

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع
الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية
الرياضية في الضفة الغربية

إعداد
منتصر خضير

إشراف
أ.د. عماد عبد الحق

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

2015

العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء
الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية

إعداد

منتصر محمد عبد الحليم خضير

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2015/03/16 وأُجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

/مشرفاً رئيساً

- أ.د. عماد عبد الحق

.....

/ممتحناً خارجياً

- د. وليد شاهين

.....

/ممتحناً داخلياً

- د. راغدة مفلح

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة .. إلى معلم البشرية .. ومنبع العلم .. إلى نبي
الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الأرض المباركة .. إلى أرض الديانات السماوية .. إلى الأرض التي احتضنت الرسل والأنبياء
.. إلى أرض الثورة والثوار .. فلسطين الحبيبة

إلى من ارتوت الأرض بدمائهم الطاهرة .. إلى اللون الأحمر القاني العالق بثياب من رحلوا
..الشهداء

إلى من قيدت أيديهم ظلما .. إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا وكرامتنا .. إلى من هم النور
وسط الظلام.. الأسرى

إلى القلب الناصع بالبياض .. إلى نبع الحنان السامي .. إلى نبع الحب الصافي.. إلى خيمة
الحنان وغيمة المكان .. إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله .. أمي الغالية

إلى من كلت أنامله لي لحظة سعادة .. إلى نبع العطاء .. إلى القلب الكبير .. والدي العزيز
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة.... إلى العيون الحنونة التي تنظر إلي بالحب إلى النفوس البريئة
.... إلى رياحين حياتي ... إلى من هم أقرب إلي من روعي ... أخواتي و إخوتي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .. إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم
سعدت وبرفقتهم سرت .. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم .. أصدقائي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو العلم والمعرفة وسرنا معا نحو النجاح والإبداع ..
إلى رفاق الدرب .. إلى بناء المستقبل .. زميلاتي وزملائي

اهدي لهم جميعا نتاج جهدي وتعبي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم وتزداد ، " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ " صدق الله العظيم. فلك الشكر ربي على هبة العلم. (سورة الأحقاف ، الآية 15)

يطيب لي وأنا اخط كلماتي الأخيرة من هذه الرسالة أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان من الأستاذ الدكتور **عماد عبد الحق** لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة والذي لم يتوان لحظة في تقديم التوجيهات والاقتراحات والإرشادات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في إتمام هذه الدراسة وإثرائها ، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة ، الدكتور **وليد شاهين** والدكتورة **راغدة مفلح** والذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملحوظاتهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة لإثراء الدراسة.

وهنا لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة النجاح الوطنية التي استقبلتني واحتضنتني بين أحضانها وأكون احد طلابها وبها اعتز وافتخر .

وأتقدم بجزيل الشكر للمجلس الأعلى للشباب والرياضة وكافة الأندية الرياضية في الضفة الغربية (عينة الدراسة) ، والذين ساعدوني في توزيع أداة الدراسة والاستجابة عليها بصدق وأمانه .

ولا يفوتني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والمحبة إلي الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأجلاء في كلية التربية الرياضية واخص بالذكر الأستاذ الدكتور **عماد عبد الحق** والدكتور **بدر رفعت** والدكتور **محمود الاطرش**.

وبالنهاية لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان لمن مد يد العون لي في هذا العمل الذي استغرق من الوقت والجهد لإخراجه بهذه الصورة التي أتمنى أن تكون مشرفة ونافعة.

إليهم جميعا كل الشكر والتقدير والاحترام

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل عنوان

العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منه الميقدّم منقبّلني لأية درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's Name:

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date:

التاريخ :

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
5	محددات الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	الإطار النظري
9	مقدمة في الإدارة
10	مفهوم الإدارة
11	الخصائص المميزة للإدارة في المؤسسات الرياضية
12	أهمية الجانب الإداري في النشاط الرياضي
13	مستويات الإدارة
14	العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية
15	أولاً : التخطيط
18	ثانياً : التنظيم
22	ثالثاً : التوجيه

26	رابعاً : الرقابة
32	الأداء الإداري
33	القيادة الإدارية
37	الإبداع الإداري
37	مقدمة في الإبداع الإداري
38	مفهوم الإبداع
41	خصائص الإبداع الإداري
42	عناصر الإبداع الإداري
43	مكونات الإبداع الإداري
44	مراحل الإبداع الإداري
47	أنواع الإبداع الإداري
49	العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري
49	معوقات الإبداع الإداري
52	الدراسات السابقة
66	التعليق على الدراسات السابقة
68	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
69	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
69	عينة الدراسة
71	أداة الدراسة
72	صدق الأداة
72	ثبات الأداة
73	متغيرات الدراسة
73	إجراءات الدراسة
76	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
77	نتائج الدراسة
105	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
106	مناقشة النتائج

112	الاستنتاجات
112	التوصيات
113	المراجع والمصادر
B	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
69	خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة	الجدول رقم (1)
69	خصائص عينة الدراسة وفق عدد أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية وعدد الذين تم اختيارهم	الجدول رقم (2)
73	يوضح معامل الارتباط كرونباخ لمقياس الأداء الإداري	الجدول (3)
73	يوضح معامل الارتباط كرونباخ لمقياس الإبداع الإداري	الجدول (4)
78	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال العملية التخطيطية	الجدول (5)
80	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية التنظيم و التنسيق	الجدول (6)
81	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية التوجيه والرقابة	الجدول (7)
83	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية الاتصال واتخاذ القرار	الجدول (8)
84	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	الجدول رقم (9)
85	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية تشجيع الإبداع	الجدول (10)
87	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال روح المجازفة	الجدول (11)
88	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	الجدول (12)

	لقرارات مجال حل المشكلات و اتخاذ القرار	
90	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لقرارات مجال القابلية للتغير	الجدول (13)
91	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	الجدول (14)
92	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الأداء الإداري و الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	الجدول رقم (15)
93	المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (16)
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (17)
95	نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (18)
96	المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (19)
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (20)
98	نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (21)
99	المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (22)

100	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (23)
101	نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (24)
102	المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (25)
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (26)
104	نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص	الجدول رقم (27)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
123	الاستبانة بصورتها الأولىة	1
132	الاستبانة بصورتها النهائية	2
139	قائمة محكمي الاستبانة	3
140	الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب و الرياضة	4
152	كتاب تسهيل مهمة الباحث من الجامعة	5

العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في الضفة الغربية

إعداد

منتصر محمد عبد الحليم خضير

إشراف

أ.د. عماد عبد الحق

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص ، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (282) عضو هيئة إدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية أي ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة ،ولغاية جمع البيانات تم إعداد أداتي الدراسة ، حيث كانت الأداة الأولى أداة الأداء الإداري مكونة من (39) فقرة موزعة على أربع مجالات ،(مجال العملية التخطيطية ،مجال التنظيم والتنسيق ، مجال التوجيه والرقابة ، مجال الاتصال واتخاذ القرار) . أما الأداة الثانية فهي أداة الإبداع الإداري وكانت مكونة من (38) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (مجال تشجيع الإبداع ، مجال حل المشكلات واتخاذ القرار ، مجال القابلية للتغيير ، مجال روح المجازفة) .

أظهرت نتائج الدراسة إن الأداء الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (74.93%) ، وان الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان متوسطا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (71.23%) .وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($=0.05$) بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، حيث كان معامل الارتباط عاليا وبلغت قيمته (0.84) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05=a$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وإلى متغير التخصص .

وأظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، والتخصص .

وقد أوصى الباحث بضرورة حث الجهات ذات العلاقة بعمل وتكثيف الدورات التدريبية للهيئات الإدارية بهدف رفع مستوى الأداء الإداري باستمرار وضرورة تشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية .

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

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

المقدمة

تعد الإدارة هي أساس العمل الناجح في أي مؤسسة رياضية فالإدارة تهدف إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الجهد والوقت والمال فان نجاح الهيئات الرياضية سواء كانت اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية والهيئات الإدارية المختلفة يعزى إلى نجاح الإدارة في هذه المؤسسات وان فشلها يعزى إلى الإدارة .

ويشير عبد المقصود والشافعي (2003) أن علم الإدارة عموما يهدف في أي مؤسسة إلى تنظيم القوة البشرية لتحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة وعلم الإدارة مرتبط بعلوم متعددة منها القانون والاقتصاد والاجتماع والصحة وغيرها من العلوم الأخرى ، ويحتاج العاملون في مجال الإدارة إلى مهارات متعددة بمقومات خاصة بالشخصية وخبرات تراكمية تمكنهم من انجاز مهماتهم الإدارية فيما يتوافق مع فلسفة المؤسسة وينسجم مع التوجهات الفنية والمهنية المتخصصة والتي تصب في نهاية المطاف في الحصول على مخرجات نوعية تنعكس إيجابا على المؤسسة بإدارتها وطاقمها وفئاتها المستهدفة .

والأندية الرياضية كغيرها من المؤسسات المجتمعية تتطلب نوعا خاصا من أي إدارة كونها تلامس احتياجات شريحة الشباب والتي تعد من أهم واكبر الشرائح المجتمعية وتخاطب عقولهم وعواطفهم وأجسامهم بأساليب وأدوات مختلفة لما لها من دور كبير في تكوين شخصياتهم وفكرهم ومستقبلهم ، وبالاستناد إلى واقع الأندية الرياضية الفلسطينية فإنه يقع على عاتق الهيئات الإدارية المسؤولية الكبرى في رسم سياسة المؤسسة الرياضية والإشراف على أنشطتها المختلفة وإدارة عامة لهذه الأنشطة ومتابعتها وإجراء التقييم المستمر وصولا إلى مستوى متقدم من إدارة رياضية غير تقليدية الأمر الذي يصل إلى مرحلة الإبداع والتميز حيث تتجسد هذه اللامسات الإبداعية من خلال العديد من المؤشرات النوعية والكمية التي تعمل على رفع مستوى أداء العناصر الإدارية واللجان الفنية والى زيادة كفاءة إدارة الهيئة الإدارية والطواقم التنفيذية والفئة المستهدفة والمجتمع المحلي والرياضة الوطنية .

وتواجه الأندية والمؤسسات الرياضية على اختلاف أشكالها تحديا في حاجتها لرفع مستوى الأداء لكي تتوافق وتتماشى مع التطور السريع الموجود حاليا ، حيث يشير عبد المقصود (1998)

إن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل كثير من المشكلات التي تواجهه ، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها ، وإنما على توفير نوع ممتاز من العاملين ، أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات .

ويشير النمر (1992) إن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر انجح مصادر الاستثمار .

وينبغي تقدير أهميه دور الإبداع الإداري من اجل توفير مناخ للعاملين في إدارة الأندية والمؤسسات والمنظمات الرياضية في إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية والعمل على استغلالها في إيجاد الحلول الإبداعية المناسبة للمشاكل التي تواجههم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري مما يسمح لتطوير عمل المؤسسة والمنظمة الرياضية .

حيث تشير أيوب (2000) إن الإبداع أداء ومهارة هامة تمكن المدير من مواجه التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم متطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري .

ويشير العجلان (2011) إن أهداف الأندية الرياضية هو المساهمة في إعداد وتكوين المواطن الصالح ، ودعم القيم الروحية والأخلاقية والروح الرياضية ، ونشر الألعاب الرياضية وتنشيطها ، بالإضافة إلى رفع المستوى الرياضي والعمل على استثمار إمكانيات النادي بالطرق المشروعة بما يكفل تحقيق دخل دائم وثابت للنادي .

مشكله الدراسة

إن الأندية الرياضية بحاجة إلى مواكبة التطورات العلمية بمختلف المجالات وخصوصا في مجال الإدارة الحديثة ولا بد للأندية من مواكبة التطور والفلسفة والتوجيهات الإدارية الحديثة من اجل قدرتها على تحقيق الأهداف والمتطلبات المطلوبة ، ولأهمية الإدارة في نجاح وضمان استمرارية المؤسسة الرياضية وكون أداء أعضاء الهيئات الإدارية يساهم إسهاما كبيرا في استمرارية عمل هذه الأندية ونجاحها.

ولأهمية الإبداع في تجديد وتطوير وحل المشكلات التي تواجه الإدارة والنظر بشموليه لكافة الأمور وربط وتحليل الأشياء ببعضها للخروج بالانجازات وتحقيق الأهداف المرسومة ، ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة ، ونظرا لأهمية الموضوع وقلة

الدراسات ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث للتعرف إلى العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية. ومن خلال عمل الباحث في مجال الاتحادات الرياضية ومواجهته العديد من المشكلات والتحديات في مجال الأداء الإداري والإبداع الإداري في الأندية الرياضية فقد اتجه إلى إعداد دراسة عن الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية .

أهمية الدراسة

تعد الإدارة في عصرنا الحديث من ركائز التقدم والتطور وتقف خلف كل انجاز وتغيير، وأصبحت تعتمد عليها كل الهيئات من اجل تحقيق أهدافها ولان الإدارة الحديثة تلعب دورا أساسيا في توجيه المؤسسات والمنظمات والأندية على اختلاف تخصصاتها من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة . ووجد الباحث أن هناك قليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ومن هنا تكمن أهمية الدراسة والتي يمكن انجازها فيما يلي :

- 1- أعطاء تصور واضح حول واقع الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية من اجل الرقي بالأندية الرياضية الفلسطينية.
- 2- تساهم الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .
- 3- يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة وما سوف تتوصل إليه من نتائج في إفادة الباحثين وفتح آفاق جديدة في ميلاد بحوث ودراسات في هذا المجال .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى :

- 1- مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.
- 2- مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

3- العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في الضفة الغربية

4- الفروق في مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات (الخبرة ، والمؤهل العلمي)

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية

- ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

- ما العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص) ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص) ؟

حدود الدراسة

التزم الباحث أثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحد البشري: تقتصر الدراسة على أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .

2- الحد المكاني: مقرات الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

3- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي 2014_2015 .

مصطلحات الدراسة

الإدارة : يعرف السباعي (2012) الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة متداخلة ومتراصة من العمليات أو الوظائف التي تشمل التخطيط ، التنظيم ، مجموعه العمل ، القيادة ، الرقابة حيث تعتمد هذه العمليات على مجموعة من المدخلات البيئية من موارد بشرية وموارد مادية وموارد بنائية ومصادر تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف .

الإدارة الرياضية : يعرف عبده (2011) الإدارة الرياضية بأنها نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة .

الإبداع الإداري: تعرف ايوب (2000) الإبداع الإداري بأنه القدرة على ايجاد اشياء جديدة قد تكون افكارا او حلولاً او منتجات او خدمات او طرقاً واساليب عمل مفيدة ، مع الاشارة الى الابتكار الإداري الذي لا بد ان يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشاكل وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقة الفكرية ، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول الى الافكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

الأندية الرياضية :و يعرف المجلس القومي للرياضة (2008) في قرار رقم (85) إن الأندية الرياضية هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ، و تعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية و الصحية و الدينية و النفسية و الفكرية و الترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية الاجتماعية و بث روح الوطنية بين الأعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة و تهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم .

الإداري : يعرفه كل من عبد المقصود والشافعي (2003) هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محدودة وتلقى عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات على هدى السياسة العامة الموضوعة في نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأندية الرياضية
- مقدمه في الإدارة
- تعريف الإدارة
- مستويات الإدارة
- العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية
- مفهوم الأداء الإداري
- القيادة الإدارية
- الإبداع الإداري
- مفهوم الإبداع الإداري
- خصائص الإبداع الإداري
- عناصر الإبداع الإداري
- أنواع الإبداع الإداري
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

الأندية الرياضية

يشير العجلان (2011) إلى مفهوم كلمة النادي والمعنى اللفظي لها في الأصل ، فالنادي كلمة عربية فصيحة وهي تشير إلى اسم مكان " واسم المكان هو الكلمة التي تصاغ من الفعل لدلاله على المكان " ويرجع الأصل اللغوي لكلمة النادي للفعل الماضي الثلاثي ندا ، ويمكن الرجوع إلى أصول كلمة النادي إلى عدة معاني وهي :

- انتدى القوم اجتمعوا في النادي

- انتدى الرجل حضر النادي

- ندا القوم اجتمعوا وحضروا النادي

- المنتدى بمعنى : النادي وهو المجلس

أما معنى كلمة النادي في اللغة الانجليزية فتسمى club أي بمعنى نادي أي أن club بمعنى نادي أو منتدى (جمعية رياضية) والفعل منها ، ارتبط ، اشترك ، اتحد ، اجتمع للإسهام بنفقة مشتركة .

ويشير بهبهاني (2004) إلى أن المعنى الوظيفي لكلمة النادي باللغة الانجليزية

A group of people organized for a common purpose especially a group that meets regularly

ويقصد بها مجموعة من الناس منظمين لغرض مشترك ، مجموعة خاصة تلتقي بصفة منظمة . ويشير بهبهاني (2004) إلى مفهوم النادي بالعصر الحديث بأنها تراث أنساني ارتبط بوجود الإنسان على وجه الأرض وتطور بتطور المجتمع الإنساني باعتبار إن النادي هو احد الأماكن التي تساعد الإنسان على استكمال سلوكه وحياته الاجتماعية .

و يعرفها المجلس القومي للرياضة (2008) في قرار رقم (85) أنها هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ، و تعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية و الصحية و الدينية و النفسية و الفكرية و

الترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية الاجتماعية و بث روح الوطنية بين الأعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة و تهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم .

مقدمه في الإدارة

تعتبر الإدارة في هذا العصر من ركائز التطور والتقدم وهي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية والاقتصادية و السياسية والاجتماعية ، وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم والتطور الموجود حاليا ،والإدارة تلعب دورا أساسيا ومهما وحيويا في توجيه وإرشاد المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها من اجل الارتقاء إلى الأعلى والوصول إلى النجاح والاستمرارية.

وتعتبر الرياضة إحدى أهم الأنشطة الإنسانية التي أخذت بالانتشار والتوسع نتيجة الاهتمام المتزايد بها ، والدور الذي تلعبه في تطوير وتحسين الأوضاع للدولة ، حيث يشير عبد الغني وشرف الدين (2010) بان الرياضة أصبحت في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية ، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع .

لذلك كان من الضروري استخدام الإطار العلمي لعلم الإدارة في تنظيم وأداره المؤسسة أو المنظمة من اجل تطويرها ووصولها إلى الاستمرار والنجاح ، لان نجاح أي مؤسسة أو منظمة تعتمد بشكل كبير على الإدارة الموجودة فيها ، والإدارة هي أساس لكل نجاح ، حيث يشير السباعي(2012) إن الإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان ، وفي نفس الوقت هي وسيله فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ، فان غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد بالفشل .

الإدارة

لقد وردت الكثير من التعريفات لكلمه الإدارة أوردها الكثير من الباحثين والكتاب حيث تبارى الكثير من الكتاب والمتخصصين في علم الإدارة بوضع تعاريف شاملة وجامعة لمعنى الإدارة ، وقبل الحديث وعرض تعريفات الإدارة المتعددة أود التنويه إلى المعنى اللفظي لكلمه إدارة حيث يشير درويش وتكلا (1995) إن كلمه إدارة تعني بالانجليزية administration ، أما المعنى والأصل اللاتيني لكلمه هو administration هو ministratio=serve ، to=ad أي أن

الكلمة تعني to serve والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمه الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة لخدمه الآخرين.

ويشير الهواري (1972) إن كلمه إدارة تستخدم في آداب اللغة العربية كترجمة لكلمة management وأحيان أخرى كلمه administration أي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة ، ويرى شيلدون Sheldon إن الإدارة تظهر في استخدام مصطلحين وهما : administration الإدارة العليا ، management الإدارة التنفيذية .

تعريفات الإدارة

يعرفها السباعي (2012) نقلا عن فريدريك تايلور Frederick Taylor بأنها - المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقها وأرخصها ، ويعرفها أيضا السباعي (2012) نقلا عن ديموك Damuk فيقول إن الإدارة هي معرفة إلى أين تذهب والمشاكل التي نتجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها أو معرفة كيفية التصرف لباخرتك ولطاقم الباخرة بكفاءة وبدون ضياع .

والإدارة كما عرفها بدوي (1986) بأنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق واقل التكاليف .

والإدارة العامة كما عرفها عبد المقصود والشافعي (2003) هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع ' وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عمليه توجيه وقياده الجهود البشرية -التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع ،أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة ، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفه مباشره. والإدارة هي كما عرفها السباعي (2012) عبارة عن مجموعه متداخلة ومترابطة من العمليات أو الوظائف التي تشمل التخطيط ، التنظيم ، مجموعه العمل ، القيادة ، الرقابة حيث تعتمد هذه العمليات على مجموعه من المدخلات البيئية من موارد بشريه وموارد ماديه وموارد بنائيه ومصادر تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل تحقيق مجموعه من الأهداف .

وعرفها كل من جويت وبسينت (jeutt and bessent1986) بأنها العملية الاجتماعية لتحقيق الأهداف المتداخلة لاختيار الإستراتيجية المناسبة من اجل توجيه العمل والتحكم في الأداء ، وتوحيد الجهود من اجل تحقيق أهداف المنظمة .
والإدارة الرياضية كما عرفها عبده (2011) هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة .
والإداري كما عرفه عبد المقصود والشافعي (2003) هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه بمسئوليات تتطلب انجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية في نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه .

الخصائص المميزة للإدارة في المؤسسات الرياضية

يوضح سلامه وعلي (2009) ببعض الخصائص المميزة للإدارة في المؤسسات الرياضية ومن أهمها :

- الإدارة عملية متكاملة : وتعني كلمه عملية بأنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة بعضها ببعض توجه بينهما علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والتأثر . حيث إن النجاح في احد هذه الأنشطة يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها كما أنها تشتمل على الأعمال متسلسلة تقود إلى تحقيق الأهداف .
- الإدارة عملية رياضية : وتعني هذه الخاصية بان عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب أي إن فكرة التعاون مطلوبة بين الأفراد لتحقيق الهدف من خلال تنظيم علاقات الفريق وتوجيه الجهود لتحقيق الهدف لان أعمال الإدارة تتعلق بالارتباطات بين الأفراد . كما يعني المفهوم الرياضي للإدارة بأنها تمارس نشاطها في محيط رياضي معين يتميز بمجموعه من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها على العملية كما يحدث أثرها على المجتمع الكبير .
- الإدارة عملية مستمرة : أي أنها عملية مستمرة ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها في وقت واحد لذا نقوم بتجزئتها إلى مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها ولذا فان

كلمة مستمرة تعني طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون السلع والخدمات فان الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع حيث إن حاجات الناس لا تنقطع وتتنوع باستمرار.

- الإدارة تستغل الموارد : عندما تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة فإنها تقوم باستغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعنوية استغلالا امثل ، كما إنها تحرص على المحافظة على الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف وهذا لا يتمشى مع الموارد البشرية فقط وإنما كل الموارد الأخرى المادية والمعنوية .
- الإدارة تحقيق الأهداف : يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية للإدارة سواء كانت منظمة حكومية أو أعمال خاصة فإنها لا تستطيع الاستمرار في عملها لفترة طويلة بدون تحقيق الأهداف ، وفي سبيل تحقيق الأهداف تقوم بممارسة مجموعة من المهام الإدارية وعملية تحقيق الأهداف عملية تفاعلية بين إدارة المنظمة وأفرادها .
- الإدارة رئاسية ومرؤوسية : للموظف في أي هيئه صفة رسمية واحدة في هيكل السلطة تعبر عنها كلمه السلطة أما المدير فغالبا ما يجمع بين صفتين إذ هو رئيس ومرؤوس في نفس الوقت فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطه أعلى كما انه يشرف على عدد من المرؤوسين

وهذه العناصر الأساسية تتداخل وتتكامل بحيث تستمر الإدارة في دورات متصلة وتحرك وتدفق متتابع وهي في كل هذا تتفاعل مع البيئة المحيطة تفاعلا عضويا من خلال أنواع المدخلات الواردة إليها من ناحية وعن طريق الاحتكاك بعناصر البيئة من خلال طرح المخرجات وقبول البيئة أو رفضها إياها من ناحية أخرى ، ولعل هذا ما يطلق عليه في بعض الأحيان إن الإدارة عملية اجتماعية وذلك بالنظر إلى جوهر كلمة اجتماعية على اعتبار إن مدير المؤسسة لا يعمل في فراغ ولكنه يمارس مسئولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهي المؤسسة ذاتها ومن زاوية أخرى فان عمل هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التي توجد بها المؤسسة (المجتمع المحلي) بهدف خدمته وكذلك خدمة ما يعلو هذا المجتمع المحلي من إنسان متمثلا في المجتمع الأكبر.

