



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري  
لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا  
للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين

إعداد

محمد جمال "عبد اللطيف" درويش أحمد

إشراف

أ. د. عماد عبد الحق

د. بدر رفعت دويكات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2022

مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري  
لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا  
للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية – فلسطين

إعداد

محمد جمال "عبد اللطيف" درويش أحمد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/7/14 م، وأجيزت:

التوقيع	أ. د. عماد عبد الحق المشرف الرئيسي
التوقيع	د. بدر رفعت دويكات المشرف الثاني
التوقيع	د. راغده مفلح الممتحن الخارجي
التوقيع	د. قيس نعيرات الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى معلم البشرية ومنبع العلم

إلى نبي الرحمة ونور العالمين

إلى سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ

إلى من ينصحتني إذا أخطأت ويأخذ بيدي إذا تعثرت

إلى تاج الرأس

والدي العزيز

لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها فهي من علمني العطاء وغمرتني بحنانها وكرمها وهي ملحمة

الحب وفرحة العمر ومثال التقاني والإخلاص

إلى أمي الحبيبة

إلى السند وقت الصعاب

إلى من أجدته قبل أن أحتاجه

إلى أخي رائد

إلى قلبي النابض

والدم الذي يجري في عروقي

إلى صنو الروح ومهوى الفؤاد

### أخواتي الحبيبات

إلى حب حياتي

ومخزن ضحكاتي وعيني الثالثة وقلبي الثاني

### زوجتي الغالية

إلى سكر حياتي ونبض قلبي

ونور عيني

### ابنتي ألين

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله -تعالى- على فضله؛ حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخرًا.

ثم أود أن أشكر مشرفي، البروفيسور عماد عبد الحق، الذي كانت خبرته لا تقدر بثمن في صياغة أهم موضوعات البحث ومنهجيته. فقد دفعنتي ملحوظاته الثاقبة إلى صقل تفكيري، ورفع عملي إلى مستوى أعلى، ثم أشكر كل من مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف فضيلة الدكتور بدر رفعت دويكات، الذي لم يدخر جهدًا في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة، الدكتوراه راغده مفلح، والدكتور قيس نعييرات والذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملحوظاتهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة لإثراء الدراسة، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى أخي الذي لم تلده أمي، زوج أختي الدكتور مأمون مباركة على تفضله بمراجعة الرسالة وتدقيقها لغويًا، وأود بشكل خاص أن أفرد الدكتور بشار صالح بالشكر على دعمه لي، وعلى كل الفرص التي أتاحها لي لمواصلة بحثي، ثم أود أن أعرب عن تقديري لزملائي من فترة تدريبي لتعاونهم الرائع معي ومساندتهم لي.

أود أن أشكر والديّ على مشورتهمما الحكيمة ودعمها الودي، كنتما دائما الدعم الأول بالنسبة لي. وأخيرًا، لم يكن بإمكانني إكمال هذه الرسالة بدون دعم أصدقائي الذين قدموا لي مشورات محفزة ودعمًا.

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات

الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية

في المحافظات الشمالية - فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب:

---

التوقيع:

---

التاريخ:

---

## فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإقرار
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ط.....	فهرس الأشكال
ي.....	فهرس الملاحق
ك.....	الملخص
1.....	الفصل الأول: (الإطار النظري / المقدمة وسباق الدراسة) والدراسات السابقة
1.....	المقدمة
2.....	الأداء الإداري
2.....	مفهوم الأداء الإداري وأهم عناصره:
5.....	الولاء التنظيمي
7.....	أنواع الولاء التنظيمي:
8.....	المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:
8.....	مراحل الولاء التنظيمي:
9.....	خصائص الولاء التنظيمي: (ابو العلاء، 2009)
11.....	الإبداع الإداري
14.....	مصطلحات الدراسة
15.....	مشكلة الدراسة
16.....	تساؤلات الدراسة
16.....	سوف تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:
16.....	أهمية الدراسة
17.....	أهداف الدراسة
17.....	تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:
19.....	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
19.....	منهجية الدراسة
19.....	منهج الدراسة
19.....	مجتمع الدراسة
19.....	عينة الدراسة
20.....	توجيهي فأقل

20	الخصائص العلمية لأدوات الدراسة
20	أدوات الدراسة
21	الثبات لأدوات الدراسة:
22	صدق الأداة
23	إجراءات الدراسة
24	المعالجات الإحصائية:
25	متغيرات الدراسة
25	المتغيرات المستقلة
25	المتغيرات التابعة
27	الفصل الثالث:
29	ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث الذي نصه:
30	رابعاً: نتائج التساؤل الرابع الذي نصه:
31	خامساً: نتائج التساؤل الخامس الذي نصه:
36	الفصل الرابع مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
36	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:
44	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي نصه:
45	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي نصه:
46	حدود الدراسة
46	الخلاصة:
47	التوصيات
48	المصادر والمراجع
55	الملاحق
B	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها المستقلة (ن = 161).....20
- جدول 2: معاملات الثبات لأدوات الدراسة..... 22
- جدول 3: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية (ن = 161)..... 28
- جدول 4: العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية (ن=161).....30
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=161).....31
- جدول 6: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=161).....32
- جدول 7: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).....33
- جدول 8: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).....34
- جدول 9: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=161).....35

## فهرس الأشكال

شكل 1: متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية تبعا لمتغير نوع اللعبة.....34

## فهرس الملاحق

55.....	ملحق أ: الاستبانة قبل التحكيم.....
67.....	ملحق ب: الأستبانة بصورتها النهائية.....
79.....	ملحق ج: أسماء لجنة التحكيم.....
80.....	ملحق د: جداول.....

مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات

الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية

في المحافظات الشمالية - فلسطين

إعداد

محمد جمال "عبد اللطيف" درويش أحمد"

إشراف

أ.د. عماد عبد الحق

د. بدر دويكات

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري والعلاقة بينهم لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع اللعبة، الخبرة). ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية - طبقية قوامها (161) إدارياً من أندية المستويات الرياضية العليا في المحافظات الشمالية - فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من معاملاتها العلمية. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان مرتفعاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.46)، وأن المستوى الكلي للولاء التنظيمي لديهم كان متوسطاً، وكان متوسط الاستجابة (3.39)، وكان المستوى الكلي للإبداع الإداري لديهم مرتفعاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.44).

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأداء الإداري وكل من الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعاً لمتغيرات نوع اللعبة والمؤهل العلمي والخبرة. وأخيراً لا توجد فروق دلالة إحصائياً في الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير نوع اللعبة بين (كرة اليد) و(كرة القدم، كرة السلة) ولصالح (كرة اليد)، وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائياً بين (كرة القدم) و(الكرة الطائرة) ولصالح (الكرة الطائرة).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تنظيم دورات نمو مهني لأعضاء الهيئات الإدارية، تتضمن محتوياتها الإدارة والإبداع والقيادة، بهدف رفع مستوى الأداء والإبداع الإداري لديهم باستمرار.

**الكلمات المفتاحية:** أداء إداري، ولاء تنظيمي، إبداع إداري، هيئات إدارية، أندية رياضية.

## الفصل الأول

### (الإطار النظري / المقدمة و سياق الدراسة) والدراسات السابقة

#### المقدمة

إنَّ التقدم في المستويات الرياضية العالمية لم يكن وليد الصدفة، أو نتيجة الاعتماد على الإمكانيات فحسب، بل كان ذلك نتيجة لاستخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية، وقد أدى تنافس دول العالم المتقدمة في تحقيق أرقام عالمية، وإنجازات رياضية، وظهور العديد من المؤسسات والأندية الرياضية العالمية، أدَّى إلى توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال الرياضي لإجراء العديد من البحوث العلمية في المجال الرياضي بوجه عام، واستخدام الأساليب والوسائل العلمية في ميدان الإدارة الرياضية بوجه خاص. (الشيخي و النجار، 2016)

والأداء الإداري في المجال الرياضي له دور مهم وواضح في معالجة المشكلات، وسد المتطلبات الرياضية المطلوبة كافةً تحت إشراف إداري لتنفيذ السياسات الموضوعة، والوقوف في وجه التحديات والمعوقات التي تواجه الإداري، وتسهيل ظروف العمل له.

ونتج عن استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة الرياضية تحقيق مستويات رياضية عالمية، فالاعتماد على الموارد البشرية والمادية فقط لم يكن كافيًا لتحقيق الإنجازات الرياضية، فقد كان للبحوث والدراسات العلمية في المجال الرياضي، واستخدام الأساليب والوسائل العلمية الحديثة، الأثر البالغ في تحقيق طفرات كبيرة في المستويات في هذا المجال. (عبد الحفيظ، 2019)

إن الكثير من المنظمات الرياضية لا تزال تمارس أساليب إدارية تعكس إلى حد كبير الأسلوب البيروقراطي في الإدارة، وهو ما يسهم في تفاقم الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية، على سبيل المثال الضبابية

في رؤية الرسالة والأهداف للمنظمة الرياضية المستقبلية، وضعف الموارد البشرية والأنظمة والقوانين.  
(الشيخي و النجار، 2016)

## الأداء الإداري

### مفهوم الأداء الإداري وأهم عناصره:

إن الأداء الإداري عبارة عن نظام متكامل، يمثل الأداء الفردي العناصر الأساسية فيه، وهذا يرجع إلى العنصر البشري الذي هو العنصر الفعال في الأداء؛ لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال، ويُعدُّ الأداء الإداري مفهومًا متعدد الجوانب؛ ففيه جوانب عقلية، ونفسية، وجسدية يتشابك بعضها مع البعض، وللأداء الإداري تأثير كبير على نجاح المنظمات، أو فشلها وانعكاسها على المجتمع، وإن الدراسات الأولى في العلوم الإدارية أعطت مؤشراً راسخاً على أن أداء الأفراد يعدُّ بعداً جوهرياً في منظمات الأعمال جميعها، ويحتل جزءاً كبيراً من اهتمام الإدارة العليا في المنظمات والمؤسسات الرياضية؛ لأنه حصيلة المتغيرات المادية والبشرية جميعاً، كما أنه انعكاس لقدرة المؤسسة على التعامل مع التغيير والتجديد اللذين لهما أثر على بقائها وتطورها. (فليح، 2009)

وقد عرّف الشيخي والنجار (2016) الأداء الإداري الرياضي على أنه حجم مستوى العمل الذي يقوم به الشخص الإداري الموجه نحو إنجاز المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام المختلفة لسير عمل المؤسسة الرياضية أو الفريق الرياضي.

وعرّف علي (2007) الأداء الإداري بأنه مجموعة السلوكيات والمهام والمتطلبات الإدارية التي تدل على قيام الفرد بمسؤولياته وواجباته على أكمل وجه، ومن هذه الواجبات جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في العمل، وقدرته على الاتصال والتفاعل مع الموظفين والالتزام باللوائح التي تنظم العمل، كما يعد نظاماً رسمياً لتقييم أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم.

كما عرّفه أبو النصر (2008) بأنه قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة ( أي بأقل جهد ووقت وتكاليف).

