

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين

إعداد

فاطمة هشام يوسف غول

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، نابلس - فلسطين

2018

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين

إعداد

فاطمة هشام يوسف غول

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 26 / 7 / 2018م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

أ.د. عماد عبد الحق / مشرفاً رئيساً

.....

د. ثابت شتيوي / ممتحناً خارجياً

.....

د. رأفت الطيبي / ممتحناً داخلياً

.....

الإهداء

الى من علمتني الصبر والاستمرار في المحاولة حتى تحقيق المراد

الى من علمتني الابتسام في وجه الصعاب

الى من علمتني ان احترم وأقدر الناس جميعا وان أرد الاساءة بالإحسان

الى من علمتني التضحية والحب، الإخلاص والثقة والمسامحة

والتغاضي والتعايش مع كل الظروف الى مصدر الراحة النفسية في حياتي ... الى كل حياتي

أمي حبيبة روعي

إلى من أعطاني ولم يزل يُعطيني بلا حدود

إلى معلمي وحبيبي وصديقي .. الى من ينصحنني إذا أخطأت

ويأخذ بيدي إذا تعثرت .. ويسقيني إذا ظمئت

الى من يمسح على راسي عند رخائي .. ويقف وراء ظهري في شدتي

الى تاج الرأس وعشقي الأول

والدي الحبيب

الى السند والطريق الآمن

الى وجه الرجل وقلب الطفل وحنان الدنيا ومن عليها

الى من أجده قبل أن أحتاجه

أخي الحنون عبادة

الى سكر حياتي ومخزن ضحكاتي

يدي اليمنى وعيني الثالثة وقلبي الثاني

أختي الرقيقة رؤى

الى صاحبة القلب الكبير والحضن الحنون

والملاجأ الآمن

أمي الثانية ... خالتي سامية

أهديكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة وبعد،

الى من كانوا وما زالوا قوتي في ضعفي، وسعادتي عند حزني وثقتي في خوفي وكمالي عند نقصي، عائلتي ان قلت شكراً فشكري لن يوفيكم ولو أنني أوتيت كل البلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر، لما كنت بعد القول إلا مقصرة ومعترفة بالعجز عن واجب شكركم

الى من كان دوماً مسانداً لي في كل الأوقات وكنت أراه أمامي قبل أن أحتاجه خالي الغالي أبو العز

وأنتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الى أستاذي الفاضل البروفيسور عماد عبد الحق الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة وحرص على اكتمالها، وفي سبيل ذلك زودني بنصائحه ومنحني وقته الثمين وعلمه الغزير وكرمه الفياض فأسأل الله تبارك وتعالى أن يبارك له في وقته وان يمد له في عمره، وعرفاناً مني بالجميل والعطاء أنتقدم من أستاذي الفاضل الدكتور بدر رفعت الذي لم يتوانى لحظة في مساندتي خلال المسيرة التعليمية وإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أنتقدم بالشكر والتقدير والاحترام للسادة الأفاضل في لجنة المناقشة الدكتور ثابت شتيوي الممتحن الخارجي والدكتور رأفت الطيبي الممتحن الداخلي على ما بذلوه من جهد في قراءة الرسالة، وعلى ما أبدوه من ملاحظات قيمة بما يثريها.

كما أنتقدم أيضاً بالشكر لإدارات أندية كرة القدم في محافظة القدس على تعاونهم الصادق من اجل البحث العلمي.

كما أنتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم ومد يد العون بشكل مباشر أو غير مباشر لاكتمال هذه الرسالة.

الإقرار

انا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في
محافظه القدس من وجهة نظر اللاعبين

أقر بأن ما أشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو انتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو
بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	الإقرار
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	محددات الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	أولاً: الإطار النظري
22	ثانياً: الدراسات السابقة
22	الدراسات العربية
28	الدراسات الاجنبية
29	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة
31	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
32	منهج الدراسة
32	مجتمع الدراسة
32	عينة الدراسة
33	الخصائص العلمية للأدوات الدراسة
33	أدوات الدراسة
36	المعالجة الإحصائية

36	متغيرات الدراسة
37	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
38	أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
43	ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
47	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
47	رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
52	خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
56	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
57	أولاً: مناقشة النتائج
63	ثانياً: الاستنتاجات
64	ثالثاً: التوصيات
65	قائمة المصادر والمراجع
71	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	خصائص عينة الدراسة تبعا الى متغيراتها المستقلة (ن = 170)	32
جدول (2)	معامل الثبات لمقياس الأداء الإداري ومجالاته	34
جدول (3)	معامل الثبات لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته	34
جدول (4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العملية التخطيطية (ن = 170)	39
جدول (5)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق (ن = 170)	40
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه والرقابة (ن = 170)	41
جدول (7)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار (ن = 170)	42
جدول (8)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن = 170)	43
جدول (9)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تشجيع الإبداع (ن = 170)	44
جدول (10)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال روح المجازفة (ن = 170)	45
جدول (11)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن = 170)	46
جدول (12)	العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن = 170).	47
جدول (13)	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير وضع اللاعب (ن = 170)	48

49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (14)
49	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (15)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب (ن = 170)	جدول (16)
50	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (17)
51	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعديه الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجال الرقابة والتوجيه والمستوى الكلي للأداء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب	جدول (18)
52	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير وضع اللاعب (ن = 170)	جدول (19)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (20)
53	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (21)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب (ن = 170)	جدول (22)
54	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170)	جدول (23)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
72	إستبانة المحكمين	ملحق (1)
80	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (2)
85	أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية	ملحق (3)

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في

محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين

إعداد

فاطمة هشام يوسف غول

إشراف

أ.د. عماد عبد الحق

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (170) لاعب في أندية كرة القدم بمحافظة القدس، ولغاية جمع البيانات تم تصميم أداتي الدراسة بعد أن خضعتا إلى المعاملات العلمية، حيث كانت الأداة الأولى أداة الأداء الإداري المكونة من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، (مجال العملية التخطيطية، مجال التنظيم والتنسيق، مجال التوجيه والرقابة، مجال الإتصال واتخاذ القرار). أما الأداة الثانية فهي أداة الإبداع الإداري وكانت مكونة من (16) فقرة موزعة على مجالين وهم (مجال تشجيع الإبداع، مجال روح المجازفة).

أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (69.8%)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (67.2%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للأداء الإداري ومجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بينهما على مجال الاتصال واتخاذ القرار، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب.

بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال التوجيه والرقابة والمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للإبداع الإداري ومجال (تشجيع الإبداع، روح المجازفة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين، بينما أظهرت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغيري مركز اللاعب والخبرة في اللعب.

وقد أوصت الباحثة ضرورة حث الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم لعمل وتكثيف الدورات التدريبية للأجهزة الفنية التابعة لإدارات الأندية بهدف رفع مستوى الأداء والإبداع الإداري لديها باستمرار.

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

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

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

يعد الجهاز الفني أساس العمل الناجح في أي مؤسسة رياضية، حيث يقع على عاتقه تنفيذ الخطط الإدارية ومتابعة الفريق الرياضي من جميع النواحي الصحية والنفسية والبدنية والاجتماعية والسلوكية والتدريبية، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للنادي الرياضي، والأندية الرياضية غيرها من المؤسسات المجتمعية تتطلب نوعاً خاصاً من أي إدارة كونها تلامس احتياجات شريحة الشباب والتي تعد من أهم وأكبر الشرائح المجتمعية، وتخطب عقولهم وعواطفهم وأجسامهم بأساليب وأدوات مختلفة لما لها من دور كبير في تكوين شخصياتهم وفكرهم ومستقبلهم، بالاستناد إلى واقع الأندية الرياضية الفلسطينية في كرة القدم فإنه يقع على عاتق الأجهزة الفنية التي تصل باللاعبين الى مراحل التميز والإبداع، حيث تتجسد هذه اللمسات الإبداعية من خلال العديد من المؤشرات النوعية والكمية التي تعمل على رفع مستوى أداء اللاعبين وزيادة كفاءتهم.

تواجه الأندية والمؤسسات الرياضية على اختلاف أشكالها تحدياً في حاجتها لرفع مستوى الأداء لكي تتوافق وتتماشى مع التطور السريع الموجود حالياً، حيث يشير عبد المقصود (1998) أن 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.

ويذكر النمر (1992) أن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل ان الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الإستثمار.

حيث ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من أجل توفير مناخ للعاملين في إدارة الأندية والمؤسسات والمنظمات الرياضية في إظهار حاله يهم من قدرات ابداعية والعمل على استغلالها في ايجاد

الحلول الإبداعية المناسبة للمشاكل التي تواجههم مما يؤدي الى تحسين الأداء الإداري ويسمح لتطوير المؤسسة والمنظمة الرياضية.

و تشير أيوب (2000) ان الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها الى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها في من يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري.

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

وفي ضوء ما سبق وفي ظل التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية ونقص الدراسات التي تساهم في تطور الأداء والابداع الإداري في المؤسسات الرياضية ظهرت الحاجة لدى الباحثة لدراسة العلاقة بين مستوى الأداء الإداري والابداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.

مشكلة الدراسة

ان الاندية الرياضية بحاجة الى مواكبة التطورات العلمية لمختلف المجالات وخصوصا في المجال الاداري، ولا بد من مواكبة التطورات للجهاز الفني من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة كون اداء الجهاز الفني يساهم في عمل وانجاح النادي الرياضي.

ولأهمية الابداع في تجديد وتطوير وحلول المشكلات التي تواجه الجهاز الفني والنظر بشمولية لكافة الامور وربط وتحليل الاشياء ببعضها للخروج بالانجازات وتحقيق الاهداف المرسومة، ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض الدراسات والابحاث ذات الصلة، ونظراً لأهمية الموضوع وقلة

الدراسات، ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة للتعرف الى العلاقة بين مستوى الاداء والابداع الاداري لدى أعضاء الجهاز الفني لاندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.

ومن خلال متابعة الباحثة لمستوى أداء أعضاء الأجهزة الفنية في أندية محافظة القدس الرياضية ومدى تقدم وتطور هذه الاندية في لعبة كرة القدم فقد اتجهت الباحثة لإعداد هذه الدراسة وذلك للعمل على تطوير مستوى الجهاز الفني نتائج هذه الدراسة.

أهمية الدراسة

يعد الجهاز الفني في اندية كرة القدم من ركائز التقدم والتطور وتقف خلف كل انجاز وتغيير، واصبحت تعتمد عليها كل الهيئات من اجل تحقيق اهدافها.

ووجدت الباحثة أن هناك قليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين مستوى الأداء والابداع الاداري لدى أعضاء الجهاز الفني في اندية كرة القدم في فلسطين، ومن هنا تأتي اهمية هذه الدراسة والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

1. اعطاء تصور واضح حول واقع الاداء الإداري والابداع الاداري لدى أعضاء الجهاز الفني لاندية كرة القدم من اجل الرقي بالاندية الرياضية المقدسية.
2. تساهم الدراسة في تحديد العلاقة بين مستوى الاداء والابداع لدى الاجهزة الفنية لكرة القدم في القدس.
3. يتوقع من خلال الاطار النظري للدراسة وما سوف نتوصل اليه من نتائج في افادة الباحثين وفتح آفاق جديدة في ميلاد بحوث ودراسات في هذا المجال.
4. يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف الى العلاقة بين الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى التعرف الى:

1. مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.

2. مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.

3. العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.

4. الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب).

5. الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب).

تساؤلات الدراسة

سوف تجيب الدراسة الحالية على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

3. ما العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب؟

حدود الدراسة

الترمت الباحثة اثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الاتية:

1. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على لاعبين كرة القدم في الاندية الرياضية المقدسية.
2. الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مقرات الاندية الرياضية في القدس.
3. الحد الزمني: جرت الدراسة في الفترة الزمانية (2018/3/16 حتى تاريخ 2018/4/4).

مصطلحات الدراسة

- **الابداع الاداري:** تعرف أيوب (2000) الابداع الاداري بأنه المقدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق واساليب عمل مفيدة، مع الاشارة الى الابتكار الاداري 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 القوية وعلاقات العمل المتفق عليها التي تنمي القدرة في الوصول الى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

- **الجهاز الفني:** هم الاعضاء التنفيذيين للنادي الرياضي والذي يقع على عاتقهم تنفيذ الخطط الادارية ومتابعة الفريق الرياضي من جميع النواحي الصحية والنفسية والبدنية والاجتماعية والسلوكية والتدريبية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة للنادي الرياضي (المدرّب، مساعد المدرّب، اداري الفريق). (اجرائي).

- **كرة القدم:** هي رياضة جماعية تلعب بين فريقين يتكون كل منهما من احد عشر لاعبا بكرة مكورة. يلعب كرة القدم (250) مليون لاعب في أكثر من مئتي دولة حول العالم، فلذلك تكون الرياضة الأكثر شعبية وانتشاراً في العالم. تلعب كرة القدم في ملعب مستطيل الشكل مع مرميين في جانبيه. الهدف من اللعبة هو احراز الاهداف بركل الكرة داخل المرمى (اجرائي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الإبداع والأفكار الإبداعية

يعرّف جروان (2009) الإبداع على أنه عملية يصبح فيها الفرد (المتعلم) حساساً للمشكلات، فهو عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات وشعور بعدم الاتساق بين المعلومات ثم البحث في الموقف من خلال ما يمتلك من معلومات فيضع الفروض، ويختبر صحتها، ويعدل الفروض ثم يعيد الاختبار، ويربط بين النتائج، وأخيراً يحدد النتيجة. أما التفكير الإبداعي فهو العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقاً أنها غير مترابطة. ويقترب هذا التعريف من تعريف الإبداع، إلا أنه يفترق عنه بأن الإبداع هو ثمرة التفكير الإبداعي، فعندما تظهر فكرة إبداعية جديدة، فإن العملية الذهنية التي أوصلتنا إلى هذه الفكرة هي ما يسمى التفكير الإبداعي.

