسة المرتبطة بالمناخ التنظيمي و الابداع الإداري بأن لأنماط المناخ التنظيمي (المناخ التشجيعي، المناخ التعاوني، مناخ الثقة ومناخ خدمة الزبون) دور في تحقيق الابداع الإداري بالنوادي الرياضية المحترفة ويتم ذلك من خلال التعاون والمتمثل في تفويض السلطة وإشراك جميع الافراد في عملية التسيير ويعتبر ذلك من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث أنه يساعد على إعطاء الفرصة لدعم وتنمية مهارات الأفراد العاملين، وإضافة إلى ذلك وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار والاشترك فيه. ويعتبر التشجيع المادي والمعنوي والثقة المتبادلة بين العاملين من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع الإداري في إدارة النوادي الرياضية المحترفة، وذلك من خلال دعم المخاطرة وتقبل أخطاء الغير مقصودة، إضافة الى ذلك العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولتحقيق ابداع في خدمات الزبائن لابد على الإدارة العليا الاهتمام بكل ما من شأنه يلبى رغبة ومتطلبات الزبائن وجعل الزبون من أولويات الإدارة بالنوادي الرياضية المحترفة. ومن هنا يتضح جليا بان لتحقيق الابداع الإداري لابد من الاهتمام بنمط المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ومحاولة توفير مناخ محفز على الابداع.

05- الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقا من النتائج التي أظهرتها الدراسة، واعتمادا على تحليل ومناقشة النتائج يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار من طرف مسيري النوادي الرياضية المحترفة والمتمثلة في ما يلي:

1. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون بعث الأفكار والإبداع لدى الاداريين.
2. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الاداري الحر الأصيل.
3. زرع ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الافراد العاملين وحثهم على نبذ الخلافات التي لا تجدي نفعا.
4. بث الثقة بالنفس وبين العاملين، واعطائهم الحرية في أداء مهامهم.
5. استقطاب الافراد الذين تتوفر لديهم عناصر الابداع الإداري بدرجة عالية عند التوظيف.

6. ضرورة اهتمام الإدارات العليا للنوادي الرياضية المحترفة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إقامة دورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
7. تعزيز ثقافة الابداع لدى الافراد العاملين في النوادي الرياضية المحترفة وحثهم على الخروج عن المألوف وتقبل المخاطرة.
8. زيادة الاهتمام الإدارة العليا بقوة المكافآت بأنواعها، وتشجيع موظفيها المبدعين والمتميزين من أجل توليد أفكار جديدة.
9. تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيرادات النوادي الرياضية من خلال إرضاء الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة.
10. ضرورة أن تولى إدارة النوادي الرياضية المحترفة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع روح الابداع لديهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للنادي.
11. مشاركة العاملين في وضع أهداف وخطط النادي وصنع القرارات المتعلقة بالتسيير.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم: سورة النمل: الآية {19}.

الكتب:

باللغة العربية

1. إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التخطيط في المجال الرياضي"، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، مصر.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، (2004)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
3. إبراهيم، عدنان، (2002)، الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان.
4. باهي، مصطفى حسين، (2001)، سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر
5. بوداود عبد اليمين، (2014)، متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر.
6. جروان فتحي، (2002)، الابداع مفهومه-معاييرته نظرياته-تدريبه-مراحلته-العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان
7. جمال محمد علي، (2008)، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
8. حمادات محمد حسن محمد (2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الأردن.
9. حمود، خضير كاظم. (2002م). السلوك التنظيمي، ط1 الأردن، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
10. حنفي عبد الغفار (2003) السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، الدار الجامعة، الإسكندرية،

11. حسن أحمد الشافعي، (2003)، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
12. حسن احمد الشافعي، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة
وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.
13. حسن، ماهر محمد صالح (2004)، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اريد.
14. حسن، ماهر محمد (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي.
15. دانا جاينس، جيمس روبنسون، (2000)، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز
الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر.
16. الدبوس، جواهر محمد (2003). القاموس التربوي. ط1، جامعة الكويت، الكويت.
17. درويش كمال والسعداني خليل السعداني، (2006)، الاحتراف في كرة القدم (مفهوم، واقع،
ومقترح)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
18. درويش كمال الدين عبد الرحمن ، محمد صبحي حسانين، (2004)، الجودة والعملة في إدارة
أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار. الفكر العربي، القاهرة
19. الداھري صالح، (2008)، سيكولوجيا الإبداع والشخصية، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان.
20. رشيد زرواتي، (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1،
دار هومة، الجزائر،
21. الطيبي محمد، (2001)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
22. مروان عبدالمجيد إبراهيم، (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1،
الرواق للنشر، عمان.
23. المومني واصل جميل(2006) المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار
الحامد، الأردن،
24. المغربي عبد الفتاح عبد المجيد (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1،
المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