وللأداء الإداري عناصر أساسية متنوعة ومختلفة، ولا بد للعاملين من معرفتها والتمكن منها بشكل جيد؛ لأنه بناء عليها يتم قياس كفاية الموظف وأدائه ويشير الحربي (2012) إلى أن أهم هذه العناصر ما يأتي:

- **نوعية العمل:** وهو معرفة الفرد بعمله الذي ينجزه، وما يمتلكه من مهارات فنية والقدرة على تنظيم العمل وانجازه دون أي أخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** هو كمية العمل الذي يستطيع الإداري انجازه وابتقان، ومدى سرعة هذا الانجاز.

- **الإجتهد والوثوق:** أي العمل بجدية وتقاني، وقدرة الإداري أو الفرد على تحمل المسؤولية الموكلة له وإنهاء الأعمال في الوقت المحدد دون تأخير، ولأي مدى هذا الموظف بحاجة لإرشاد المشرفين وتوجيههم وتقييمهم لعمله.

- **معرفة متطلبات الوظيفة:** وهي معرفة الموظف بالمتطلبات العامة لهذه الوظيفة، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، كما تتطلب معرفته بالمجالات المرتبطة بها.

ولدى المديرين الرياضيين مجموعة 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 &

Goshunova, 2014)

هذه المسؤوليات جاءت نتيجة اكتساب الرياضة أهمية سياسية واجتماعية، ولذلك يتزايد الطلب على توفير جودة أعلى في الأداء الإداري في الأندية الرياضية، بحيث يجب على الإداريين أن يمتلكوا مجموعة من المهارات تتمثل في الآتي: (karakaya, 2011)

- القيام بواجبات إدارية باستخدام النظم والعمليات ذات الصلة بالمؤسسة الرياضية.
- الرد على الاستفسارات وطلبات المعلومات من المنظمات الأخرى وأفراد الجمهور.
- ضمان كفاية الأنظمة الإدارية والعمليات وقواعد البيانات وإدارتها بشكل جيد.
- الدعم الإداري لموظفي الإدارة ورؤساء المؤسسات.
- تنظيم الاجتماعات والتدريبات، وإقامة المهرجانات والمؤتمرات وغيرها من المناسبات.
- وللتطور الإداري أهمية بالغة لارتباطه بعدة عوامل: كالتنظيم الإداري، والهياكل التنظيمية، ودراسة الإجراءات، والعمل على تبسيطها وتوضيحها من خلال تطوير الإداريين، لذا ينبغي على العاملين في المجال الرياضي الإلمام بعلم الإدارة؛ لمساعدتهم وتسهيل العملية الإدارية لديهم، وإنجاز الأعمال بمستوى عالٍ من الأداء الإداري، فالإداري الذي يسير أعمال الإدارة وفق خطط ومعايير، ولديه المعرفة الكافية في علم الإدارة، وفي تنفيذه للمبادئ الإدارية حتماً يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

وفي دراسته التي هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم حيث استنتج الباحث الفتحي (2018) أن أفراد العينة يرون ، أن الميزانية السنوية لا تكفي لتنفيذ خطط الاتحاد، ولا يتم تقسيم العمل بالاتحاد على أساس التخصص، ولا يمتلك العاملون بالاتحاد القدرة على تحقيق روح العمل بفريق واحد، ولا يتم معرفة الأخطاء بالسرعة المطلوبة، على الرغم من وجود خطة قصيرة المدى بالاتحاد، ووجود لوائح خاصة لموارد الاتحاد تتعلق ببدلات السفر والمكافآت والتغذية، وقيام الاتحاد بتوفير أدوات وأجهزة الحاسوب الحديثة، ووضعه لمعايير رقابية مرتبطة بخطته.

والإداري في الأندية الرياضية يقع على عاتقه تحقيق أهداف النادي الرياضي، من خلال السياسات المستخدمة، والخطط المستقبلية الرياضية، وربطها بفلسفة الإدارة التي تتوازن مع أهداف النادي؛ لرفع مستوى الأداء الإداري في الأندية الرياضية.

وهذا ما أشارت إليه الزدجالية (2017) في دراستها التي هدفت إلى وضع تصور مقترح للارتقاء بجودة الأداء الإداري للمنتخبات الرياضية بسلطنة عمان، حيث كانت أبرز النتائج اتِّفاق العينة حول ضرورة توفر الجوانب الإدارية لإداري المنتخبات الرياضية، العمل على رفع مهارات وقدرات إداريي الفرق الرياضية، عن طريق تأهيلهم، والإعداد الجيد، كما قلة وجود الإداريين المؤهلين تأهيلاً علمياً من حيث النواحي القانونية والإدارية الخاصة باللعبة، وذلك من خلال قلة الدورات التدريبية التي تعمل على صقلهم وتأهيلهم.

### الولاء التنظيمي

ومن بين الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير، موضوع الولاء التنظيمي الذي يعبر عن انتماء العامل أو الإداري بمؤسسته التي يعمل بها، ومدى رغبته بالقيام بواجباته على أكمل وجه، وبصورة كاملة، واستمراره في العمل وإيمانه بأهداف المؤسسة، وتطابق ذلك مع طموحاته وأهدافه الشخصية، وهذا يعمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، وتقادي المشاكل في العمل، والمحافظة على إطار المؤسسة الأكفاء، وهذا ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي يعمل بها من خلال خلق جو تسوده الثقة والإخلاص المتقاني في العمل، وسعي الإداري ومبادراته في تحسين أداء المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها وتطويرها نحو الأفضل، أما في حال غياب الولاء التنظيمي أو ضعفه هذا يجعل العامل فاقداً للرغبة في العمل، وفي حين توفر فرصة عمل أخرى يقوم العامل بترك المؤسسة، وهذا يُعدُّ خسارة للمؤسسة؛ لأنها فقدت موظفاً أو عاملاً كُفئاً قامت بتدريبه وتكوينه في السابق، ولهذا فإن وجود الولاء التنظيمي في المؤسسات مهم جداً كما يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين؛ ما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة، ويدفعهم للعمل بروح تعاونية أكثر دقة واهتماماً.