عناصر ومهارات الأفكار الإبداعية

- **الطلاقة:** عرفها جروان (2011) وتعني المهارة في توليد عدد كبير من البدائل، والمترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات، عند الاستجابة لمثير معين، وهي السرعة والسهولة في توليد البدائل والمترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

كما أشار الكنانى (2005) إلى عدة أنواع للطلاقة وهي كما يأتي:

- **الطلاقة اللفظية:** تشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات تحت شروط معينة، كالمعنى بين هذه الكلمات، أو السرعة في إنتاج هذه الكلمات، أو أية صفات أخرى.

- طلاقة التداعي: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ أو الكلمات المرتبطة معاً بنغمة واحدة، أو لها نفس البدايات أو النهايات.

- الطلاقة الشكلية: وهي قدرة الفرد على إضافة أجزاء بسيطة للشكل المعطى، بحيث ينتج أشكالاً عديدة غير موجودة، وهي إما أن تكون طلاقة فكرية: وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين، أو طلاقة تعبيرية: وتشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات لصياغة أفكار مترابطة في موقف محدد.

- المرونة: هي المهارة في التفكير بطرق مختلفة وغير عادية، والنظر للمشكلة بأبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لفكرة بحد ذاتها (السرور، 2000).

وتختلف المرونة عن الطلاقة بأن المحك الأساسي لمهارة الطلاقة هو كم الأفكار أو الترابطات التي يكون الفرد قادراً على توليدها، بينما المحك الأساسي للمرونة هو مدى تنوع هذه الأفكار وتباعدها، أي ما تتصف به الأفكار من خصائص كيفية تقوم على التنوع والتباين. (الزيات، 1996).

- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة. وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى (السرور، 2000).

وتختلف الأصالة عن عاملي الطلاقة والمرونة بالآتي (قطامي، 2003):

- لا تشير الأصالة إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار وجديتها ونوعيتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- تشير الأصالة إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره شخصياً كما هو في المرونة، بل تشير إلى الابتعاد عما يفعله الآخرون. وهذا ما يميزها عن عامل المرونة.

خطوات ومراحل الأفكار الإبداعية:

يمر التفكير الإبداعي بمراحل متعددة توصل في النهاية إلى الإبداع والحل، وقد أشار العتوم وآخرون (2007) إلى أن هذه الفكرة لاقت الرفض من الباحثين في مجال التفكير الإبداعي، لكن هذه المراحل ما زال الكثير من الباحثين يعتمدون عليها في وضع البرامج الإبداعية والتدريب على الإبداع.

أمّا مراحل التفكير الإبداعي التي ما زالت متداولة لدى الباحثين في الإبداع والتفكير الإبداعي، وهذه المراحل التي لا تفترض الترتيب في خطواتها للوصول إلى الإبداع هي: الإعداد، والاحتضان، والإشراق، والتحقق، وقد أوضح هذه المراحل ووصفها عبد الفتاح (2003)، وهي كما يأتي:

- مرحلة الاستعداد: وهي عبارة عن تهيئة حياة المبتكر للتوصل إلى الإبداع.
- مرحلة الحضانة: وهي مرحلة وسطى بين الاستعداد والإلهام (تفكير).
- مرحلة الإلهام أو الإشراق: وهي تتميز بظهور الحل الإبداعي بطريقة مفاجئة.
- مرحلة التحقق: ومحاولة بيان صحة ما تحقق عن طريق وضعه موضوع الاختبار.

أهمية الأفكار الإبداعية:

إن الإهتمام المتزايد بأساليب التفكير الإبداعي ينطلق من الإيمان بأن الإمكانيات الإبداعية موجودة لدى جميع الأفراد على اختلاف بيئات العمل، وعلى الدول النامية أن تستغل الطاقات البشرية المتوفرة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وتطويرها للوصول إلى التوافر الأفضل لأساليب التفكير المختلفة لكي تسهم في تحقيق النمو الذاتي وتطور العائد البشري والإقتصادي للدول مما يؤدي إلى سرعة و سهولة إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية لاتخاذ القرارات الناجحة التي ترقى بالفرد والمجتمع والمنظمات (المنصور، 2006).

معوقات الأفكار الإبداعية:

ان المثل القائل لكل امرئ من دهره ما تعودا، يعكس نوع التربية النفسية التي نشأ عليها الفرد بحيث يكن من التشكيل الذي قد يعيق ابداعاته الفكرية و هذا يمثل الفروق الفردية التي تتبع من البيئة التي نشأ فيها الفرد حيث نجد الملتزم حرفيا بما يملى عليه ونجد الاخر مرنا في ادائه والآخر لا يتقيد بعرف محدد وانما يكون وليد الموقف في انجازاته دون حدود مرسومة له ولهذا نجد أن طبيعة المرء وتربيته بطريقة معينة تؤثر تأثيرا كبيرا على تفكيره باعتبار ان الرعاية المبكرة للطالب مهمة في تشكيل جوانب نفسيته بحيث تتولد لديه القدرات الابتكارية بصورة صحية و منتجة.

الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو مجموعة من العمليات الجماعية التي يتم من خلالها إنشاء أفكار جديدة وقبولها من قبل المؤسسات. يتم تعريف عمليات الإبداع الإداري من خلال أربعة أنشطة منفصلة وضرورية هي: توليد المعرفة وإسهامها، وأنشطة بناء الإجماع والتغلب على التباعد، والتخطيط للنجاح، وأنشطة التنفيذ الأولية.

حيث تعتمد المؤسسات اليوم في عصر الاقتصاد والمعلومات القائمة على المعرفة، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على السرعة والخيال والمرونة والابتكار. ويمكن للابتكار أن يدعم أي منظمة في فكرها وتسيير أعمالها، فالاهتمام بعناصر الابتكار الإداري واستخدامها في نطاق عمل المنظمة يمكن أن يزيد ويحسن مستوى الأداء التنظيمي ويرجع ذلك إلى ابتكار الأفراد الذين يعملون في المنظمة (عبد الفتاح، 2003).

الأداء الإداري في الأنديّة الرياضية:

تعتبر الوظيفة في الإدارة الرياضية فرصة جيدة للجمع بين شغف الرياضة واللياقة البدنية مع الأنشطة التجارية العملية لمجموعة من المؤسسات الداعمة لقطاع الرياضة، ويختلف الأداء الإداري في الأنديّة الرياضية عن المؤسسات الاقتصادية من حيث العمل من أجل تشغيل وتفعيل المؤسسة الرياضية بشكل سلس مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، والتي قد تتراوح من عمل

الاستقبال في النادي الرياضي المحلي إلى التسويق أو الموارد البشرية في نادي رياضي كبير، إذ يكون هناك أيضا فرص في هيئات تمويل الرياضة وتطوير الرياضة السلطة المحلية.

ولدى المديرين الرياضيين مجموعة مماثلة من المسؤوليات في مجالات العمل، لكن عادة يركزون على تنظيم الأحداث وتشغيل المرافق الرياضية، فتشمل هذه المسؤوليات الترويج لخدمات ناديهم، والاستجابة للمستخدمين، وجمع الأموال، والعمل مع الميزانيات والتعامل مع إدارة التوريد.

(Kulikova, L. & Goshunova, 2014)

هذه المسؤوليات والأعمال جاءت نتيجة اكتساب الرياضة أهمية سياسية واجتماعية، مع تزايد الوعي العام بمساهمتها في الصحة الشخصية وتنمية المجتمع والاقتصاد الوطني، نتيجة لذلك يوجد طلب متزايد على توفير جودة أعلى وأكثر تنوعاً في العمل الإداري في الأندية الرياضية، بحيث يجب أن يمتلك المديرين مجموعة من المهارات والسمات الشخصية تتمثل في الآتي (Yunus, 2011):

- القيام بواجبات إدارية باستخدام النظم والعمليات ذات الصلة بالمؤسسة الرياضية.
- الرد على الاستفسارات وطلبات المعلومات من المنظمات الأخرى وأفراد الجمهور.
- ضمان كفاءة الأنظمة الإدارية والعمليات وقواعد البيانات وإدارتها بشكل جيد.
- الدعم الإداري لموظفي الإدارة ورؤساء المؤسسات.
- تنظيم الاجتماعات والتدريب وإقامة المهرجانات والمؤتمرات وغيرها من المناسبات.
- تعزيز الرياضة في المدارس.
- العمل مع الطلاب وفئة الشباب.
- التواصل مع المجالس الرياضية المحلية واللجان الإقليمية وهيئات الإدارة الوطنية.
- التشاور مع العملاء والأعضاء والمجتمع المؤسسات الرياضية المحلية.

- تقديم المشورة للأندية الرياضية في مجالات مثل التنظيم والتمويل والترويج واللوائح.
- إدارة الميزانيات والسيطرة على التمويل المخصص للأنشطة المجتمعية، وفي بعض الأحيان تنسيق أو رعاية الرعاية.
- الاضطلاع بالبحوث أو تجميعها ورسم خرائطها وتوظيفها.
- إدارة الموظفين والإشراف عليهم وتدريبهم، وأحيانًا يكون هذا الأمر مكتتباً.
- دعم زملاء العمل لتشجيع وتطوير الرياضة في المجتمع المحلي أو الإقليمي أو الوطني أو الدولي.
- العمل في مجموعات التفكير والمجموعات الاستشارية الحكومية والوطنية.

الجهاز الفني:

تتنوع وتتعدد مهام الجهاز الفني في أي نادي أو في المنتخبات الوطنية، حيث يقوم الجهاز الفني بالعديد من الأعمال، أبرزها بتأسيس بيئة رياضية يشعر فيها منسبوا النادي واللاعبون إلى أنّ جميع ما يحتاجونه للقيام بوظائفهم متوفر عن طريق الجهاز الفني، وهذا يشمل وجود أجهزة وبرامج تدريبية مناسبة، ولا يلزم بالضرورة أن تكون حديثة، ولكن يجب أن تكون ذات جودة مقبولة. بحيث يجب أن يتأكد المديرون من أن الأشخاص لديهم المهارات اللازمة لأداء وظائفهم وأنهم يحصلون على فرص للنمو في مجالات تقنية جديدة. ويمكن أن يشمل التدريب القائم على الكمبيوتر، والحلقات الدراسية، والندوات عبر الإنترنت، والكتب، والمجلات، وما إلى ذلك. أيضاً، بمجرد أن يتقن شخص ما مهارة معينة ويبدأ في الشعور بالملل، لذا يجب البحث عن الطرق التي يمكن أن يقوم بها بصورة جديدة، سواء إداري أم لاعب. (Lukinova et al, 2014).

ومن مهام الجهاز الفني إنشاء بيئة رياضية وبيئة عمل قابلة للاستمرارية، وهذا يتطلب الإبداع في العمل الإداري، وأن يسعى المديرون ليكونوا متفاعلين مع الجميع من خلال طرح الأفكار، لتجديد المهام وطرق التدريب والاتصال مع اللاعبين.

ومن المهام أيضاً إزالة الحواجز التنظيمية ما بين الإداريين واللاعبين، وعدم حجب الفريق عن السياسة التنظيمية للنادي، والتأكيد على أن كل شخص هو جزء لا يتجزأ من الفريق، وهذا الأمر يتحقق بتنظيم اجتماعات شبه يومية مع اللاعبين، وليس بالضرورة أن تكون منتظمة وذات أسس إدارية، إنما قد تتخذ طابع الحديث اليومي، وبالمجمل فإن مسؤولية الجهاز الفني تتركز في المهام التي يقوم بها، والتي تتلخص في القواعد المعروفة في أي نادٍ رياضي، بحيث يتم تعيين القواعد السلوكيات التي يعرضها الإداريون للتوافق مع المجموعة، مثل ارتداء قميص معين حتى التقيد بمجموعة من السلوكيات التي تساعد الفرق على الترابط وتظهر التماسك بين اللاعبين. (Ribeiro, & Lima, 2012).

المدير الفني:

إن وجود مدير كرة قدم يعمل كوسيط بين الجهاز الفني التدريبي ومجلس النادي، وقد يخفف الضغط على المدير من خلال التعامل مع الجوانب بعيداً عن التدريب اليومي، مما يسمح للمدير بالتركيز على الأداء داخل الملعب. قد يساعد أيضاً على استقرار النادي، وهناك العديد من الأمثلة للمدير الذي يتدخل كمدير تصريف أعمال عند مغادرة المدير، وهو غالباً شخصية كرة القدم أو أية لعبة من ذوي الخبرة، وقد يقدم نصيحة إيجابية إلى مدير أقل خبرة أو مجلس إدارة أقل جودة. (Soleimani et al, 2011).

يختلف دور المدير الفني بشكل عام عن دور مدير الكرة، وهو منصب ينطوي عادةً على الإشراف على توقيع اللاعبين، حيث يعتني المدير الفني بمجموعة كاملة من الأمور التي تقدم عنصر الاستمرارية بما يتجاوز الاستمرارية والتكرار للمديرين والأفراد. وهذه المسؤولية تشتمل على الإشراف على الأكاديمية، وأرضية التدريب، والبنية التحتية والطبية والعلاج الطبيعي، والتكيف مع الفريق، واللياقة البدنية، والتغذية والراحة والرفاه والثقافة والمعايير السلوكية داخل النادي.