أهمية الجانب الإداري في النشاط الرياضي :

- ويشير السباعي (2012) إلى أهم النقاط التي تبرز أهمية الجانب الإداري في النشاط الرياضي :
- الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال فكل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة إلى إن يدار بأسلوب علمي بعيدا عن الصدفة ،فالفشل الذي قد يصيب احد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .
 - الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها ، فمدير النادي الذي لا يخطط ولا ينظم لخطته قد لا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط والتنظيم ، فلن يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة
 - الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي وهذا الجهد يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة ويتم ذلك عن طريق وجود إنسان يقرر هذه الأهداف ، فوجود مثل هذا المسئول أمر حيوي ليحرك كل الإمكانيات بدون استخدام امثل ، وان استخدمت يكون استخدامها بشكل عشوائي وهذا غير مرغوب فيه .
 - الإدارة فن بمعنى إن من يمارس هذا العمل يجب أن تتوفر فيه قدرات خاصة أي تتوفر فيه الموهبة الإدارية ، فليس في استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته التخصصية عالية في مجال تخصصه أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة ، إلى إذا تمتع بالموهبة الإدارية .
- يتضح أن الإدارة عملية ضرورية بجميع عناصرها من تخطيط وتنظيم ورقابه لإدارة النشاط الرياضي لأنه مهما كانت قوة وصلاحيه وانتشار الأنشطة الرياضية المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة في المسؤوليات الإدارية المرتبطة بمستويات الإدارة (العليا والوسطى والتنفيذية) وذلك وفقا لترتيب هيكلها الوظيفي والإداري .

مستويات الإدارة

ويبين عبده (2011) أن هناك ثلاثة مستويات للإدارة وهي :

- 1- الإدارة العليا : وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ، ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يلي :
- تحديد الأهداف العامة للمشروع .
- وضع الخطط طويلة المدى .

- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
 - التنبؤ بالأحداث المستقبلية .
 - رسم السياسات والقواعد والقوانين .
 - التأكد على أهميه المسؤولية الجماعية
- 2- الإدارة الوسطى : وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن اختصاصها متابعة السياسة العامة ومتابعه تحقيق الأهداف وترجمه الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحليه قصيرة وتشمل ما يلي :
- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .
 - رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
 - وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .
 - تدريب وتنمية الإدارة المباشرة .
 - توجيه وتنسيق الأعمال .
 - بث روح الفريق .
 - الرقابة ومراجعته النتائج .
 - وضع معايير الأداء .
 - رفع تقارير دورية للإدارة العليا .
 - المساهمة الايجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا .
- 3- الإدارة المباشرة (المنفذون) : وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية

هناك الكثير من علماء التربية والإدارة أمثال السباعي (2012) علي (2008) وأبو حليلة (2004) ممن وضع العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية وهي :

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوجيه

أولا: التخطيط

يعد التخطيط أهم الوسائل التي يستخدمها المجتمع لإحداث التطوير والتغيير والنجاح والطريقة الأمثل لتحقيق الأهداف والتغلب على المشاكل الموجودة حيث انه لا يوجد مجال للصدف والعمل العشوائي من اجل تحقيق الأهداف .

حيث يشير حسام الدين ومطر (1997) إن التخطيط يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط مستقبلي ، لذا فان أولما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية ، فالتخطيط هو اختيار من بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، بمعنى انه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد المعالم .

تعريف التخطيط

يشير علي (2008) إلى مفهوم التخطيط بأنه عملية اتخاذ القرار الآن بشأن ما يجب عمله غدا وما هي أفضل الطرق لتنفيذه ومن هم أفضل العناصر للقيام به ومتى يجب تنفيذه . فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم .

والتخطيط كما عرفه أبو حليلة (2004) هو عبارة عن مجموعه من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل) تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الغايات) .

والتخطيط كما عرفها السباعي (2012) انه احد أهم العمليات الإدارية فضلا عن كونه عملية ذهنية فانه يرتبط أيضا ارتباطا قويا بالعمليات المعرفية (العقلية العليا) مثل (الإدراك - الفهم - التفكير - التذكر - التصور) فهو الخطوة الأولى لنجاح الفكر الإداري من خلال الاستعداد لهذا المستقبل عن طريق تحديد الأهداف ووضوحها وكذلك تحديد إمكانات الحاضر من إمكانات بشرية ومادية بالإضافة إلى الاستعانة بخبرات الماضي ، والاستعداد لهذا المستقبل .

وهناك عدة تعريفات يعرف بها التخطيط حيث عرفه أبو حليمة (2004) نقلا عن هنري فايول (Henry Fayol) بقوله " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل ".

وعرفه أبو حليمة (2004) نقلا عن كونتز (Kuntz) إن التخطيط " هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل ؟ كيف تعمل ؟ ومتى تعمل ؟ ومن يعمل ؟

وعرفه أبو حليمة (2004) نقلا عن جورج تيري (George Terry) فعرف التخطيط بأنه " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ".

عناصر التخطيط

ويشير السباعي (2012) إلى عناصر التخطيط وهي :

- الأهداف
- السياسات
- الإمكانيات المادية
- الإمكانيات البشرية
- الإجراءات
- البرامج الزمنية
- الخطة والخطط البديلة

أهميه التخطيط

ويوضح أبو حليمة (2004) أهميه التخطيط :

1- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا بما يتمشى مع

إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة .

2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة

هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها

3- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية (

من حيث الكم والنوع والتوقيت) المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف

4- يرتبط بما سبق ، إن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظرا لأنه

يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

5- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج

بينها وبما يؤدي إلى سرعه ودقه الانجاز

6- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط

المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها ، بما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطه

المنظمة والتوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار

المنظمة .

7- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط إن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير او

مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها

عن هذه الأهداف

8- بصفه عامه يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وهو مطلب جوهري لكي

تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من

التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي

تتعامل معها .

فوائد التخطيط في التربية الرياضية

وكذلك يبين أبو حليمة (2004) أهم فوائد التخطيط في التربية الرياضية :

1- التخطيط يقود إلى النجاح

2- التخطيط يساعد المدير على التجاوب مع التغيير

3- التخطيط يساعد العاملين في التركيز على أهداف المنظمة ، والتنسيق بين الإدارات

المختلفة .

4- التخطيط ضروري للقيام بالرقابة كما انه يعمل على توحيد الأهداف .

خصائص التخطيط الجيد

أما بالنسبة إلى خصائص التخطيط الجيد فيشير أبو حليلة (2004) إلى خصائص التخطيط الجيد بأنها :

- استناد التخطيط على التفكير الموضوعي .
- المرونة
- أن يتميز بالبساطة والمنطقية حيث يفهم جميع الأفراد مضمون الخطة ومراحلها ولا يختلف أحدا عن الآخر في تفسير جزء من جزئياتها .
- يجب أن تتميز بالشمول
- تحديد مستويات العمل
- يجب أن يتم توفير مقومات التخطيط لكي يكون جيدا وهي مهارة القائمين بالتخطيط، نظام فعال للمعلومات وآخر للاتصالات .
- أن تكون الخطة مقياسا ومعيارا للأداء بحيث يتم تقييم أداء المنظمة ككل من خلالها .
- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته

معوقات عملية التخطيط

يبين علي(2008) أهم المعوقات في عملية التخطيط وهي :

- 1- عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات .
- 2- التوقعات والتقدير الخاطئة .
- 3- جمود الإجراءات وتعددتها .
- 4- الصعوبات الفنية
- 5- العجز المالي
- 6- ضعف الوعي الخططي
- 7- المعوقات البشرية

ثانيا : التنظيم

يعرفه أب وحليلة (2004) بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة ، وأقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعليه لتحقيق الأهداف ، وأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث

يمكن إسنادها إلى أشخاص و كذلك بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني ، وأنه عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعه إنسانيه لغرض تحقيق هدف مشترك .

ونستنتج من ذلك إن : التنظيم هو عمليه إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم .

وعرف السباعي (2012) التنظيم بأنه عبارة عن توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة ، وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية، وجدير بالذكر إن التنظيم هو احد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة كما انه العمود الفقري للعملية الإدارية فهو عنصر حتمي لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام والتنظيم سابق العملية الإدارية رغم انه احد عناصرها لأنه لا يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمي .

أهميه التنظيم

ويبين علي (2008) إلى أهميه التنظيم :

- 1- يقسم العمل بين العاملين .
- 2- يحدد الاختصاصات.
- 3- يوزع المسؤوليات .
- 4- ينسق بين الوظائف واللجان وأعمالها .
- 5- ينقل القرارات إلى أجزاء المنظمة على المستويين الأفقي والراسي .
- 6- يحدد أسلوبا نمطيا للعمل .
- 7- يوفر نظاما معلوما للاتصالات .
- 8- يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه .
- 9- يسهل من عمليه الرقابة والمتابعة .

خطوات التنظيم

يوضح أبو حليمة (2004) أهم خطوات التنظيم :

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكوميه - أهليه) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنظمة التي تخدمها .
- تحديد واجبات وأعمال الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي يقوم بها في مجموعات متناسقة .
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها .
- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها والمؤهلات والشروط الواجب توفرها .
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجه العمل بالمؤسسة والمؤهلات لديهم .
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم .
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة .
- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة .
- الدراية المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر .

مبادئ التنظيم

يشير أبو حليمة (2004) إلى أهم مبادئ التنظيم وهي :

- 1- مبدأ ضرورة التنظيم :عندما يزيد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم .
- 2- مبدأ تحديد الهدف : ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم ، لان هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف .
- 3- مبدأ وحدة الهدف : تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

- 4- مبدأ الكفاءة : يعتبر التنظيم كفاء إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية بواسطة الأشخاص وقل تكلفة ممكنه .
- 5- مبدأ تقسيم العمل :ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعليه نحو تحقيق الأهداف ، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .
- 6- مبدأ التحديد الوظيفي : لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة القيام بها كلما زادت إمكانية مساهمه الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة .
- 7- مبدأ نطاق الإشراف : يوجد في كل مركز إداري واحد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية .
- 8- مبدأ التدرج (التسلسل)
- 9- مبدأ التفويض : نظرا لان المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسة ، فان السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافيه لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

معوقات عمليه التنظيم

يوضح علي (2008) معوقات التنظيم :

- 1- سوء اختيار العنصر البشري .
- 2- سوء توزيع الاختصاصات الإدارية .
- 3- تركيز السلطة في يد واحده .
- 4- تعقد الإجراءات الإدارية .
- 5- تعدد أهداف المؤسسة الرياضية .
- 6- قصور القوانين واللوائح .
- 7- افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم .
- 8- المعوقات المادية .
- 9- المعوقات الفنية .

ثالثا : التوجيه

يعتبر التوجيه من احد الأركان الأساسية والمهمة والضرورية في العمليات الإدارية والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف باعتبار أن التسلسل المنطقي للعمليات الإدارية سيبدأ من التخطيط والتنظيم فالتوجيه من خلال الإشراف والمؤوسين وإرشادهم .

ويذكر عبد المقصود والشافعي (2003) أن التوجيه وظيفة مركبه تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المؤوسين على العمل بكفاءة وفاعليه في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل ، وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير ، والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبه لا يعرف عنها إلا القليل كما انه لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

تعريف التوجيه

1. يرى سلامه وعلي (2009) إن عملية التوجيه من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة .وقد ركز الدين الإسلامي سواء كان في القران الكريم أو الأحاديث النبوية عن المعاني السامية للتوجيه مثل : (وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ، وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كُنْتُمْ وَرَثًا بِالْقِسْطِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) ، الإسراء من الآية (32-33)

وكذلك قوله تعالى (وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ) لقمان الآية (19)

وكذلك قوله تعالى (وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا) الإسراء الآية (29).

ويوضح عبد المقصود والشافعي (2003) نقلا عن احمد رشيد بأنه العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ، ولضمان إن يسير العمل وان يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوما التحقيق المتكافئ للأهداف .

ويعرفه سلامه وعلي (2009) بأنه مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعده الفرد على ان يفهم نفسه ، ويفهم مشاكله ، ويستغل إمكانياته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميول

وان يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافا تتفق وإمكانيات البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهم نفسه والبيئة ويختار الطرق المحققة لها وبحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلا عمليا يؤدي إلى تكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن ان يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته. ويعرفه علي (2008) بأنه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات .

ويعرفه سلامه وعلي (2009) بأنه الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وإرشادهم بالأعمال على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة ، فالتوجيه أذن ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم ، ويذكر إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات ، والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأمر الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه .

أنواع التوجيه

يرى سلامه وعلي (2009) إن هناك نوعان للتوجيه وهما :

1- التوجيه الفني : تنسيق الجهود لتطوير النظم الإدارية وطريقة الاتصال ، ويقوم به المديرين على اختلاف مستوياتهم .

وهو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم وعلى كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها .

2- التوجيه الإداري : تنسيق الجهود لتطوير النظم الإدارية وطريقة الاتصال ، ويقوم به كل من مدير ورئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات ، ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء إيجاد الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقه الأداء .

مبادئ وأسس للتوجيه الرياضي

ويشير عبد الغني وشرف الدين (2010) إن هناك مبادئ وأسس للتوجيه الرياضي ومن أهم هذه المبادئ والأسس ما يلي :

- 1- مبدأ استعداد الفرد للتوجيه
- 2- مبدأ تقبل العميل
- 3- مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه
- 4- مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم .
- 5- مبدأ الاهتمام بالفرد لعضو في جماعه
- 6- مبدأ استمرارية التوجيه

أهمية التوجيه

يشير علي (2008) إن أهميه التوجيه تكمن في الآتي :

- 1- تحقيق التعاون بين أعضاء الهيئة .
- 2- توحيد جهود المرؤوسين في خط واحد .
- 3- خلق المناخ السليم للعمل .
- 4- تحفيز المرؤوسين على العمل .
- 5- تنمية روح الولاء والانتماء للهيئة .
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين .

أهداف التوجيه

ويوضح سلامه وعلي (2008) إن هناك عدة أهداف لعملية التوجيه ومنها ما يلي:

- تطوير الأداء وتحسينه .
- استغلال كافة الطاقات البشرية والإمكانيات المادية .
- ترشيد استهلاك الطاقات والإمكانات .
- العمل على تطوير الجوانب الفنية والمهنية للعاملين .
- تقييم الأداء وتلافي الأخطاء .

شروط التوجيه الإداري

ويرى عبد المقصود والشافعي (2003) وسلامه وعلي (2009) ان هناك عدة شروط للتوجيه

الإداري ومن أهمها ما يلي :

- 1- فهم العاملين بالقرارات .
- 2- توضيح طبيعة العلاقة بين السلطات .
- 3- الفهم المشترك للسياسات والبرامج والإجراءات بين القيادة والمرؤوسين .
- 4- توافر التنسيق بين المرؤوسين .

معوقات التوجيه

يشير علي (2008) إن عملية التوجيه تتضمن ثلاث جوانب رئيسيه هي الحوافز والقيادة

والاتصالات ، ولذا فان كل جانب له معوقات خاصة به ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- 1- معوقات ترتبط بالحوافز .
 - الاستخدام الغير السليم لمبدأ الثواب والعقاب .
 - عدم توفر الحوافز المادية .
 - عدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز .
 - قتل روح الحماس في نفوس العاملين .
- 2- معوقات ترتبط بالقيادة .
 - السلوك القيادي المتسلط .
 - عدم توفر العناصر القيادية .
 - عدم سلامه طرق وأساليب اختيار القيادات .
 - عدم الدفاع عن العاملين بالهيئة وحمائتهم .
- 3- معوقات ترتبط بعملية الاتصال .
 - المبالغة أو الإقلال في عملية الاتصال .
 - سوء توقيت الاتصال .
 - عدم دقة التعبير عن مضمون الاتصال . وجود فروق شخصية بين طرفي الاتصال .

- الحالة النفسية لأطراف الاتصال
- البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه .
- وجود بعض العيوب التنظيمية .
- الضوضاء المادية .
- الضوضاء اللغوية .

رابعاً : الرقابة

تعتبر الرقابة هي مرحلة مهمة وأساسيه في العمليات الإدارية حيث من خلالها يتم التأكد من أن الأعمال تمت أو لم تتم ، ويجب أن تكون متطابقة للخط الموضوعه ، وكذلك متابعة عمليات التنفيذ والتأكد من أن الأعمال التي تؤدي تتفق مع ما هو حدد لها وكشف الانحرافات الموجودة وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات لعلاجها ، والرقابة تكون أثناء التنفيذ لإمكانية تصحيح الأخطاء أو الاختلافات قبل أن تزيد وتنتشر .

ويشير درويش وآخرون (1990) إن عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز أن تجري مره أو مرتين فقط ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسؤولين باستمرار طالما إن هناك أعمال تؤدي ، ولا تكون الرقابة دائماً بعد التنفيذ ، بل يفضل أن تتم أثناء التنفيذ كلما أمكن وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم ، لإمكان تصحيح أي انحراف ، إذن فالرقابة لا تتم نهاية فتره زمنية معينه وإنما هي عملية مستمرة ملازمه للتخطيط والتنفيذ .

تعريف الرقابة

يشير عبد المقصود والشافعي(2003) إن الرقابة الإدارية هي مجموعه الأنشطة التي يقوم بها المدير للتحقق من إن التنفيذ يسير طبقاً للخطط الموضوعه وهذا يعني إن وظيفة الرقابة تقتضي وجود خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه. وكذلك يوضح عبد المقصود والشافعي(2003) إن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير المحددة وذلك لبيان مدى

تحقيق الأهداف المراد انجازها والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها وللوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنه .

ويشير حمادة (1999) بان الرقابة تعني التحقق من إن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعه ، وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها وتلافي تكرارها .

وكذلك يشير حمادة (1999) إن الرقابة تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ، ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها ، مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا .

ويعرفها سلامه وعلي (2009) بأنها وظيفة إداريه تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكيد من أن الأهداف الموضوعه والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، ويعرفها بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعه وتنفيذ السياسات وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتبرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة .

ويعرفها علي(2008) بأنها كافه الإجراءات التي تتخذ للتحقق من مطابقة عمليات التنفيذ وانجازاته مع الخطط المقررة وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها .

ويعرفها السباعي (2012) بأنها عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، المبادئ المعتمدة . ويعرفها أيضا بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أداءه على وجه مرضي .

ويوضح عبد المقصود والشافعي(2003) مفهوم الرقابة في مراكز الشباب تتمثل في متابعه الجمعية العمومية ومجلس إدارة كل هيئه لما يجري بها وأيضا متابعه الجهات الإدارية لأعمال هذه الهيئات والتأكد من أن كل منها يؤدي دوره وفقا للقواعد التالية :

- قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة .
- لوائح النظم الأساسية للهيئات .
- قرارات الجمعيات العمومية للهيئات .
- قرارات مجالس إدارة الهيئات

خطوات العملية الرقابية

- يشير عبده(2011) إن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، و هذه العملية يمكن أن تنحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شيء يراد مراقبته وهي:
- 1- إعداد معايير الأداء : المعيار أداة قياس ،كميه أو نوعيه ،صممت لمساعدته مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات ، والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف ، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيا كانت المعايير ، ويمكن تصنيفهم إلى المعايير الإدارية أو المعايير التقنية .
 - 2- متابعه الأداء الفعلي : وهذه الخطوة تعتبر مقياسا وقائيا .
 - 3- قياس الأداء :في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة ، وإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء ، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .
 - 4- تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه ويعتمد على ثلاثة أشياء : المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف ،وتحليل أداء الشخص أو الألة لمعرفة سبب الانحراف .

مراحل الرقابة

- ويشير السباعي (2012)إن هناك مراحل لعملية الرقابة لكي يتم التأكد انه إذا ما تم من أعمال وانجازات مطابق لما يلزم إتمامه ومن هذه المراحل ما يلي :
- 1- تحديد المعايير الرقابية : وهي مقاييس ومستويات لما ينبغي انجازه من عمل ، أي الهدف التفصيلي الواجب تحقيقه أو كمية العمل المثلى التي يجب أن ينجزها الفرد ،وهذه المعايير قد تكون مادية أو وحدات من الخدمات أو ساعات عمل وما إلى ذلك وهذه المعايير معنوية كحسن المعاملة أو زيادة الكفاية أو رفع الروح المعنوية أو كسب الرضا ، فهي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر .

2- قياس الأداء :ويقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم او تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة وفي هذه الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال لمعرفة ما أنجز منها ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المقرر لمعرفة مقدار الانحراف عنه ، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو التقارير .

3- تصحيح الانحرافات :وفي هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الأخطاء وإصلاح القصور في ضوء البيانات التي تجمعت عما تم تنفيذه من خلال الملاحظة أو التقارير التي يجب أن تركز على إظهار الاختلافات بين ما تم أو يتم وبين المطلوب إتمامه ، ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر .

مبادئ الرقابة

يشير سلامه وعلي (2009) بأنه هناك عدة مبادئ للرقابة ومن أهمها ما يلي :

- 1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة العمل الذي يؤدي .
- 2- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات .
- 3- يجب ملائمة الرقابة لنمط التنظيم السائد .
- 4- مبدأ الاستثناء وعملية الرقابة على المراكز الحساسة .
- 5- يجب أن تتميز عملية الرقابة بالموضوعية.
- 6- يجب أن تتميز عملية الرقابة بالمرونة.
- 7- يجب أن يكون النظام الرقابي اقتصاديا.

أغراض الرقابة

يشير الشافعي وعبد المقصود (2003) انه اتفق كثير من علماء الإدارة ومنهم عبد المقصود (1989) و المنيري و بدوي (1991) و ملوخية (1988) والحماحمي (1993) على إن أغراض الرقابة تنحصر في النقاط التالية :

- 1- التأكد من إن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها وان العمل التنفيذي يسير وفقا لما هو مخطط له .
- 2- التأكد من إن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة وان الاعتمادات المالية تتفق فيما هو مخصص لها .
- 3- التأكد من إن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها .
- 4- التأكد من إن الرئاسات المختلفة يصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر ذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف .
- 5- الاكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف للانحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل .
- 6- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها وانه لا يوجد أي تعسف في استخدام السلطة وان الجميع سواسية أمام القانون .
- 7- تحقيق الترشيح والاقتصاد في الأنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية .
- 8- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدي على أكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقا لمجال التخصص الفني .
- 9- التأكد من إن الخدمات المقررة من المؤسسة أو الهيئة يتم استفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقه فيما بينهم .
- 10- ترشيح عمله اتخاذ القرار .

إن الغرض الأساسي في تطبيق عملية الرقابة في المؤسسات الرياضية ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء وذلك للنهوض بالأنشطة الرياضية بتلك المؤسسات الرياضية .

أهمية الرقابة

ويوضح سلامه وعلي (2009) أهمية الرقابة في النقاط التالية :

- التحقق من أن الأعمال تتم وفقا للخطة الموضوعة .
- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلافيتها .
- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة .
- التأكد من أن الجوانب المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة.
- ترشيد عمليات اتخاذ القرارات.