ويتمثل الولاء التنظيمي في رد الفعل لدى الإداري نحو خصائص المؤسسة التي يعمل بها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المؤسسة وقيمتها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل المصالح الشخصية؛ فهو تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم. (شعبان ، علي، و الصائغ، 2020)

ويعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو درجة إنجاز العمل في المؤسسة، ويشتمل على الإيمان القوي والاعتقاد بهم، وعلى الرغبة بالبقاء عضواً في المؤسسة، ويظهر الولاء في بذل الفرد مجهوداً إضافياً في العمل، ويعد الأفراد المنتمون للمؤسسة مصدر قوة تدعم بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى. (رشوان، ابراهيم، و الكيلاني، 2019)

ويُعدُّ الولاء مفهوماً قديماً، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي، حيث يعيش في بيئة اجتماعية، تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف.

كما عرّفها عبد الباقي (2004) على أنها درجة ارتباط الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، وعزيمته في بذل أقصى درجة من العطاء لصالح هذه المؤسسة، مع رغبته في الاستمرارية بالعمل والأجتهاد والعطاء في هذه المؤسسة والمحافظة على عضويته بها.

وعرّف زحاف (2016) الانتماء على أنه اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره، كتبنيّه المبادئ والقيم التي تقرها المنظمة، وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال، وبذل بعض المجهودات الإضافية، والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية؛ من أجل إكسابها سمعة جيدة وسط المنظمات الأخرى، دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي؛ لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها.

## أنواع الولاء التنظيمي:

يذكر علماء الاجتماع للولاء التنظيمي ثلاثة أنواع، كما يؤكد ذلك (الشواور، 2009) نقلاً عن (Allen&Mayer 1990) على النحو التالي نقلاً :

### أ. الولاء العاطفي:

"وهو يعكس علاقة الموظف مع المؤسسة أو النادي الذي يعمل به، ويتمثل ذلك في أحاسيس الوفاء والإخلاص التي يكنها الفرد لمنظمتها، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب، ودوران العمالة، وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز والإبداع، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله، من استقلالية، وطبيعة علاقة الفرد برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك أفراد وزملاء العمل وتلاحمهم." (الشواور، 2009)

### ب. الولاء المستمر:

"وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى، يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح." (الشواور، 2009)

ويرتبط الولاء المستمر بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها، ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل.

### ج. الولاء المعياري (الأخلاقي):

"وهو التزام يعبر من خلاله الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة ازاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته، والاستمرار في البقاء فيها، والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح." (الشواور، 2009)

### المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

من خلال تعريفات الولاء التنظيمي وأبعاده الرئيسية يمكن استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي حسب الآتي: (اللوزي، 2003)

1. قبول قيم المنظمة وأهدافها التي ينتمي إليها الفرد.

2. الإسهام بفاعلية من قبل الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

3. رغبة الفرد الشديدة والكبيرة في البقاء والاستمرار في المنظمة.

4. الإخلاص والرغبة في العمل في المنظمة بصورة إيجابية.

كما أوضح هيربرت سايمون (2003) كيفية اكتساب ولاء الفرد للمنظمة بقوله: "ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة التي تتضمن تلقائياً مواءمة قرارنا الشخصي لأهداف المنظمة، وانطلاقاً من ذلك يكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملاءمة قراراته لأهداف المنظمة".

### مراحل الولاء التنظيمي:

لا يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل متتابعة هي: (عورتاني، 2003)

1. **مرحلة التجربة:** تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل، والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولمّا كانت هذه الفترة فترة تدريب واختبار؛ فإن العامل فيها يبذل قصارى جهده ليبرز وليحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة التحديات التي تواجه الفرد في العمل، وتضارب الأتثناء والولاء، ووضوح دور الفرد بعمله، وبروز الجماعة المتلاحمة، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة، وهي تمتد من (2-4) سنوات، وفيها يسعى العامل إلى تحقيق ذاته وتأكيد ما حققه من إنجازات.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وهذه المرحلة بعد 5 سنوات من العمل بالمنظمة، وفيها يبدأ العامل بتقوية الرباط بها، والإحساس بالحب والإخلاص لها، وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة.

### **خصائص الولاء التنظيمي: (ابو العلا، 2009)**

1. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل ومن أهمها الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية.
2. الولاء بحاجة الى وقت طويل لتحقيقه، فهو يجسد القناعة التامة للموظف، وليس من السهل التخلي عن الولاء ولا يكون التخلي عنه نتيجة لتأثير عوامل سطحية، بل يكون السبب في التخلي عن الولاء نتيجة تأثيرات استراتيجية.
3. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
4. إنّ الولاء التنظيمي هو شعور غير محسوسة، يُستدل عليها من خلال الظواهر التنظيمية، وأفعال الموظفين ومدى ولاءهم.

أشار صواش (2019) في دراسته إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة الرياضية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء كانت في مستوى متوسط.

كما أن الأفراد في المنظمات لديهم أهداف وقيم خاصة بهم، قد لا تتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المنظمة وقيمها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد في حالة تنافس، ويحاول كل منهم تسجيل نقاط على حساب الآخر، وكل طرف من الأطراف ينظر إلى مصلحته أولاً، وتكون النتيجة النهائية خسارة الطرفين، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء التنظيمي الذي من شأنه سد الفراغ في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم، والتوفيق فيما بينهم، وهذا الأمر لا يتحقق بسرعة؛ إذ يحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته تقنع الموظفين بحب المؤسسة وولائها لأفرادها.