ويمكن للمدير الفني أيضاً أن يكون لديه اختصاص لبرامج التدريب والفلسفة (تدريب المديرين). إنه دور يتم العثور عليه عادة داخل رابطة كرة القدم في الأمة بالإضافة إلى الأندية الصغيرة والكبيرة والطموحة كما يميل أيضاً إلى أن يكون دوراً مصمماً لتسهيل الإستراتيجية طويلة المدى

والاستمرارية بشكل مستقل عن مهمة المدير مع الفريق، أي أن المدير الفني هو المسؤول عن تقديم فريق أو منتخب وطني قادر على خوض المنافسات بمختلف أنواعها. (Yawe, 2010).

مساعد المدرب (المدرّب المساعد):

يعمل مساعد المدرب تحت قيادة المدرب للتأكد من أن اللاعبين والمعدات والمرافق جيدة الإعداد والتنظيم، بعض المدربين المساعدين لديهم مسؤوليات تدريبية مباشرة، بينما يستجيب الآخرون فقط لتوجيهات المدرب الرئيسي أو رئيس النادي. يحافظ المدرب المساعد على المعدات الرياضية للتأكد من أنها متاحة وفي حالة عمل جيدة. اعتماداً على نوع الرياضة، فقد يعني ذلك زيادة كرات التدريب، ووضع بطانة الملعب ووضع الشباك، والإشراف على غرفة الملابس. يوجد لدى بعض الفرق مديري معدات، لكن البرامج الرياضية ذات الميزانية المنخفضة تستخدم المدربين المساعدين للقيام بهذه المهام. (Lukinova et al, 2014).

مساعدة المدربين تكون مساعدة في المهام الإدارية أيضاً، حيث يقوم المدربون المساعدون بمراجعة بطاقات التقرير لتحديد أهلية اللاعبين، وجمع نماذج الطلبات والأموال المخصصة للنادي، والتأكد من أن الاختبارات البدنية الحالية مناسبة للاعبين، وإدخال اللاعبين في دفاتر الدرجات، والحفاظ على المعلومات الإحصائية أثناء الممارسات والألعاب، وتنسيق عمل أعضاء النادي والمتطوعين والتشاور مع وسائل الإعلام حول اللاعبين ونتائج المباريات. تساعد هذه المهام على زيادة وقت المدرب، حتى يتمكن من التركيز على خطط الألعاب واستراتيجيات الفوز. وتمثل الممارسات جزءاً حيوياً من الرياضات الجماعية، لذلك يساعد المدرب المساعد في تسهيل وقت التمرين. يقوم المدرب المساعد بتنفيذ التدريبات وخطط اللعبة إلى ممارسات عملية على الميدان، وفقاً لتعليمات المدرب الرئيسي. (Ribeiro, & Lima, 2012).

الإدارة في الأندية الرياضية:

الإدارة العامة:

يحكم النادي مجلس تنفيذي من متطوعين، تشمل مواقف التصويت الرئيس، نائب الرئيس والمسجل وأمين الخزانة والأمين، منسق الزي الرسمي، ومدير النادي المجلس الإدارة مسؤول عن جميع جوانب تنظيم النادي. يضمن أن مهمة النادي هي الالتزام وأن النادي يعمل بطريقة مسؤولة مالياً. يختار المجلس ويدعم مدير التدريب ويضمن أن يتم تطوير البرامج التي تعزز النادي. كذلك ثقافة التطوير والإبداع، خصوصاً في البيئة المحيطة باللاعبين، حيث تستطيع الإدارة العامة أو مدير الكرة الإبداع في المهمات الخاصة بهم والتقدم بها باستراتيجية تحقق الرؤية والأهداف العامة للنادي أو المنتخب، على السواء.

أما مجلس الإدارة مسؤول عن رؤية مدير التدريب، والمديرون المساعدون للتدريب، والمدربون ومديرو الفرق والفرق واللاعبون ملتزمون بجميع قواعد ولوائح النادي. تتكون اللجنة من أعضاء وهي المسؤولة عن تحديد أهمية التعاون والنمو والمصداقية في النادي، والالتزام، والتنظيم، ولعب الفريق، والرؤية، والروح الرياضية، والأخلاق داخل النادي. (Becker, 2009)

في حالة وجود مشكلة لدى أحد أعضاء فريق العمل (الإدارة بمستوياتها كافة) أو مشكلة يجب معالجتها، فيجب أن تكون تأكد من اتباع سلسلة القيادة في النادي. إذا كانت المشكلة تتعلق بفريقهم الخاص، فيجب أن يقوموا بذلك مع بذل كل جهد من العمل مع المدرب ومساعدته لحل هذه القضية. إذا لم يكن ذلك ممكناً، ينبغي أن تعرض المسألة على مدير مساعد التدريب من فئة السن أو المستوى الإداري. وإذا كن من الضروري، وجود مساعد مدير التدريب ومدير التدريب. وإذا لم يتمكنوا من حل الإشكالية، فعلى مدير التدريب عرض القضية أو المشكلة إلى المجلس. (Bull, & Shambrook, 2005).

المسؤوليات الأساسية لمدير الفريق:

قد تختلف مسؤوليات مدير الفريق من فريق إلى آخر. تشمل المسؤوليات النمطية، مثل تقديم دعم لوجستي للاعب أي الدعم الجانبي المساند، خصوصاً أن الجوانب النفسية والفكرية والمعنوية لدى اللاعب تشكل أهمية كبرى، وتتطلب أن تقوم هذه الإدارات ومنها مدير الكرة إلى المستوى المطلوب ومنها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- إعداد قائمة الفريق.
- تسجيل اللاعب.
- تسجيل المسؤول.
- كيفية التواصل والاتصال بين الجميع.
- الامتثال للقواعد واللوائح.
- إعداد قائمة اللعبة والإبلاغ عن النتيجة.
- دخول البطولات وتجهيز الأوراق.
- تحصيل رسوم التسجيل غير المسددة.
- مجموعات من التدريب ورسوم البطولة.
- الإطلاع على فحص الفريق. (Côté et al, 2007).

تتمثل الأداة الأكثر أهمية لمدير الفريق في التوثيق، والذي يحتوي على نماذج تسجيل اللاعبين، ومنها النماذج الطبية، وشهادات الميلاد ونماذج المسؤول وبطاقات هوية اللاعب.

يجب حفظ جميع نماذج تسجيل اللاعبين واستمارات تسجيل المدير في السجلات، ويجب أن يتم تأسيس سجل خاص لكل لاعب مع النموذج الطبي الذي يظهر في المقدمة ونسخة من شهادة

ميلاد اللاعب على الجانب الآخر. وعادةً ما يشمل عمل مدير الفرق أيضًا الجدول الزمني للتدريبات والبطولات وجميع مباريات الدوري. (Dirks, 2000).

مدير الفريق (مدير عام فريق النادي):

أولاً على كل مدير فريق حمل حقيبة أو ما يساعد في بقاء الأوراق والسجلات اليومية بين يديه، فمن الجيد أن يحمل المدير حقيبة الفريق التي تحتوي على جميع العناصر التي عادة ما تكون السجل الرئيسي للفريق وبطاقات اللاعب. ومن العناصر الأخرى التي يمكن الاحتفاظ بها ورقات التصنيف الفورية وتسجيل الملاحظات، ومن الضرور وجود واقي من أشعة الشمس ومجموعة صغيرة من الإسعافات الأولية. فقد أصبح منصب مدير الكرة يشكل أهمية كبيرة لخصوصية الدور الذي يقوم به، وأصبح يشكل رافداً تعتمد عليه إدارات المنتخبات والأندية. لذا على من يريد يعمل في هذا الموقع أن يمتلك مؤهلات رياضية وإدارية فنية وتجربة طويلة في المجال الرياضي. (Côté, 2009).

يلعب مديرو الفريق دوراً مهماً للغاية لضمان الإدارة الناجحة ورفاهية الرياضيين ورعايتهم. بغض النظر عن الفريق، فإن المسؤوليات والواجبات متشابهة. ومع ذلك، تصبح واجبات مدير الفريق أكثر شمولاً عند إدارة فرق تشارك في بطولات إقليمية ودولية. لذا تم توفير وصف وظيفي (مدير عام فريق النادي) ويشتمل قائمة من الواجبات والمسؤوليات للنظر فيها. وقد تم تطوير هذا الوصف الوظيفي بناء على مل تحتاجه الألعاب الرياضية الجماعية، فتحوّلت وظيفة مدير فريق النادي من مجرد التدريب إلى وظيفة تشتمل على إدارة الفريق وتحقيق نوع من الرفاهية لجميع أعضاء الفريق في التدريب والمنافسة. ويكون مدير فريق النادي مسؤول أمام رئيس النادي. وفي الاحتراف يجب أن يتفرغ مدير الكرة تماماً لهذا العمل، حيث تدرج وظيفته في تصنيف (محترفين)، لأنه يتعامل مع أجهزة إدارية وفنية محترفة ولاعبين محترفين، كذلك أجهزة طبية محترفة. وهو يجسّد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وكل من الأجهزة الفنية والطبية واللاعبين. (Bull, & Shambrook. 2005).

ويجب أن يتمتع مدير الفريق بالمهارة الفنية أي أن يكون مجيداً لعمله على أكمل وجه، وأن يكون ملماً بأعمال الجهات التابعة لإدارته، وملماً بطبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استخدام المعلومات وتحليلها، وأن يكون مدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل، وأن يتمتع بالمهارة الإنسانية بفهم سلوك اللاعبين ومن هم حوله، يفهم علاقاتهم ودوافعهم ورغباتهم، والعوامل المؤثرة بسلوكهم، وأن يتمتع بمهارة تنظيمية على أساس أنه نظام متكامل، ويفهم أهدافه وأنظمتها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات الممنوحة له، كذلك المهارة الفكرية بأن يتمتع بالمقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمرونة والاستعداد الذهني. (Dirks, 2000).

المعرفة والمهارات والخبرة والمتطلبات:

- قوة مهارات الاتصال بين الأشخاص، بما في ذلك القدرة على الاتصال بفعالية مع الرياضيين والمدربين والإداريين
- مهارات تنظيمية قوية.
- المعرفة السليمة لإجراءات الاختيار والقواعد واللوائح التنظيمية للمسابقة.
- الحصول على نسخة من الشرطة حول تاريخ اللاعب إذا كان إجرامي أم طبيعة أي جرائم سابقة.
- معرفة بالفحوصات الطبية لسجل اللاعب.
- شهادة بالإسعافات الأولية. (Becker, 2009)

المسؤوليات والواجبات:

مدير الكرة هو القائد الفعلي للاعبين، والمرجع الإداري للأجهزة الفنية والطبية العاملة والمراقبة للمنتخب أو فريق النادي، لذا يعد القائد الإداري للمجموعة، وبالنتيجة تشمل قيادته عناصر كثيرة ينشأ عنها أنماط متناسقة لنشاطات العمل الإداري في الإدارة، كما يشارك في وضع القرارات المهمة والمؤثرة، مثل اختيار اللاعبين بالتشاور مع المدير الفني ولدى مدير فريق النادي مجموعة متنوعة من المسؤوليات، تشمل بعض المجالات التي يجب مراعاتها عند إدارة الفريق ما يأتي:

- التواصل مع جميع أعضاء الفريق وحتى أهالي اللاعبين والمدربين والمسؤولين، والتأكد من الزي الموحد للاعبين حتى قبل التدريب، والإطلاع على سير تقدمهم أثناء التدريب وخوض المنافسات. (Mohammad, 2006).

- الفصل والبت في أية مشكلة قد تنشأ بين أعضاء الفريق والمدرّب وأنصاره.
- العمل كمسؤول ارتباط بين النادي ككل والفريق.
- التأكد من أن جميع المعدات آمنة، وأن تكون مجموعة الإسعافات الأولية جاهزة للاستخدام ويكون لكل لاعب علاج خاص به إذا أمكن.
- ضمان تنفيذ قواعد النادي وأية أنظمة أخرى معمول بها، وأنظمة المسابقات الأخرى.
- ضمان استيفاء جميع متطلبات الرفاه والسلامة للفريق.
- الإشراف على الرياضيين الذين تقل أعمارهم عن 18 عامًا في جميع الأوقات. إذ أنه من المهم أن يكون جميع مدربي الفرق على دراية بالسياسات الرياضية العامة، والواجبات والحقوق من النواحي الأخلاقية.
- إعداد قائمة لأولياء أمور اللاعبين ما دون 14 سنة، من أجل ضبط أداء اللاعب وعدم اتهام مدير الفريق بالتعسف تجاه اللاعب. مع تسجيل النتائج التي حصل عليها اللاعب في السجل اليومي والملاحظات.

- ضمان بقاء جميع اللاعبين معا في المسابقة ودعم بعضهم البعض حيث إنهم يمثلون النادي.
- عملية تلقي الأموال من اللاعبين مقابل رسوم مخصصة للنادي، أو من الأعضاء والداعمين، أي أن جمع الأموال للنادي تتم بتقديم إيصال بالمبلغ وإصدار إيصال للشخص الذي قام بالتسديد أو الدفع وتسليم الأموال إلى أمين الصندوق في أقرب وقت ممكن.
- توزيع مهام اللاعبين والمدربين على نشرة النادي وتوضيح جدول التدريب والمباريات. (Kratzer, 2004).