25. موريس أنجرس، (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصبية للنشر، الجزائر.
26. نبز عبد الله فتاح، (2016)، احتراف لاعبات الكرة الطائرة، الطبعة الأولى، مؤسسة عالم الرياضة والنشر ودار الوفاء للعالم للطباعة، الإسكندرية، مصر.
27. نصر، عزة جلال (2008). الابداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
28. الصران رعد، (2001)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق دار الرضا للنشر.
29. الصيرفي محمد (2009) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر،
30. الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003): الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
31. العامري صالح مهدي محسن والغالي محسن منصور، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. عباس موسى، (2005)، الاحتراف في كرة القدم في دول مجلس التعاون الخليجي، الطبعة الأولى، دبي: دار الشروق للنشر والتوزيع.
33. عباس، سهيلة(2003): القيادة الابتكارين والاداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
34. عباس علي، (2004)، أساسيات علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.
35. عبود نجم، (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
36. عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح، (2001)، اختبار الذكاء والشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
37. عبد الله محمد وآخرون، (2001)، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت.

38. عبد المقصود، معوض سلامة، (2013)، ألوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
39. العبيدي، محمد، وولي، محمد (2010). الابداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، عمان: ديونو للطباعة والنشر
40. عياصرة، وآخرون(2006) القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
41. علاوي محمد حسن ، (2008)، محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية البدنية والرياضة وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1.
42. علي، لطيف محمد(2011): التفكير الابداعي لدى المديرين، ط1، دار اليازوردي، عمان.
- 43.
44. عيسى الهادي، كمال رعاش، (2012)، الاحتراف الرياضي في كرة القدم، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
45. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005) إدارة التنظيم الإبداعي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
46. فتحي عبد الرسول محمد، (2016)، التربية الإبداعية ووسائل تحقيقها، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
47. فيلة فاروق وآخرون (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن،
48. القريوتي محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن.
49. سلامة صبحي، (2000)، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، دائرة التربية والتعليم، الأنروا.
50. سعيد عبد العزيز، (2009)، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
51. السعيد، عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

52. السيد مصطفى أحمد (2008) إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
53. الشافعي حسن أحمد، سيار عبد الرحمان أحمد، (2009)، استراتيجية للاحتراف الرياضي في المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية.
54. الشمري فهد عايض، (2002)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. شركة مطابع نجد، الرياض، السعودية
55. الهويدي زيد ومحمد جهاد جمل، (2006)، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

أطروحات:

56. أبو علجية حاجي حني، (2014)، أطروحة دكتوراه، الأنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. ماليزيا.
57. أشرف، سليم سليم، (2009)، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
58. بحر، يوسف عبد، (2005) مشكلات السلوك التنظيمي -دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان،
59. بقاح آكلي، (2001)، دور وأهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية حالة كرة القدم الاحترافية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية قسم التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم.
60. بورزومة رابح، (2009) معوقات الاستثمار في الاندية الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.
61. رعاش كمال، (2010)، الاحتراف الرياضي ومدى فعاليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
62. لبوز الياس، (2008)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

63. لعجال يحيى، (2011)، دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر.
64. الملا حميد علي أحمد، (2009)، العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيميين وأثرهما في فاعلية المنظمة (دراسة تطبيقية لآراء مديرين شركتي المنصور وابن سينا العامتين) رسالة ماجستير، غ.م، جامعة بغداد، العراق،
65. العباسي، عبد السلام مصطفى محمد، (2008)، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.
66. عمرون مفتاح، (2013)، دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الممولة للأندية المحترفة كرة القدم والإعلاميين المتخصصين في الرياضة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
67. العقيلي عبد العزيز بن سعد، (2014)، معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة ماجستير، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
68. غربي بن مرجي السلماني الشمري، (2007)، أطروحة دكتوراه، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود. السعودية.
69. فوكراش زوبيدة، (2014)، التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الشلف، الجزائر.
70. شريفني سلمى، (2012)، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر.
71. الشقحاء، عادل(2003): علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
72. شيخاوي صلاح الدين، (2015)، النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، أطروحة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة.

المجلات:

73. أمينة عبد القادر على وعلي عبد الله الحكيم، 2015، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية السودان.
74. أبان عثمان عبد الرزاق وناجي عبد الستار محمود، (2012)، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، ال عدد01،
75. تيسير زاهر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني.
76. جويده عدلي رامي والجزراوي رغد يوسف، (2002)، الإبداع في ظل الظروف الاستثمارية مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38، جامعة المستنصرية، العراق.
77. حمدي، اسراء عبد الله قاسم، (2009)، المناخ التنظيمي واثرة في امكانية التطبيق، جامعة الموصل، العراق
78. رامي محمود عبابنة ورامي إبراهيم الشفران، (2013)، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، ال عدد02، جوان 2013.
79. الزبون، منصور نزال والخزعة، وصفي محمد، (2010)، دور معلم التربية البدنية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، ال عدد02، 02 جويلية.
80. منصور نزال الزبون ووصفي محمد الخزاعة، (2010)، دور معلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 02،
81. المعايطه، عبد العزيز (2014). مستوى الابداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 581-543.