أنواع الرقابة

هناك اختلاف عند علماء الإدارة في تحديد أنواع الرقابة الإدارية فقد حددها عبد المقصود

والشافعي (2003) نقلا عن عاشور (1986) بأنها :

- الرقابة على أساسا لإجراءات .
- الرقابة على أساس النتائج .
- الرقابة السابقة .
- الرقابة اللاحقة .
- الرقابة الخارجية .

ويؤكد عبد المقصود والشافعي (2003) نقلا عن الحماحي (1993) وماجد الحلو

(1983) تقسيم الرقابة إلى :

- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية .
- الرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

ويضيف رشيد (1981) إلى تقسيم الحماحي لأنواع الرقابة نوع ثالث وهو

- الرقابة لمتخصصة

بينما يرى عبد المقصود (1989) تقسيم أنواع الرقابة إلى :

- الرقابة الشعبية
- الرقابة التشريعية
- الرقابة القضائية

ويذكر حسن و الصحن (1988) تحديد أنواع الرقابة في النقاط التالية :

1- الرقاب حسب المستويات الإدارية :

- الرقابة على مستوى المنشأة
- الرقابة على مستوى العمليات
- الرقابة على مستوى الأفراد

2- الرقابة حسب توقيت القيام بها :

- الرقابة التنبؤية
- الرقابة المتزامنة
- الرقابة التاريخية

ويشير عبد المقصود والشافعي (2003) إلى تقسيم أنواع الرقابة في المجال الرياضي إلى :

- 1- زيارات المدير المسئول لمواقع العمل .
- 2- تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير .
- 3- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين .
- 4- التقارير والأرقام التي تصل المدير بعد دراستها .
- 5- الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها .

معوقات عملية الرقابة

يشير علي(2008) إن هناك عدة معوقات لعملية الرقابة ومنها :

- 1- ضيق مفهوم الرقابة لدى بعض القيادات .
- 2- الاعتماد على معلومات غير كافية .
- 3- اختلال المعايير الرقابية .
- 4- بيروقراطية الرقابة .

الأداء الإداري

يشير الوندناني (1999) إلى مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز، تنفيذ الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل

معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب .

ويرى العنزى (2004) كلمه الأداء تطلق على عدة معان وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور ، والانصراف والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة ، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها ، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه .

ويرى مجبر (1994) أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينه ، ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لانجاز ما عمل للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينه ، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن (مرعي...ياغي 1981)

القيادة الإدارية

يرى عبد المقصود والشافعي (2003) إننا نستطيع القول بان تعريف القيادة يعتمد بصفة خاصة على المدخل المستخدم أو التركيز الذي نهتم به ، فالاهتمام بعملية التأثير (influence process) يؤدي إلى تعريف القيادة على إنها الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين ، أو الذي يدفع جماعة معينه إلى تحقيق أهداف محددة ،أما القيادة من مدخل كونها عملية اختيار (selection process) فإننا قد نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات السوسيومترية (sociometric) (choices) أي تلك الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القادة .

ويرى أب وحليمة (2004) انه يمكن تعريف القيادة على إنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق بعض الأهداف ومن هذا التعريف نلاحظ إن الأفراد يتقدموا بتنازل عن بعض حرياتهم في صنع القرارات لغرض تحقيق الأهداف : لذا يمكن القول بان المدرب الرياضي يعتبر قائدا للفريق خلال المباريات ، وانه يقوم بتأثير في نشاط الفريق ، وذلك من خلال التدريبات البدنية والخطبية ' وذلك لتحقيق هدف معين كأن يفوز بالبطولة مثلا ، لذلك يقوم الفريق بالتنازل

عن بعض حرياتهم في صنع القرارات بغرض تحقيق الأهداف وهذا العمل مقارنة بالتعريف السابق ما هو إلا عملية القيادة بحد ذاتها .

ويعرفها سلامه و علي (2009) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، فهي مسؤولية تجاه المجموعة القيادية للوصول إلى الأهداف المرسومة .
وعرفها أبو حليلة (2004) نقلا عن خميس السيد إسماعيل بأنها : النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري ، على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء و الضرورة .

ويعرفها سلامه وعبد (2009) نقلا عن تاننيوم (Tannenbaun) بأنه تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الإلتباع (المتأثرين) ومن أجل أتباع موقف معين .

وعرفها أبو حليلة (2004) نقلا عن مدرسه المشاة بأنها : فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة ، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .

ويعرفها حمادة (1999) بأنها تعني المقدرة على التأثير على سلوكيات الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، أي أنها تعني عملية تواصل بين المدير ومروؤسيه أو أفراد الجماعة، حيث يتبادلوا الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم .

أهميه القيادة

يجب أن يكون هناك قياده تعمل على تنظيم شؤون المجتمعات حيث قال الرسول عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم)رواه أبو داود ، وعليه يرى سلامه وعلي(2009) إن أهميه القيادة تمكن في :

- 1- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- 3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5- تنميه وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما إن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- 7- إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

مصادر قوة القائد

- يرى أبو حليمة (2004) إن هناك عدة مصادر لقوة القائد وهي :
- قوة الإكراه :وهي قوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من ان قصوره في تأدية الواجبات الموكلة إليه ، أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس .
 - قوة المكافأة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافئه مادية أو معنوية من قبل الرئيس .
 - القوة الشرعية أو القانونية : ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري ، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل .
 - القوة الفنية (قوة الخبرة) :ومصدرها الخبرة والمهارة أو المعرفة التي يمثلها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد .
 - قوة الإعجاب (المرجعية) : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصيه القائد .
- إن الأنواع الثلاثة الأولى من مصادر القوة (الإكراه ، المكافأة ، والشرعية) تعود إلى المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم إداري بينما المصدرين الآخرين (الفنية، والإعجاب) فأنهما تعودان إلى صفات شخصيه في القائد .

صفات القائد الرياضي الفعال

يرى حمادة (1999) إن هناك عدة صفات للقائد الرياضي الفعال وهي :

- 1- يدفع جهود الأشخاص ، ويحدد اتجاه العمل ، ويوزع المسؤوليات والصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل .
- 2- يحفز أفراد المجموعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام .
- 3- يعمل على حل المشكلات ، ويتخذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة .
- 4- يحترم تعهدات العمل
- 5- يتسم بالحكمة وقوه الشخصية ورباطة الجأش
- 6- يتسم بالعدالة في حكمه على الأمور

وظائف وواجبات القيادة

يوضح كل من سلامه وعبد (2009) بان هناك بعض الوظائف والواجبات الاساسية التي تقوم بها الادارة اهمها ما يلي :

- 1- تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفه خاصة اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل اعضائها او غامضة لا يسهل ادراكها وفهمها .
- 2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك .
- 3- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
- 4- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي المتناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن ارائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات .
- 5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تتشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد .

6- العمل على الوصول الى الاهداف النهائيه للقائد سواء كانت رساله سماوية او عملا

اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدا سياسي ...الخ

7- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها امام الغير وامام غيرها من الجماعات بالاضافة

الى هذا التمثيل الرسمي ، فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في

شخصه .

واجبات القيادة

1- تحويل اهداف المجموعه الى نتائج وانجازات .

2- تحفيز الافراد ودفعهم لتحقيق اهداف المؤسسه واهدافهم الشخصية .

3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسه

والافراد .

4- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسه واهدافها وخططها وافرادها .

5- دعم عناصر وظائف الادارة الاربعة .

6- اعداد جيل جديد من قادة المستقبل .

7- الجراه والتحدى لتبني الافكار والاساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسه .

الابداع الاداري

مقدمة الابداع الاداري

يشهد العصر الحالي الكثير من التطورات والتقدم نتيجة لانفجار المعرفة والمعلومات لذلك

يتطلع الكثير الى التجديد وتوليد الافكار وتشجيع الافكار الجديدة في سباقهم نحو تحقيق الافضل ،

ولذلك يعد الابداع الاداري من اهم الوسائل المستخدمة من اجل تحقيق والتغيير للافضل ، اما

بالنسبة للمؤسسات والمنظمات والانديه فانها تسعى دائما من اجل تحقيق الاهداف بصورة افضل

حيث يعتبر الابداع الاداري قوة وميزة تميز الاندية والمؤسسات والمنظمات عن غيرها .

ويشير عبد الرسول (2012) ان دور الابداع الاداري من الادوار المهمة في العمل

الاداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها ، من خلال ما يقدمه

الابداع الاداري من تجديد لنوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وانتاج اكبر قدر من الافكار في اقل وقت واقل جهد ، واثارة الافكار الجديدة لدى العاملين وهكذا يمكن للمؤسسات تحقيق اهدافها على اكمل وجه .

تعريف الابداع الاداري

يشير ابن منظور (2004) ان مفهوم الابداع في اللغة هو مصدر مشتق من الفعل ابداع، وابدع الشيء او ابتدعه اي ابدعه واستخرجه واحداثه وأنشاه وبداه ، وابدعت الشيء اي اخترعته على غير مثال سابق .

وعرفه عبد الجواد (2000) على انه احداث شيء جديد على غير مثال سابق لهذا فان الانتاج الذي يتصف بالابداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجده ، وان كانت عناصره الاولية موجودة من قبل .

اما (جليفورد 1986 Guilford) فانه عرف الابداع بانه عبارة عن سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات ، واعاده تعريف المشكله وايضاها . وتشير ايوب (2000) الى مفهوم الابداع الاداري بانه القدرة على ايجاد اشياء جديدة قد تكون افكارا او حلولا او منتجات او خدمات او طرقا واساليب عمل مفيدة ، مع الاشارة الى الابتكار الاداري الذي لا بد ان يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشاكل وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول الى الافكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

ويعرفه العلق (1983) في معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة بانه قدرة وكفاءة المدير الاداري على استخدام حريته في طرح ارائه ، وافكاره ومقترحاته ، وعدم تقيده باللوائح او الاجراءات الروتينية المعقدة ، كذلك اخذه للوقت الكافي لدراسة المشكلة التي تواجهه وتحليلها ، وتعرف ابعادها وايجاد الحلول السليمة لها .

ويعرفه العجله (2009) بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكره جديدة ، متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة او تطوير نظام قائم او ايجاد مفهوم او اسلوب عملي لتنفيذ اعمال المنظمة ، بشكل يكفل تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية .

وقد صنف عساف (1995) التعاريف التي قدمها الباحثون للابداع وفقا للمحاور الخمسه

التاليه :

1- المحور الاول : التعاريف التي تنظر للابداع من كونه عملية ومثال ذلك تعريف صقر(1998) للابداع على انه "عملية تطوير وتنمية اراء ابداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة التي تنظم العملية الابداعية اربعة مراحل وهي : الاعداد والتحصير ، الكمون ،التبصر ، المراجعة . ويعرف السليم (2002) الابداع على انه : العملية التي تتمكن من ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان كان بينها علاقات .

2- المحور الثاني : التعاريف التي تركز على الانتاج الابداعي ، وحل المشكلات ويعرف السليم (2002) الابداع انه : تصرف يسعى لتحقيق انتاج يتميز بالجدية والملائمة وامكانية التطوير .

3- المحور الثالث : التعاريف التي تركز على السمات او الخصائص للأشخاص المبدعين يرى عساف (1995) ان بعض الباحثين يركزون على سمات المخاطرة ، الاستقلال ، المثابرة ، والانفتاح ، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والاصالة والمرونة وترى صقر(1998) نقلا عن جيلفورد ذلك بقوله ان الابداع يعد قدرات عقلية ، ولكن بجانب هذه القدرات لا بد من توافر عدد من العناصر الدافعة عند الفرد مثل الميل نحو التفكير المطلق ، تحمل الغموض ، وعددا من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس ، الاكتفاء الذاتي ، الميل للمخاطرة والاستقلال بالتفكير .

4- المحور الرابع : التعاريف التي تتناول الامكانيات الابداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للابداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية من خلال هذا المحور يعرف عساف (1995) الابداع على انه : الاستعداد الكامل للتفوق او التميز .

5- المحور الخامس : التعاريف التي تنتظر الى المراحل التي يمر بها العمل الابداعي حيث يرى الحقباني (1997) انها اربعة مراحل : مرحلة الاعداد ، مرحلة الاختمار ، مرحلة الاشراق ، مرحلة التحقق ، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة احساس المبدع بالمشكلة ويرى حمود (2002) الابداع الاداري بانه : محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد او الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بانتاج سلعا او تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع ، ويرى الهيجان (1997) ان المتامل الى ماهية الابداع وفق ما ذكر من تعاريف يمكن ملاحظه عدة جوانب اساسية وهي :

- ان الابداع قدرة عقلية ممكن ان تظهر على مستوى الفرد او الجماعه او المنظمة حيث تمثل هذه الاطراف المحاور الاساسية للابداع .
- ان الابداع عبارة عن عملية وانتاج ، حيث تظهر العملية الابداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الافراد التي تمكنهم من ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قيل ان بينها تركيبات ، او علاقات في حين يظهر الانتاج الابداعي من خلال الافكار او السلوكيات او الاشياء المادية ، حيث يمثل حل المشكلات احدى القنوات التي تظهر من خلالها الانتاج الابداعي .
- هناك عوامل او مكونات اساسيه للقدرة الابداعية بدونها لا يمكن التحدث عن الابداع وهذه العوامل هي : الطلاقة ، الاصاله ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه وغيرها .
- ان القدرة الابداعية ليست قاصرة على شخص او جماعة او منظمة دون غيرها بل هي عامة وان كانت هناك فروق بين هذه المحاور في اظهار القدرة الابداعية .
- ان من الممكن ادارة الابداع او تنميته سواء اكان ذلك من خلال التدريب للافراد او الجماعات او توفير المناخ الملائم للابداع بالنسبة للمنظمات .

خصائص الابداع

يرى العاجز وشلدان (2009) ان هناك عدة خصائص للابداع الاداري ومن اهم هذه الخصائص ما يلي :

- 1- ان الابداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات ، والطلاقه ، والاصالة ، والمرونة ، ومواصلة الاتجاه نحو الاهداف .
- 2- ان الابداع عملية ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة او عمل جديد .
- 3- ان جهد الابداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة ان يكون ماديا ملموسا ، فقد يكون في صورته منتج ، او خدمة ، او فكرة ، او رؤية معينة.
- 4- ان جهد الابداع وما ينتج عنه لا بد ان يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد ،او المنظمة ،او المجتمع .
- 5- ان الابداع ليس ظاهرة فردية ، وانما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
- 6- يولد الانسان وبداخله قدرة ابداعية ، لكنها تبقى كامنة اثناء نضجه داخل ثلاثة اشياء وهي ،توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره .
- 7- ان الابداع سلوك انساني لا يقتصر على فئة معينة ، وانما هو طاقة كامنة يتصف بها الافراد جميعهم بدرجات متفاوتة ، تبعا لعوامل الوراثة والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد ، فتعمل على صقل قدراته الابداعية وتنميتها .
- 8- يمكن ادارة الابداع وتنميته وتطويره ، من خلال المهارات الاساسية للابداع .

خصائص وسمات الشخصية المبدعة

ترى الأعرس(2000) و (Senga1990) ان هناك عدة خصائص وسمات للشخصية المبدعة تتمثل فيمايلي :

- الثقة بالنفس على تحقيق اهدافه .
- ان تكون لديه درجة من التاهيل والثقافة .
- القدره على تنفيذ الافكار الابداعية التي يحملها الشخص المبدع .

- القدره على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر .
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين ويستفيد من خبراتهم .
- يركز على العمل الفردي لاطهار قدراته وقابليته ، وهناك درجة من الانانية .
- الثبات على الرأي والجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند طرح افكار لم يتم طرحها من قبل .
- يفضل العمل دون وجود قوانين وانظمة .
- يميل المبدعون الى الفضول والبحث والاستكشاف وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

عناصر الابداع الاداري

- يشير عبد الرسول (2012) ان للقدرة الابداعية عناصر ومكونات اساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود ابداع بدونها ، وتتمثل هذه العناصر في تحديد وقياس الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الابداع الاساسية وهي كالاتي :
- 1- الاصاله : ويقصد بها القدرة على انتاج حلول جديدة ، فالمبدع الاصيل بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به ، ولا يلجا الى الحلول التقليدية ويمكن الحكم على اصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، ومنها ان تتسم بالعمق وان يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة ، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن ان تترتب على الموقف ، وتعد الاصاله اعلى انواع الابداع بحيث انها تختلف عن غيرها من عناصر الابداع من حيث :
- ان الاصاله لا تشير الى كمية الافكار الابداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة
 - انما الى جدية الافكار وقيمتها .
 - ان الاصاله لا تشير الى رفض الفرد تكرار تصوراته او افكاره ، كما في المرونه انما يشير الى رفض تكرار افكار الاخرين ، وعدم الخضوع للافكار الشائعة .
- 2- الحساسية للمشكلات : يمتاز الشخص المبدع بانه يستطيع ادراك المشاكل والازمات في المواقف المختلفة اكثر من غيره ويتلمس اكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها .

- 3- المرونة : ويقصد بها النظر الى الامور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه والمقصود هو تنوع افكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة
- 4- القدرة على التحليل : تعني القدرة على الوصول الى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة ، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الاشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .
- 5- الطلاقة : يقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في وحدة زمنية معينة ، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية :
- الطلاقة الفكرية : سرعه في بلورة عدد كبير من الافكار .
 - طلاقة الكلمات : سرعه استحضر الكلمات والوحدات التعبيرية .
 - طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم .
- 6- المخاطرة : يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها والمسئوليات المترتبة على ذلك .

مكونات الابداع الاداري

- اشار العبيد (2007) ان هناك عدة مكونات للابداع الاداري وهي كالاتي :
- 1- العمل الابداعي او الانتاج الابداعي (creative products) : هو النتائج الملموسة للعملية الابداعية والتي تخرج في صورة افكار .
 - 2- العملية الابداعية (creative process) : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وانماط التفكير وانماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الابداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للافكار الابداعية ، كما انه يمكن التعبير عنها بانها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة الى ان تكون ناضجة .
 - 3- الشخص المبدع : (creative person) : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفريديه في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الابداعي والشخصية.

4- الموقف الابداعي (creative situation): ان تكرار المواقف الابداعية وتعددتها يسهم باطلاق صفة المبدع على الفرد ، وايضا الفرد يكون مبدعا في موقف ، ويظهر سلوكا عاديا في مواقف اخرى ، فالابداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد ويظهر حلا غير مالوفا .

مراحل الإبداع الإداري

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

1- مرحلة الإعداد والتحضير: ويرى عساف (1999) إن مرحلة الإعداد والتحضير "يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع"، ويرى جواد (2000) أنها "إدارة النقاش و توفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.

2- مرحلة الاختمار أو الكمون: ويرى هيجان (1997) في هذه المرحلة قد يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم وهي أدق مراحل الإبداع و أهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل، والتداخل، والترابط، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفرغ الحول وبدائلها.

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

4- مرحلة التحقق أو التنفيذ: ويرى عساف (1999) إن هذه المرحلة تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة

البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك؟

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

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

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية و فائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمتطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

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

3- مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات

أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها و التفكير في بديل آخر.

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

مستويات الإبداع الإداري

قسم الباحثون الإبداع طبقاً للفتة المستهدفة وهي:

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

2- الإبداع على مستوى الجماعة: ويرى العميان (2002) ان الإبداع على مستوى الجماعة هو الإبداع " الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل

تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

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

- 1- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة، إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- 2- العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- 3- العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- 4- لديهم قدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
- 5- تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
- 6- تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
- 7- تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

انواع الابداع الاداري

لقد صنف المختصين الابداع الاداري في المنظمات والمؤسسات المختلفه حسب مجال الابداع ويرى كل من العاجز وشلدان (2009) بان اهم انواع الابداع الاداري ما يلي :

- 1- ابداع يرتبط بالاهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمه لتحقيقها .
- 2- ابداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ، ويتضمن القواعد ، والادوات ، والاجراءات ، واعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم .
- 3- ابداع يرتبط بالمنتج او الخدمة ، ويتضمن انتاج منتجات وخدمات جديده .
- 4- ابداع يرتبط بخدمه المستفيدين ،ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم .
- 5- ابداع يرتبط بالعملية ، ويركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة وتشمل عمليات التشغيل وادارة الموارد البشرية .

6- وقد يكون الابداع جذريا يؤدي الى ايجاد تغييرات جوهرية في المدرسه ، او قد يكون جزئيا يؤدي الى تغييرات ثانوية ، كما قد يكون الابداع غير مخطط له .

العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الاداري

يذكر دركر (2003druker) وابراهيم (2002) والصرن (2001) و (simons

2000) ان هناك ست عوامل تتبناها الادارة المبدعة باعتبارها محفزة للابداع وهي :

1- التحدي : حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس من خلال الخبرة ومهارات التفكير الابداعي ، حيث يجب على مدير المدرسة ان يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين ، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الابداعية والطاقة الابتكارية .

2- الحرية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتمكك وحب العمل وانتمائهم اليه عندما يقوم بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم وللاسف الشديد فان المديرين يميلون الى سوء الادارة بتغيير الاهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق .

3- المصادر والموارد : حيث ان الوقت والمال يدعمان الابداع فالمنظمات تقتل الابداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام .

4- سمات وصفات مجموعة العمل : على الادارة ايجاد فريق عمل جماعي يتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما كسبت الافراد رؤى جديدة وابداع وتفكير ابداعي .

5- التشجيع التوجيهي والاشرافي : اهمال المديرين المدح للافكار الابداعية والجهود المبذولة يؤدي ذلك الى خنق الابداع فالافراد بحاجة الى الشعور باهتمامهم واهمية ما يقومون به .

6- الدعم المنظمي : اي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح او حتى في وجود الاخطاء بهدف تلافيتها ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الابداعية .

العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري

ترى حسن (2004) ان هناك عوامل هامة تساعد على تشجيع الابتكار والابداع ومن هذه

العوامل :

- 1- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله اكثر انفتاحا وتبادلا وتقبلا للرأي الاخر
- 2- تشجيع الاداء الابداعي والابتكاري ، ودعم المبدعين وتبني افكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لاول وهله .
- 3- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الافكار والابداع .
- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه باعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته ، وهو ما يسمى بالاثراء الوظيفي .
- 5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل ، وتسمح بالابداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- 6- مسانده المسؤولين للافكار الابداعية وتقبلهم ودعمهم لهم .
- 7- بث الثقة بالنفس بين العاملين ، والتأكد على ان كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت لديه عوامل الابداع والمناخ المناسب .
- 8- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والافراد على حد سواء
- 9- المساعدة على انشاء ما يسمى بنك الافكار ، على ان تتوالى الاشراف عليه جهة مركزية عليا ، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الابداعية في كل مجال.

معوقات الابداع الاداري

يرى عبد الرسول (2012) ان التفكير الابداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما انه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف اسمي، وهو إثراء العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين المناخ العام بالمؤسسات غير إن هناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمؤسسات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، والإحباط الذي

يصيب العاملين ويجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده ،ويرى طافش (2004) إن أهم المعوقات تنحصر فيما يلي:

1- معوقات بيئية: عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، والمعوقات البيئية تنقسم إلى معوقات البيئية الداخلية ومعوقات البيئية الخارجية ، ومن أهم المعوقات البيئية الداخلية التي تحد من الإبداع :

- استخدام أساليب غير تربوية من قبل المعلمين والآباء في تربية الأبناء تتضمن الضرب والنهر والسخرية والاستهزاء.
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار.
- عدم الالتفات أو الإنصات لأراء الفرد وأفكاره.
- تدني المستوى الاقتصادي لدى الأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي.
- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب النشأة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة، وعدم الاهتمام بالأبناء، وعدم اختلاف طرق المعاملة باختلاف الجنس والمرحلة العمرية.
- استخدام طرق تدريسية تقليدية تعتمد على الحفظ واسترجاع المعلومات.
- نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والتفكير
- معوقات البيئية الخارجية التي تحد من الإبداع
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم بالبيروقراطية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.
- عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

- عدم وضوح أهداف الإدارة.

2- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، ويرى القحطاني (2007) إن أهم المعوقات التنظيمية للإبداع وتنحصر فيما يلي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة.

- المركزية والتسلط.

- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

- نقص القيادات الفعالة المؤهلة

- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.

- الافتقار إلى العمل الجماعي.

- سوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.

- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.

- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.

- غياب جو الحرية في المنظمة.

- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

- التحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.

- انعدام تفويض السلطة.

- التزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل.

- ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز.
- التمسك بالأنماط المألوفة في العمل والتفكير.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والأفكار.

3- المعوقات الشخصية أو الذاتية: هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية، ومن أهم المعوقات الشخصية:

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الأحجام والتردد والحذر من تجربة كل جديد.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.
- عدم الحساسية اتجاه المشكلات والشعور بالعجز عند مواجهتها.
- عدم احتمال البعض للمشكلات الصعبة.

4- المعوقات الاجتماعية أو الثقافية: يفرض المجتمع على أبناءه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع المجتمع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فانه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة:

دراسة بنوره (2014) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة على المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة في المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين . واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في شمال وجنوب، ووسط الضفة الغربية، والبالغ عددهم (24) نادياً ، حيث بلغت عينة الدراسة (176) إدارياً ، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

(73.07%). وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.95%).

دراسة مغربي (2013) والتي تهدف إلى تقييم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، والتعرف إلى متطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته نظراً لملائمة وطبيعة وأهداف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته، واشتملت عينة البحث على الأتي (أعضاء مجلس إدارة، مديري ومشرفي الألعاب المختلفة بالأندية الرياضية) حيث بلغ قوام عينة البحث (152) فرداً من (8) أندية رياضية تمثل الدرجة الممتازة وهي (الأهلي، الاتحاد، الوحدة، الهلال، النصر، الشباب، الاتفاق، الفتح)، واستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي spss. ومن هم نتائج الدراسة إن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما إن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي، وأيضاً لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت أيضاً إن هناك قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب .

دراسة العلوان ومغايره (2010) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فعالية نظام الاتحادات الرياضية في اختيار أعضائه، وبيان اثر كل من متغيرات سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، على اختيار أعضاء الاتحادات الرياضية. وقد تكونت عينة الدراسة (41) شخصاً تم اختيارهم بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في مجال الصحافة والمجلس الأعلى و الأندية واللذين لهم علاقة بالاتحادات الرياضية والبالغ عددهم (535) فرداً، ولجمع بيانات هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم أداة تكونت من قسمين، القسم الأول، يتكون من المعلومات الشخصية، والثاني يتضمن المتغيرات التابعة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت جميع مجالات الدراسة بدرجة فاعلية قليلة جداً وعلى جميع محاور الدراسة مما يدل على خلل واضح في النظام وكذلك أشارت النتائج إلى فروق داله إحصائياً بين فئتي موظفي المجلس الأعلى للشباب ورجال الإعلام لصالح الخبرة الأكبر في الفئتين . وكذلك جاء ترتيب المجالات حسب

درجه الفعالية على النحو التالي (التخطيط، الاتصال والتفاعل، التنظيم، التقييم، التنفيذ) وقد أوصى الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات على الاتحادات الرياضية وأوصى الباحثان بضرورة تعميمها على الاتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية لمعالجه الخلل الحاصل في هذا النظام .

دراسة محمد وحسني (2010) "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية"، حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم(50) رئيس قسم أكاديمي وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%). أوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية و إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

دراسة رحمن (2009) التي هدفت التعرف إلى الدور القيادي الذي يلعبه الرئيس وأعضاء الاتحاد في قيادة الاتحاد للوصول إلى المراكز المتقدمة و وجود تقويم العمل الاتحادي من اجل معالجة المشاكل التي ترافق العمل وكذلك التعرف على نقاط القصور والأداء الإداري للاتحاد .

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت العينة من (30) إداريا وتشمل رئيس وأعضاء الاتحاد واللجان الفرعية العاملة في الاتحاد، أما الوسائل المستعملة في جمع البيانات هي المقابلات الشخصية، استمارة الاستبيان، المصادر والمراجع ، أما الوسائل الإحصائية تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الارتباط ، وتوصلت الدراسة إلى انه هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستويات العليا، وهناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد، وتوجد برامج زمنية وضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات والبطولات، وهناك مشكلة خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف .

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها توفير الإمكانيات التي تساعد على تحقيق أهداف الاتحاد المنبثقة من الأهداف العامة ، ورفع الميزانية بما يتناسب مع متطلبات الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف .

دراسة غضبان (2009) حيث قام بدراسة دور القيادة الإدارية في نجاح وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية ، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور القائد الإداري داخل النادي الرياضي ، وتوضيح العلاقة التي يجب أن تكون ما بين القائد المرؤوس ، ومعرفته الدور الحقيقي الذي تلعبه القيادات الإدارية في نجاح الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية . تكونت عينة الدراسة من (25) عضوا إداريا ، و (8) مدربين و (4) رؤساء أندية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . العمدية وأظهرت نتائج الدراسة بان الإدارة الفاعلة هي المحور الأساسي خلال النجاحات المرحلية ، وان العملية الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعناصر العملية الإدارية وفق معايير علمية مدروسة ، وقد أوصى الباحث بان يكون هناك متخصصون ذو كفاءة عالية في الإدارة ، وتوفير الإمكانيات البشرية ، والمادية وفق معايير دولية ، وان يكون هناك قادة ذو كفاءة وخبرة لتسيير عمل الأندية .

دراسة الليثي (2008) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة . والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة . والى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- إن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- إن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من إبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم (16) سنة فأكثر

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة ، ولصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال .

- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري .

دراسة المومني والشمالي (2008) التي هدفت التعرف إلى الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت، ودرجة ممارستهم للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداري الاتحادات الرياضية والأندية والمراكز المنتسبة للهيئة . والتعرف إلى الفروق من وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس ، والخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (147) إداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من أعضاء إدارة الأندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العاملة للشباب والرياضة في دولة الكويت. قام الباحثان بأعداد استبانته لغايات تحقيق أهداف الدراسة مكونة من (72) فقرة موزعة على ستة مجالات إدارية أساسية ولكل مجال عدد من الوظائف الإدارية وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن إداري الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة ووجود فروق في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة ممارسة إداري الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى إلى المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم ، وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة ممارسة إداري الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع المجالات .

دراسة سنوني (2007) استهدفت الدراسة التعرف على (المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية

الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا)، حيث اشتمل مجتمع البحث

على العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (145) أخصائي رياضي من العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ومن أهم أدوات جمع البيانات استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان لفاعلية الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة كانت أهم النتائج وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي ومحاور الأداء الوظيفي لدى عينة البحث وكانت أهم التوصيات حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة جعل مناخ العمل هو المناخ التنظيمي الديمقراطي لما له من آثار ايجابية على جعل الموظف أكثر رغبة في أداء الأعمال الموكلة إليه.

دراسة الرويضان (2007) والتي هدفت إلى التعرف على الواقع التنظيمي للاتحادات الرياضية الاولمبية الأردنية والتعرف على الاختلافات في وجهات نظر أعضاء مجلس إدارات الاتحادات الرياضية نحو الواقع التنظيمي الحالي بمجالاته المتمثلة في الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التشريعات والموارد المالية تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي في مجلس إدارة الاتحاد وفئة التمثيل والخبرة، كما هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تنظيمي مقترح للاتحادات الرياضية الاولمبية الأردنية. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (117) من أصل (186) فردا هم مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية كان لها دور كبير في الواقع التنظيمي. وان التشريعات الحالية التي تحكم عمل الاتحاد الرياضية الأردنية لا تساعد بدرجة متوسطة في الواقع التنظيمي الحالي للاتحادات الرياضية مما انعكس سلبا على تحقيق أهدافها، وان الموارد المالية الحالية لا تساعد التنظيم الحالي للاتحادات إلا بدرجة متوسطة.

دراسة الشرابي (2006) هدفت التعرف إلى تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وشملت عينة الدراسة عينة طبقية عمدية من بين القياديين والإداريين والمديرين الفنيين بواقع (10) من كل فئة لتكون العينة (30) فرد، واستخدم الباحث تحليل المراجع -استمارة الاستبيان، وكانت أهم النتائج هي التأكيد على أهمية أسلوب القيادة المتبع بنادي الجيش. مما يؤثر على تنفيذ الأعمال، التأكيد على الاستمرارية في تنفيذ الإجراءات الإدارية المبسطة وان تكون معلنة لجميع الأجهزة الإدارية، الحاجة إلى وجود

ميزانية تقديرية لكل نشاط على حدة ، ومراعاة عدم تفضيل نشاط على الآخر ، ضرورة أن يكون نادي الجيش جهاز مستقل تماما وان ينفصل عن جهاز الرياضة.

دراسة العازمي (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية) حيث تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة تكون من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين في مدينة الرياض البالغ عددهم (300) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية، مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة عشر قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين في وزارة الداخلية وأبرزها، العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل، العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل . وأوصى الباحث، أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة و تفعيل امتلاك العاملين بديوان وزارة الداخلية للقدرات الإبداعية.

دراسة عسلي (2006) هدفت التعرف إلى المعايير الإدارية والفنية لتقييم أداء الاتحادات الرياضية الاولمبية في الأردن، و التعرف إلى فاعلية هذه الاتحادات ،في كل معيار من المعايير المقترحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة . وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات العامة للاتحادات الرياضية الاولمبية في الأردن وعددها (20) اتحادا ، وقد تم اختيار عينة عمدية منهم وعددها (249) عضوا وقد طور الباحث أداة خاصة لتقييم أداء الاتحادات الرياضية وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (ت) للإجابة عن تساؤلات الدراسة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن غياب معايير الرقابة سبب في تدني مستوى العمليات الإدارية ومتابعة أعمال اللجان الفرعية وتقويم عمل الأجهزة الفنية والإدارية ، وان هناك غياب واضح لرقابة الهيئة العامة على الجوانب المالية للاتحادات ، وان الخطة السنوية لا تحقق أهداف التخطيط الإستراتيجية كما أن غياب مراكز الواعدين والواعدات أدى إلى انخفاض فرص اكتشاف الناشئين ، وتراجع تشكيل منتخبات وطنية

لجميع الفئات العمرية. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث باعتماد معايير علمية محددة لمراقبة أداء الاتحادات الرياضية ولجانها وأجهزتها الفنية والإدارية لضمان الارتقاء بالعملية الإدارية .

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

دراسة العساف (2004) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري ؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن واقع الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط ، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديريات المدارس وهي على التوالي (المرونة ، التحليل والربط ، والطلاقة ، الاحتفاظ بالاتجاه) . في حين إن بقية العناصر الأخرى وهي على التوالي (الأصالة ، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات) لا تتوفر إلا في النادر . وان من أهم معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديريات المدارس على الإبداع الإداري هي (ضغوط العمل ، تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز ، عدم موضوعية معايير تقييم الأداء ، غياب دعم القيادة ، مقاومة التغيير ، غياب جو الحرية) . وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديريات المدارس وفقا لمتغير (المستوى التعليمي ، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ، نوع المدرسة حكومية أو أهلية ، المرحلة ، العمر ، التخصص ، عدد البرامج التدريبية)

دراسة العنزري (2004) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا المكافأة .

- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف .

- هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري .

- إن من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة ، فرق العمل)

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

دراسة عبد الرحمن (2003) بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الاولمبية بدولة البحرين ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي ، وشملت عينه الدراسة الاتحادات الرياضية الاولمبية وعددها (15) اتحاد ، مجلس إدارة اللجنة الاولمبية المسؤولين عن المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية ، تحليل الوثائق والسجلات ، الاستبيان ، وكانت أهم النتائج هي إن وضع نظام إداري يكفل سرية البيانات وما يتعلق بها من معلومات بأهمية فرص عملية التحسين والتطوير من خلال الجودة الشاملة ، تنسيق نشاطات إدارة الجودة بين الأجهزة والفرق الرياضية بالأندية المشتركة في الاتحاد. دراسة بهجت (2002) دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وشملت عينة الدراسة (800) عضو جمعية عمومية ، (484) من العاملين بنادي الأهلي والزمالك والإدارة العامة للشباب والرياضة ، واستخدم الباحث الاستبيان ، فحص الوثائق والسجلات ، وكانت أهم النتائج هي إن الإدارة لديها الوعي بفلسفة الجودة إلى حد ما ، الوقوف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الوقوف على الأهداف التي تريد الإدارة العليا تحقيقها خلال فترة المجلس .

دراسة السليم (2002) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفرا لديهم ، كذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين على نوع النشاط الأمني الذي يمارسونه . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أكثر عناصر الإبداع توفرا لدى العاملين بالأجهزة الأمنية العناصر التالية (الأصالة ، الطلاقة ، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات) .
- اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو مقياس نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية المهيأة للإبداع الإداري اقل من المتوسط .

دراسة العدوانى (2002) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وكذلك التعرف على العوامل

التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

دراسة الترك (2001) التي هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية واثرت متغيرات (الصفة ، الجنس ، سنوات الخبرة ، نوع الرياضة) على درجة ممارستها . وقد تكونت عينة الدراسة من (452) فردا من الجهاز الفني للفرق ، اللاعبين ، الإعلام الرياضي ، وإداريو الاتحادات والأندية الرياضية ، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية وعلى كافة المجالات ، وقد أوصت الدراسة إلى تزويد هذه النتائج لوزارة الشباب والعمل على إقامة دورات لرفع مستوى ممارسة الكفايات التي تمارس بدرجة قليلة ومتوسطة من بعض الأعضاء .

دراسة العواملة (2001) هدفت الدراسة إلى تقويم القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة بهم ، وتعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية (مديري العموم) في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة لهم، وتعرف الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى إلى اختلاف الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة لأفراد العينة ، تكونت العينة من (170) فردا من المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات والمناطق العمانية ، قام الباحث باستخدام استبانة مكونة من خمسة مجالات ، وبعد جمع البيانات وتحليلها دلت النتائج على ضعف في مستوى بعض المهام الإدارية مثل التخطيط ، والمهام الإنسانية ، وأوصى الباحث بعقد دورات لتطوير هذه المهام .

دراسة العنقري (2001) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي ممثلة في (اهتمام القائد بالعمل ، واهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين ، وبعض الصفات الشخصية للقائد) وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين والمتمثل في (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، والقدرة على التحليل

والربط) بالإضافة إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع ، حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم وعنصري التحليل و الربط كانا اقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤوسين ، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل متغيرات السلوك من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى و وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين (المؤهل التعليمي ، والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين) ومستوى إبداعهم الإداري .

دراسة الدوي (2001) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب المتبعة في التعامل معها ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الحلول الأمثل لها ، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري وتتركز سلطه اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري ، والخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع .

دراسة الدباغ (1996) حول القيادة الإدارية في الأندية الرياضية العراقية . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات الإدارية للقيادة الإدارية في الأندية الرياضية ، وإيجاد السبل والوسائل لاختيار تطوير العاملين فيها . تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأندية الرياضية في العراق وأمناء السر والمدربين بواقع (10) أندية رياضية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . أظهرت نتائج هذه الدراسة بان التنظيم الإداري الجيد في الأندية يساعد على نجاح مهمة القيادة الإدارية . كما أن وجود الأنظمة، واللوائح يسهم في نجاح عمل القيادات الإدارية في الأندية الرياضية . وان هناك عدم دقة في اختيار العاملين في المجال الرياضي . وقد أوصى الباحث باعتماد أسس ، وضوابط لاختيار العناصر الإدارية في الأندية وفق معايير ، والعمل على وجود هيكل إداري منظم في الأندية .

دراسه دغش (1996) هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية ودرجة ممارستها لدى مشرفي مراكز الشباب في الأردن من وجهة نظر الأعضاء ، كذلك التعرف على الفروق في

الكفايات القيادية لدى مشرفي مراكز الشباب تبعا لمتغير (المؤهل العلمي ، والخبرة ، والمنطقة) وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مراكز الشباب في الأردن والمسجلة رسميا في وزارة الشباب وقد مثلهم (20) من مشرفي هذه المراكز ويحكم على مدى توافر الكفايات القيادية لديهم (511) عضوا والذين يشكلون عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية . وقد استخدم الاستبيان ، أداه لجمع البيانات حيث تكون من (56) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي الكفايات الشخصية ، الكفايات النفسية ، الكفايات المهنية ، كفايات العلاقات الإنسانية ، كفايات العمل والشباب ، وقد تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المؤوية وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي والمتعدد متبوعا باختبار شيفيه للمقارنات البعدية . وقد أشارت النتائج إلى إن درجة توافر الكفايات القيادية لدى مشرفي مراكز الشباب في الأردن كانت بدرجة كبيرة ، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية الكلية ، وعلى بعد الكفايات الشخصية بين مشرفي المراكز أصحاب الخبرة اقل من خمس سنوات . وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع الأبعاد تعزى لمتغير المنطقة .

دراسة أبو فارس (1990) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية . ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع ، كما هدفت إلى معرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع حيث بلغ معدل الإبداع (83.3)%
- هناك علاقة قوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية من جهة أخرى .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة .

قام سويشل (Sweeshel 2007) بدراسة في اسبانيا هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الاسبانية ، وتكونت عينه الدراسة من (17) كلية جامعيه وجامعه اسبانية ووزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة ، حيث لخصت الدراسة إلى إن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة . والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر . وان الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتتبنى ثقافة إبداعيه ناجحة .

أجرى اوهانجيا (Ohangia2007) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ، تألفت عينه البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانته من تطوير الباحث ، وخلصت الدراسة إلى إن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي ، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد .

دراسة (Chan and arye 2007) اثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين .

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

المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي، إن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

قام سكوت ورونايد بدراسة (Scott and Reoinaid , 1994) بعنوان محددات الإبداع في مكان العمل، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من: القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن النموذج السابق استطاع أن يفسر (37%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ، وبين مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات ، حيث لا توجد دراسات سابقة تناولت مستوى الأداء الإداري وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري وهذه ما يميز هذه الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ، وكذلك لا توجد دراسات سابقة تناولت المجال الرياضي بصفه عامه والأندية الرياضية بصفه خاصة وبشكل مباشر، وقد هدفت الدراسات السابقة التعرف إلى علاقة القيادة بالإبداع الإداري مثل دراسة محمد وحسن (2010) والتي هدفت إلى دراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية ، وهناك بعض الدراسات هدفت إلى دراسة دور القيادات الإدارية في نجاح وفعالية العملية الإدارية كدراسة غضبان (2009)، ويوجد بعض الدراسات اهتمت بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري كدراسة العازمي (2006) ، ويرى الباحث حداثة هذه الدراسة في الأندية الرياضية حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذه الموضوع وهناك ندرة (على حد علم الباحث) في تناول هذا الموضوع في الأندية الرياضية .

وتناولت الدراسات السابقة عينة مكونة من مجلس الإدارة ومشرفي الألعاب المختلفة بالأندية الرياضية وكانت عينة الدراسة (152) فردا كدراسة مغربي (2013) ، وهناك دراسات تناولت أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين ورؤساء الأندية حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (25) عضو إداري و (8) مدربين و(4) رؤساء أندية كدراسة غضبان (2009) . وهناك دراسات أخرى تناولت عينة مكونة من القياديين والإداريين والمدربين الفنيين بواقع (10) من كل فئة لتكون العينة الإجمالية (30) فردا كدراسة الشرابي (2006) ، أما الدراسة الحالية فتناولت أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الضفة الغربية وكانت عينة الدراسة مكونة من (282) عضو هيئه إدارية.

وبصفة عامة فإن الدراسات السابقة ساعدت الباحث كثيرا وكانت عوناً له في تحديد مشكلة البحث ، وإعداد أدوات الدراسة ' والتعرف إلى طرق عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها وأيضاً في تحديد أهداف الدراسة ، وتحديد المنهج المستخدم ، والأسلوب الإحصائي المناسب لمعالجه بيانات الدراسة .

أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة أمور ومن أهمها .

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .
- تناولت الدراسات السابقة تقويم الأداء الإداري في المؤسسات أو في الاتحادات ولما تربطها بالإبداع الإداري والعلاقة بينهما ، فالدراسة الحالية تناولت العلاقة بين مستوى الأداء الإداري وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري.
- تناولت الدراسة عينة مقدارها 35% من مجتمع الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

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

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جميع إجراءاته ، وذلك نظراً لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب و الرياضة والحاصلة على الترخيص الرسمي والتي عددها (389) نادياً حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (791) ادريا الملحق رقم (4) يوضح ذلك.
عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الضفة الغربية بعد حصوله على قائمة بأعداد الأندية والهيئات الإدارية فيها من المجلس الأعلى للشباب والرياضة، حيث شملت عينة الدراسة (35%) من مجتمع الدراسة ، حيث بلغ حجم العينة (282) إداريا من (40) ناديا في الضفة الغربية ، والجدول رقم (1) ، (2) يوضح خصائص العينة .

جدول رقم (1) : خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة (ن=282)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	71	225,
	دبلوم	45	16
	بكالوريوس	143	50,7
	ماجستير	23	8,2
التخصص	تربية رياضية	55	19,5
	إدارة تربية	33	11,7
	غير ذلك	194	68,8

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة وفق عدد أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية وعدد

الذين تم اختيارهم (ن = 282) عينة الدراسة

الرقم	النادي	عدد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي	عدد أعضاء الهيئة الإدارية الذين تم استطلاع آرائهم
1	نادي مركز جنين	9	7
2	نادي طوباس	9	8
3	نادي السيله الحارثية	9	7
4	نادي جنين	9	7
5	نادي قباطية	9	7
6	نادي شويكة	9	6
7	نادي بلعا	9	7
8	نادي نور شمس	9	8
9	نادي عنبتا	9	7
10	نادي اهلي قلقيله	9	8
11	نادي عزون	11	8
12	نادي بيتا	9	9
13	نادي حطين	9	6
14	نادي عسكر	9	8
15	مركز شباب بلاطة	9	9
16	نادي قصره	9	6
17	نادي شباب نابلس	9	6
18	نادي كفر الديك	9	7
19	نادي ديربلوط	9	8
20	نادي هلال اريحا	9	8
21	نادي عقبه جبر	9	8
22	نادي هلال القدس	9	7
23	نادي ابناء القدس	9	6
24	نادي ابو ديس	13	7

7	13	نادي مخيم قلنديا	25
7	9	نادي بير زيت	26
7	9	نادي سنجل	27
7	9	نادي سلواد	28
6	7	نادي بيتلو	29
5	9	نادي بيت عور التحتا	30
8	11	ارثوكسي بيت لحم	31
7	7	نادي الخضر	32
8	11	نادي العبيدية	33
6	9	نادي صلاح الدين	34
8	9	نادي شباب الخليل	35
7	9	نادي دورا	36
6	7	نادي السموع	37
7	9	نادي العروب	38
6	9	نادي طارق بن زياد	39
5	7	نادي صوريف	40

أداة الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للدراسات السابقة والاطلاع على الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ذات العلاقة ، تم الاطلاع على بعض الاستبيانات السابقة المرتبطة بالأداء الإداري والإبداع الإداري وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ، قام الباحث بتصميم استبانة الأداء الإداري واستبانة الإبداع الإداري بحيث كانت استبانة الأداء الإداري مكونة من (43) فقرة، مقسمة على (4) مجالات، حيث أن المجال الأول تكون من (9) فقرة و المجال الثاني من (11) فقرة والمجال الثالث من (12) والمجال الرابع (12) فقره وكانت المجالات في استبانة الأداء الإداري كالتالي:

- 1- المجال الأول: مجال العملية التخطيطية ، وعدد فقراتها (9).
- 2- المجال الثاني : مجال التنظيم والتنسيق ، وعدد فقراتها (11) .