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الإدارة الرياضية، وسيتم تناولها وفقاً لترتيبها الزمني :

دراسة أبو اليزيد (2016): والتي هدفت إلى وضع مقترح للكفايات التأهيلية لإداري فرق كرة ألعاب الدفاع عن النفس، وذلك عن طريق التعرف على متطلبات الأداء لإداري فرق بعض رياضات الدفاع عن النفس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والدراسات المسحية، كذلك أداة الاستبانة لتحقيق الغرض من الدراسة، واستخدم أيضاً عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (244) إداري من الاتحادات الرياضية في مصر، ومن المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية المسجلين بكليات التربية الرياضية في تخصصات الدفاع عن النفس، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات الأداء للإداري الرياضي تتمثل في المتطلبات الإدارية والفنية والإنسانية، أما أهم الكفايات فكانت تتمثل في تحقيق المتطلبات الإدارية للإداري الرياضي، وهي التوجيه في المجال الرياضي، والرقابة والتسويق الرياضي وتنظيم وإدارة الدورات، والتخطيط الرياضي، والتنظيم واتخاذ القرار، والقيادة في مجال التربية الرياضية.

دراسة فارس (2016): التي هدفت إلى دراسة معرفة العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري، ومعرفة الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل، والكشف عن العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري، وذلك لدى العاملين بالمنشآت الرياضية في مديرية الشباب

والرياضة بمحافظة الدقهلية في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وعينة بلغ حجمها (333) إدارياً، وبعد إجراء عملية التحليل المناسب، توصلت الدراسة إلى أنّ العوامل المؤثرة في السلوك الإداري على الترتيب، تتمثل في العوامل السلوكية التي لها دور وبدرجة عالية على زيادة الأداء الابتكاري، كمقاومة تدخل الآخرين في شؤون الغير، ومعرفة المسؤوليات والسلطات لكل واحد منهم، ثم تطبيق روح القانون وعدم التمسك بالقواعد والقوانين، ثم تنوع الأفكار والاتجاهات لدى العاملين، وتقبل الأفكار الجديدة والمفيدة، ثم طبيعة نشاط النادي الرياضي الذي يتطلب أفكاراً جديدة.

دراسة عبده (2015): التي هدفت الى تقييم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات والتعليم والتدريب والتركيز على فريق العمل ونظم المعلومات، وذلك في محافظة الشرقية في مصر. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي، واستخدم عينة بالطريقة العمدية من العاملين في دويات عام مديرية الشباب والرياضة وفروع الشباب بالمراكز الإدارية على مستوى محافظة الشرقية، وقد بلغ عدد العينة (196) من العاملين في هذه المراكز، وقد أجرى الباحث التحليل الإحصائي المناسب وتوصل إلى أنّ تقييم الأداء الإداري يحتاج إلى سبعة خطوات تتفق مع معايير الجودة الشاملة، وهي على الترتيب: التركيز على المستفيد، ثم تحسين الهيكل التنظيمي، ثم تحديد المسؤوليات والصلاحيات، ثم تحسين التعليم والتدريب، ثم التركيز على فريق العمل، ثم استخدام نظم المعلومات، وأخيراً توكيد الجودة عن طريق التحسين المستمر لعمل الأندية الرياضية والإداريين العاملين فيها.

دراسة أبو اليزيد (2015): التي هدفت الى التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والدراسات المسحية، وعينة طبقية عشوائية من أعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي والتنفيذي وأعضاء اللجان العليا بالاتحاد، وأعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي والتنفيذي بفرع الاتحاد، وقد بلغ حجم هذه العينة (95) فرد منهم ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصل الباحث إلى أنّ جودة الحياة التي تتسم بإبداع إداري تتطلب على الترتيب: توفير بيئة عمل صحية وآمنة، ثم

إتاحة الظروف المعنوية الداعمة، ثم توفير فرق عمل متكاملة، ثم عدالة نظم المكافآت ثم المشاركة باتخاذ القرار.

دراسة خضير (2015): التي هدفت الى التعرف على 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 تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (282) عضو هيئة إدارية، أظهرت نتائج الدراسة إن الأداء الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعاً، وإن الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية كان متوسطاً، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لي مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وإلى متغير التخصص، وأظهرت أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتخصص.

دراسة بنوره (2014): التي هدفت الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة على المؤهل العلمي، التخصص، و الخبرة 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 للإستجابة إلى (73.07%). وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان كبيراً، حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (80.95%).

دراسة (سعد، 2014): التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت ومهارات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، والتي طبقها الباحث على عينة عشوائية بلغ حجمها (140) من العاملين بالمؤسسات الرياضية في مدينة الرياض بالسعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الوقت الإداري والإبداع الإداري لكل من المشرف والمدرّب عينة البحث، واتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسات الرياضية (حكومية وأهلية) على كل من إدارة الوقت الإداري والإبداع الإداري، وكانت الفروق لصالح المؤسسات الأهلية، واتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في المؤسسات الرياضية (مدرّب، مشرف، مدير) على إدارة الوقت ومهارات الإبداع الإداري وكانت الفروق لصالح فئة (مدير).

دراسة مغربي (2013): والتي تهدف إلى تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية، والتعرف إلى المتطلبات 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 الآتي (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، الإتحاد، الوحدة، الهلال، النصر، الشباب، الاتفاق، الفتح)، واستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي . Spss ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كمان أن 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 أن هناك قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

دراسة عبد الحليم (2012): التي هدفت إلى الكشف عن معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى في مصر، والتي صنفها الباحث إلى معوقات: تنظيمية وقانونية وشخصية وبيئية وعقلية وانفعالية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة وعينة عشوائية بلغ حجمها (60) فرداً أعضاء مجالس الإدارات ومديري الأندية والإدارات من 7 أندية كبرى في مصر، وقد توصل الباحث إلى وجود العديد من المعوقات ضمن التصنيف الذي وضعه، وكانت هذه المعوقات على الترتيب: عدم إعطاء المديرين مساحة كافية من المرونة لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة تسمح باكتساب إبداع إداري، ثم عدم تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وتخفيف حدة المركزية في العمل بالأندية الرياضية، ثم عدم وجود بيئة تسمح بالإبداع وتشجع عليه، ثم جمود القوانين وعدم مواكبتها لمتغيرات العصر الحديث، ثم عدم إجراء دراسات خاصة بأساليب تطوير العمل الإداري بالأندية الكبرى، وأخيراً عدم مراعاة الجوانب العقلية والانفعالية والشخصية للمديرين.

دراسة كاراكي (karakaya, 2011): التي هدفت إلى تقييم إدارات الأندية الرياضية في أنقرة وفقاً لنماذج إدارة الجودة الشاملة وقت إنتهجت الدراسة أسلوب الوصف التحليلي إضافة إلى إستبيان تم توزيعه على المدارس الإدارية في الأندية الرياضية في مدينة أنقرة، وتكونت عينة الدراسة من (182) إدارياً، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي أظهرت أن إدارات الأندية الرياضية بحاجة إلى توحيد في الوصف الوظيفي والصلاحيات كونها كانت متفاوتة ومختلفة فيما بينها، وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من أهمها توحيد هذا الجانب.

دراسة الشتيحي (2009): والتي هدفت إلى تصميم حقيبة رقابية لتقييم مستوى الأداء الإداري بالأندية الرياضية المصرية، إلى تحديد المستويات المعيارية للخرائط الرقابية المقترحة لتقييم مستوى الأداء الإداري في هذه الأندية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، حيث قام بتطبيقها على عينة طبقية بلغ حجمها (160) من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين والإداريين بإدارة النشاط الرياضي من (8) أندية من محافظات القاهرة والجيزة والإسكندرية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أن الأندية الرياضية تسعى إلى نشر ممارسة الرياضة المختلفة وإلى تحقيق البطولات الرياضية، وتسعى إلى إقامة وتطوير المنشآت الرياضية المختلفة، وأن خطط النشاط السنوية توضح وفقاً لأهداف الأندية ويتم

تعديل وتغيير هذه الأهداف سنوياً وفقاً لنسب تحقيقها، واتضح أنه يوضح دور للرقابة الإدارية على تحقيق أهداف الأندية، وأنه يوجد توصيف واضح لمهام واختصاصات كافة المناصب في الأندية، واتضح أيضاً أن السياسات الموضوعة بالأندية الرياضية تتضمن خطوات وإجراءات التنفيذ وأنه يتم تعديل وتغيير السياسات وفقاً للمتغيرات العالمية.

دراسة أحمد (2009): والتي هدفت إلى تقييم الأداء الإداري لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة الاسكندرية، وإلى معرفة دور الهؤلاء المعلمين في عمليات التخطيط والتنظيم، والكشف فعالية التوجيه وفعالية الرقابة على أدائهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وذلك على عينة عشوائية بلغ حجمها (2019) من معلمي التربية الرياضية بمحافظة الإسكندرية، وقد أظهرت النتائج أن تقييم معلمي التربية الرياضية من حيث التخطيط جاء بدرجة عالية وبلغت (77.0%)، حيث إنهم يقومون بتخطيط أكثر من لعبة في الحصة الواحدة، وجاء تقييمهم من حيث التنظيم جاء، بدرجة متوسطة حيث بلغت (55.22%)، ومن حيث التوجيه جاء بدرجة متوسطة بلغت (62.57%)، ومن حيث الرقابة جاء بدرجة متوسطة وقد بلغت (56.86%).

دراسة إبراهيم، ومحمود (2008): والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، ووضع نموذج مقترح للمناخ الإبداعي داخل الأندية الرياضية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والدراسات المسحية وأداة الاستبانة لتحقيق هذه الأهداف، وقد تمّ اختيار عينة بالطريقة العشوائية من العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط في مصر، قد بلغ حجم هذه العينة (151) إدارياً من 12 نادياً في محافظة أسيوط.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ واقع المناخ التنظيمي في الأندية الرياضية كان متوسطاً، حيث تراوحت النسبة المئوية الكلية (51.48% - 70.02%) وهي درجة متوسطة، وقد اتضح وجود علاقة إيجابية بين بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، حيث اتضح أنه يوجد اتفاق بين الأهداف العامة للأندية وطبيعة مهام العمل، واتضح أيضاً أن تخصصات العاملين في الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي تتفق مع طبيعة واجباتهم

ووظائفهم، واتضح أن نسبة نظم إجراءات العمل قد بلغت (68.62%) ثم الاتصال بين العاملين وبنسبة (67.67%) ثم مجال التنمية البشرية وبنسبة (62.40%).

دراسة سويشل (Sweeshel, 2007): بدراسة في اسبانيا هدفت الى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقتة بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (17) كلية جامعية وجامعة اسبانية ووزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة ، حيث لخصت الدراسة الى ان الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتثمنها 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 وتبنى ثقافة إبداعية ناجحة.

أجرى اوهانجيا (Ohangia, 2007) 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 عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة من تطوير الباحث ، وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد

قام سكوت ورونايد بدراسة (Scott and Reoinsid, 1994): بعنوان محددات الإبداع في مكان العمل، هدفت الدراسة الى 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 الايجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة لاحظت أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة، مثل: دراسة أبو اليزيد (2016)، دراسة فارس (2016)، دراسة عبده (2015)، دراسة أبو اليزيد (2015)، دراسة خضير (2015)، دراسة (سعد، 2014)، دراسة مغربي (2013)، دراسة عبد الحليم (2012)، دراسة كاراكي (karakaya, 2011)، دراسة الشتيحي (2009)، دراسة أحمد (2009)، دراسة إبراهيم، ومحمود (2008).
- وكما لاحظت الباحثة أنه هناك تشابه ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث عدد الأفراد مثل: دراسة عبده (2015)، دراسة بنوره (2014)، دراسة (سعد، 2014)، دراسة مغربي (2013)، دراسة كاراكي (karakaya, 2011)، دراسة الشتيحي (2009)، دراسة إبراهيم، ومحمود (2008).
- وقد لاحظت الباحثة أن هناك بعض الدراسات التي تناولت الجانب الابداعي، مثل: أجرى اوهانجيا (Ohangia, 2007) ، قام سكوت ورونايد (Scott and Reoinsid, 1994)
- وقد لاحظت الباحثة أن هناك بعض الدراسات التي تناولت الجانب الاداري، مثل: دراسة أبو اليزيد (2016)، دراسة عبده (2015)، دراسة مغربي (2013)، دراسة كاراكي (karakaya, 2011) ، دراسة الشتيحي (2009)، دراسة أحمد (2009)،
- وقد لاحظت الباحثة أن هناك بعض الدراسات التي تناولت الجانب البداعي والاداري، مثل: دراسة أبو اليزيد (2015)، دراسة خضير (2015)، دراسة بنوره (2014)، دراسة (سعد، 2014)، دراسة عبد الحليم (2012)، دراسة إبراهيم، ومحمود (2008)، دراسة سويشل (Sweeshel, 2007)

- وقد تراوح حجم العينات في الدراسات السابقة ما بين (60-412)، فقد بلغ حجم العينة (60) لاعبين في دراسة عبد الحليم (2012)، بينما بلغ حجم العينة (412) لاعباً في دراسة اوهانجيا (Ohangia 2007).

وعليه فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة مما يلي:

- كيفية تناول المشكلة موضوع البحث والخطوات الواجب اتباعها في البحث.
- كيفية اختيار العينة وتحديد حجمها.
- الوسائل والأدوات المستخدمة في البحث.
- تحديد المنهج العلمي المناسب.
- طرق عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة وتحديد ما يناسب الدراسة.
- تحديد الأدوات والوسائل المستخدمة في اختبارات الدراسة الحالية.