كما هدفَ نور الدين وبوكربوط (2021) في دراستهم إلى إبراز دور الولاء التنظيمي الذي هو من العوامل التي لها أهميتها في أي منظمة، فهو يمثل أحد متغيرات العمل المعنوية، إلى جانب كونه دافعاً معنوياً يثير العاملين ويحفزهم إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الأمن أو الشعور بالأمن الوظيفي، والاحترام، والتقدير، وهكذا الانتماء الوظيفي من منظور العاملين: أداة للتقدم واكتساب المكانة في السلم الوظيفي داخل المنظمة وعامل محفز لتنمية الأداء وتحقيق الأهداف؛ لأنها تمثل من جانبهم عرفاناً وتقديراً من المنظمة لخدمتهم وجهودهم.

## الإبداع الإداري

ومع استمرار عملية التطور في علم الإدارة، سيظل العنصر البشري هو المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف؛ حيث تقاس كفاية وفعالية أداء المؤسسة على فعالية هذا العنصر، لذا تعد تنمية الإبداع الإداري من أهم الأساليب التي لا بد أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق النجاح والتميز والتألق في عملها، من خلال رفع قدرات ومهارات الكوادر البشرية.

كما عرّف عبد الحليم وأبو السبح الإبداع الإداري (2012) بأنه: المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة؛ لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلحٍ أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

وعرّفه أيوب (2000) بأنه: قدرة الأداري على ايجاد الحلول أو افكار جديدة، مع الإشارة إلى الابتكار الإداري الذي لا بد أن يُبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشاكل وحلّها، وعلى قدرته على القيادة، وعلى علاقات العمل المتفق عليها التي تُنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

ويرى القاسمي (2002) أن "الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاية وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع."

ويشير سانجر وليفين (2003) أن الإبداع في جوهره تغيير والتغيير مطلوب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث، وكثيرة التغيير، تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جيد، ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ويمكنها من المنافسة، وتقديم الأفضل، وهكذا يمكنها من النمو والازدهار.

ويتفق كل من يورك (2002) براون (2003)، السويدان والعدلوني (2012)، الغريب (2016) على أن عناصر الإبداع الأساسية تكمن فيما يلي:

أ) الأصالة: ويقصد بها قدرة الإداري على خلق حلول جديدة، فالمبدع لا يأخذ افكار تقليدية ولا يكرر أفكار كانت موجودة وعملو بها من قبل.

ب) الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل، والأزمات أكثر من غيره، ويعمل على حل أكثر من مشكلة.

ت) المرونة: ويقصد بها النظر إلى الأمور والمشاكل والمواقف بمنظور مختلف غير الذي اعتاد عليه غيره من الإداريين.

ث) القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن تجزئة وتنسيق أي عمل إلى أجزاء صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على التنظيم وتبسيط الأفكار، والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد.

ج) الطلاقة: يقصد بها القدرة على خلق عدد كبير من الأفكار، والقيم في مدة زمنية محددة، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين.

كما أشارة شويته (2016) في دراستها إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة، ومن أهم النتائج أنّ أعلى درجة للإبداع الإداري لدى الإدارة المركزية تليها العامة وأخيراً الإدارة الفرعية، كما جاءت أعلى قيم متوسطات حسابية للاستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري الإدارات الفرعية بالمقارنة لباقي استجابات المديرين الآخرين.

وهذا ما أشارت إليه الغريب (2016) في دراستها والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، ومن أهم النتائج جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة

نظر العاملين بهذه المؤسسات، ومن أهم توصيات الباحثة تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الخلاقية، والاستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الإبداع الإداري.

كما أشارت غول (2018) في دراستها التعرف إلى العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين، حيث توصلت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي للأداء الإداري كان متوسطاً، والمستوى الكلي للإبداع الإداري كان متوسطاً.

وقد أكدت شعبية (2017) في دراستها إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة، حيث أوصى الباحث ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين، وتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية لتنفيذ طابع الأفكار التي تتسم بالمخاطرة والتجديد، والعمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في الإدارة وإطلاع جميع العمال عليها، كما أكدت على ضرورة إدراك أهمية توفير بيئة عمل مناسبة من طرف الإدارة وذلك من خلال الاهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما ذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

وبما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة مهمة تمكن المسؤول عن المنظمة أو المؤسسة الرياضية من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وإدارة الأزمات فهو يعمل بالضرورة على رفع كفاية العاملين بالمؤسسة، وتطوير أداء الوحدات الإدارية، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها بالعمل الإداري، كما وتتعاظم حاجة المسؤولين لهذه المهارة؛ بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم في انتظار حدوث المشكلات، فالمسؤولون الفاعلون هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث، والتفكير والإبداع وكيفية تلافي تلك المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها. (الغريب، 2016)

يعد علم الإدارة من أهم العلوم المستخدمة في حياتنا اليومية والتي تؤثر على جميع مجالات الحياة، وتعمل على حل المشكلات التي تواجه الإداريين والمؤسسات والمجتمع كافةً من خلال الإدارة؛ فالإدارة هي أداء

مرتبط بشكل مباشر بحياة الإنسان، وهي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف الموضوعة، فإن غابت الإدارة عن أي مجال في مجالات الحياة يحل محلها الارتجال والعشوائية؛ ما يهدد هذا المجال بالفشل.