3- المجال الثالث: مجال التوجيه والرقابة ، وعدد فقراتها (12).

4- المجال الرابع: مجال الاتصال واتخاذ القرار ، وعدد فقراتها (11).

و كانت استبانة الإبداع الإداري مكونة من (41) فقرة، مقسمة على (4) مجالات، حيث

أن المجال الأول تكون من (15) فقرة و المجال الثاني من (7) فقرة والمجال الثالث من (10)

والمجال الرابع (9) فقره وكانت المجالات في استبانة الإبداع الإداري كالتالي:

1- المجال الأول: مجال تشجيع الإبداع ، وعدد فقراتها (15).

2- المجال الثاني: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وعدد فقراتها (7).

3- المجال الثالث: مجال القابلية للتغيير، وعدد فقراتها (10).

4- المجال الرابع: مجال روح المجازفة، وعدد فقراتها (9).

والملحق رقم (1) ورقم (2) يوضح ذلك

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في

مجال التربية الرياضية من كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (12)

مختصاً والملحق رقم (3) يوضح أسمائهم، ورتبهم العلمية، وتخصصاتهم، ومكان عملهم، وقد

طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة من الفقرات إلى مجال الاستبانة وكذلك

وضوح صياغتها اللغوية وإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديل وحذف بعضها لعدم ملائمتها أو

أهميتها ، وتم الأخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الاستبانة ، بحيث أصبحت بصورتها

النهائية مكونه من (4) مجالات لاستبانة الأداء الإداري وموزعة على (39) فقرة ، و (38)

فقرة موزعة على (4) مجالات لاستبانة الإبداع الإداري .

ثبات الأداة

لتتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا حيث تم تطبيق المقياسين على عينة من

(20) إداريا من خارج عينة الدراسة وبعد (5) أيام تم إعادة تطبيق المقياسين على نفس العينة

والجدول رقم (3) ، (4) يوضحان معامل الارتباط للمجالات والدرجة الكلية للمقياسين

الجدول رقم (3): يوضح معامل الارتباط كرونباخ الفا لمقياس الأداء الإداري

الرقم	مجالات الأداء الإداري	معامل كرونباخ الفا
1	العملية التخطيطية	0,87
2	عملية التنظيم و التنسيق	0,88
3	التوجيه و الرقابة	0,87
4	الاتصال و اتخاذ القرار	0,85
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الإداري	0,93

الجدول رقم (4): يوضح معامل الارتباط كرونباخ الفا لمقياس الإبداع الإداري

الرقم	مجالات الإبداع الإداري	معامل كرونباخ الفا
1	تشجيع الإبداع	0,93
2	روح المجازفة	0,84
3	حل المشكلات و اتخاذ القرار	0,89
4	القابلية للتغير	0,88
	الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري	0,93

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

- التخصص وله ثلاث مستويات (تربية رياضية ، إدارة تربية ، غير ذلك)
- المؤهل العلمي وله أربع مستويات (ثانوية عامة فاضل ، دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير فأعلى)

المتغيرات التابعة

يتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على أدائي الأداء الإداري والإبداع الإداري المستخدمان في هذه الدراسة

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية :

- جمع المعلومات والبيانات لتصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية.

- إعداد أدواتي الدراسة بصورتها الأولية : حيث كانت أداة الأداء الإداري مكونة من أربعة مجالات و (43) فقرة ، وكانت أداة الإبداع الإداري مكونة من أربعة مجالات و (41) فقرة .
- توزيع أدواتي الدراسة على المحكمين : حيث تم توزيع أدواتي الدراسة على (11) محكما من الجامعات الفلسطينية
- عمل التعديلات المناسبة على أدواتي الدراسة وفقا لأراء الخبراء والمحكمين ، حيث أصبحت أداة الأداء الإداري مكونة من أربعة مجالات و (39) فقرة وأداة الأداء الإداري مكونة من أربعة مجالات و (38) فقره.
- تحديد مجتمع الدراسة ، حيث تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية الرياضية إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة والملق رقم (5) يوضح ذلك .
- تحديد عينة الدراسة
- توزيع أدواتي الدراسة على عينة الدراسة من تاريخ (2014/08/25) حتى تاريخ (2014/11/25): و تم توزيع (384) استبانة على الأندية الرياضية في الضفة الغربية ، وكان عدد الاستبيانات المكتملة (282) استبانة وكان عدد الاستبيانات الغير مكتملة (102) استبانة .
- تم جمع البيانات وترميزها
- تم إدخال البيانات للحاسوب ومعالجتها إحصائيا ، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك باستخدام المعالجات المناسبة تبعا لتساؤلات الدراسة .

المعالجات الإحصائية

- من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :
- إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .

- إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .
- إيجاد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .
- إيجاد تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .
- إيجاد اختبار سيداك للفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية .

الفصل الرابع نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لكل فقرة و لكل مجال و للدرجة الكلية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ، و نتائج الجداول (5,6,7,8) توضح ذلك، بينما الجدول (9) يبين خلاصة النتائج المتعلقة في التساؤل الأول، حيث اعتمدت النسب المئوية التالية من أجل تفسير النتائج :

1- (46.6%) فأقل مستوى أداء إداري منخفض

2- (46.7 - 73.20 %) مستوى أداء إداري متوسط

3- (73.30%) فأعلى مستوى أداء إداري مرتفع

1. مجال العملية التخطيطية

جدول رقم (5):المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال العملية التخطيطية (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الأداء الإداري
1	1	إدارة النادي تتسق أعمالها بصورة دورية	3,72	74,40	مرتفع
2	2	تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي	3,74	74,80	مرتفع
3	3	تعمل إدارة النادي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف	3,82	76,40	مرتفع
4	4	تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الإدارة	3,79	75,80	مرتفع
5	5	التخطيط الذي يستخدمه إداري النادي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية	3,66	73,20	متوسط
6	6	وضع الخطة للموارد المالية تلاقى نجاحا من خلال استمرارية العمل الرياضي	3,79	75,80	مرتفع
7	7	التخطيط في النادي يساعدني في التنسيق والبعد عن العشوائية	3,76	75,20	مرتفع
8	8	تقوم إدارة النادي بالمقارنة بين الانجاز والأهداف	3,56	71,20	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال العملية التخطيطية	3,73	74,60	مرتفع

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (5) إن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال العملية التخطيطية كان متوسط الاستجابة مرتفعا على الفقرات (1,2,3,4,6,7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (74.4% - 76.40%)، و كان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (5، 8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (73.20%، 71،20%).

فيما يتعلق في المستوى الكلي للأداء الإداري، كان متوسط الاستجابة مرتفعا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.60%).

2. مجال عملية التنظيم و التنسيق

جدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية التنظيم و التنسيق (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الأداء الإداري
1	1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي	3,76	75,20	مرتفع
2	2	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين و اللاعبين	3,63	72,60	متوسط
3	3	تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات في ما بينهم	3,83	76,60	مرتفع
4	4	تتناسب السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه	3,79	75,80	مرتفع
5	5	تعمل الإدارة على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية	3,64	72,80	متوسط
6	6	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل	3,75	75,00	مرتفع
7	7	تقوم إدارة النادي بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية بالنادي	3,87	77,40	مرتفع
8	8	تقوم إدارة النادي بشرح سياسية وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها	3,79	75,80	مرتفع
9	9	يرجع نجاح نشاطات النادي إلى عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ	3,82	76,40	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال عملية التنظيم و التنسيق	3,76	75,20	مرتفع

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال التنظيم و التنسيق كان متوسط الاستجابة مرتفعا على الفقرات (1,3,4,6,7,8,9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (75% - 77.40%)، وكان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (2,5) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (72.60%، 72.80%).

فيما يتعلق في المستوى الكلي للأداء الإداري، كان متوسط الاستجابة مرتفعا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75.20%).

3. مجال التوجيه و الرقابة

جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية التوجيه والرقابة (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الأداء الإداري
1	1	إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح	3,78	75,60	مرتفع
2	2	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام	3,74	74,80	مرتفع
3	3	تقييم إداري النادي يكون موضوعيا	3,65	73,00	متوسط
4	4	الرقابة الإدارية للنادي مستمرة	3,73	74,60	مرتفع
5	5	يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين تقييما موضوعيا	3,59	71,80	متوسط
6	6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي	3,68	73,60	مرتفع
7	7	الرقابة المستمرة تجعل المدربين واللاعبين أكثر التزاما	3,94	78,80	مرتفع
8	8	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات	3,73	74,60	مرتفع

			للمدربين واللاعبين		
مرتفع	75,40	3,77	لا يستخدم بعض إداريي النادي ألقابا غير لائقة عند التعامل مع المدربين واللاعبين	9	9
مرتفع	82,20	4,11	المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الانجاز	10	10
مرتفع	76,80	3,84	يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي	11	11
متوسط	72,80	3,64	يتمتع العاملون في إدارات الأندية بالحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة	12	12
مرتفع	75,40	3,77	الدرجة الكلية لمجال التوجيه و الرقابة		

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (7) إن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال التوجيه و الرقابة كان متوسط الاستجابة مرتفعا على الفقرات (1,2,4,6,7,8,9,10,11) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (73.60% - 82.20%)، و كان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (3,5,12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (71.80% - 72.80%).

فيما يتعلق في المستوى الكلي للأداء الإداري، كان متوسط الاستجابة مرتفعا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75.40%).

4. مجال الاتصال و اتخاذ القرار

جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية الاتصال واتخاذ القرار (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الأداء الإداري
1	1	إدارة النادي تعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية	3,79	75,80	مرتفع
2	2	يتبادل إداري النادي مع المدربين واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق	3,75	75,00	مرتفع
3	3	تتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين واللاعبين	3,73	74,60	مرتفع
4	4	التباعد بين إداري النادي والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين	3,98	79,60	مرتفع
5	5	القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي	3,78	75,60	مرتفع
6	6	تتعامل إدارة النادي تعاملًا رسميًا مع المدربين واللاعبين	3,72	74,40	مرتفع
7	7	يمتلك إداري النادي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة	3,72	74,40	مرتفع
8	8	قرارات الهيئة الإدارية صارمة وقطعية لا رجعه فيها	3,49	69,80	متوسط
9	9	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق الرياضية	3,66	73,20	متوسط
10	10	لا تقوم قرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود أفعال سلبية	3,63	72,60	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال الاتصال و اتخاذ القرار	3,73	74,60	مرتفع

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) إن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال الاتصال و اتخاذ القرار كان متوسط الاستجابة مرتفعا على الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (74.40% - 79.60%)، و كان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (8,9,10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (69.80% - 73.20%).

فيما يتعلق في المستوى الكلي للأداء الإداري، كان متوسط الاستجابة مرتفعا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.60%).

5. خلاصة النتائج المتعلقة في التساؤل الأول

جدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن=282)

الترتيب	مستوى الأداء الإداري	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	مجالات الأداء الإداري	الرقم
الرابع	مرتفع	74,60	3,73	العملية التخطيطية	1
الثاني	مرتفع	75,20	3,76	عملية التنظيم و التنسيق	2
الأول	مرتفع	75,40	3,77	التوجيه و الرقابة	3
الثالث	مرتفع	74,50	3,73	الاتصال و اتخاذ القرار	4
	مرتفع	75,00	3,75	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الإداري	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (9) ترتيب المجالات ، حيث حصل مجال التوجيه والرقابة على الترتيب الأول ثم مجال عملية التنظيم والتنسيق ثم الاتصال واتخاذ القرار وفي المركز الرابع مجال العملية التخطيطية .

ثانيا : النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني :

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

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لكل فقرة و لكل مجال و للدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ، و نتائج الجداول (10,11,12,13) توضح ذلك، بينما الجدول (14) يبين خلاصة النتائج المتعلقة في التساؤل الثاني، حيث اعتمدت النسب المئوية من اجل تفسير النتائج كالآتي :

1- (46.6%) فأقل مستوى أداء إداري منخفض

2- (46.7- 73.20 %) مستوى أداء إداري متوسط

3- (73.30 %) فأعلى مستوى أداء إداري مرتفع

1. مجال تشجيع الإبداع

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال عملية تشجيع الإبداع (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	ال فقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الإبداع الإداري
1	1	تقوم إدارة النادي بتشجيع الأفكار الجديدة من اجل الإبداع	3,66	73,20	متوسط
2	2	تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي	3,52	70,40	متوسط
3	3	تعمل إدارة النادي على مكافئة أصحاب الأفكار الجديدة	3,52	70,40	متوسط
4	4	تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز	3,67	73,40	مرتفع
5	5	تعطي الإدارة الأعضاء في النادي	3,66	73,20	متوسط

			الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها		
متوسط	73,20	3,66	تقدم الإدارة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	6	6
مرتفع	74,20	3,71	تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم	7	7
متوسط	71,20	3,56	تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين	8	8
مرتفع	73,80	3,69	تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم	9	9
متوسط	71,20	3,56	تجرب الإدارة الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا	10	10
متوسط	71,80	3,59	تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار	11	11
متوسط	71,00	3,55	تتبنى الإدارة مفهوم التنافس	12	12
متوسط	72,20	3,61	الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع		

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (10) إن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان متوسط الاستجابة مرتفعا على الفقرات (4،7،9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (73.40% - 74.20)، و كان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (1،2،3،5،6،8،10،11،12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (70.40% - 73.20%).

فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري، كان متوسط الاستجابة متوسطا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72.20%).

2. مجال روح المجازفة

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال روح المجازفة (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الإبداع الإداري
1	1	تشجع إدارة النادي على المجازفة بالعمل	3,45	69,00	متوسط
2	2	تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	3,63	72,60	متوسط
3	3	تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3,22	64,40	متوسط
4	4	تقوم الإدارة باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف	3,59	71,80	متوسط
5	5	تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	3,60	72,00	متوسط
6	6	تشجع الإدارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا	3,61	72,20	متوسط
7	7	تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	3,56	71,20	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال روح المجازفة	3,52	70,40	متوسط

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (11) إن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال روح المجازفة كان متوسط الاستجابة متوسطا على الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (64.40% - 72.60%) فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري، كان متوسط الاستجابة متوسطا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (70.40%).

3. مجال حل المشكلات و اتخاذ القرار

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال حل المشكلات و اتخاذ القرار (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الإبداع الإداري
1	1	تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا	3,57	71,40	متوسط
2	2	تعطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها	3,53	70,60	متوسط
3	3	تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات	3,55	71,00	متوسط
4	4	تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية	3,62	72,40	متوسط
5	5	تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها	3,61	72,20	متوسط
6	6	ترغب الإدارة في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة	3,51	70,20	متوسط
7	7	تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه الإدارة في أداؤها لوظيفتها	3,54	70,80	متوسط
8	8	تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني	3,60	72,00	متوسط

			منها الآخرين في العمل		
متوسط	69,00	3,45	تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	9	9
متوسط	70,80	3,54	تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	10	10
متوسط	71,00	3,55	الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات و اتخاذ القرار		

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (12) إن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال حل المشكلات و اتخاذ القرار كان متوسط الاستجابة متوسطا على جميع الفقرات ،حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (69% - 72.40%).
فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري، كان متوسط الاستجابة متوسطا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.00%).

4. مجال القابلية للتغير

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال القابلية للتغير (ن=282)

الرقم	الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الإبداع الإداري
1	1	تتمسك الإدارة بمواقفها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	3,44	68,80	متوسط
2	2	تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	3,46	69,20	متوسط
3	3	تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	3,55	71,00	متوسط
4	4	تتطلع الإدارة لمزاولة مهام عمل محدودة	3,47	69,40	متوسط
5	5	تشجع الإدارة الأعضاء في الحصول على موقع ذي مكانه وامتنياز أعلى	3,59	71,80	متوسط
6	6	تشارك الإدارة أعضائها في تعليقات الآخرين إثناء اجتماعها	3,65	73,00	متوسط
7	7	تشجع الإدارة في تكوين انطباع ايجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة	3,59	71,80	متوسط
8	8	ترى الإدارة بان التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف	3,61	72,20	متوسط
9	9	تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير	3,66	73,20	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال القابلية للتغير	3,56	71,20	متوسط

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (13) إن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية لفقرات مجال القابلية للتغير كان متوسط الاستجابة متوسطا على جميع الفقرات ،حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (68.80% - 73.20%).
فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري، كان متوسط الاستجابة متوسطا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.20%).

5. خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

جدول رقم (14):المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن=282)

الرقم	مجالات الإبداع الإداري	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	مستوى الإبداع الإداري	الترتيب
1	تشجيع الإبداع	3,61	72,20	متوسط	الأول
2	روح المجازفة	3,52	70,40	متوسط	الرابع
3	حل المشكلات و اتخاذ القرار	3,55	71,00	متوسط	الثالث
4	القابلية للتغيير	3,56	71,20	متوسط	الثاني
	الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري	3,56	71,20	متوسط	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (14) ترتيب المجالات ، حيث حصل مجال تشجيع الإبداع على الترتيب الأول ثم مجال القابلية للتغيير ثم مجال حل المشكلات واتخاذ القرار وفي المركز الرابع روح المجازفة .

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

ما العلاقة بين مستوى الأداء الإداري و الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون و نتائج الجدول (15) تبين ذلك .

جدول رقم (15): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الأداء الإداري و الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن = 282)

الدالة	قيمة ر	الإبداع الإداري		الأداء الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0,000	0,84	0,64	3,56	0,60	3,75

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الأداء الإداري و الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ، حيث كان معامل الارتباط عاليا و بلغت قيمته (0.84).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى الى متغيري المؤهل العلمي ، التخصص؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغيري (المؤهل العلمي، التخصص)، و فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بهذا التساؤل تبعا للمتغيرين المستقلين:

1. متغير المؤهل العلمي

جدول (16): المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=282)

المؤهل العلمي المجالات	ثانوية عامة فأقل ن = 71	دبلوم ن = 45	بكالوريوس ن = 143	ماجستير فأعلى ن = 23
العملية التخطيطية	3,43	3,71	3,80	4,19
عملية التنظيم و التنسيق	3,43	3,82	3,84	4,17
التوجيه و الرقابة	3,46	3,84	3,85	4,04
الاتصال و اتخاذ القرار	3,43	3,78	3,80	4
المستوى الكلي	3,44	3,78	3,82	4,10

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 282)

الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
*0,000	9,08	4,057 0,447	3 278 281	12,172 124,211 136,383	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العملية التخطيطية
*0,000	9,83	4,162 0,423	3 278 281	12,487 117,718 130,206	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	عملية التنظيم و التسيق
*0,000	9,05	3,247 0,359	3 278 281	9,741 99,727 109,469	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التوجيه و الرقابة
*0,000	8,03	2,919 0,363	3 278 281	8,758 101,018 109,776	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال و اتخاذ القرار
*0,000	10,77	3,522 0,327	3 278 281	10,565 90,882 101,446	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المستوى الكلي

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

و لتحديد الفروق استخدم اختبار سيداك للمقارنات البعدية بين المتوسطات ، و نتائج الجدول (18) توضح ذلك

الجدول (18) : نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 282)

المجالات	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
العملية التخطيطية	ثانوية عامة فاقل		0,28-	*0,37-	*0,76-
	دبلوم			0,09-	*0,47-
	بكالوريوس				0,38-
	ماجستير				
عملية التنظيم و التنسيق	ثانوية عامة فاقل		*0,38-	*0,40-	*0,74-
	دبلوم			0,01-	0,35-
	بكالوريوس				0,33-
	ماجستير				
التوجيه و الرقابة	ثانوية عامة فاقل		*0,38-	*0,39-	*0,58-
	دبلوم			0,01-	0,20-
	بكالوريوس				0,19-
	ماجستير				
الاتصال و اتخاذ القرار	ثانوية عامة فاقل		*0,34-	*0,37-	*0,56-
	دبلوم			0,02-	0,22-
	بكالوريوس				0,19-
	ماجستير				
المستوى الكلي	ثانوية عامة فاقل		*0,34-	*0,38-	*0,66-
	دبلوم			0,03-	0,31-
	بكالوريوس				0,27-
	ماجستير				

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات و المستوى الكلي للأداء الإداري بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية ذوي المؤهلات العلمي (الدبلوم) و (الثانوية العامة فأقل) و لصالح الدبلوم، و كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين الأعضاء ذوي المؤهل العلمي (البكالوريوس) و (الثانوية العامة فأقل) و لصالح البكالوريوس ، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعضاء ذوي المؤهل العلمي (الماجستير فأعلى) و (الثانوية العامة فأقل و لصالح الماجستير.، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

2. متغير التخصص

جدول (19) المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص (ن=282)

التخصص المجالات	تربية رياضية ن = 55	أدراه تربية ن = 33	غير ذلك ن = 194
العملية التخطيطية	3,99	3,76	3,64
عملية التنظيم و التنسيق	3,97	3,76	3,68
التوجيه و الرقابة	3,94	3,80	3,70
الاتصال و اتخاذ القرار	3,92	3,76	3,66
المستوى الكلي	3,96	3,79	3,67

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص (ن = 282)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة *
العملية التخطيطية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5,302 131,082 136,383	2 297 281	2,651 0,470	5,642	*0,004
عملية التنظيم و التنسيق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3,876 126,330 130,206	2 297 281	1,938 0,453	4,280	*0,015
التوجيه و الرقابة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2,479 106,990 109,469	2 297 281	1,239 0,383	3,232	*0,041
الاتصال و اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3,126 106,650 109,776	2 297 281	1,563 0,382	4,089	*0,018
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3,605 97,842 101,447	2 297 281	1,803 0,351	5,140	*0,006

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل التخصص. و لتحديد الفروق استخدم اختبار سيداك للمقارنات البعدية بين المتوسطات ، و نتائج الجدول (21) توضح ذلك

الجدول (21) : نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص (ن = 282)

المجالات	التخصص	تربية رياضية	إدارة تربية	غير ذلك
العملية التخطيطية	تربية رياضية		0,23	*0,35
	إدارة تربية			0,11
	غير ذلك			
عملية التنظيم و التنسيق	تربية رياضية		0,12	*0,28
	إدارة تربية			0,16
	غير ذلك			
التوجيه و الرقابة	تربية رياضية		0,14	*0,23
	إدارة تربية			0,09
	غير ذلك			
الاتصال و اتخاذ القرار	تربية رياضية		0,16	*0,26
	إدارة تربية			0,10
	غير ذلك			
المستوى الكلي	تربية رياضية		0,16	*0,28
	إدارة تربية			0,11
	غير ذلك			

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات و المستوى الكلي للأداء الإداري بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية ذوي تخصص (تربية رياضية) و (غير ذلك) و لصالح التربية الرياضية ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى لمتغيري المؤهل العلمي ، التخصص ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، التخصص)، و فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بهذا التساؤل تبعاً للمتغيرين المستقلين:

1. متغير المؤهل العلمي

جدول (22): المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=282)

المؤهل العلمي المجالات	ثانوية عامة فأقل ن = 71	دبلوم ن = 45	بكالوريوس ن = 143	ماجستير فأعلى ن = 23
تشجيع الإبداع	3,39	3,60	3,66	3,96
روح المجازفة	3,23	3,50	3,61	3,79
حل المشكلات و اتخاذ القرار	3,27	3,47	3,63	4,05
القابلية للتغير	3,26	3,56	3,61	4,10
المستوى الكلي	3,29	3,54	3,63	3,97

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 282)

الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
*0,005	4,301	2,229 0,518	3 278 281	6,689 144,121 150,810	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تشجيع الإبداع
*0,000	6,283	2,932 0,467	3 278 281	8,796 129,721 138,516	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	روح المجازفة
*0,000	9,079	4,120 0,454	3 278 281	12,359 126,143 138,503	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	حل المشكلات و اتخاذ القرار
*0,000	10,316	4,495 0,436	3 278 281	13,486 121,140 134,626	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	القابلية للتغير
*0,000	8,595	3,301 043	3 278 281	9,903 106,764 116,667	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المستوى الكلي