أهم ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة أمور ومن أهمها:

- تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تناولت العلاقة بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين.
- تناولت الدراسة عينة مقدره بكل مجتمع الدراسة.
- كما تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الخصائص العلمية لأدوات الدراسة
- أدوات الدراسة
- المعالجة الإحصائية
- متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي تضمنتها الدراسة وهي المنهج والمجتمع والعينة والاداة والمتغيرات والحقائق العلمية للاختبارات والمعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من لاعبين كرة القدم في الأندية الرياضية المقدسية والبالغ عددهم (320) لاعبا.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من لاعبين كرة القدم للأندية الرياضية المقدسية المسجلة لدى الإتحاد الرياضي الفلسطيني والبالغ عددهم (170) لاعبا تم اختيارهم بالطريقة العمدية من جميع الأندية الرياضية المقدسية.

الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة تبعا الى متغيراتها المستقلة (ن = 170).

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
وضع اللاعب	أساسي	105	61.8
	احتياط	65	38.2
مركز اللاعب	دفاع	48	28.2
	وسط	71	41.8
	هجوم	51	30
الخبرة في اللعب	أقل من 3 سنوات	42	24.7
	من 3-5 سنوات	85	50
	أكثر من 5 سنوات	43	25.3
المجموع		170	100%

الخصائص العلمية لأدوات الدراسة

أدوات الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للدراسات السابقة والإطلاع على الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسات ذات العلاقة، تم الإطلاع على بعض الإستبيانات السابقة المرتبطة بالأداء الإداري والإبداع الإداري وعلى ضوء ذلك تم إختيار استبانة تتوافق مع أهداف الدراسة من تصميم الباحث منتصر خضير (2015) والتي تتكون من التالي:

- مقياس الأداء الإداري ويتكون من أربع مجالات:

1. مجال العملية التخطيطية

2. مجال عملية التنظيم والتنسيق

3. مجال التوجيه والرقابة

4. مجال الإتصال وإتخاذ القرار

- مقياس الإبداع الإداري ويتكون من مجالين:

1. مجال تشجيع الإبداع

2. مجال روح المجازفة

الثبات لمقياس الأداء الإداري

وللتأكد من ثبات مقياس الأداء الإداري تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، ونتائج الجدول

رقم (2) تبين ذلك.

الجدول رقم (2): معامل الثبات لمقياس الأداء الإداري ومجالاته.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
العملية التخطيطية	6	0.911
علمية التنظيم والتنسيق	7	0.916
التوجيه والرقابة	9	0.942
الاتصال واتخاذ القرار	9	0.932
الدرجة الكلية	31	0.974

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات لمقياس الأداء الإداري كانت (0.974)، وتراوح قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.911 - 0.942)، ويعني ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالح لتحقيق أغراض الدراسة.

الثبات لمقياس الإبداع الإداري

وللتأكد من ثبات مقياس الإبداع الإداري تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

الجدول رقم (3): معامل الثبات لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
تشجيع الإبداع	9	0.91
روح المجازفة	7	0.902
الدرجة الكلية	16	0.945

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لمقياس الإبداع الإداري كانت (0.945)، وكانت قيمة معامل الثبات لمجال تشجيع الإبداع (0.91)، أما لمجال روح المجازفة كانت قيمة معامل الثبات (0.902)، ويعني ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وصلاحيته لتحقيق أغراض الدراسة.

الصدق

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية الرياضية من كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (6) مختصين والملحق رقم (3) يوضح أسمائهم، ورتبهم العلمية، وتخصصاتهم، ومكان عملهم، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة من الفقرات الى مجال الاستبانة وكذلك وضوح صياغة بعض الفقرات وتعديل وحذف بعضها لعدم ملائمتها أو أهميتها، وتم الأخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الإستبانة، بحيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (4) مجالات لاستبانة الأداء الإداري وموزعة على (31) فقرة و (16) فقرة موزعة على مجالين لإستبانة الإبداع الإداري والملحق رقم (2) يوضح الإستبانة بصورتها النهائية.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار استبانة من تصميم الباحث منتصر خضير (2015) لملائمتها لأهداف الدراسة.
- توزيع الاستبانة على المحكمين: حيث تم توزيع اداتي الدراسة على (6) محكمين من الجامعات الفلسطينية والملحق رقم (4) يوضح ذلك.
- عمل التعديلات المناسبة على اداتي الدراسة وفقاً لآراء المحكمين، حيث أصبحت أداة الإبداع الإداري مكونة من أربع مجالات و(31) فقرة وأداة الأداء الإداري مكونة من مجالين و (16) فقرة.
- تحديد عينة الدراسة التي هي أساساً تشمل كل مجتمع الدراسة .
- توزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة من تاريخ (2018/3/16) حتى تاريخ (2018/4/4)، وتم توزيع (250) استبانة على الأندية الرياضية في محافظة القدس، وكان عدد الإستبانات المكتملة (170) استبانة.

- تم جمع البيانات وترميزها تم إدخال البيانات للحاسوب ومعالجتها إحصائياً، باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات المناسبة تبعاً لتساؤلات الدراسة.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الأجهزة الفنية في أندية كرة القدم في محافظة القدس
- ولدلالة العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمعرفة العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين
- ولدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري تبعاً لمتغيري (مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA).
- كما تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعديه الثنائية بين المتوسطات الحسابية.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

1. وضع اللاعب: أساسي / احتياط
 2. مركز اللاعب: دفاع / وسط / هجوم
 3. الخبرة في اللعب: أقل من ثلاث سنوات / (3-5 سنوات) / أكثر من خمس سنوات
- المتغيرات التابعة: تتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على أدائي الأداء الإداري والإبداع الإداري المستخدمان قيد الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

الفصل الرابع

عرض النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسط الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللمستوى الكلي للأداء الإداري، ونتائج الجدول رقم (4،5،6،7) تبين ذلك، والجدول رقم (8) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول، ولتفسير النتائج تم استخدام النسب المئوية الآتية:

- (80%) فأكثر مستوى أداء إداري مرتفع جداً.
- (70-79.9%) مستوى أداء إداري مرتفع.
- (60-69.9%) مستوى أداء إداري متوسط.
- (50-59.9%) مستوى أداء إداري منخفض.
- أقل من (50%) مستوى أداء إداري منخفض جداً.

أولاً: مجال العملية التخطيطية

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العملية التخطيطية (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	المستوى
1	الجهاز الفني ينسق أعماله بصورة دورية	4	80	مرتفع جدا
2	يعمل الجهاز الفني على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي	3.67	73.4	مرتفع
3	يعمل الجهاز الفني على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف	3.72	74.4	مرتفع
4	يعمل الجهاز الفني على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل إدارة النادي	3.30	66	متوسط
5	التخطيط الذي يستخدمه الجهاز الفني يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية	3.42	68.4	متوسط
6	يقوم الجهاز الفني بالمقارنة بين الانجاز والأهداف	3.54	70.8	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية	3.61	72.2	مرتفع

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال العملية التخطيطية كان مرتفعاً جداً على الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%)، وكان المستوى مرتفعاً على الفقرات (2، 3، 6)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (73.4%، 74.4%، 70.8%)، بينما كان مستوى الأداء الإداري متوسطاً على الفقرتين (4، 5)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (66%، 68.4%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان مرتفعاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (72.2%).

ثانياً: مجال عملية التنظيم والتنسيق

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	المستوى
1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي.	3.69	73.8	مرتفع
2	يقوم الجهاز الفني على تقسيم الواجبات فيما بينهم.	3.42	68.4	متوسط
3	تتناسب السلطة الممنوحة لكل مدرب مع المسؤولية المطلوبة منه.	3.41	68.2	متوسط
4	يعمل الجهاز الفني على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية.	3.99	79.8	مرتفع
5	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل	3.52	70.4	مرتفع
6	يعمل الجهاز الفني بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية للنادي.	3.59	71.8	مرتفع
7	يعود نجاح نشاطات النادي على عناصر الجهاز الفني من تنظيم وتنفيذ.	3.34	68.8	متوسط
المستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق		3.56	71.2	مرتفع

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق كان مرتفعاً على الفقرات (1، 4، 5، 6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (70.4% - 79.8%)، وكان مستوى الأداء الإداري متوسطاً على الفقرات (2، 3، 7)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.2% - 68.8%)، وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان مرتفعاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (71.2%).

ثالثاً: مجال التوجيه والرقابة:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه والرقابة (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	المستوى
1	الجهاز الفني يمتلك الكفاءة للتقييم.	3.56	71.2	مرتفع
2	توجيهات الجهاز الفني تكون للصالح العام.	3.30	66	متوسط
3	يوجد متابعة مستمرة من قبل الجهاز الفني.	3.49	69.8	متوسط
4	يعمل الجهاز الفني على تقييم اللاعبين تقيماً موضوعياً.	3.33	66.6	متوسط
5	التوجيه الفني يكون جماعي من قبل الجهاز الفني كاملاً للنادي	3.45	69	متوسط
6	المتابعة المستمرة تجعل اللاعبين أكثر التزاماً.	3.47	69.4	متوسط
7	يمارس الجهاز الفني المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للاعبين	3.42	68.4	متوسط
8	الجهاز الفني يشجع على المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي	3.25	65	متوسط
9	العلاقة داخل النادي مريحة ومنفتحة.	3.35	67	متوسط
المستوى الكلي لمجال التوجيه والرقابة		3.40	68	متوسط

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال التوجيه والرقابة كان مرتفعاً على الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (71.2%)، بينما جاء مستوى الأداء الإداري متوسطاً على جميع الفقرات المتبقية، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (65% - 69.8%). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (68%).

رابعاً: مجال الاتصال واتخاذ القرار

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	المستوى
1	الجهاز الفني يعطي اللاعبين الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الفنية.	3.45	69	متوسط
2	يتبادل أعضاء الجهاز الفني مع الإدارة واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق.	3.35	67	متوسط
3	يتقبل الجهاز الفني الآراء المخالفة لهم من قبل الإداريين واللاعبين.	3.45	69	متوسط
4	التباعد بين أعضاء الجهاز الفني والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للاعبين.	3.44	68.8	متوسط
5	يتخذ الجهاز الفني قراراته بموضوعية.	3.46	69.2	متوسط
6	العلاقة رسمية بين الجهاز الفني واللاعبين.	3.22	64.4	متوسط
7	يمتلك الجهاز الفني الكفاءة والمهنية لاتخاذ القرارات.	3.40	68	متوسط
8	قرارات الجهاز الفني مدروسة وتتخذ بموضوعية.	3.26	65.2	متوسط
9	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق الرياضي.	3.41	68.2	متوسط
المستوى الكلي لمجال الاتصال واتخاذ القرار		3.38	67.6	متوسط

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار كان متوسطاً على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (64.4% - 69.2%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الاتصال واتخاذ القرار لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (67.6%).

خامساً: خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن=170).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	المستوى	الترتيب
1	العملية التخطيطية	3.61	72.2	مرتفع	الأول
2	عملية التنظيم والتنسيق	3.56	71.2	مرتفع	الثاني
3	التوجيه والرقابة	3.40	68	متوسط	الثالث
4	الاتصال واتخاذ القرار	3.38	67.6	متوسط	الرابع
	المستوى الكلي للأداء الإداري	3.49	69.8	متوسط	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (69.8%)، وجاء مجال العملية التخطيطية بالترتيب الأول (72.2%)، يليه بالترتيب الثاني مجال عملية التنسيق والتنظيم (71.2%)، يليه بالترتيب الثالث مجال التوجيه والرقابة (68%)، أما مجال الاتصال واتخاذ القرار كان في الترتيب الأخير (67.6%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والمستوى الكلية للإبداع الإداري، ونتائج الجدولين رقم (9،10) تبين ذلك، والجدول رقم (11) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني، ولتفسير النتائج تم استخدام النسب المئوية الآتية:

- (80%) فأكثر مستوى إبداع إداري مرتفع جداً.
- (70-79.9%) مستوى إبداع إداري مرتفع.
- (60-69.9%) مستوى إبداع إداري متوسط.
- (50-59.9%) مستوى إبداع إداري منخفض.
- أقل من (50%) مستوى إبداع إداري منخفض جداً.

أولاً: مجال تشجيع الإبداع

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تشجيع الإبداع (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	المستوى
1	يطلب الجهاز الفني تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي.	3.82	76.4	مرتفع
2	يعمل الجهاز الفني بنظام الحوافز لدعم الأفكار الجديدة.	3.42	68.4	متوسط
3	يشارك الجهاز الفني الآخرين في التطوير.	3.35	67	متوسط
4	يتمتع الجهاز الفني بالانفتاح والتكاملية مع اللاعبين.	3.21	64.2	متوسط
5	يوفر الجاز الفني البيئة الملائمة لاستقطاب الكفاءات.	3.29	63.8	متوسط
6	يشجع الجهاز الفني ذوي الأفكار الجديدة ودعمهم.	3.25	65	متوسط
7	يتبنى الجهاز الفني الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً.	3.42	68.4	متوسط
8	يقوم الجهاز الفني بتعميم أي أفكار جديدة يقدمها اللاعبين وذلك لتشجيع روح الابتكار والإبداع.	3.34	66.8	متوسط
9	يتبنى الجهاز الفني مفهوم التنافس.	3.35	67	متوسط
المستوى الكلي لمجال تشجيع الإبداع		3.38	67.6	متوسط

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان مرتفعاً على الفقرة (1)، حيث كان النسبة المئوية للاستجابة عليها (76.4%)، وكان مستوى الإبداع الإداري متوسطاً على جميع الفقرات المتبقية، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (63.8% - 68.4%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال تشجيع الإبداع لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (67.6%).