## مصطلحات الدراسة

**الأداء:** هو كل ما يقوم به الفرد من أعمال في حياته اليومية.

**الأداء الإداري:** هو إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.

كما عرّفه (الفتحي، عبد القادر، و العاني، 2018) بأنه يتمثل في قدرة الإداريين في المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة في ظل توافر المقومات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويرى الباحث أنّ الأداء الرياضي هو ما يقوم به الفرد من مهمات موكلة إليه؛ للوصول إلى الأهداف والخطط الموضوعة في المؤسسة الرياضية. (تعريف أجرائي)

**الولاء التنظيمي:** يتمثل في مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يتبادلها العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وينعكس ذلك على تقبله لأهدافها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لإنجاحها، ويتم تقدير ذلك من خلال الاختبار الذي صممه يورتر وسميث لقياس الولاء التنظيمي. (رويم، 2010)

وعرّفه الباحث بأنه انتماء الفرد إلى المنظمة الرياضية، والإخلاص والتفاني في عمله دون الحاجة إلى رقيب عليه، وشعور الفرد بالاعتزاز بمنظّمته، ورغبة الفرد الشديدة في البقاء ضمن عائلة هذه المنظمة أو المؤسسة، وبذل مجهود إضافي لها دون انتظار مقابل مادي أو مصالح شخصية. (تعريف أجرائي)

**الإبداع الإداري:** "هو قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستحدثه لوسائل جديدة وحديثة، تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقق المنفعة، وتلبي حاجات المجتمع." (الشمري، 2014)

وعرّفه الباحث بأنه قيام الإداري بإيجاد حلول للمشكلات بطريقة جديدة وسريعة وبأقل الخسائر، ولا يقتصر في عمله على الروتين الإداري، وإنما يقوم بإيجاد طرق إدارية جديدة ومميزة تسهم بحل المشكلات وبالقدرة على اتخاذ قرار لحل هذه المشكلات بأحدث الطرق والوسائل. (تعريف اجرائي)

**أندية المستويات الرياضية العليا:** هي الأندية المصنفة في أعلى مستوى تنافسي في الألعاب الجماعية المختلفة التابعة للاتحادات الرياضية الجماعية. (شتيوي، 2012)

### مشكلة الدراسة

الإبداع يعتمد على التفكير الكلي الشامل والذي يطلع على المشكلة من جميع نواحيها ويجد عدة حلول وأختيار أفضل الحلول لها، وفاعلية الإبداع أن يكون موجه لإشباع رغبات محددة فهو يعتبر ظاهرة إنسانية عامة تختلف من فرد لآخر حسب الظروف التي يتعامل ويعيش معها.

وللإداريين دور هام في إيجاد الإبداع الإداري في مؤسساتهم أو هم من يستطيعون خلق جو الإبداع في مؤسساتهم فإذا رغبوا في ذلك وسعوا له وعليهم إيجاد عملية إدارية مبتكرة وجديدة للعاملين في شكلها ومضمونها، وقد يتضمن الإبداع الإداري إيجاد نظاماً إدارياً جديداً، أو برامج تدريبية لرفع قدرة الموظفين جديدة في مضمونها وهذا يؤثر بصورة غير مباشرة في تحسين وتطوير أعمال مؤسساتهم من جانب، وتحسين منتجاتهم أو ما يقدموه من خدمات للمجتمع أو الجمهور.

فالإدارة الناجحة هي التي تعمل على خلق المناخ الذي يشجع على الإبداع في أشكال مختلفة لتحقيق التميز والتفوق وفي ظل التحديات أصبح من الضرورة وجود الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين من أجل الوصول إلى بدائل متعددة ومتنوعة للمواقف المتجددة.

وفي ضوء ما سبق وفي ظل التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية في فلسطين، ونقص الدراسات التي تُسهم في تطور الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية، ظهرت الحاجة

لدى الباحث في إجراء دراسة للكشف عن مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين، ومدى علاقتها بالإبداع الإداري، لأجل تحقيق التقدم والرقى إلى الإمام في العملية الإدارية وتقديم الأفضل.

## تساؤلات الدراسة

سوف تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين؟
3. ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين؟
4. ما العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين تُعزى لمتغيرات نوع اللعبة والمؤهل العلمي والخبرة؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين، من خلال إيجاد الانسجام وخلق الحيوية والانفعال وبناء علاقات إنسانية بين الموظفين، والإسهام في حل

المشاكل، وتجسيد الأهداف داخل المؤسسة، من خلال إتاحة الفرص للأعضاء العاملين داخل المؤسسة بأفكارهم وآرائهم، ومن هذا المنظور التطوري يُعدُّ الأداء الإداري والولاء التنظيمي وسيلة ضرورية لا غنى عنها من أجل إظهار الإبداع الإداري لدى الأعضاء، ويُعدُّ الأداء الإداري والولاء التنظيمي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل، وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها.

تُعدُّ هذه الدراسة هي الأولى في حدود علم الباحث التي تتناول موضوع مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتهما بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. إعطاء تصور واضح حول واقع الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.
2. التعرف إلى العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

1. مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.
2. مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.

3. مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.
4. العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.
5. الفروق في العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؛ تبعا لمتغيرات نوع اللعبة والمؤهل العلمي والخبرة.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة

#### منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة التي تضمنتها الدراسة وهي المنهج، والمجتمع، والعينة، والأداة، والمتغيرات، والحقائق العلمية للاختبارات، والمعالجات الإحصائية.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من إداريي الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين والبالغ عددهم (380).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من إداريي الهيئات الإدارية في أندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين والبالغ عددهم (161) إدارياً وهي تمثل (40%) من حجم المجتمع الأصلي، تم اختيار العينة في الطريقة العشوائية- الطبقية من أندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.

## جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها المستقلة (ن = 161).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	16	9.9
	دبلوم	54	33.5
	بكالوريوس فأعلى	91	56.6
	المجموع	161	%100
نوع اللعبة	كرة القدم	57	35.4
	كرة السلة	35	21.7
	الكرة الطائرة	32	19.9
	كرة اليد	37	23
	المجموع	161	%100
	الخبرة	5 سنوات فأقل	46
	من 6 - 10 سنوات	62	38.5
	أكثر من 10 سنوات	53	32.9
	المجموع	161	%100

### الخصائص العلمية لأدوات الدراسة

#### أدوات الدراسة

من أجل التعرف إلى مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين، قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي والدراسات المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، مثل (خضير، 2015) و(صواش، 2019) و(بنورة، 2014)، وقام الباحث بتصميم استبانة الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري، بحيث كانت استبانة الأداء الإداري مكونة من (31) فقرة، مقسمة على (4) مجالات، حيث إنَّ المجال الأول تكوّن من (10) فقرات، والمجال الثاني من (8) فقرات والثالث من (6) فقرات، والرابع من (7) فقرات، أما استبانة الولاء التنظيمي فمكونة من (15) فقرة، مقسمة على (3) مجالات، حيث إنَّ كل مجال تكون من (5) فقرات، واستبانة الإبداع الإداري مكونة من (29) فقرة، موزعة

على (4) مجالات، حيث إنّ المجال الأول تكون من (6) فقرات، والمجال الثاني من (9) فقرات، والثالث من (8) فقرات، والرابع من (6) فقرات، وكانت المجالات في استبانة الأداء الإداري كالآتي:

1. العملية التخطيطية.

2. عملية التنظيم والتنسيق.

3. التوجيه.

4. الرقابة.

أما المجالات في استبانة الولاء التنظيمي فكانت كالآتي:

1. الولاء العاطفي.

2. الولاء المستمر.

3. الولاء المعياري.

أما المجالات في استبانة الإبداع الإداري فكانت كالآتي:

1. تشجيع الإبداع.

2. حل المشكلات واتخاذ القرار.

3. القابلية للتغير.

4. روح المجازفة

**الثبات لأدوات الدراسة:**

وللتأكد من معامل الثبات لأدوات الدراسة (الأداء الإداري، الولاء التنظيمي، الإبداع الإداري) تم استخدام

معادلة كرونباخ ألفا، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

## جدول 2

معاملات الثبات لأدوات الدراسة.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	العملية التخطيطية	10	0.80
2	التنظيم والتنسيق	8	0.79
3	التوجيه	6	0.81
4	الرقابة	7	0.80
	الثبات الكلي لأداة الأداء الإداري	31	0.89
1	الولاء العاطفي	5	0.82
2	الولاء المستمر	5	0.85
3	الولاء المعياري	5	0.87
	الثبات الكلي لأداة الولاء التنظيمي	15	0.93
1	تشجيع الإبداع	6	0.79
2	حل المشكلات واتخاذ القرار	9	0.88
3	القابلية للتغير	8	0.87
4	روح المجازفة	6	0.85
	الثبات الكلي لأداة الإبداع الإداري	29	0.91

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة الأداء الإداري ككل كانت (0.89)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الأداء الإداري ما بين (0.79-0.81). أما لأداة الولاء التنظيمي ككل فكانت قيمة معامل الثبات فيها (0.93)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالاته ما بين (0.82-0.87). وأخيراً، كانت قيمة معامل الثبات لأداة الإبداع الإداري ككل (0.91)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الأداء الإداري ما بين (0.79 - 0.85)، وتعني هذه النتائج أن أدوات الدراسة تتميز بمعاملات ثبات جيدة لتحقيق أغراض الدراسة.

### صدق الأداة

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية الرياضية من كلية التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية والبالغ عددهم (9) متخصصين والملحق رقم (ج)

يوضح أسماءهم، ورتبهم العلمية، وتخصصاتهم، ومكان عملهم، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة من الفقرات إلى مجال الاستبانة، وكذلك وضوح صياغة بعض الفقرات، وتعديل وحذف بعضها لعدم ملاءمتها أو أهميتها، وتم الأخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (31) فقرة، موزعة على (4) مجالات لاستبانة الأداء الإداري، و (15) فقرة موزعة على (3) مجالات لاستبانة الولاء التنظيمي، و(29) فقرة موزعة على (4) مجالات لاستبانة الإبداع الإداري.

### إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات لتصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- توزيع أداة الدراسة على الخبراء في جامعة النجاح الوطنية.
- عمل التعديلات المناسبة لأداة الدراسة وفقاً لآراء الخبراء.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة على الأندية الموضح أسمائهم وعناوينهم في ملحق رقم (7).
- جمع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تفرغ استجابة أفراد العينة.
- استخراج النتائج الأولية وتحليلها ومناقشتها.

## المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد مستوى الأداء الإداري، والولاء التنظيمي، والإبداع الإداري، والإجابة عن تساؤلات الدراسة الأول والثاني والثالث.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري، والإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحديد الفروق في الدرجة الكلية لكل من الأداء الإداري، والولاء التنظيمي، والإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع اللعبة، الخبرة) وللإجابة عن تساؤل الدراسة الخامس، ومن ثم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير نوع اللعبة فقط.

ولتفسير نتائج التساؤلات الأول والثاني والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية المتعارف عليها لسلم ليكرت الخماسي، وذلك من خلال حساب المدى بين أعلى استجابة وأقل استجابة على الفقرات (1 - 5 = 4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات (5) لتحديد طول الفئة ( $0.80 = 5/4$ ) ويضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالتالي:

- (1- 1.80) مستوى منخفض جداً.
- (1.81 - 2.60) مستوى منخفض.
- (2.61 - 3.40) مستوى متوسط.
- (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع.
- (4.21 - 5) مستوى مرتفع جداً.

## متغيرات الدراسة

### المتغيرات المستقلة

- نوع اللعبة: كرة قدم / كرة سلة / كرة طائرة / كرة يد.
- المؤهل العلمي: توجيهي فأقل / دبلوم / بكالوريوس فأعلى.
- الخبرة: 5 سنوات فأقل / من 6 - 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات.