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. و لتحديد الفروق استخدم اختبار سيداك للمقارنات البعدية بين المتوسطات ، و نتائج الجدول (24) توضح ذلك

الجدول (24): نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات

الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 282)

المجالات	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
تشجيع الإبداع	ثانوية عامة فاقل		0,21-	0,27-	*0,57-
	دبلوم			0,05-	0,36-
	بكالوريوس				0,30-
	ماجستير				
روح المجازفة	ثانوية عامة فاقل		0,29-	*0,38-	*0,55-
	دبلوم			0,08-	0,26-
	بكالوريوس				0,17-
	ماجستير				
حل المشكلات و اتخاذ القرار	ثانوية عامة فاقل		0,20-	*0,35-	*0,77-
	دبلوم			0,15-	*0,57-
	بكالوريوس				*0,41-
	ماجستير				
القابلية للتغير	ثانوية عامة فاقل		0,30-	*0,35-	*0,83-
	دبلوم			0,05-	*0,53-
	بكالوريوس				*0,48-
	ماجستير				
المستوى الكلي	ثانوية عامة فاقل		0,25-	*0,34-	*0,68-
	دبلوم			0,08-	*0,43-
	بكالوريوس				0,34-
	ماجستير				

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال تشجيع الإبداع بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

فيما يتعلق في مجال روح المجازفة، توجد فروق دالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (بكالوريوس) و لصالح بكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

فيما يتعلق في مجالي حل المشكلات و اتخاذ القرار و القابلية للتغير، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (البكالوريوس) و لصالح البكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بالإضافة إلى ذلك وجود فروق دالة إحصائية بين (الدبلوم) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، و كذلك توجد فروق دالة إحصائية بين (البكالوريوس) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (البكالوريوس) و لصالح البكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بالإضافة إلى ذلك وجود فروق دالة إحصائية بين (الدبلوم) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

2. متغير التخصص

جدول (25): المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في

الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص (ن=282)

التخصص المجالات	تربية رياضية ن = 55	إدارة تربية ن = 33	غير ذلك ن = 194
تشجيع الإبداع	3,90	3,54	3,53
روح المجازفة	3,81	3,45	3,44
حل المشكلات و اتخاذ القرار	3,75	3,48	3,50
القابلية للتغير	3,81	3,45	3,50
المستوى الكلي	3,82	3,48	3,50

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص (ن = 282)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة *
تشجيع الإبداع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5,823 144,987 150,810	2 297 281	2,911 0,520	5,60 2	*0,004
روح المجازفة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5,964 132,553 138,517	2 297 281	2,982 0,475	6,27 6	*0,002
حل المشكلات و اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2,741 135,762 138,503	2 297 281	1,370 0,487	2,81 6	0,062
القابلية للتغير	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4,526 130,100 134,626	2 297 281	2,263 0,466	4,85 4	*0,008
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4,645 112,021 116,667	2 297 281	2,323 0,402	5,78 5	*0,003

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (27) : نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات و المستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص (ن = 282)

المجالات	التخصص	تربية رياضية	إدارة تربوية	غير ذلك
تشجيع الإبداع	تربية رياضية		0,36	*0,36
	إدارة تربوية			0,002
	غير ذلك			
روح المجازفة	تربية رياضية		0,35	*0,36
	إدارة تربوية			0,008
	غير ذلك			
القابلية للتغير	تربية رياضية		*0,36	*0,30
	إدارة تربوية			0,05-
	غير ذلك			
المستوى الكلي	تربية رياضية		*0,33	*0,32
	إدارة تربوية			0,01-
	غير ذلك			

يتضح من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي تشجيع الإبداع و روح المجازفة بين تخصص (تربية رياضية) و (غير ذلك) و لصالح تخصص التربية الرياضية ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

فيما يتعلق في مجال القابلية للتغير و المستوى الكلي ، كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تخصص (تربية رياضية) و (إدارة تربوية) و لصالح تخصص التربية الرياضية ، و كذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين تخصص (التربية الرياضية) و (غير ذلك) و لصالح تخصص التربية الرياضية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- مناقشة النتائج
- الاستنتاجات
- التوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج تبعا لتسلسل تساؤلات الدراسة ، إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات ، وفيما يلي عرض لذلك :

أولا : مناقشة النتائج :

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه :

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟ أظهرت نتائج الجدول رقم (9) إن مستوى الكلي للأداء الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (75%) ، و كانت الاستجابة مرتفعه في كافة المجالات (مجال العملية التخطيطية ، مجال عملية التنظيم والتنسيق ، مجال التوجيه والرقابة ، مجال الاتصال واتخاذ القرار) ، وفيما يتعلق في ترتيب المجالات كان مجال التوجيه والرقابة في المرتبة الأولى حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (75.40%) ، وكان مجال عملية التنظيم والتنسيق في المرتبة الثانية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (75.20%) و وفي المرتبة الثالثة كان مجال العملية التخطيطية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (74.60%) ، واحتل مجال الاتصال واتخاذ القرار المرتبة الرابعة والأخيرة وكانت النسبة المئوية للاستجابة (74.60%) .

ويعزو الباحث إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ، إلى الاهتمام الكبير في الرياضة والرياضيين على المستوى المحلي، بالإضافة إلى وجود أعضاء ذو مؤهل علمي متميز قادر على رفع وتطوير النادي إلى الأمام في كافة المجالات ، كذلك بسبب وجود الرقابة الدائمة على الأندية الرياضية من قبل المجلس الأعلى للشباب والرياضة وكما أن استمرارية وجود الانتخابات في موعدها المحدد الذي أدى إلى توفر كفاءات تزيد خدمة النادي لأنه فترة الإدارة محددة بسنتين لذلك يسعى أعضاء الهيئات الإدارية إلى تقديم الأفضل ، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري للهيئات الإدارية

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الشرابي (2006) ودراسة العوامل (2001) بان الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية كان مرتفعا.

وجاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقه مع دراسة كل من دراسة المومني والشمالي (2008) حيث كان مستوى الأداء الإداري متوسطا وغير متفقه مع دراسة عسليية (2006) حيث كان الأداء الإداري منخفضا .

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه :

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

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) إن مستوى الكلي للإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان متوسطا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (71.20%) ، حيث كانت الاستجابة متوسطة في كافة المجالات (مجال تشجيع الإبداع ، مجال روح المجازفة ، مجال حل المشكلات واتخاذ القرار ، مجال القابلية للتغيير) ، وفيما يتعلق في ترتيب المجالات كان مجال تشجيع الإبداع في المرتبة الأولى حيث وصلت النسبة المئوية إلى (72.20) ، وكان مجال القابلية للتغيير في المرتبة الثانية ووصلت النسبة المئوية إلى (71.20)، وكان مجال حل المشكلات واتخاذ القرار في المرتبة الثالثة ووصلت النسبة المئوية (71) ، وكان مجال روح المجازفة في المرتبة الرابعة والأخيرة وكانت النسبة المئوية (70.40).

ويعزو الباحث إلى إن الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة لان معظم أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية الذين تم استطلاع آرائهم غالبيتهم غير متخصصين بالتربية الرياضية ولا يملكون الخبرات الرياضية الكافية للوصول إلى درجة الإبداع .

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

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

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه :

ما العلاقة بين مستوى الأداء الإداري و الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية ؟

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($=0.05$) بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، حيث كان معامل الارتباط عاليا وبلغت قيمته (0.84) و الجدول رقم (15) يوضح ذلك .

ويرى الباحث انه كلما كان مستوى الأداء الإداري مرتفعا كلما ارتفع الإبداع الإداري أي كلما كان هناك أداء إداري مرتفع فانه يزيد من فرصه زيادة مستوى الإبداع الإداري وان وجود كفاءات علمية في الأندية الرياضية يتمتعون بالخبرات العالية أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري والذي بدوره أدى إلى الإبداع الإداري وهذا أدى إلى وجود ارتباط قوي بين مستوى الأداء والإبداع الإداري .

وتتفق هذه النتيجة للدراسة مع ما توصلت إليه كل من دراسة سكوت ورونايد (1994) ودراسة حوامدة (2003) ودراسة بنورة (2014)

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه :

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي ، التخصص ؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (16) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، ولتحديد الفروق في مستوى الأداء الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، أظهرت نتائج اختبار سيداك

لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في الجدول رقم (18) كانت دالة إحصائيا بين (الدبلوم) و (الثانوية العامة فاقل) ولصالح الدبلوم ، وكذلك بين (البكالوريوس) و (الثانوية العامة فاقل) ولصالح البكالوريوس ، وكذلك بين (الماجستير فأعلى) و (الثانوية العامة فاقل) لصالح الماجستير ، وبينما لا توجد فروق دالة إحصائيا في المقارنات الأخرى .

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (19) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص ، ولتحديد الفروق في مستوى الأداء الإداري تبعا لمتغير التخصص ، أظهرت نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص في الجدول رقم (21) كانت دالة إحصائيا بين ذوي تخصص (تربية رياضية) و (وغير ذلك) ولصالح التربية الرياضية ، وبينما لا توجد فروق دالة إحصائيا في المقارنات الأخرى .

ويرى الباحث أنه كلما كان أعضاء الهيئات الإدارية ذو مؤهل علمي مرتفع في تخصص التربية الرياضية كلما كان الأداء الإداري للهيئات الإدارية مرتفعا ، لان هؤلاء الأعضاء يدرسون الكثير من المواد المتعلقة بالأنشطة الرياضية والإدارية الرياضية التي تساعدهم كثيرا عندما يكونون أعضاء الهيئات الإدارية ، وبالتالي جاء أدائهم مرتفع وكذلك مستوى إبداعهم الإداري .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة دغش (1996) بينما لا تتفق مع دراسة المومني والشمالى (2008) ، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه :

هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص ؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (22) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، ولتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، أظهرت نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري والمستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في الجدول رقم (24) كانت دالة إحصائية على مجال تشجيع الإبداع بين (الثانوية العامة فأقل) و (الماجستير فأعلى) لصالح الماجستير فأعلى ، وبينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى ، فيما يتعلق في مجال روح المجازفة، توجد فروق دالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (بكالوريوس) و لصالح بكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى ، فيما يتعلق في مجالي حل المشكلات و اتخاذ القرار و القابلية للتغير، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (البكالوريوس) و لصالح البكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بالإضافة إلى ذلك وجود فروق دالة إحصائية بين (الدبلوم) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، و كذلك توجد فروق دالة إحصائية بين (البكالوريوس) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى ، فيما يتعلق في المستوى الكلي للإبداع الإداري ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (البكالوريوس) و لصالح البكالوريوس، و كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (ثانوية عامة فأقل) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى،

بالإضافة إلى ذلك وجود فروق دالة إحصائية بين (الدبلوم) و (ماجستير فأعلى) و لصالح ماجستير فأعلى ،بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الأخرى.

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (25) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص ، ولتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير التخصص، أظهرت نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري والمستوى الكلي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التخصص في الجدول رقم (27) كانت دالة إحصائية على مجالي تشجيع الإبداع وروح المجازفة بين تخصص (تربية رياضية) و (غير ذلك) ولصالح تخصص التربية الرياضية ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية ، أما في مجال القابلية للتغير و المستوى الكلي ، كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تخصص (تربية رياضية) و (إدارة تربوية) و لصالح تخصص التربية الرياضية ، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين تخصص (التربية الرياضية) و (غير ذلك) و لصالح تخصص التربية الرياضية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

ويرى الباحث أنه كلما كان أعضاء الهيئات الإدارية ذو مؤهل علمي مرتفع يكون الإبداع الإداري مرتفعا عند أعضاء الهيئات الإدارية ذو تخصص إدارة تربوية و تخصص تربية رياضية عن التخصصات الأخرى ويعود ذلك لطبيعة المواد الدراسية التي تتعلق بالعلوم الإدارية وغيرها من العلوم الأخرى في تخصص التربية الرياضية والإدارة التربوية والتي لا توجد في باقي التخصصات.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بنوره (2014) ودراسة العساف (2005) حيث كانت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص.

ثانيا : الاستنتاجات :

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي :

- 1- إن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان مرتفعا .
- 2- إن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطا .
- 3- هنالك علاقة ايجابية بين الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين .
- 4- متغير المؤهل العلمي ومتغير التخصص يوجد لهما تأثير على الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين .
- 5- متغير المؤهل العلمي ومتغير التخصص يوجد لهما تأثير على الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين .

ثالثا: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصل الباحث إلى التوصيات الآتية

- 1- ضرورة حث الاتحادات بعمل وتكثيف الدورات التدريبية للهيئات الإدارية بهدف رفع مستوى الأداء الإداري باستمرار .
- 2- ضرورة تشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية
- 3- ضرورة توفير الإمكانيات التي تساعد أعضاء الهيئات الإدارية على تحقيق أهداف الاتحادات المنبثقة من الأهداف العامة.
- 4- ضرورة التواصل مع الاتحادات الرياضية من اجل تشجيعهم على ابتكار آليات جديدة لتشجيع الإبداع في الأندية الرياضية .
- 5- ضرورة إجراء دراسات وأبحاث على الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية المختلفة .

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم
- إبراهيم ، عبد الستار .(2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاته . مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- ابن منظور.(2004).لسان العرب ، مج(1) ، ط(3) ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان .
- أبو حليلة ، فائق حسني .(2004). الحديث في الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- أبو فارس ، محمود عودة محمود .(1995).الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الأعسر ، صفاء.(2000). الإبداع في حل المشكلات . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع . القاهرة ، مصر .
- الترك ، نجوى .(2001). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في الأردن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الحقباني، تركي عبد الرحمن.(1997). "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري- دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود) الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدباغ ، احمد.(1996). القيادة الإدارية في الأندية الرياضية ، مجلة التربية الرياضية، جامعة بغداد .
- الدوي ،عدنان جمعة .(2001). دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ، دراسة مسحية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

- الرويضان ، عاطف عبد الله .(2007). دراسة تقييمية للواقع التنظيمي للاتحادات الرياضية الاقليمية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- السباعي ، رأفت سعيد هندواي .(2012). العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- السليم ، عبد الله . (2002 م) .أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض ، (رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- الشرايبي ، علي عبد العزيز . (2006). تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة أبها ، مصر .
- الصرن ، رعد.(2001). كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات . دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا .
- العاجز،فؤاد علي وشلدان ،فايز كمال.(2009). دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة .
- العازمي ، محمد . (2006 م) .القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العبيد ، عبد الكريم راشد.(2007). إستراتيجية التفكير الإبداعي ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، مشروع تطوير استراتيجيات التدريس،النشرات العلمية ، المملكة العربية السعودية .
- العتيبي، تركي قاعد.(2004). مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود) الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- العجلان ، فيصل بن عبد العزيز .(2011). برنامج الأندية الرياضية ودورها في حماية الشباب من الانحرافات الفكرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- العجلة ، توفيق عطية توفيق .(2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دارسه تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، دراسة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- العدوانى ، حمدان .(2002). مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليج العربي ، مملكة البحرين .
- العساف ، وفاء .(2004). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية .
- العلاق ، بشير عباس .(1983).معجم المصطلحات ، العلوم الإدارية الموحدة ، الدار العربي للموسوعات ، بيروت ، لبنان.
- العلوان ، بشير و مغايرة إباد .(2010). مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في الأردن في اختيار أعضائه من وجهة نظر العاملين في الإعلام والمجلس الأعلى للشباب والأندية الرياضية ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد (24).
- العميان، محمود.(2002). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العنزى ، مبارك.(2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- العنقري ، غادة عبد الرحمن .(2001). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية

- العوامل . مسعود سعيد مساعد (2001) . تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة وأصول التربية . جامعه اليرموك.
- القحطاني ، لاحق بن عبد الله .(2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام لمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- الليثي ، محمد .(2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية .
- المجلس القومي للرياضة : قرار رقم (85) لسنة (2008) ، لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية ، القاهرة ، 2008 م
- المنيري ، حلیم و البدوي ، عصام .(1991). الإدارة في الميدان الرياضي ، الجزء الأول ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، مصر .
- المومني ، زياد علي و الشمالي ، عبد الله مرداس .(2008). تقويم الواقع التطبيقي لممارسة أعضاء الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من جهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد(3) المجلد (9) .
- النمر ، سعود .(1992). الإبداع الإداري " دراسة سلوكية " ، مجلة المدير العربي ، القاهرة ، مصر .
- الودناني ، عوض محمد .(1999). اثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية .
- الهواري ، سيد محمد .(1972). التنظيم ، الطبعة الأولى ، دار المعارف، القاهرة ، مصر .

- أيوب ، ناديا حبيب.(2000). *العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية* ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد (4) ، عدد(10) ،معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية .
- بدوي ، عصام .(1986). *التنظيم والإدارة في التربية الرياضية* ، مكتبة دار الثقافة.
- بنورة ، مراد فرح عيسى .(2014). *العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- بهبهاني ، خليفة .(2004). *موسوعة الإدارة في المنظمات الرياضية* ، (ط1) ،مطبعة الفيصل ، الكويت.
- بهجت ، عطية بهجت.(2002). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة* ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، حلوان ، القاهرة ، مصر .
- جواد، شوقي ناجي.(2000 م) .*سلوك تنظيمي* ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الأردن.
- حجلان، نور سالم.(1997م). *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري للموظفين - دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة* ، (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز)، المملكة العربية السعودية.
- حسام الدين ، طلحة و مطر، عدله عيسى .(1997). *مقدمه في الإدارة الرياضية* ، مركز الكتاب للنشر .
- حسن، رواية .(2004 م).*السلوك التنظيمي المعاصر*. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حمادة ، مفتي إبراهيم .(1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية* ، (المدارس ، الجامعات ، الاتحادات ، الأندية الرياضية) ،مطابع أمون ، القاهرة ، مصر .
- حمود، خضير كاظم .(2002 م) .*السلوك التنظيمي* ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حوامدة ، باسم علي عبيد.(2003 م) .المناخ التنظيمي في مديريات التربية و التعليم و علاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن ، (رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية)،الأردن.
- درويش ، عبد الكريم و تكلا ، ليلي. (1995). أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر .
- درويش ،كمال و الحماحي ،محمد والمهندس ، سهير .(1996).الإدارة الرياضية ، الأسس والتطبيقات ، القاهرة . مصر .
- دغش ، صالح .(1996). الكفايات القيادية الواجب توفرها في مراكز الشباب ودرجة ممارستها من قبل مشرفي المراكز في الأردن من وجهة نظر الأعضاء ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- رحمن ، عدي كريم .(2009) . تقويم الأداء الإداري والقيادي لاتحاد كرة القدم في محافظة ديالى، مجلة الفتح ، العدد (43) ، مصر .
- سلامه ، محمد عبد العزيز و علي ، سمير عبد الحميد. (2009). منظور حديث في الإدارة الرياضة ، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، الإسكندرية ، مصر .
- سنوني ، لبنى محمود .(2007). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، مصر .
- صقر ، هدى.(1998). التذكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، مجلد (3) عدد(4) ، معهد التنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة .
- طافش ، محمود .(2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن
- عبد الجواد ، محمد.(2000). كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري ، ط(1) ، دار البشير للثقافة والعلوم ، القاهرة ، مصر .

- عبد الرحمن ، محمد حسن .(2003). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الاولمبية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، مصر .
- عبد الرسول ،محمد أبو النور.(2012). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر -الواقع والمأمول- .
- عبد الغني ، نعمان و شرف الدين ، لطيفه عبد الله .(2010). الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر ، مملكة البحرين .
- عبد المقصود ، إبراهيم محمود .(1989). التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، الطبعة الثالثة ، الفنية للطباعة والنشر .
- عبد المقصود ، إبراهيم محمود و الشافعي ،حسن احمد .(2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -التوجيه- " القيادة- التحفيز- الاتصالات وتقويم الأداء في المجال الرياضي" ،الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- عبد المقصود ، إبراهيم محمود و الشافعي ،حسن احمد .(2003). القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- عبد المقصود ، إبراهيم محمود و الشافعي ،حسن احمد .(2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي-،الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- عبد المقصود ، إبراهيم محمود و الشافعي ،حسن احمد .(2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - نظريات الإدارة وتطبيقاتها ،الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- عبد المقصود ،محمد .(1998). معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها " دراسة تحليلية " مجلة التربية المعاصرة ، عمان ، الأردن .
- عبده ، سامر حسام .(2011). الإدارة الرياضية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- عساف ، عبد المعطي.(1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،م.
- عساف ، عبد المعطي.(1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ،م.
- عسلي ، ماجد .(2006). التقييم الإداري والفني لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- علي ، جمال محمد .(2008). التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ،الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر .
- غضبان ، حمزة .(2009) . دور القيادة الإدارية في نجاح وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني ، جامعته اليرموك .
- مجبر، مهدي .(1994). الأمانة في الأداء الإداري ، مكتبة الخدمات الجامعية الحديثة ، جدة السعودية .
- محمد و حسني.(2010 م) . علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، غزة، فلسطين.
- مرعي ، توفيق ، وياغي ، محمد عبد الفتاح.(1981). قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية ، مجلة جامعة الملك سعود. المجلد الثالث ، العلوم الإدارية ، العدد (11).
- مغربي ، بندر بن محمد عبد القادر .(2013). تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ملوخية ، شكرية خليل.(1988). الإدارة في المجال الرياضي ،الفنية للطباعة والنشر .
- هيجان ، عبد الرحمن .(1997). المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات ، الرياض ، السعودية .
- هيجان، عبد الرحمن .(1999) . معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة ، عدد (1)، معهد الإدارة العامة الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- Druker , peter.(2003) :**creating climate for innovation**
- Senga ,m (1990).**the art practices of the learning organization(5th ed)** new York :Doubleday .
- Guilford,j.p.(1986) . **creative talents :their nature uses and developments** ,new York , pearly limited .
- carr ,claym .(1994). **The competitive power of constant creativity** ,amacom ,American management association .
- Jowett .p & M ,Rotwell." **Performance indicators in the public sector****London** :Macmillan press,1988.
- Ohangia, G. (2007). **The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes.** DAI, 47(3), 32-47.
- Sweeshel, G. (2007). *Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions.* **European Journal of Innovation Management**, 5(3), 159-197.
- Chen ,zehmand. arye , Samuel .(2007). *Delegation and employee work out comes an examination of the cultural context of mediating processes in china* ,academy of management journal vo1.50 ,no.1 ,p.p 226-239.
- Scott, S., and Reoinaid, A.(1994). *Determinates of Innovation in the Work Place* , **Academy of Management Journal**, Vol.37,No,3.P 580-607 .
- Scott, Susanne and Bruce, Reginald. *Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In The Work Place* .**Academy of Management Journal**, 1994 , 37,PP,580-607

الملاحق

الملحق رقم (1) استبانة المحكمين

الملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (3) أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

الملحق رقم (4) الأندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب والرياضة

الملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (1) الاستبانة

الاستبيان الخاص باستطلاع رأي المحكمين حول المقياسين المراد استخدامهما في الدراسة
الأخ الدكتور.....

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بأجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية) وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعه النجاح الوطنية وعلية قد تم اختيارك كعضو لتحكيم المقياسين المقترحين من قبل الباحث كما عهدنا منك من خبرة ومعرفة في هذا المجال أرجو من حضرتكم التكرم بالاطلاع على المقياسين بعناية وإبداء ملاحظتكم حول ملائمة هذين المقياسين للدراسة وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي عليهما كما أرجو إبداء ملاحظتكم من حيث اقتراح تعديل على الفقرات أو على الصياغة اللغوية أو على ترتيب الفقرات.