ثانياً: مجال روح المجازفة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال روح المجازفة (ن = 170).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	المستوى
1	يشجع الجهاز الفني على المجازفة بالعمل.	3.49	69.8	متوسط
2	يكون الجهاز الفني على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.	3.34	66.8	متوسط
3	يميل الجهاز الفني إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3.32	66.4	متوسط
4	يقوم الجهاز الفني باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.	3.28	63.6	متوسط
5	يمتلك الجهاز الفني الشجاعة للقيام بأعمال ذات مخاطر عالية.	3.23	64.6	متوسط
6	يشجع الجهاز الفني الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.	3.24	64.8	متوسط
7	يخاف الجهاز الفني من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	3.41	68.2	متوسط
المستوى الكلي لمجال روح المجازفة		3.33	66.6	متوسط

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات مجال روح المجازفة كان متوسطا على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (63.6% - 69.8%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال روح المجازفة لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطا، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (66.6%).

ثالثاً: خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن=170).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	المستوى	الترتيب
1	تشجيع الإبداع	3.38	67.6	متوسط	الأول
2	روح المجازفة	3.33	66.6	متوسط	الثاني
	المستوى الكلي للإبداع الإداري	3.36	67.2	متوسط	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات كان متوسطا، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (67.2%)، وكان مستوى الإبداع الإداري متوسطا على مجالي تشجيع المنافسة وروح المجازفة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (67.6%، 66.6%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

ما العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

ولدلالة العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (12) تظهر ذلك.

الجدول رقم (12): العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين (ن = 170).

مستوى الدلالة *	قيمة (ر)	مستوى الإبداع الإداري		مستوى الأداء الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0.000	0.81	0.79	3.36	0.81	3.49

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أنه توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $(r = 0.81)$.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري تبعاً لمتغير وضع اللاعب ونتائج الجدول رقم (13) تبين ذلك. ولدلالة الفروق في

مستوى الأداء الإداري تبعا لمتغيري (مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجداول (14،15،16،17،18) تبين ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل تبعا إلى تسلسل المتغيرات المستقلة:

أ- متغير وضع اللاعب.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير وضع اللاعب (ن = 170).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	احتياط (ن=65)		أساسي (ن=105)		وضع اللاعب
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	المجالات
*0.000	4.52	0.94	3.24	0.77	3.84	العملية التخطيطية
*0.000	4.54	0.92	3.20	0.78	3.79	عملية التنظيم والتنسيق
*0.008	2.68	0.96	3.17	0.87	3.55	التوجيه والرقابة
0.058	1.90	0.90	3.22	0.84	3.48	الاتصال واتخاذ القرار
*0.000	3.71	0.88	3.20	0.71	3.67	المستوى الكلي

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في المستوى الكلي للأداء الإداري ومجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بينهما على مجال الاتصال واتخاذ القرار.

ب- متغير مركز اللاعب:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير مركز اللاعب (ن = 170).

مركز اللاعب	دفاع (ن = 48)		وسط (ن = 71)		هجوم (ن = 51)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
المجاللات						
العملية التخطيطية	3.69	0.76	3.63	0.88	3.49	1
عملية التنظيم والتنسيق	3.72	0.75	3.52	0.85	3.48	1.01
التوجيه والرقابة	3.49	0.85	3.48	0.94	3.21	0.91
الاتصال واتخاذ القرار	3.43	0.75	3.33	0.93	3.42	0.90
المستوى الكلي	3.58	0.70	3.49	0.81	3.40	0.92

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير مركز اللاعب (ن = 170).

المجاللات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
العملية التخطيطية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.019 132.289 133.309	2 167 169	0.510 0.792	0.643	0.527
عملية التنظيم والتنسيق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.649 129.404 131.054	2 167 169	0.825 0.775	1.064	0.347
التوجيه والرقابة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.672 140.784 143.456	2 167 169	1.336 0.843	1.585	0.208
الاتصال واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.382 128.013 128.395	2 167 169	0.191 0.767	0.249	0.780
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.794 111.241 112.036	2 167 169	0.397 0.666	0.596	0.552

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب.

ج- متغير الخبرة في اللعب:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب (ن = 170).

الخبرة في اللعب		أقل من 3 سنوات (ن = 42)		من (3-5) سنوات (ن = 85)		أكثر من 5 سنوات (ن = 43)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
المجالات							
العملية التخطيطية		3.35	0.90	3.71	0.79	3.65	1.01
عملية التنظيم والتنسيق		3.33	1	3.59	0.79	3.73	0.87
التوجيه والرقابة		3.04	0.89	3.52	0.87	3.51	0.94
الاتصال واتخاذ القرار		3.15	0.92	3.47	0.80	3.44	0.92
المستوى الكلي		3.21	0.89	3.57	0.73	3.58	0.84

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب (ن = 170).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
العملية التخطيطية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.930 129.379 133.309	2 167 169	1.965 0.775	2.536	0.082
عملية التنظيم والتنسيق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.594 127.459 131.054	2 167 169	1.797 0.763	2.355	0.098
التوجيه والرقابة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	7.241 136.215 143.456	2 167 169	3.620 0.816	4.439	*0.013

0.131	2.061	1.546 0.750	2 167 169	3.093 125.303 128.395	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال واتخاذ القرار
*0.043	3.199	2.067 0.646	2 167 169	4.134 107.902 112.036	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المستوى الكلي

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، الاتصال واتخاذ القرار) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير الخبرة في اللعب، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على المستوى الكلي للأداء الإداري ومجال التوجيه والرقابة.

ولتحديد لصالح من الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعديه الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعديه الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجال الرقابة والتوجيه والمستوى الكلي للأداء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب.

المجالات	المتوسط	أقل من 3 سنوات	من (3-5) سنوات	أكثر من 5 سنوات
التوجيه والرقابة	3.04		*0.48-	*0.47-
	3.52			0.01
	3.51			
المستوى الكلي للأداء الإداري	3.21		*0.36-	*0.37-
	3.57			0.01-
	3.58			

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

تشير نتائج الجدول رقم (18) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجال التوجيه والرقابة والمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات، أكثر

من 5 سنوات) و ذوي الخبرة (أقل من 3 سنوات) ولصالح اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين اللاعبين ذوي الخبرة اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات) و (أكثر من 5 سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير وضع اللاعب ونتائج الجدول رقم (19) تبين ذلك، ولدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغيري (مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجداول (20،21،22،23) تبين ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل تبعاً إلى تسلسل المتغيرات المستقلة:

أ- متغير وضع اللاعب:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير وضع اللاعب (ن = 170).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	احتياط (ن=65)		أساسي (ن=105)		وضع اللاعب
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	المجالات
*0.036	2.11	0.87	3.22	0.72	3.48	تشجيع الإبداع
*0.011	2.55	0.90	3.12	0.83	3.46	روح المجازفة
*0.014	2.47	0.86	3.17	0.72	3.47	المستوى الكلي

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

تشير نتائج الجدول رقم (19) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المستوى الكلي للإبداع الإداري ومجالي (تشجيع الإبداع، روح المجازفة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين.

ب- متغير مركز اللاعب:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير مركز اللاعب (ن = 170).

مركز اللاعب	دفاع (ن = 48)		وسط (ن = 71)		هجوم (ن = 51)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
تشجيع الإبداع	3.45	0.65	3.34	0.75	3.83	0.95
روح المجازفة	3.38	0.80	3.28	0.86	3.35	0.84
المستوى الكلي	3.41	0.68	3.31	0.76	3.36	0.92

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعا لمتغير مركز اللاعب (ن = 170).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
تشجيع الإبداع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.366 105.068 105.434	2 167 169	0.183 0.629	0.291	0.748
روح المجازفة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.288 126.980 127.267	2 167 169	0.144 0.760	0.189	0.828
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.316 104.831 105.147	2 167 169	0.158 0.628	0.252	0.778

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب.

ج- متغير الخبرة في اللعب:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير الخبرة في اللعب (ن = 170).

الخبرة في اللعب		أقل من 3 سنوات (ن = 42)		من (3-5) سنوات (ن = 85)		أكثر من 5 سنوات (ن = 43)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
تشجيع الإبداع		3.25	0.81	3.37	0.76	3.55	0.83
روح المجازفة		3.23	1.03	3.31	0.75	3.47	0.90
المستوى الكلي		3.24	0.89	3.34	0.72	3.51	0.81

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس تبعاً لمتغير مركز اللاعب (ن = 170).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
تشجيع الإبداع	بين المجموعات	1.907	2	0.953	1.538	0.218
	داخل المجموعات	103.527	167	0.620		
	المجموع	105.434	169			
روح المجازفة	بين المجموعات	1.231	2	0.615	0.815	0.444
	داخل المجموعات	126.036	167	0.755		
	المجموع	127.267	169			
المستوى الكلي	بين المجموعات	1.547	2	0.733	1.247	0.290
	داخل المجموعات	103.600	167	0.620		
	المجموع	105.147	169			

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعا إلى متغير الخبرة في اللعب.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: الاستنتاجات

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يشمل هذا الفصل مناقشة النتائج تبعاً لتساؤلات الدراسة وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة التساؤل الاول والذي نصه

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

وللتعرف على مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين وللاجابة عن هذا التساؤل، أظهرت نتائج الجدول (8) أن المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (69.8%)، وجاء مجال العملية التخطيطية بالترتيب الأول (72.2%)، ويليه بالترتيب الثاني مجال عملية التنسيق والتنظيم (71.2%)، ويليه بالترتيب الثالث مجال التوجيه والرقابة (68%)، أما مجال الاتصال واتخاذ القرار كان في الترتيب الأخير (67.6%).

وترى الباحثة الى أن الأداء الإداري لأعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين جاء متوسطاً لأن هناك تفاوت كبير بين مستوى الأجهزة الفنية في أندية القدس حيث أن هناك أندية أجهزتها الفنية تحمل شهادات عالية بالتدريب وأندية أخرى مؤهلاتها التدريبية أقل بدرجة او درجتين، كما وأن التفاوت بين مستويات الأندية من ناحية الدرجات يؤثر في النتائج حيث أن هناك أندية يقع تصنيفها في درجة المحترفين وأندية أخرى في الدرجة الثانية أي أنه يوجد تفاوت بين مستويات الأندية.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة عبده (2015) ودراسة بنوره (2014) ودراسة (سعد، 2014) ودراسة أحمد (2009) ودراسة الشتيحي (2009) ودراسة إبراهيم، ومحمود (2008) بأن للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين كان متوسطاً.

وجاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقه مع دراسة كل من مغربي (2013) ودراسة عبد الحليم (2012)

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة التساؤل الثاني والذي نصه

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

وللتعرف على مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين وللإجابة عن هذا التساؤل، أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين لفقرات كان متوسطاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (67.2%)، وكان مستوى الإبداع الإداري متوسطاً على مجالي تشجيع الابداع وروح المجازفة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (67.6%، 66.6%).

وتعزو الباحثة الى أن الإبداع الإداري لأعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين جاء متوسطاً لأن غالبية اعضاء الاجهزه الفنية في أندية القدس غير متخصصين في التربية الرياضية ولا يملكون الخبرات الرياضية الكافية للوصول إلى درجات الإبداع ، كما أن شُح الحوافز لتلك الفئة وشح المقومات المادية كان له تأثير على نتائج هذا التساؤل حيث أن أغلب المدربين يعملون أعمال أخرى وتعتبر أعمالهم الفنية في الإدارات تطوعية أو جزئية.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة أبو اليزيد (2015) ودراسة (سعد، 2014) ودراسة خضير (2015) ودراسة سويشل (Sweeshel, 2007) ودراسة أجرى اوهانجيا (Ohangia, 2007)

وجاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقه مع دراسة كل من عبد الحليم (2012) ودراسة الشتيحي (2009) ودراسة سكوت ورونايد (Scott and Reoinsid, 1994)

مناقشة النتائج المتعلقة التساؤل الثالث والذي نصه:

ما العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين؟

وللتعرف على العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين أظهرت نتائج الجدول (12) أنه توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.81$).

وترى الباحثة أنه كلما كان مستوى الأداء الإداري مرتفعاً، كلما ارتفع الإبداع الإداري، أي كلما كان هناك أداء إداري مرتفع فإنه يزيد من فرصة زيادة مستوى الإبداع الإداري وأن وجود كفاءات علمية في الأندية الرياضة في محافظة القدس يتمتعون بالخبرات العالية أدى إلى إرتفاع مستوى الأداء الإداري والذي بدوره أدى إلى الإبداع الإداري وهذا أدى الى وجود إرتباط قوي بين مستوى الأداء والإبداع الإداري.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة أبو اليزيد (2015) ودراسة خضير (2015) ودراسة بنوره (2014) ودراسة (سعد، 2014) ودراسة سكوت ورونايد (Scott and Reoinsid 1994)

وجاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقه مع دراسة عبد الحليم (2012)

مناقشة النتائج المتعلقة التساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)؟

اظهرت نتائج في الجدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المستوى الكلي للأداء الإداري ومجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بينهما على مجال الاتصال واتخاذ القرار.

اظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب.

اظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، الاتصال واتخاذ القرار) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير الخبرة في اللعب، بينما كانت الفروق دالة إحصائية على المستوى الكلي للأداء الإداري ومجال التوجيه والرقابة.

ولتحديد لصالح من الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعديه الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (18) تشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجال التوجيه والرقابة والمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين ذوي الخبرة

(من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أقل من 3 سنوات) ولصالح اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين اللاعبين ذوي الخبرة اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات) و(أكثر من 5 سنوات).

ترى الباحثة أن وجود فروق في وجهات نظر اللاعبين الأساسيين والإحتياطيين ولصالح اللاعبين الأساسيين في المستوى الكلي للأداء الإداري ومجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة) يعود الى أن اللاعبين الإحتياطيين ينظرون الى أداء المدرب نظرة تختلف عن نظرة اللاعب الأساسي ومن الممكن أن تكون معاملة العضو الفني للاعب الإحتياطي تختلف عن معاملته للاعب الأساسي، وان اللاعب الاساسي يكون لديه القدره على التعبير أكثر من اللاعب الإحتياطي الذي في الغالب يعتبر نفسه مهمش.

وأن عدم وجود فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب يعود الى أن اللاعبين على إختلاف مراكزهم لديهم نفس النظرة لأداء أعضاء الأجهزة الفنية حيث أن كل اللاعبين ينظرون للفريق والمدربين نظرة عامه وليس نظره فرديه، وأن الجهاز الفني مُلم في جميع الخبرات التي يظهرها للاعبين على إختلاف مراكزهم، وان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق، الاتصال واتخاذ القرار) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير الخبرة في اللعب، بينما كانت الفروق دالة إحصائية على المستوى الكلي للأداء الإداري ومجال التوجيه والرقابة بين وجهات نظر اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أقل من 3 سنوات) ولصالح اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، وتعزو الباحثة أن ذلك يعود الى أن اللاعب صاحب الخبرة الأكبر تكون الرؤية واضحة لهم أكثر من اللاعبين أصحاب الخبرة الأقل بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين اللاعبين ذوي الخبرة اللاعبين ذوي الخبرة (من 3-5 سنوات) و(أكثر من 5 سنوات) وتعزي الباحثة ان ذلك يعود لأن اللاعب الذي لديه خبره أكثر من خمس سنوات لقد انخرط في اجواء التدريب والتعامل مع الأجهزة الفنية مثل اللاعب ذو الخبرة الأكثر من خمس سنوات.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة أبو اليزيد (2016) ودراسة عبده (2015) ودراسة بنوره (2014) ودراسة الشتيحي (2009) ودراسة أحمد (2009) ودراسة سويشل (2007).

في حين اختلفت مع دراسة كل من المغربي (2013) ودراسة عبد الحليم (2012)

مناقشة النتائج المتعلقة التساؤل الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (وضع اللاعب، مركز اللاعب، الخبرة في اللعب)؟

اظهرت نتائج في الجدول رقم (19) تشير نتائج الجدول رقم (19) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المستوى الكلي للإبداع الإداري ومجالي (تشجيع الإبداع، روح المجازفة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح اللاعبين الأساسيين.

اظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير مركز اللاعب.

اظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين تبعاً إلى متغير الخبرة في اللعب.

وترى الباحثة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المستوى الكلي للإبداع الإداري ومجالي (تشجيع الإبداع، روح المجازفة) لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس بين وجهات نظر اللاعبين الأساسيين واللاعبين الاحتياط ولصالح

اللاعبين الأساسيين الى أن للاعب الاساسي يكون لديه القدره على التعبير عن الإبداع أكثر من اللاعب الاحتياطي الذي في الغالب يعتبر نفسه مهمش.

وان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مركز اللاعب ومتغير الخبرة في اللعب يعود الى أن كل اللاعبين ينظرون للفريق والمدربين نظرة عامه وليس نظره فرديه.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة أبو اليزيد (2016) ودراسة عبده (2015) ودراسة بنوره (2014) ودراسة الشتيحي (2009) ودراسة أحمد (2009) ودراسة سويشل (2007).

ثانياً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها استنتجت الباحثة ما يلي:

1. أن هناك تفاوت بين مستويات الأندية من ناحية الدرجات حيث أن هناك أندية يقع تصنيفها في درجة المحترفين وأندية أخرى في الدرجة الثانية أي أنه يوجد تفاوت بين مستويات الأندية.
2. أن الإبداع الإداري لأعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين جاء متوسطاً لأن غالبية اعضاء الاجهزه الفنية في أندية القدس غير متخصصين في الترتيب الرياضية ولا يملكون الخبرات الرياضية الكافية للوصول إلى درجات الإبداع .
3. اللاعب الاساسي يكون لديه القدره على التعبير أكثر من اللاعب الاحتياطي الذي في الغالب يعتبر نفسه مهمش.
4. أن هناك ضرورة للتواصل المستمر بين الاتحادات الرياضية والأجهزة الفنية لتشجيعهم على إبتكار آليات جديدة لتشجيع الإبداع في أندية كرة القدم.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية:

1. ضرورة حث الاتحادات بعمل وتكثيف الدورات التدريبية للأجهزة الفنية بهدف رفع مستوى الأداء الإداري لديها باستمرار.
2. ضرورة تشجيع الإبداع الإداري لدى الأجهزة الفنية في أندية كرة القدم في محافظة القدس.
3. ضرورة توفير الإمكانيات التي تساعد أعضاء الأجهزة الفنية على تحقيق أهداف الاتحادات المنبثقة من الأهداف العامة.
4. ضرورة التواصل المستمر بين الاتحادات الرياضية والأجهزة الفنية من أجل تشجيعهم على ابتكار آليات جديدة لتشجيع الإبداع في أندية كرة القدم.
5. ضرورة إجراء دراسات وأبحاث على الأداء الإداري لدى الأجهزة الفنية في الاتحادات الرياضية المختلفة.
6. المتابعة الإدارية من قبل الوزارة والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم للعمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية لرفع مستوى وجودة الأداء

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم، إبراهيم، ومحمود محمد (2008). *المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية*. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية، عدد 11 (سبتمبر، 2008).
2. أبو اليزيد، أحمد (2015). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه*. مجلة أسيوط لعلوم الفنون والتربية الرياضية، عدد 41، مجلد 2 (نوفمبر 2015).
3. أبو اليزيد، أحمد (2016). *مشروع مقترح لتقويم الكفايات الإدارية لدى إداري فرق بعض رياضات الدفاع عن النفس في ضوء متطلبات الأداء الإداري*. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، العدد 77، (مايو 2016).
4. أحمد، إيمان (2009). *تقييم الأداء الإداري لمعلمي التربية الرياضية بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الاسكندرية*. مجلة العلوم البدنية والرياضية، عدد 14 السنة الثامنة.
5. السرور، ناديا هائل (2000). *مقدمة في الإبداع*، (ط 1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. 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.
7. المنصور، نوره، (2006). *اتجاهات حديثة في دراسات الإبداع (أساليب التفكير الإبداعي)*، مديرة المركز القطري للموهوبين المبدعين، وزارة التربية والتعليم، قطر.

8. النمر، سعود. (1992). أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
9. أيوب، ناديا حبيب (2000). *العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية*، مجلة الادارة العامة، مجلد (4)، عدد (10)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
10. بنورة، مراد 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.
11. خضير، منتصر (2015). *العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية*، دراسة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
12. سعد، محمود (2014). *إدارة الوقت وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بالملكة العربية السعودية*. مجلة أسبوط لعلوم الفنون والتربية الرياضية، عدد 38، مجلد 1، (2014 مارس).
13. الشتيحي، عمرو (2009). *حقيقة خرائط مفاهيمية رقابية لتقييم مستوى الأداء الإداري بالأندية الرياضية المصرية*. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. عدد 28، مجلد 3.
14. عبد الحليم، مصطفى (2012). *معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى*. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد 35، مجلد 3، (نوفمبر 2012).
15. عبد المقصود، محمد. (1998). *معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها "دراسة تحليلية"*، مجلة التربية المعاصرة، عمان، الأردن.

16. عبده، نشوى (2015). *تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد 41، مجلد 2، (نوفمبر، 2015).
17. فارس، محمد (2016). *علاقة بعض العوامل السلوكية والتنظيمية على الأداء الابتكاري للعاملين بالمنشآت الرياضية*. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد 42، مجلد 2، (مارس، 2016).
18. عبد الفتاح محمد دويدار (2003) *علم النفس الإجتماعي، أصوله ومبادئه*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
19. العتوم، عدنان والجراح، عبد الناصر، بشارة، موفق. (2007). *تنمية مهارات التفكير*. عمان: دار المسيرة.
20. قطامي، نايفة (2003)، *تعليم التفكير للأطفال*، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن ط1.
21. الزيات، فتحي مصطفى (1996). *العلاقة بين النسق القيمي ووجه الضبط ودافعية الانجاز لدى عينة من طلاب جامعتي المنصورة أم القرى - دراسة تحليلية* - مجلد المؤتمر السادس لعلم النفس، يناير.
22. جراون، فتحي (2011). *تعليم التفكير "مفاهيم وتطبيقات"* ط 5، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط5.
23. جروان، فتحي (2009)، *تعليم التفكير*، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار. دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى.

- 24.Kratzer, Ogerth (2004). **Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams.** Creativity and Innovation Management Quarterly, (March 13) pp .71-63.
- 25.Mohammad, Zaydon (2006). **The Practicing Degree of Information Technology and its Relation with Administrative Innovation for the Managers of the Private Secondary Schools in Jordan.** Masters' Thesis, Unpublished. Amman, Jordan: Amman University for Graduate Studies.
- 26.Becker, A.J. *"It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching.* "International Journal of Sports Science & Coaching .1 (2009): 93-119.
- 27.Bull, S. J., & Shambrook, C. J. (2005). Soccer the mind game. United States. Reedswain. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). *Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis.* Journal Of Sport & Exercise Psychology, 24(2), 168-188.
- 28.Côté, J., & Gilbert, W. (2009). *An integrative definition of coaching effectiveness and expertise.* International Journal of Sports Science & Coaching, 4(3), 307-323.
29. Côté, J., Young, B., North, J., & Duffy, P. (2007). *Towards a definition of excellence in sport coaching,* International journal of coaching science, 1(1), 3-17.

30. Dirks, K. (2000). ***Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball***. **Journal Of Applied Psychology**, 85(6), pp 1004-1012.
31. Yunus Karakaya, (2011): **‘spor kulüplerini Yönetim Modellerinin Degerlendirilmesi ‘**, Master Tezi, Firat Üniversitesi, Türkiye.
32. Kulikova, L. & Goshunova, A. (2013). ***Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches***. **World Applied Sciences Journal**, 25, 247-257.
33. Kulikova, L. & Goshunova, A. (2014). ***Efficiency measurement of professional football clubs: a non-parametric approach***. **Life Science Journal**, 11, 117-122.
34. Lukinova, O.A., Smarchkova, L.V. & Pisarenko, N.D. (2014). ***Assessment and management of social and economic efficiency of activity of economic agents***. **Vestnik Samara State University of Economics**, 12(122), 74-78.
35. Ribeiro, A. & Lima, F. (2012). ***Portuguese football league efficiency and players' wages***. **Applied Economics Letters**, 19, 599-602.
36. Soleimani-Damaneh, J., Hamidi, M. & Sajadi, N. (2011). ***Evaluating the Performance of Iranian Football Teams Utilizing Linear Programming***. **American Journal of Operations Research**, 1, 65-72.

37. Yawe, B. (2010). *Hospital Performance Evaluation in Uganda: A Super-Efficiency Data Envelope Analysis Model*. *Zambia Social Science Journal*, 1, 153-165.

الملاحق

الملحق رقم (1) إستبانة المحكمين

الملحق رقم (2) الإستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (3) أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

الملحق رقم (1)

إستبانة المحكمين

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/ة _____ المحترم .

ستقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، وعليه فقد تم اختيارك كعضو لتحكيم الإستبيان وفقراته المقترحة من قبل الباحثة لما عهدنا منك من خبرة ومعرفة في تحكيم هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بالإطلاع على الإستبيان وفقراته بعناية وإبداء ملاحظاتكم حول ملاءمة هذه الفقرات للدراسة، وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي عليها، كما أرجوا إبداء ملاحظاتكم من حيث إقتراح أي تعديل على الفقرات أو الصياغة اللغوية .