82. الموسى، ناهد عبد الله (2011). تنمية الابداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء: رؤية استراتيجية مقترحة، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربة لدول الخليج، الرياض، 01(22).
83. عيد رمضان، (2008)، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 1، رابطة التربويين العرب، مصر،
84. عاطف عوض، (2013)، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري على التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(03).
85. السميري حامد عاتق مرزوق، (2007)، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
86. سناء عبد الكريم الخناق، (2012)، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، عدد10،
87. الشمري، عادل بن عايد، (2015)، واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، 1مارس.

مراجع اجنبية:

88. Armstrong, Michael (2004) : How to Be an Even Better Manager, Fifth Edition London, British Library, U.K.
89. Costa, Ana Cristina (2003) : "Work team trust and effectiveness" Personal Review, Vol. 32, No. 5.
90. Englehardt, Charles and Simmons, Peter (2002) : "Creating and organizational space for learning", The Learning Organization, Vol. 9, No. 1: 9- 30.
91. Ismail, Maryam (2005) : "Creative Climate and Learning Organization factors : their contribution towards Innovation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 8.
92. Jaques FANTANEL et Liliane BENSANEL(2000) . Réflexions sur l'économie du sport, Presses universitaires de Grenoble, France, février.

93. Mohammed, Fathiya & Barjoyai, Bardai (2012) : The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institution "A study of Libyan Public Univercities", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol 6. No (5), pages : 175-184, 2012
94. Mostafa, Mohamed,(2005) Factor affecting organisational creativity and innovativeness in egyption business organizations, an enpirical investigation –Journal of Management Developement VOL- 24. NO.1.
95. Moye, Melinda J. ET. Al, (2005) ; "Teacher – principal relationships : Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administration, Vol. 43. No. 3
96. Rothwell, William. (2008). Introduction Innovation Management. Adale carnage white paper. The Pennsylvania State University
97. ZEGHDOUD NABIL. (2001). Mémoire de magister : Les enjeux économique du sport، Cas du C.M.C، Faculté des sciences économiques et de gestion، option : monnaie et finance، Université d'Alger.

الندوات

98. بشاوي، لمياء(2008): "الابداع في المنظمات، كيف نمي الابداع في منظماتنا" بحث منشور.
99. سيد عيد خير، (2008)، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة – جمهورية مصر العرب ية 21-17 فبراير 2008 .

السلامة

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة مقياس مقدمة للإداريين بالنوادي الرياضية المحترفة بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، في الإدارة والتسيير الرياضي

نمط المناخ التنظيمي بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الإبداع

الإداري

إعداد الطالب: دالة محمد

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

القسم الأول: معلومات عامة

- السِّن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكبر من 50 سنة

- الوظيفية:

- المستوي التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي
جامعي دراسات عليا

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: المناخ التشجيعي بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العباراة	
					تشجيع التنافس المحمود بين مسيري النوادي يدفعهم لاستنباط أساليب إدارية جديدة في العمل	01
					الامتيازات المقدمة (الحوافز المادية) لمسيري النوادي تدفعهم لحب العمل والابداع فيه	02
					رفع الروح المعنوية (الحوافز المعنوية) للعاملين من طرف الإدارة العليا للنوادي يولد لديهم روح الابداع	03
					تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على الإحساس بالمشكلات وتحديد بدقة وحلها من خلال تبني مبدأ روح المسؤولية	04
					تشجيع العاملين والمسيرين على روح المبادرة في التوصل لحلول ابتكارية للمشكلات الإدارية ومعالجتها.	05
					تشجع ادارة النوادي الرياضية المحترفة المسيرين على توظيف مهاراتهم الشخصية الابداعية يساهم في تطوير أساليب العمل وتأصيل إنجازاتهم	06
					الحرص على توفير المناخ المشجع يساهم في توليد أفكار جديدة من طرف العاملين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية	07
					تشجيع العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة على استخدام أساليب جديدة تتواءم مع التطورات الحديثة مما يساعد على تحسين خدمات النادي.	08

المحور الثاني: المناخ التعاوني بالنوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الابداع الإداري.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العباراة	
					اعتماد مبدأ مشاركة وتعاون جميع المسيرين في صنع القرار من القيم التي تنمي المرونة في مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية.	01
					إشراك جميع مستويات إدارة النادي في عملية التخطيط الإداري يعمل على وضع خطة أصيلة ومحكمة	02
					إشراك جميع مسيري النادي في المقترحات يولد نتائج جديدة وفعالة تميزها روح الجماعة في التفكير	03
					العمل بروح الفريق يساعد تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات	04
					المشاركة الجماعية في قضايا العمل ينتج مرونة في حل المشكلات	05
					اعتماد النمط الشوري مع الإداريين أساس لخلق الابداع الإداري	06
					التنسيق والتعاون بين المسيرين يعمل على خلق مناخ إبداعي متكامل.	07
					تقديم يد العون والمشاركة الجماعية في التسيير يدفع المسيرين إلى خلق الابداع الجماعي التكاملي.	08

المحور الثالث: مناخ خدمة الزبون في النوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الابداع الإداري.

رقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سعي مسيري النوادي الرياضية المحترفة لتلبية رغبات العملاء يساعد على استحداث أساليب حديثة وعصرية في تقديم الخدمات.					
02	الاهتمام بالزبون يدفع مسيري النادي لانتهاج طرق جديدة متميزة لتلبية متطلباتهم بكل مرونة.					
03	استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع الزبائن يجعل مسيري النوادي الرياضية المحترفة يكتشفون طرق اتصال جديدة تناسب الزبائن.					
04	اهتمام النوادي الرياضية المحترفة بخدمة الزبون وجعلها ضمن أولوياتهم يجعلهم يكتشفون خدمات جديدة يقدمونها لهم.					
05	اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة بشكاوى العملاء وتجميعها ودراستها وتقديم حلول مبتكرة لها يمكنهم من كسب ولائهم.					
06	حرص مسيري النوادي الرياضية المحترفة على إرضاء المستفيدين من الخدمات يحفزهم على تقديم أفكار جديدة تتماشى مع تطلعات العملاء.					
07	سعي الإدارة العليا للنوادي الرياضية المحترفة للرفع من جودة الخدمات المقدمة يحفز الإدارات التنفيذية على تقديم أداء مميز يرضي العملاء.					
08	اهتمام مسيري النوادي الرياضية المحترفة برغبات العملاء يساعد على التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة					

المحور الرابع: مناخ الثقة بالنوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الابداع الإداري.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم
					تفهم الرئيس الأخطاء غير المقصودة من المسيرين حال وقوعها يدفعه إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات.	01
					ثقة الإدارة العليا بالمسير تجعله يكتشف تصورات إبداعية في عمله.	02
					الثقة المتبادلة بين الرئيس ومسيرى النادي توفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين.	03
					ثقة الإدارة العليا في المسيرين تجعلهم يكتسبون مرونة في التعامل مع المتغيرات الطارئة .	04
					ثقة المسيرين بأنفسهم تولد لديهم الشجاعة في تقديم أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل.	05
					ثقة المرؤوسين في الإدارة العليا تنمي لديهم ثقافة التطلع إلى الابداع .	06
					ثقة الإدارة العليا في العاملين تزيد من درجة ولائهم وتشجعهم على الابداع والتميز.	07
					ثقة الإدارة العليا في المسيرين تساعد الموظف على اظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.	08

قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية أو المعهد	المؤسسة الجامعية	الدرجة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ دكتور	زحاف محمد	01
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ دكتور	خوجة عادل	02
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	دكتور	بوصلاح النذير	03
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة لجلفة	دكتور	طبي أحمد	04
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة أدرار	دكتور	لحسين عبد القادر	05
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة أدرار	دكتور	مختاري سعد الله	06



رقم التسجيل : 07/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 2018/خ.ع.ع.ب.ت.ب.م.ان.م.ب.ع.ع.خ

إلى السيد المحترم: مدير شبيبة الساورة

- لولاية بشار -

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : دالة

الاسم : محمد

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/05/14

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية





رقم التسجيل : 07/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 17/م.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: رئيس النوادي الرياضية المحترفة

بالجزائر

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : دالة

الاسم : محمد

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

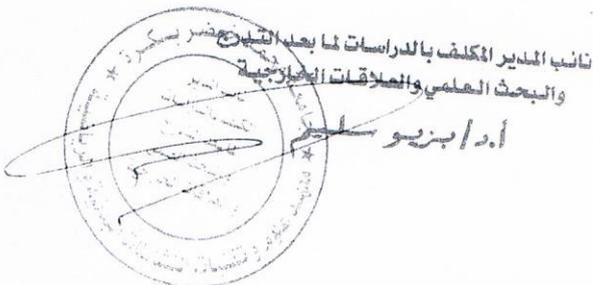
تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/05/14

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية





رقم التسجيل : 07/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 9/م.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: مدير أمل بوسعادة

- لولاية المسيلة -

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة

للطالب (ة):

اللقب : دالة

الاسم : محمد

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/05/14

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



P/ le president
[Signature]



رقم التسجيل : 07/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 17/ن.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: رئيس النوادي الرياضية المحترفة

بالجزائر

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة

للطالب (ة):

اللقب : دالة

الاسم : محمد

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/05/14

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