مع الاحترام والتقدير

الباحث : منتصر خضير

القسم الأول : البيانات الشخصية

اسم النادي :

المؤهل العلمي : ثانوية عامة فاضل () دبلوم () بكالوريوس ()

ماجستير فأعلى ()

التخصص : تربية رياضية () إدارة تربية () غير ذلك ()

الخبرة : اقل من 3 سنوات () من 4 الى 6 سنوات () أكثر من 7 سنوات ()

القسم الثاني: مقياس الأداء الإداري

أولا : مجال العملية التخطيطية					
الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1					إدارة النادي تنسق أعمالها
2					تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها
3					تعمل إدارة النادي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف
4					تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الإدارة
5					التخطيط يساعد إداري النادي على إعطاء التوجيهات أثناء المنافسات
6					التخطيط الذي يستخدمه إداري النادي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للإحداث الرياضية
7					وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحا من خلال استمرارية العمل الرياضي
8					عدم التخطيط في النادي يؤثر على التنسيق ويجعل الأمور عشوائية
9					تقارن إدارة النادي بين ما تم انجازه وما هو موجود ضمن الأهداف

					ثانيا :مجال عملية التنظيم والتنسيق	
					الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي	1
					تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين بخصوص اللاعبين	2
					تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات في ما بينهم	3
					تتناسب السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه	4
					تعمل الإدارة على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية	5
					القرارات التي تتخذها إدارات الأندية واضحة ومحددة	6
					الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل	7
					تقوم إدارة النادي بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية بالنادي	8
					تقوم إدارة النادي بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها	9
					إن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تتال العناية	10
					انخفاض نشاطنا يرجع أحيانا إلى قصور	11

					في الإدارة والتخطيط والتنفيذ	
ثالثا: مجال التوجيه والرقابة						
					إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح	1
					توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام	2
					تقييم إداري النادي يكون موضوعيا	3
					الرقابة الإدارية للنادي مستمرة	4
					يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين تقييما موضوعيا	5
					التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي	6
					الرقابة المستمرة تجعل المدربين واللاعبين أكثر التزاما	7
					تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين واللاعبين	8
					يستخدم بعض إداري النادي ألفاظا غير لائقة عند التعامل مع المدربين واللاعبين	9
					المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الانجاز	10
					يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي	11
					يتمتع العاملون في إدارات الأندية بالحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة	12

					رابعاً : مجال الاتصال واتخاذ القرار	
					إدارة النادي تعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية	1
					يتبادل إداري النادي مع المدربين واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق	2
					يعتبر المدرب واللاعب هو إداري النادي عائلة واحدة	3
					تتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين واللاعبين	4
					التباعد بين إداري النادي والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين	5
					القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي	6
					تتعامل إدارة النادي تعاملًا رسميًا مع المدربين واللاعبين	7
					يمتلك إداري النادي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة	8
					قرارات الهيئة الإدارية صارمة وقطعية لا رجعة فيها	9
					اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفرق الرياضية	10
					بعض القرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود أفعال سلبية	11

القسم الثالث: مقياس الإبداع الإداري

أولاً: مجال تشجيع الإبداع						
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جداً	الفقرات	
					تقوم إدارة النادي بتشجيع الأفكار الجديدة من اجل الإبداع	1
					تعمل الإدارة على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة	2
					تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي	3
					اعمل على مكافئه أصحاب الأفكار الجديدة	4
					تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز	5
					تعطي الإدارة الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها	6
					تقدم الإدارة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	7
					تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم	8
					تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على	9

					الأفراد المبدعين	
					تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم	10
					تجرب الإدارة الأفكار الجديدة ولا احكم عليها مسبقا	11
					تعمل الإدارة على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	12
					تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار	13
					تنهي الإدارة على عضو الهيئة الإدارية الذي يحقق أي انجاز ولو كان الانجاز لا يتصل بعمل النادي	14
					تتبنى الإدارة مفهوم التنافس	15
ثانيا : مجال روح المجازفة						
					ترغب الإدارة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	1
					تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	2
					تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3
					تقوم الإدارة بتجريب أساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر	4
					تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	5

					6	تشجع الإدارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا
					7	تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة

ثالثا : مجال حل المشكلات واتخاذ القرار						
	الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا					
2	تعطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها					
3	تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات					
4	تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية					
5	تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها					
6	ترغب الإدارة في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة					
7	تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي لوظيفتي					
8	تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل					
9	تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في					

					حالة ندرة المعلومات المتاحة	
					تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	10
رابعاً : مجال القابلية للتغيير						
					تتمسك الإدارة بمواقفها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	1
					تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	2
					تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	3
					تتطلع الإدارة لمزاولة مهام عمل محدودة	4
					تشجع الإدارة الأعضاء في الحصول على موقع ذي مكانه وامتنياز أعلى	5
					تشارك الإدارة أعضائها في تعليقات الآخرين أثناء اجتماعها	6
					تشجع الإدارة في تكوين انطباع ايجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة	7
					ترى الإدارة بان التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف	8
					تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير	9

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

الأخ عضو الهيئة الإدارية المحترم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كليه الدراسات العليا في جامعه النجاح الوطنية ، وعلية أرجو من حضرتكم التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبيان وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص له ، علماً بأن المعلومات التي سوف سيتم الحصول عليها ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط .

مع الاحترام والتقدير

الباحث : منتصر خضير

تشتمل الاستبانة على ثلاثة أقسام

القسم الأول : البيانات الشخصية

اسم النادي :

المؤهل العلمي : ثانوية عامة فاقل () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير

فأعلى ()

التخصص : تربية رياضية () إدارة تربية () غير ذلك ()

الخبرة : اقل من سنتين () من 3 الى 4 سنوات () أكثر من 5 سنوات ()

القسم الثاني: مقياس الأداء الإداري

أولاً : مجال العملية التخطيطية					
الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					إدارة النادي تتسق أعمالها بصورة دورية
2					تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي
3					تعمل إدارة النادي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف
4					تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الإدارة
5					التخطيط الذي يستخدمه إداري النادي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية
6					وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحا من خلال استمرارية العمل الرياضي
7					التخطيط في النادي يساعدني في التنسيق والبعد عن العشوائية
8					تقوم إدارة النادي بالمقارنة بين الانجاز والأهداف
ثانيا : مجال عملية التنظيم والتنسيق					
1					الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي
2					تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين و اللاعبين
3					تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات في ما بينهم

					4	تتناسب السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه
					5	تعمل الإدارة على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية
					6	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل
					7	تقوم إدارة النادي بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية بالنادي
					8	تقوم إدارة النادي بشرح سياسية وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها
					9	يرجع نجاح نشاطات النادي إلى عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ
ثالثا : مجال التوجيه والرقابة						
					1	إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح
					2	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام
					3	تقييم إداري النادي يكون موضوعيا
					4	الرقابة الإدارية للنادي مستمرة
					5	يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين تقييما موضوعيا
					6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي
					7	الرقابة المستمرة تجعل المدربين واللاعبين أكثر التزاما
					8	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين واللاعبين
					9	لا يستخدم بعض إداري النادي ألفاظا غير لائقة عند التعامل مع المدربين واللاعبين

					10 المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية ضرورية لتحقيق الانجاز
					11 يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي
					12 يتمتع العاملون في إدارات الأندية بالحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة
					رابعا : مجال الاتصال واتخاذ القرار
					1 إدارة النادي تعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية
					2 يتبادل إداري النادي مع المدربين واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق
					3 تتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين واللاعبين
					4 التباعد بين إداري النادي والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين
					5 القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي
					6 تتعامل إدارة النادي تعاملًا رسميًا مع المدربين واللاعبين
					7 يمتلك إداري النادي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة
					8 قرارات الهيئة الإدارية صارمة وقطعية لا رجعة فيها
					9 اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفرق الرياضية
					10 لا تقوم قرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود أفعال سلبية

القسم الثالث: مقياس الإبداع الإداري

أولاً: مجال تشجيع الإبداع.					
الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
تقوم إدارة النادي بتشجيع الأفكار الجديدة من اجل الإبداع					
2					
تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي					
3					
تعمل إدارة النادي على مكافئة أصحاب الأفكار الجديدة					
4					
تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز					
5					
تعطي الإدارة الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها					
6					
تقدم الإدارة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل					
7					
تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم					
8					
تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين					
9					
تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم					
10					
تجرب الإدارة الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا					
11					
تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار					

					تبنى الإدارة مفهوم التنافس	12
ثانيا : مجال روح المجازفة						
					تشجع إدارة النادي على المجازفة بالعمل	1
					تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	2
					تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3
					تقوم الإدارة باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف	4
					تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	5
					تشجع الإدارة الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا	6
					تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	7
ثالثا : مجال حل المشكلات واتخاذ القرار						
					تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا	1
					تعطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها	2
					تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات	3
					تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية	4
					تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها	5
					ترغب الإدارة في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة	6

					7	تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه الإدارة في أدائها لوظيفتها
					8	تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل
					9	تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة
					10	تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
رابعاً: مجال القابلية للتغيير						
					1	تتمسك الإدارة بمواقفها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين
					2	تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
					3	تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					4	تتطلع الإدارة لمزاولة مهام عمل محدودة
					5	تشجع الإدارة الأعضاء في الحصول على موقع ذي مكانه وامتنياز أعلى
					6	تشارك الإدارة أعضائها في تعليقات الآخرين إثناء اجتماعها
					7	تشجع الإدارة في تكوين انطباع ايجابي عن أعضاء الهيئة الإدارية بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة
					8	ترى الإدارة بان التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف
					9	تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير

الملحق رقم (3) أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	د. وليد عبد الفتاح خنفر	أستاذ مشارك	أساليب تدريس التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
2.	د. بدر رفعت سليمان	أستاذ مساعد	أصول التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
3.	د. محمود الأطرش	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي /كرة قدم	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. قيس نعيرات	أستاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة النجاح الوطنية
5.	أ.د. عبد الناصر القدومي	أستاذ	فسيولوجيا الرياضة	جامعة الاستقلال
6.	د. معين حافظ	أستاذ مساعد	علم نفس	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. جمال شاكر	أستاذ مساعد	التعلم الحركيو سباحة	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. ثابت اشتيوي	أستاذ مساعد	اللياقة البدنية	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
9.	د. جمال أبو بشارة	أستاذ مساعد	تدريب رياضي /كرة قدم	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
10.	د. بهجت أبو طامع	أستاذ مشارك	التعلم الحركي والقياس والسباحة	جامعة فلسطين التقنية -خضوري
11.	د. ثائر شناعة	أستاذ مساعد	كرة سلة	جامعة القدس
12.	د. عبد السلام حمارشة	أستاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة القدس

ملحق رقم (4)

الاندية الفلسطينية المسجلة لدى المجلس الاعلى للشباب والرياضة

الرقم	اسم النادي	المحافظة	سنة التأسيس	الإدارة	المقر	عدد السكان
محافظة القدس/02/145000 نسمة						
1	اتحاد الأرثوذكسي/العربي	القدس	1942	10	مستاجر 200	55الف
2	مركز مخيم قلنديا	م/ قلنديا	1950	13	ملك 370م	9064
3	نادي الموظفين	القدس	1959	9	مستاجر 180	مدينة
4	نادي الخريجين العرب	القدس	1960	مغلق	مغلق	مدينة
5	نادي سلوان الرياضي	سلوان	1965	7	ملك 250م	50 الف
6	جمعية الشبان المسيحية	القدس	1950	7	فندق	مدينة
7	مركز مخيم شعفاط	شعفاط	1958	9	انتقالية	4500
8	مركز العربي بيت صفافا	بيت صفافا	1969	9	---	10000
9	نادي أهلي القدس	القدس	1991	9	بدون مقر	مدينة
10	نادي هلال القدس	القدس	1972	9		مدينة
11	نادي جبل الزيتون	القدس	1973	9		مدينة
12	نادي القدس الرياضي	القدس	1990	9		10 الف
13	نادي أبناء القدس	القدس	1976	9		27 الف
14	نادي شباب الثوري	القدس	1977	7	تحضيرية	20 الف
15	نادي السواحة الشرقية	السواحة	1976	9		5210
16	نادي صور باهر	صور باهر	1978	13		15 الف
17	نادي أم طوبا الرياضي	أم طوبا	1978	9		4 الف
18	اتحاد الجودو والكراتيه	القدس	1977	مغلق		مدينة
19	الرابطة/الفلسطينية للجودو	القدس	1995	مغلق		مدينة
20	جمعية الشبان	الرام	1998			40 الف

					لمسلمين/1	
4642		9	1998	الجيب	نادي الجيب الرياضي	21
12111		13	1996	ابو ديس	نادي شباب ابو ديس	22
17 الف		7	1992	سلوان	إسلامي سلوان الرياضي	23
مدينة	xxxxxxx	xxx	1978	القدس	اتحاد بيت المقدس	24
12 الف		11	1986	العيصاوية	نادي العيصاوية الرياضي	25
مدينة		9	1986	القدس	نادي دلاسال القدس	26
40 الف		9	1986	الرام	اهلي الرام	27
6368		9	1965	بدو	نادي بدو الرياضي	28
2406		9	1987	الشيخ سعد	نادي الشيخ سعد الرياضي	29
مدينة	تمديد	9	1987	القدس	المعهد العربي الرياضي	30
مدينة	---	مغلق	1990	القدس	نادي القدس للفروسية	31
مدينة	---	مغلق	1991	القدس	نادي الجواد المقدسي	32
11000	---	7	1965	شعفاط	نادي شعفاط الرياضي	33
9622		9	2008	القدس	نادي تيراسنطا الراجوي	34-
25 الف		13	1979	عناتا	نادي شباب عناتا	35
8 الف		9	1976	القدس	نادي جبل المكبر	36
1569		9	1990	القدس	نادي الانصار المقدسي	37
6097		9	1995	بيت اكسا	نادي بيت اكسا الرياضي	38
40 الف		7	1995	حزما	نادي اتحاد اسلامي حزما	39
مدينة	=====	---	1995	الضاحية	جمعية الشبان لمسلمين/2	40
4264	تحول شباب	7	1998	القدس	ة شباب البلدة القديمة	41
17398		11	1997	بيت عنان	نادي بيت عنان الرياضي	42
2459		13	1997	العيصرية	نادي شباب العيصرية	43
1386		7	2002	الزعيم	نادي شباب الزعيم	44
3818		9	2002	بيت حنينا	نادي بيت حنينا المقدسي	45

2069		11	2003	بيت سوريك	نادي بيت سوريك	46
25595		9	2003	القببية	نادي القببية الرياضي	47
1600		9	2003	الرام	نادي شباب الرام	48
7496	---	9	2001	بيت دقو	نادي بيت دقو الرياضي	49
مدينة	تحضيرية	9	2004	قطنة	نادي قطنة الرياضي	50
3239	---	13	2004	القدس	جمعية بيت المقدس للخيول	51
6090		13	2005	جبع	نادي شباب جبع الرياضي	52
1878		9	2006	بئر نبالا	نادي بئر نبالا الرياضي	53
15 الف		9	1974	مخماس	نادي إسلامي مخماس	54
125 الف		9	1994	القدس	رابطة اندية القدس	55
		9	2010	القدس	نادي كفر عقب الرياضي	56
		7	2010	العيزرية	نادي عرب الجهالين الرياضي	57
55				محافظة نابلس/09/135000 نسمة		
17645	ملك 2000م	9	1950	مخيم بلاطة	مركز شباب بلاطة	1
12706	ملك 2000م	9	1959	عسكر	مركز شباب عسكر/المخيم	2
125 الف	مستأجر 500	9	1959	نابلس	نادي عييال الرياضي	3
مدينة	مستأجر	9	1959	نابلس	مجموعة كشافة حطين	4
5036	ملك 1200م	9	1964	مخيم العين	مركز شباب رقم-1	5
مدينة	مستأجر 120	9	1965	نابلس	نادي الاتحاد الرياضي	6
12706	ملك 2500م	9	1968	عسكر	مركز م عسكر النسوي	7
4739	مستأجر 80م	9	1971	تل	نادي تل الرياضي	8
مدينة	ملك 800م	9	1972	نابلس	نادي شباب نابلس	9

مدينة	ملك 25 دونم	11	1972	نابلس	نادي المدينة نابلس	10
10402	ملك 1900م	9	1973	بيت فوريك	نادي بيت فوريك	11
8783	ملك 3000	9	1973	بيتا	نادي بيتا الرياضي	12
4030	مستأجر 50م	9	1974	برقة	نادي برقة الرياضي	13
17645	ملك 2500م	9	1985	المخيم	مركز بلاطة النسوي	14
7761	ملك 1500	9	1978	عصيرة	نادي عصيرة الشمالية	15
2573	مستأجر 50م	9	1981	بورين	نادي بورين الرياضي	16
2839	ملك 95 م	9	1984	عوريف	نادي عوريف الرياضي	17
2500	ملك 200م	9	1984	نابلس	نادي الطائفة السامرية	18
2491	بدون مقر	9	1985	كفر قليل	نادي كفر قليل	19
2469	مستأجر 100	9	1986	قريوت	نادي قريوت	20
مدينة	مستأجر 120	9	1987	نابلس	نادي الموظفين	21
مدمج			مدمج	مدمج	نادي شباب قبلان	22
5797	ملك 2000	11	1993	حوارة	نادي حوارة الرياضي	23
2285	ملكعام 100م	9	1993	عصيرة	نادي عصيرة القبيلة	24
تحضيرية	مستأجر 400	9	1995	نابلس	نادي التضامن الرياضي	25
2152	مستأجر 90م	9	1995	بزاريا	نادي بزاريا الرياضي	26
4441	مستأجر 120	9	1995	قصرة	نادي اتحاد قصره	27
2500	مستأجر 40م	9	1995	اللبن	نادي اللبنة الشرقية	28
2420	ملك 450م	9	1995	بلاطة البلد	نادي اهلي بلاطة	29
3589	تحضيرية	9	1995	بيت دجن	نادي بيت دجن الرياضي	30
1658	مستأجر 60	9	1995	مادما	نادي مادما الرياضي	31
2220	مستأجر 30	9	1995	دوما	نادي دوما الرياضي	32
مدمج			مدمج	مدمج	نادي تلفيت الرياضي	33
2892	مستأجر 45م	9	1995	صرة	نادي شباب صرة	34
2759	مستأجر 60	9	1996	دير شرف	نادي دير شرف	35
7931	ملك 832م	9	1996	عقريا	نادي عقريا الرياضي	36

7761	ملك 1000	9	1996	عصيرة	سيدات عصيره الشمالية	37
1734	ملك 1300م	9	1996	قوصين	نادي قوصين الرياضي	38
مدينة	مستأجر 300	9	1997	نابلس	نادي المرأة الفلسطيني	39
5036	ملك 600م	9	1997	نابلس	مركز مخيم العين النسوي	40
7248	مغلق	11	1996	قبلان	نادي القسطل الرياضي	41
ملغي			ملغي	ملغي	نادي عورتا	42
مدينة	مستأجر 250	9	2003	نابلس	نادي جبل النار الرياضي	43
2301	مستأجر 40م	9	2004	الساوية	نادي الساوية	44
1800	مستأجر 50م	9	2004	العقربانية	نادي الاغوار الوسطى	45
2291	مغلق	9	2005	ياصيد	نادي ياصيد الرياضي	46
مدينة		جديد	2009	نابلس	نادي السيرك الصغير	47
2300	مستأجر	جديد	2010	نابلس	نادي اوصرين الرياضي	48
3200	مستأجر 60م	9	1997	جماعين	نادي جماعين الرياضي	49
	ملك	7	1997	م بلاطة	نادي الطفولة السعيدة	50
8 الف	ملك	11	2013	بيت ايبا	نادي شباب بيت ايبا الرياضي	51
محافظة الخليل/02/167الف نسمة						
167الف	مستأجر 450	9	1943	الخليل	نادي شباب الخليل	1
6739	ملك 710 م	9	1958	الفوار	مركز شباب الفوار	2
8358	ملك 400 م	9	1960	العروب	مركز شباب العروب	3
مدينة	لم يقيم	9	1974	الخليل	نادي أهلي الخليل	4
13440	ملك 220 م	7	1976	صوريف	نادي شباب صوريف	5
30 الف	ملك 700 م	9	1977	الخليل	نادي طارق بن زياد	6
مدينة	---	9	1980	الخليل	مركز شابات الخليل	7
42853	ملك 1500م	9	1982	يطا	نادي شباب يطا الرياضي	8
20 الف	ملك 120م	7	1984	السموع	نادي شباب السموع	9
مدينة	---	7	1985	الخليل	جمعية الشبان المسلمين	10
21554	مستأجر 250	9	1986	دورا	نادي شباب دورا	11

18883	لم يقيم	9	1986	بني نعيم	شباب بني نعيم	12
21803	ملك 380 م	9	1990	ححول	نادي ححول الرياضي	13
3070	مستأجر 200	9	1991	الرماضين	شباب الرماضين	14
42853	لم يقيم	9	1991	يطا	نادي أهلي يطا الرياضي	15
9475	لم يقيم	9	1992	بيت أولا	نادي بيت أولا الرياضي	16
12660	مستأجر 120	9	1992	بيت أمر	نادي بيت أمر الرياضي	17
4477	مستأجر 100	7	1993	نوبا	شباب نوبا	18
9807	مستأجر	9	1993	تفوح	نادي تفوح الرياضي	19
13447	تحضيرية	9	1993	سعير	شباب سعير	20
8432	ملك 700 م	11	1994	الخليل	شباب الشيوخ	21
21554	ملك 300 م	9	1994	دورا	نادي أهلي دورا الرياضي	22
14691	ملك 100 م	7	1994	ترقوميا	نادي شباب ترقوميا	23
20 الف	ملك 580 م	9	1995	السموع	هلال السموع	24
مدينة	---	7	1995	الخليل	العالمي للصم	25
3485	مستأجر 120	9	1995	الريحية	نادي الريحية الرياضي	26
42853	مستأجر 150	9	1992	يطا	الكرمل يطا	27
5859	== 40 م	9	1996	بيت كاحل	نادي بيت كاحل الرياضي	28
2464	مستأجر	7	1996	البرج	نادي شباب البرج	29
42853	مستأجر	9	1996	يطا	نادي الاستقلال الرياضي	30
28568	ملك 300 م	9	1997	الظاهرية	شباب الظاهرية	31
88261	---	11	1997	اذنا	اتحاد شباب إننا	32
مدينة	تمديد	9	1997	الخليل	فلسطين للمعاقين	33
مدينة	مستأجر	9	1998	الخليل	خليل الرحمن للفروسية	34
8346	مستأجر	9	1998	بيت عوا	شباب بيت عوا	35
7122	مستأجر	9	1998	خاراس	نادي خاراس الرياضي	36
مدينة	مستأجر	9	2004	الخليل	نادي المرأة الرياضي	37
21554	مستأجر 250	9	2004	دورا	مركز نسوي دورا	38
30 الف	مستأجر 200	9	2005	الخليل	نادي الآمال الرياضي	39