مع الإحترام والتقدير

الباحثة : فاطمة

هشام غول

الإستبانه بصورتها الأولى:

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

عزيزي اللاعب:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين"

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ويشتمل الإستبيان على عدة أقسام:

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: إستبانه الأداء الإداري

ثالثاً: إستبانه الإبداع الإداري

لذا أرجو منكم التكرم للإستجابة على فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية وإهتمام ، علماً بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي

شكراً على تعاونكم

الباحثة : فاطمة هشام غول

القسم الأول :

البيانات الشخصية :

بما ينطبق عليك X: يرجى وضع إشارة

تصنيف المدرب : ☐ مدرب ☐ إداري الفريق ☐ مساعد مدرب -

درجة النادي : ☐ محترفين ☐ احتراف جزئي ☐ درجة ثانية -

القسم الثاني :

استبانة الأداء الإداري :

أولاً : مجال العملية التخطيطية					
الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					الجهاز الفني ينسق أعماله بصورة دورية
2					يعمل الجهاز الفني على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي
3					يعمل الجهاز الفني على وضع الخطط الخاصة بالعمل للإستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف
4					يعمل الجهاز الفني على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الإدارة
5					التخطيط الذي يستخدمه الجهاز الفني يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية
6					التخطيط في النادي يساعد في التنسيق والبعد عن العشوائية
7					يقوم الجهاز الفني بالمقارنة بين الانجاز والأهداف

ثانياً : مجال عملية التنظيم والتنسيق :					
1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي				
2	يقوم الجهاز الفني على تقسيم الواجبات فيما بينهم				
3	تتناسب السلطة الممنوحة لكل مدرب مع المسؤولية المطلوبة منه				
4	يعمل الجهاز الفني على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية				
5	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل				
6	يعمل الجهاز الفني بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية للنادي				
7	يقوم الجهاز الفني بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها				
8	يرجع نجاح نشاطات النادي على عناصر الجهاز الفني من تخطيط وتنفيذ				
ثالثاً : مجال التوجيه والرقابة					
1	الجهاز الفني لديه القدرة على التقييم الصحيح				
2	توجيهات الجهاز الفني تكون للصالح العام				
3	تقييم الجهاز الفني يكون موضوعياً				
4	الرقابة من قبل الجهاز الفني تكون مستمرة				
5	يعمل الجهاز الفني على تقييم اللاعبين تقيماً موضوعياً				
6	التوجيه الفني يكون جماعي من قبل الجهاز الفني كاملاً للنادي				
7	الرقابة المستمرة تجعل اللاعبين أكثر التزاماً				
8	يستخدم الجهاز الفني المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للاعبين				
9	يستخدم بعض أعضاء الجهاز الفني ألفاظاً غير لائقة عند التعامل مع اللاعبين				
10	المتابعة والرقابة على الأجهزة الفنية في الأندية ضرورية لتحقيق الإنجاز				
11	يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي				
12	يتمتع العاملون في الجهاز الفني بالحرية للقيام				

					بأعمالهم بصورة مستقلة
رابعاً : مجال الإتصال واتخاذ القرار					
					1 الجهاز الفني يعطي الفرصة في ابداء الآراء في الأمور الفنية
					2 يتبادل اعضاء الجهاز الفني مع الإدارة واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق
					3 يتقبل الجهاز الفني الآراء المخالفة لهم من قبل الإداريين واللاعبين
					4 التبادل بين اعضاء الجهاز الفني والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للاعبين
					5 القرارات التي تتخذ تكون بناءً على المعلومات الموجودة لدى الجهاز الفني
					6 يعامل الجهاز الفني تعاملًا رسمياً مع الإدارة واللاعبين
					7 يمتلك الجهاز الفني خلفية ثقافية وعلمية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة
					8 قرارات الجهاز الفني صارمة وقطعية لا رجعة فيها
					9 اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق الرياضي
					10 قرارات الجهاز الفني تكون نتيجة ردود أفعال سلبية

القسم الثالث : مقياس الإبداع الإداري

أولاً : مجال تشجيع الإبداع					
	الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
1	يقوم الجهاز الفني بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع				
2	يطلب الجهاز الفني تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي				
3	يعمل الجهاز الفني على مكافئة أصحاب الأفكار الجديدة				
4	يشجع الجهاز الفني المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الإنجاز				
5	يعطي الجهاز الفني الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها				
6	يقدم الجهاز الفني التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل				
7	يشجع الجهاز الفني ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم				
8	يمتلك الجهاز الفني القدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين				
9	يشجع الجهاز الفني الأفراد الذين يبدعون في عملهم				
10	يجرب الجهاز الفني الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً				
11	يؤمّن الجهاز الفني بتعميم أي أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار				
12	يتبنى الجهاز الفني مفهوم التنافس				

ثانياً : مجال روح المجازفة					
1					يشجع الجهاز الفني على المجازفة بالعمل
2					يكون الجهاز الفني على إستعداد لإستغلال كل فكرة جديدة
3					يميل الجهاز الفني إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية
4					يقوم الجهاز الفني بإستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف
5					يمتلك الجهاز الفني الشجاعة للقيام بأعمال ذات مخاطر عالية
6					يشجع الجهاز الفني الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً
7					يخاف الجهاز الفني من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة
ثالثاً : مجال حل المشكلات واتخاذ القرار					
1					يتخذ الجهاز الفني قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبياً
2					يعطي الجهاز الفني الحرية للاعبين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها
3					يقوم الجهاز الفني بتجربة الأفكار والطرق الجديدة لحل المشكلات
4					يستشير الجهاز الفني الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية
5					يعمل الجهاز الفني على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البث فيها
6					يرغب الجهاز الفني في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة
7					يحاول الجهاز الفني تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهه في أدائه لوظيفته
8					يتابع الجهاز المشكلات التي يعاني منها اللاعبين
9					يستطيع الجهاز الفني إتخاذ قرارات مهمه في حالة ندرة المعلومات المتاحة

					10	يمتلك الجهاز الفني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
رابعاً : مجال القابلية للتغيير						
					1	يتمسك الجهاز الفني بموقفه حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر واللاعبين
					2	يقوم الجهاز الفني بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
					3	يكون الجهاز الفني في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					4	يتطلع الجهاز الفني لمزاولة مهام عمل محدودة
					5	يشجع الجهاز الفني الأعضاء في الحصول على موقف ذو مكانة وامتنياز أعلى
					6	يشارك الجهاز الفني أعضائه في تعليقات الآخرين أثناء إجتماعه
					7	يرى الجهاز الفني بأن التغيير ظاهره طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف
					8	يشجع الجهاز الفني اللاعبين على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير

الملحق رقم (2)

الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

عزيزي اللاعب:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين"،

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، ويشتمل الإستبيان على عدة أقسام :

أولاً : البيانات الشخصية

ثانياً : إستبانة الأداء الإداري

ثالثاً : إستبانة الإبداع الإداري

لذا أرجو منكم التكرم للإستجابة على فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية وإهتمام ، علماً بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي

شكراً على تعاونكم

الباحثة : فاطمة هشام غول

القسم الأول :

البيانات الشخصية :

بما ينطبق عليك X: يرجى وضع إشارة

وضع اللاعب : ☐ أساسي ☐ إحتياط -

مركز اللاعب : ☐ دفاع ☐ وسط ☐ هجوم -

الخبرة في اللعب: ☐ أقل من ثلاث سنوات ☐ من (3-5) 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					الجهاز الفني ينسق أعماله بصورة دورية
2					يعمل الجهاز الفني على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي
3					يعمل الجهاز الفني على وضع الخطط الخاصة بالعمل للإستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف
4					يعمل الجهاز الفني على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل إدارة النادي
5					التخطيط الذي يستخدمه الجهاز الفني يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية
6					يقوم الجهاز الفني بالمقارنة بين الانجاز والأهداف
ثانياً : مجال عملية التنظيم والتنسيق :					
1					الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي
2					يقوم الجهاز الفني على تقسيم الواجبات فيما بينهم
3					تتناسب السلطة الممنوحة لكل مدرب مع المسؤولية المطلوبة منه
4					يعمل الجهاز الفني على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية

5	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل				
6	يعمل الجهاز الفني بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية للنادي				
7	يعود نجاح نشاطات النادي على عناصر الجهاز الفني من تنظيم وتنفيذ				
ثالثاً : مجال التوجيه والرقابة					
1	الجهاز الفني يمتلك الكفاءة للتقييم				
2	توجيهات الجهاز الفني تكون للمصالح العام				
3	يوجد متابعة مستمرة من قبل الجهاز الفني				
4	يعمل الجهاز الفني على تقييم اللاعبين تقيماً موضوعياً				
5	التوجيه الفني يكون جماعي من قبل الجهاز الفني كاملاً للنادي				
6	المتابعة المستمرة تجعل اللاعبين أكثر التزاماً				
7	يمارس الجهاز الفني المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للاعبين				
8	الجهاز الفني يشجع على المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي				
9	العلاقة داخل النادي مريحة ومنفتحة				
رابعاً : مجال الإتصال واتخاذ القرار					
1	الجهاز الفني يعطي اللاعبين الفرصة في ابداء الآراء في الأمور الفنية				
2	يتبادل اعضاء الجهاز الفني مع الإدارة واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق				
3	يتقبل الجهاز الفني الآراء المخالفة لهم من قبل الإداريين واللاعبين				
4	التباعد بين اعضاء الجهاز الفني والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للاعبين				
5	يتخذ الجهاز الفني قراراته بموضوعية				
6	العلاقة رسمية بين الجهاز الفني واللاعبين				
7	يمتلك الجهاز الفني الكفاءة والمهنية لإتخاذ القرارات				
8	قرارات الجهاز الفني مدروسة وتتخذ بموضوعية				
9	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق الرياضي				

القسم الثالث: مقياس الإبداع الإداري

أولاً : مجال تشجيع الإبداع					
الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
يطلب الجهاز الفني تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي					
2					
يعمل الجهاز الفني بنظام الحوافز لدعم الأفكار الجديدة					
3					
يشارك الجهاز الفني الآخرين في التطوير					
4					
يتمتع الجهاز الفني بالانفتاح والتكاملية مع اللاعبين					
5					
يوفر الجاز الفني البيئة الملائمة لإستقطاب الكفاءات					
6					
يشجع الجهاز الفني ذوي الأفكار الجديدة ودعمهم					
7					
يتبنى الجهاز الفني الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً					
8					
يقوم الجهاز الفني بتعميم أي أفكار جديدة يقدمها اللاعبين وذلك لتشجيع روح الابتكار والابداع					
9					
يتبنى الجهاز الفني مفهوم التنافس					
ثانياً : مجال روح المجازفة					
1					
يشجع الجهاز الفني على المجازفة بالعمل					
2					
يكون الجهاز الفني على إستعداد لإستغلال كل فكرة جديدة					
3					
يميل الجهاز الفني إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
4					
يقوم الجهاز الفني بإستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف					
5					
يمتلك الجهاز الفني الشجاعة للقيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
6					
يشجع الجهاز الفني الرفض لما هو خاطئ ولو					

					كان شائعاً ومقبولاً	
					يخاف الجهاز الفني من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	7

مع جزيل الشكر على تعاونكم

الملحق رقم (3)

أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

الرقم	الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	د. بشار صالح	أستاذ مساعد	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية
2	د. بدر رفعت	أستاذ مساعد	أصول التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
3	د. جمال أبو بشارة	أستاذ مشارك	تدريب رياضي / كرة قدم	الجامعة الأمريكية / جنين
4	د. وليد خنفر	أستاذ مشارك	أساليب تدريس التربية الرياضية	الجامعة الأمريكية / جنين
5	د. محمود الأطرش	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي / كرة قدم	جامعة النجاح الوطنية
6	د. سبأ جرار	أستاذ مساعد	الرياضة النسوية	الجامعة الأمريكية / جنين
7	د. ثابت اشتيوي	أستاذ مساعد	اللياقة البدنية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Relationship Between The Level of Performance
and Administrative Creativity Among Technical Staff
Members of Football Clubs at Jerusalem Governorate
From Players Point of View**

By

Fatimah Hisham Youssef Ghouli

Supervisor

Prof. Imad Abdulhaq

**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 .**

2018

**The Relationship between the Level of Performance and
Administrative Creativity among Technical Staff Members of Football
Clubs at Jerusalem Governorate from Players Point of View**

By

Fatimah Hisham Youssef Ghoul

Supervisor

Prof. Imad Abdelhaq

Abstract

The aim of this study is to identify the relationship between the levels of performance & administrative creativity among technical staff members of the football clubs at Jerusalem municipality from players point of view according to different variables (players status (main or substitute) , players position, players experience), to achieve that, the study was conducted on a sample of (170) person in football clubs in Jerusalem municipality, to collect the data, the researcher developed two study tools after passing scientific processes such as “SPSS”, the first tool relates to the level of administration performance that consists of (31) item distributed into four domains (planning, organization, coordination guidance and control and communication & decision making) the second tool relates to the administrative creativity, consisting of (16) items distributed into two domains (promoting creativity, risk taking).

The study results revealed that the overall level of administrative performance of the members of the governing bodies for sport clubs of Jerusalem Municipality from the players point of view was moderate, where the percentage of approval was (69.8%) , and the administrative

creativity of the members of the governing bodies for the members of the governing bodies for sport clubs of Jerusalem Municipality from the players point of view was moderate where the percentage of approval was (67.2%) , The results of the study also showed a positive correlation with a statistical significance at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of administration preference and administrative creativity of the members of the governing bodies for sport clubs of Jerusalem Municipality from the players point of view, the results shared statistical significance at ($\alpha \leq 0.05$) and the overall administrative performance in the domains (planning, organization, coordination guidance & control) of the members of the governing bodies for sport clubs of Jerusalem Municipality from the main players and no statistically significant differences were found on the domain of communication and decision making, also showed no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) at the level of administrative performance of the members of the governing bodies for sports club according to the players position.

In addition to statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) at the domain of the coordination guidance and control for the members of the governing bodies for sport clubs in Jerusalem Municipality the results also showed statically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) at the level of administrative creativity in the domains of (promoting creativity and risk taking).

For the members of the governing bodies for sport clubs of Jerusalem municipality between main players and substitute in favor of main players, the study showed that no statistically significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) at the level of administrative creativity of the members of the governing bodies for sport clubs point of view according to the domains (player position, player experience)

Based on the study finding the researcher recommends urging the relevant authorities to offer intensive training to the governing bodies in order to raise the level of administrative performance.