40	نادي رابود الرياضي	رابود	2010	9	مستاجر	10 الف
41	نادي بيت الطفل الفلسطيني	الخليل	2007	13	ملك	مدينه
محافظة رام الله/67/02الف نسمة						
1	مركز شباب الامعري	الامعري	1953	11	ملك 600م	5719
2	مركز شباب الجلزون	الجلزون	1953	7	ملك 1050م	8658
3	مركز شباب دير عمار	دير عمار	1953	9	ملك 120م	2229
4	مؤسسة شباب البيرة	البيرة	1964	9	ملك 2300م	35 ألف
5	نادي سلواد الرياضي	سلواد	1966	9	ملك 1500	7253
6	أرثوذكسي رام الله	رام الله	1968	9	مستاجر 2000	67الف
7	سرية رام الله الأولى	رام الله	1970	9	ملك 4 دونم	67الف
8	نادي بيت عور التحتا	بيت عور	1971	9	ملك 400م	4413
9	نادي صفا الرياضي	صفا	1971	9	ملك 600 م	4041
10	نادي بير زيت الرياضي	بير زيت	1972	9	ملك 550 م	6624
11	نادي بيت سيرا الرياضي	بيت سيرا	1972	9	مستاجر 120	2841
12	نادي كفر نعمة الرياضي	كفر نعمة	1972	9	لم يقيم	3873
13	نادي بدرس الرياضي	بدرس	1972	9	لم يقيم	1512
14	نادي نعلين الرياضي	نعلين	1972	9	لم يقيم	4751
15	نادي اتحاد بني زيد	بني زيد	1972	9	لم يقيم	6156
16	نادي خريثا المصباح	خريثا	1972	9	ملك 250 م	5246
17	نادي عين عريك الرياضي	عين عريك	1972	9	لم يقيم	1705
18	نادي خريثا بني حارث	خريثا	1973	9	لم يقيم	2906
19	نادي اتحاد بيتونيا	بيتونيا	1973	9	ملك 2150م	13274
20	نادي رمون الرياضي	رمون	1973	7	لم يقيم	3210
21	نادي أم صفا الرياضي	أم صفا	1973	7	لم يقيم	721
22	نادي كوبر الرياضي	كوبر	1973	11	لم يقيم	3671
23	نادي دير ابو مشعل	ابو مشعل	1974	9	لم يقيم	3440

3052	لم يقيم	7	1974	بيتين	نادي بيتين الرياضي	24
5561	ملك 120م	9	1974	سنجل	نادي سنجل الرياضي	25
8070	ملك 120م	9	1974	بيت لقيا	نادي اتحاد بيت لقيا	26
4929	ملك 200م	11	1975	قبيا	نادي قبيا الرياضي	27
524	لم يقيم	7	1975	النبي صالح	نادي النبي صالح	28
3005	لم يقيم	7	1976	كفر مالك	نادي كفر مالك الرياضي	29
6928	لم يقيم	9	1977	دير دبوان	نادي دير دبوان الرياضي	30
مدينة	لم يقيم	9	1977	رام الله	نادي إسلامي رام الله	31
3083	لم يقيم	7	1977	بيتللو	نادي بيتللو الرياضي	32
1822	لم يقيم	11	1977	كفر عين	نادي كفر عين الرياضي	33
مدينة	مستأجر 120	9	2009	رام الله	نادي شباب رام الله	34
2739	---	9	1979	دورا القرع	نادي دورا القرع الرياضي	35
39538	ملك 2000	9	1991	البيرة	نادي ثقافي البيرة	36
2349	مستأجر 20	11	1993	عطارة	نادي أهلي عطارة	37
3556	مستأجر	7	1993	عين يبرود	نادي إسلامي عين يبرود	38
جديد	ملك	9	2009	رام الله	نادي الشرطة الرياضي	39
1968	مستأجر	9	1994	دير قديس	نادي دير قديس الرياضي	40
1644	مستأجر	7	1994	الطيرة	نادي إسلامي الطيرة	41
4335	ملك الف م	11	1994	شقبا	نادي شقبا الرياضي	42
4500	مستأجر 180	7	1995	المزرعة	نادي المزرعة الشرقية	43
8549	مستأجر	9	1995	ترمس عيا	نادي ابو فلاح الرياضي	44
2458	مستأجر	11	1995	عابود	نادي عابود الرياضي	45
2410	مستأجر	9	1995	المغبر	نادي المغبر الرياضي	46
2768	مستأجر	9	1995	بني زيد	نادي قرارة بني زيد	47
2967	مستأجر	7	1995	عارورة	نادي عارورة الرياضي	48

3436	ملك 240م	7	1995	عبوين	نادي عبوين الرياضي	49
7 الف	مستأجر	11	1995	ترمس عيا	نادي ترمس عيا الرياضي	50
		9	2008	رافات	نادي رافات الرياضي	51
1898	مستأجر	9	1996	رأس كركر	نادي راس كركر الرياضي	52
5173	مستأجر	11	1996	المزرعة	نادي المزرعة القبلية	53
ابو ريا	المركز	7	1996	رام الله	نادي المجد للمعاقين	54
4303	مستأجر	13	1996	دير جرير	نادي دير جرير الرياضي	55
1358	مستأجر 100	7	1996	جفنا	نادي جفنا الرياضي	56
2126	مستأجر	7	1997	الطيبة	نادي أرثوذكسي الطيبة	57
5719	مستأجر	7	1997	الامعري	مركز نسوي الامعري	58
2500	مستأجر 60م	9	1995	دير عمار	نادي دير عمار الرياضي	59
1170	مستأجر	7	1997	الجانية	نادي الجانية الرياضي	60
2079	مستأجر	7	1998	دير بزغ	نادي دير بزغ الرياضي	61
2893	مستأجر	9	1998	رنتيس	نادي رنتيس الرياضي	62
مدينة	مستأجر	9	1998	رام الله	نادي فلسطين الدولي	63
1756	ملك 4000م	7	1999	بلعين	نادي بلعين الرياضي	64
1558	ملك 150م	9	1999	مخيم قدوره	مركز شباب قدوره	65
1250	مستأجر 50م	11	2002	ابو شخيدم	نادي ابو شخيدم الرياضي	66
20 ألف	مستأجر 150	13	2003	أم الشرايط	نادي/الوحدة أم الشرايط	67
البيرة	مستأجر	11	2003	رام الله	نادي الشرفة وسطح مرحبا	68
927	مستأجر	9	2003	بيت عور	نادي بيت عور الفوقا	69
110 الف	مستأجر 160	9	2004	رام الله	نادي سباق السيارات	70
110 الف	مستأجر	9	2004	رام الله	نادي الفروسية/الجواد	71
2510	مستأجر	9	2004	المزارع	نادي مزارع النوباني	72

73	مركز فلسطين-رياضة للحياة	رام الله	2010	7	مستاجر
74	نادي سيدات قراوة بني زيد	بني زيد	2010	9	
75	نادي الطفل/كفر نعمة	كفر نعمة	10/10 1995/	7	
76	نادي الطفل الفلسطيني	م الجلزون	1996	7	ملك 13 الف
-77	نادي برقة الرياضي	برقة	2012	7	مستاجر
محافظة بيت لحم/33/02الف نسمة					
1	نادي السريان الأرثوذكس	بيت لحم	1946	9	ملك 120م 33الف
2	نادي العمل الكاثوليكي	بيت لحم	1952	7	ملك 3000 33الف
3	نادي الأرثوذكسي الثقافي العربي	بيت ساحور	1961	11	ملك 120م 15388
4	نادي دير اللاتين	بيت لحم	1952	9	بدون ملف 16 ألف
5	نادي الأرثوذكسي العربي	بيت ساحور	1965	12	ملك 1000م 15388
6	نادي الخضر الرياضي	الخضر	1967	7	ملك 300م 9285
7	مركز شباب عايدة	= عايدة	1968	9	ملك 200م 3260
8	مركز شباب الدهيشة	م /الدهيشة	1969	11	ملك 180م 9399
9	نادي حوسان الرياضي	حوسان	1973	9	ملك 1050م 5708
10	نادي الوادي الأخضر	وادي فوكين	1975	7	ملك 165م 1201
11	نادي نحالين الرياضي	نحالين	1976	7	مستاجر 100 6409
12	إسلامي بيت لحم	بيت لحم	1976	9	== 60م مدينة
13	مركز شباب السالزيان	بيت لحم	1978	9	ملك 500م مدينة
14	نادي العبيدية الرياضي	العبيدية	1981	11	مستاجر 540 8559
15	نادي بتير الرياضي	بتير	1983	7	ملك 120م 4220
16	نادي بيت فجار الرياضي	بيت فجار	1984	9	مستاجر 200 10910

743	ملك 180م	7	1984	واد النيص	نادي واد النيص الرياضي	17
12 ألف	مستاجر 60م	9	1985	المالحة	نادي المالحة الرياضي	18
616	ملك 185م	7	1985	مراح معلا	نادي مراح معلا الرياضي	19
1499	مستاجر 30م	7	1985	جورة الشمعة	نادي جورة الشمعة	20
4000	ملك 110م	9	1985	التعامرة	نادي شباب التعامرة	21
997	ملك 480م	9	1986	دار صلاح	نادي صلاح الدين	22
3663	مستاجر 70م	7	1987	ارطاس	نادي ارطاس الرياضي	23
5375	مستاجر 16م	9	1992	زعترة	نادي زعترة الرياضي	24
1744	ملك 120م	9	1992	مخيم العزة	مركز العزة الرياضي	25
570	مستاجر 50م	7	1993	واد رحال	نادي واد رحال الرياضي	26
3200	بدون	9	1994	التعامرة	نادي اتحاد التعامرة	27
مدينة	مستاجر 35م	9	1994	بيت لحم	نادي اتحاد بيت جالا	28
1211	لم يصوب	9	2002	المعصرة	المعصرة وخلة الحداد	29
25000	مستاجر 80م	9	1992	بيت ساحور	نادي سيدات بيت ساحور	30
1695	ملك 115م	7	1995	الولجة	نادي الولجة الرياضي	31
7089	مستاجر 160م	9	1995	الدوحة	نادي الدوحة الرياضي	32
779	مستاجر 50م	7	1995	المنية	نادي المنية الرياضي	33
16689	مستاجر الف	9	1933	بيت جالا	الأرثوذكس/العربي - جالا	34
مدينة	مستاجر 80م	9	1996	بيت لحم	نادي معاقي بيت لحم	35
مدينة	ملك 200م	11	1995	بيت لحم	نادي ديلاسال بيت لحم	36
مدينة	بدون	9	1965	بيت لحم	إسلامي بيت ساحور	37
783	بدون	9	1996	ابو نجيم	نادي ابو نجيم	38
6669	مستاجر 30م	11	1997	تقوع	نادي تقوع بيت الرياضي	39

1136	== 40م	7	1998	مراح رياح	نادي مراح رياح الرياضي	40
مدينة	مستأجر 50م	7	1999	بيت لحم	نادي الرماية الفلسطيني	41
مدينة	ملك 100م	11	2003	بيت لحم	أرثوذكسي بيت لحم	42
10 ألف	ملك الف	9	2003	الدهيشة	مؤسسة إبداع الدهيشة	43
				محافظة جنين/37/04الف نسمة		
12210	ملك 1600	9	1954	مخيم جنين	مركز شباب جنين	1
19694	مستأجر 250	9	1965	قباطية	نادي قباطية الرياضي	2
9840	مستأجر 70	9	1984	السيلة	نادي السيلة الحارثية	3
16644	مستأجر 350	9	1991	اليامون	نادي شباب اليامون	4
3603	ملك 1665	9	1992	برطعة	نادي اتحاد برطعة	5
3372	ملك 2048	11	1992	رمانة	نادي اتحاد رمانة	6
1095	مستأجر 70	9	1992	تعنك	نادي تعنك الرياضي	7
2493	مستأجر 150	9	1993	جلبون	نادي جلبون الرياضي	8
14429	مستأجر 120	9	1993	يعبد	نادي شباب يعبد	9
2304	مستأجر 85م	7	1993	الجلمة	نادي الجلمة الرياضي	10
2144	مستأجر 70م	9	1994	عرانة	نادي هلال عرانة	11
---	مدمج	9	1994	جنين	نادي اهلي جنين	12
2006	مستأجر 16	9	1994	عنزا	نادي عنزا الرياضي	13
5147	مستأجر 30م	9	1994	عجه	نادي عجه الرياضي	14
3719	مستأجر 200	9	1994	عائين	نادي عائين الرياضي	15
2124	مستأجر 35	9	1994	العرقه	نادي شباب العرقه =	16
40 الف	مستأجر 120	9	1995	جنين	نادي شبابات جنين =	17
5200	مستأجر 120	9	2009	الجديدة	نادي شباب الجديدة =	18
2124	مستأجر 300	9	1995	زوبوا	نادي زوبوا الرياضي	19
3363	مستأجر 50	9	1995	الفندقومية	نادي الفندقومية الرياضي	20

5900	---	9	1995	برقين	نادي برقين الرياضي	21
5043	---	9	1995	سيريس	نادي سيريس الرياضي	22
7006	مستأجر 170	9	1995	ميثلون	نادي ميثلون الرياضي	23
3490	ملك 4200	9	1995	فقوعة	نادي فقوعة الرياضي	24
6259	ملك 150م	11	1995	سيلة الظهر	نادي سيلة الظهر	25
9990	ملك 500 م	9	1995	عرابة	نادي عرابة الرياضي	26
7819	---	9	1995	كفر راعي	نادي كفر راعي الرياضي	27
8704	مستأجر	9	1995	جبع	نادي جبع الرياضي	28
35700	مستأجر	9	1995	جنين	نادي إسلامي جنين	29
1110	مستأجر	9	1996	طورة	نادي اتحاد طورة	30
12000	للتجميد	9	1996	يعبد/الغي	نادي شابات يعبد	31
4263	مستأجر	9	1996	صانور	نادي صانور الرياضي	32
5115	مستأجر	9	1996	كفر دان	نادي كفر دان الرياضي	33
لم يقيم	---	=	1998	جنين	نادي اتحاد جنين	34
2386	مستأجر 60	9	1999	الطيبة	نادي الطيبة الرياضي	35
7006	مستأجر	9	1999	ميثلون	مركز نسوي ميثلون	36
35760	مستأجر 100	9	1999	جنين	نادي جنين الرياضي	37
مدينة	مستأجر	9	2005	جنين	نادي الأمل للمعاقين	38
5 الف	مستأجر	11	2010	جنين	نادي فحمة الرياضي	39
مدينة	مستأجر	9	2006	جنين	نادي مرج بن عامر	40
		9	2011	جنين	نادي شابات فلسطين	41
محافظة طولكرم/09/45الف نسمة						
13499	ملك 775	9	1956	المخيم	مركز شباب طولكرم	1.
45500	ملك 2850	9	1953	طولكرم	نادي ثقافي طولكرم	2.
7889	ملك 450م	9	1977	مخيم نور	مركز نور شمس	3.
4287	مستأجر 306	9	1985	باقة	نادي باقة الشرقية	4.
6000	مستأجر 225	9	1986	شويكة	نادي شويكة	5.
45500	ملك 400 م	9	1992	طولكرم	النادي الاجتماعي	6.

7315	ملك 380 م	9	1993	عنبتا	نادي عنبتا الرياضي	7.
5908	ملك 8400 م	9	1994	بيت ليد	بيت ليد الرياضي	8.
7290	ملك 500 م	9	1994	بلعا	نادي بلعا الرياضي	9.
6877	ملك 680 م	9	1995	علاز	نادي علاز	10.
9456	مستأجر 150	9	1995	دير لغصون	نادي دير الغصون	11.
2100	ملك 360 م	9	1995	رامين	نادي رامين الرياضي	12.
10396	ملك 200 م	9	1995	عتيل	نادب عتيل الرياضي	13.
3190	مستأجر 100	9	1996	فرعون	نادي فرعون الرياضي	14.
4030	مستأجر 60	9	1996	كفر اللبد	نادي كفر اللبد	15.
45500	مستأجر 60م	9	1996	طولكرم	نادي طولكرم النسوي	16.
7889	---	9	1997	نور شمس	مركز نور شمس النسوي	17.
45500	---	9	1997	المخيم	مركز طولكرم النسوي	18.
8433	مستأجر 70	9	1997	ذنابة	نادي ذنابة	19.
8738	مستأجر 80	9	1999	قفين	نادي قفين الرياضي	20.
1647	مستأجر 120	9	1999	النزلة	نادي النزلة الشرقية	21.
		7	2010	النزلة	نادي النزلة الغربية للطائرة	22.
9756	مستأجر 120	9	1974	سلفيت	نادي سلفيت الرياضي	1
5147	مستأجر 100	9	1982	كفر الديك	نادي كفر الديك	2
3681	مستأجر 170	9	1987	دير بلوط	نادي دير بلوط	3
8325	مستأجر 80	13	1995	بديا	نادي بديا الرياضي	4
10000	ملك 350 م	9	1995	سلفيت	نادي سلفيت النسوي	5
3652	مستأجر 120	9	1996	بروقين	نادي بروقين	6
3232	مستأجر 45م	9	1997	كفل حارس	نادي كفل حارس	7
3850	ملك 200 م	9	1997	دير استيا	نادي دير استيا	8
5075	مستأجر 55م	9	1999	الزاوية	نادي الزاوية الرياضي	9
1981	بدون مقر	9	1999	مسحة	نادي مسحة الرياضي	10

2610	مستأجر 70	9	2003	سرطة	نادي سرطة الرياضي	11
4الف	مستأجر	7	2009	ياسوف	نادي ياسوف الرياضي	12
	مستأجر	7	2004	قيرة/	نادي اطفال قيرة	13
	مستأجر	9	2005	سلفيت	نادي اطفال سلفيت	14
		7		/فرخة	نادي اطفال فرخة	15
4000	مستأجر	9	2005	ديربلوط	نادي اطفال دير بلوط	16
7 الف	مستأجر	9	2014	سلفيت	نادي قراوة بني حسان	17
11 /02 محافظة قلقيلية						
3307	ملك 700 م	11	1969	جيوس	نادي جيوس الرياضي	1
44709	مستأجر 346	9	1977	قلقيلية	نادي أهلي قلقيلية	2
8262	مستأجر 90	11	1978	عزون	نادي عزون الرياضي	3
2280	ملك 830 م	9	1989	جينصافوط	نادي جينصافوط الرياضي	4
44709	مستأجر 380	9	1994	قلقيلية	نادي إسلامي قلقيلية	5
6151	ملك 2050	9	1994	حبله	نادي حبله الرياضي	6
44709	مستأجر 250	9	1995	قلقيلية	اتحاد شباب قلقيلية	7
	====	7	1996	قلقيلية	نادي المحبة للمعاقين	8
مدينة	---	7	1996	قلقيلية	نادي الشيماء النسوي	9
1306	ملك 2250	7	1996	كفر زيباد	نادي اتحاد كفر زيباد	10
2450	مستأجر 200	9	2000	اماتين	نادي اماتين الرياضي	11
4364	مستأجر 50	9	2000	كفر ثلث	نادي كفر ثلث الرياضي	12
3493	---	9	1974	كفر قدوم	نادي كفر قدوم الرياضي	13
2554	ملك 1755	9	2003	كفر جمال	نادي كفر جمال الرياضي	14
2987	مغلق	9	2003	سنيريا	نادي الحياة النسوي	15
2529	مستأجر 70	7	2004	حجه	نادي حجه الرياضي	16
45 الف	نادي الاسير	7	2009	قلقيلية	نادي فلسطين للدراجين	17
محافظة أريحا/21 الف نسمة						

21الف	ملك 8200	9	1974	أريحا	نادي هلال أريحا	1
6343	ملك 21 دونم	9	1974	عقبة جبر	مركز شباب عقبة جبر	4
4010	مستأجر 700	7	1975	العوجا	نادي شباب العوجا	3
21الف	ملك 600 م	9	1976	العوجا	نادي شباب اريحا	4
814	ملك 3210	9	1987	الديوك	نادي شباب الديوك	5
2036	ملك 3160	9	1987	عين السلطان	م شباب عين السلطان	6
21الف	ملك 500 م	7	1988	أريحا	شبيبة الراعي الصالح	7
1165	مستأجر 500	7	1993	النويعة	نادي النويعة	8
21 الف	مستأجر 130	7	2009	أريحا	نادي شباب فلسطين سيارات	9
1340	مستأجر 60	9	1993	الزبيدات	نادي الزبيدات الرياضي	10
900	ملك 500 م	9	1995	فصايل	نادي فصايل الرياضي	11
21الف	---	9	1996	أريحا	نادي سيدات فلسطين	12
فك الدمج	---	9	1997	أريحا	نادي الوحدة الرياضي	13
21 الف	ملك 6 دونم	9	1999	أريحا	نادي أريحا للفروسية	14
21 الف	ملك 3400	9	1999	أريحا	نادي بلدنا	15
			2009	اريجا	نادي الكرامة للمعاقين	16
4 الف	مستأجر 80م 2	9	2009	الريحا	نادي الجفتك الرياضي	17

محافظة طوباس/40 الف نسمة

الرقم	اسم النادي	المحافظة	التاسيس	الادارة	المقر	رقم الهاتف
-1	مركز شباب الفارعه	طوباس	1956	7	ملك 1800م	-2573626
-2	مركز الفارعة النسوي	م.الفارعة	1997	9	ملك 530م	25783409
-3	نادي طوباس	طوباس	1973	9	ملك 1220	0925730077
-4	نادي عقابا الرياضي	عقابا	1994	9	مستأجر 120	-2575550
-5	نادي طمون الرياضي	طمون	1996	9	مستأجر 150	-0599254606
-6	نادي تياسير الرياضي	تياسير	2011	9	مستاجر	0599613481

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة

An-Najah
National University
Faculty of Physical Education

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة
النجاح الوطنية
كلية التربية الرياضية

الرقم : ٢٨٠ ك ر/آب/٢٠١٤

التاريخ : ٢٠١٤/٨/٢٠

السادة المجلس الأعلى للشباب والرياضة المحترمون،،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منتصر محمد خضير

تهديكم عمادة كلية التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية أطيب تحياتها ونتمنى لحضرتكم موفور الصحة والسعادة، وانطلاقاً من التعاون بين الكلية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة في الوطن والعاملين فيها، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه في تزويده قائمة بأسماء الأندية وعددها علماً بأنه من طلبة الماجستير ويقوم بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري في الأندية الرياضية في الضفة الغربية " .

تحت إشراف الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

علماً بأن البيانات التي سوف يتم جمعها لغاية البحث العلمي، وسوف تساهم في تطوير الحركة الرياضية الفلسطينية.

مع وافر الاحترام

عميد كلية التربية الرياضية

٢٠١٤/٨/٢٠

د. د. عماد عبد الحق



نابلس - ص.ب.٧٠٧ - هاتف ٢٣٤٥١١٣/٥/٦/٧، فاكس ٢٣٤٥٩٨٢ (٠٩)(٩٧٠)
Nablus - P.O.Box 7or 707 - Tel. (970)(09)2341003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - Fax (970)(09)2345982
Web Sit: www.najah.edu

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Relationship Between Mmanagement
Performance and the Level of Performance
Creativity Among Clubs Administrator
in the West Bank**

By
Montaser Mohamed Abdel Halim Khdair

Supervisor
Prof.Imad Abdul Haq

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Physical Education, Faculty of Graduate
Studies, An-Najah National University, Nablus – Palestine .
2015**

**The Relationship Between Mmanagement Performance and the Level
of Performance Creativity Among Clubs Administrator in the West
Bank**

**By
Montaser Mohamed Abdel Halim Khdair
Supervisor
Prof.Imad Abdul Haq**

Abstract

The study aimed to identify the relationship between the level of administrative performance and the level of administrative creativity of members of the governing bodies of sports clubs in the West Bank. In addition to determine the differences according to qualification and specialization. The study sample consisted of 282 members of the administrative body in sports clubs representing 35% of the study population. To collect data, the researcher developed two study tools. One relates to administrative performance and is composed of(39) items distributing in to four domains (planning , organization and coordination, guidance and control, and communication and decision-making). The second tool relates to administrative creativity; it consisted of (38) items distributing in to four domains, namely (promoting creativity, problem-solving and decision-making, vulnerability to change the field, and risk-taking).

The study results showed that the level of administrative performance of the members of the governing bodies of sports clubs in the West Bank was high (74.93%), and the level of their administrative creativity was moderate (71.23%).The results of the study also showed a

positive correlation and found statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) between the administrative performance and managerial creativity level of these members. The correlation coefficient was high (0.84).The researcher also found statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) in the level of administrative performance of the members of the governing bodies of sports clubs in the West Bank due to the qualification and specialization variables. Furthermore, the results showed statistically significant differences($\alpha=0.05$) at level of administrative creativity in all domains especially in administrative creativity due to the qualification and specialization.

Based on the study findingsThe researcher recommended to urge the relevant authorities and to offer the governing bodies intensivetraining courses in order to raise the level of management performance and the need to constantly encourage management innovation of the members of the governing bodies in these sports clubs.