### المتغيرات التابعة

تتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة إلى أدوات الدراسة للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري المستخدمين في الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

أولاً: نتائج التساؤل الأول الذي نصه:

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللمستوى الكلي للأداء الإداري، ونتائج الجدول رقم (1.د) تبين ذلك. ولتفسير النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- (1- 1.80) مستوى منخفض جداً.
- (1.81- 2.60) مستوى منخفض.
- (2.61- 3.40) مستوى متوسط.
- (3.41- 4.20) مستوى مرتفع.
- (4.21- 5) مستوى مرتفع جداً.

تشير نتائج الجدول رقم (د.1) المشار اليه بالملحق (د) إلى أن المستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان مرتفعاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.46)، وكان مستوى الأداء الإداري مرتفعاً على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التوجيه) بمتوسط حسابي قدره (3.49)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التنظيم والتنسيق) بمتوسط حسابي قدره (3.45).

وفيما يتعلق بالفقرات كان مستوى الأداء الإداري مرتفعاً على الفقرات (1، 3، 6، 7، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 29، 30، 31)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.41 - 4.05)، بينما كان المستوى متوسطاً على جميع الفقرات المتبقية، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.26 - 3.40).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني الذي نصه:

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللمستوى الكلي للولاء التنظيمي، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية (ن = 161)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي* %	المستوى
مجال الولاء العاطفي			
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي في النادي.	3.98	مرتفع 79.6
2	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن النادي.	3.55	مرتفع 71
3	أنظر إلى المشكلات التي تواجه النادي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.47	مرتفع 69.4
4	أشعر بوجود جو أخوي في النادي.	3.55	مرتفع 71
5	أشعر بارتباط عاطفي تجاه النادي.	3.58	مرتفع 71.6
	المستوى الكلي لمجال الولاء العاطفي	3.62	مرتفع 72.4
مجال الولاء المستمر			
6	أشعر بالخوف من ترك العمل هنا لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.20	متوسط 64
7	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي هذا.	3.11	متوسط 62.2
8	إن بقائي للعمل في النادي نابع من حاجتي للبقاء فيها.	3.01	متوسط 60.2
9	أشعر أنني لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.	3.05	متوسط 61
10	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي.	3.03	متوسط 60.6
	المستوى الكلي لمجال الولاء المستمر	3.08	متوسط 61.6
مجال الولاء المعياري			
11	أشعر بضرورة الالتزام والولاء المهني للنادي.	3.42	مرتفع 68.4
12	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالنادي.	3.48	مرتفع 69.6
13	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	3.40	متوسط 68
14	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها.	3.39	متوسط 67.8
15	أحرص على الاستمرار بالعمل بالنادي.	3.63	مرتفع 72.6
	المستوى الكلي لمجال الولاء المعياري	3.47	مرتفع 69.4
	المستوى الكلي للولاء التنظيمي	3.39	متوسط 67.8

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن المستوى الكلي للولاء التنظيمي كان متوسطاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.39)، وكانت أعلى استجابة على مجال (الولاء العاطفي) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي

قدره (3.62)، ويليه مجال (الولاء المعياري) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.47)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الولاء المستمر) بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (3.08).

وفيما يتعلق بالفقرات كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 11، 12، 15)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.42 - 3.98)، بينما كان المستوى متوسطاً على الفقرات (6، 7، 8، 9، 10، 13، 14)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.01 - 3.40).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث الذي نصه:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل أنظر ملحق (د) صفحة (80) تم حساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، والمستوى الكلي للإبداع الإداري.

تشير نتائج الجدول رقم (د.2) ملحق (د) صفحة (80) إلى أن المستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان مرتفعاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.44)، وكان أعلى استجابة على مجال (تشجيع الإبداع) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.54)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (حل المشكلات واتخاذ القرار) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي قدره (3.38).

وفيما يتعلق بالفقرات كان مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً على الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 12، 15، 16، 17، 19، 21، 23، 24، 25، 27، 28، 29)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين

(3.41- 4.01)، بينما كان المستوى متوسطاً على جميع الفقرات المتبقية، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.31- 3.40).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع الذي نصه:

ما العلاقة بين الإداري الأداء والإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ولتحديد العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (5) تبين ذلك.

#### جدول 4

العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية (ن=161).

المتغيرات	الأداء الإداري	الولاء التنظيمي	الإبداع الإداري
الأداء الإداري	-	**0.49	**0.63
الولاء التنظيمي		-	**0.43
الإبداع الإداري			-

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الأداء الإداري وكل من الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بينهم على التوالي (0.49، 0.63)، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.43).

خامساً: نتائج التساؤل الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ونوع اللعبة والخبرة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحديد الفروق في الدرجات الكلية للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة، ونتائج الجداول (7-13) تبين ذلك، وفيما يأتي العرض للنتائج وفقاً للمتغيرات المستقلة وهي:

#### أ- متغير المؤهل العلمي

نتائج الجدول (5) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=161).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
0.67	3.31	16	توجيهي فأقل	الأداء الإداري
0.35	3.41	54	دبلوم	
0.44	3.52	91	بكالوريوس فأعلى	
0.63	3.41	16	توجيهي فأقل	الولاء التنظيمي
0.38	3.30	54	دبلوم	
0.53	3.44	91	بكالوريوس فأعلى	
0.64	3.34	16	توجيهي فأقل	الإبداع الإداري
0.42	3.36	54	دبلوم	
0.43	3.51	91	بكالوريوس فأعلى	

## جدول 6

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=161).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع الانحراف	مربعات درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.82	2	0.41	2.10	0.125
	داخل المجموعات	30.64	158	0.19		
	المجموع	31.46	160			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.72	2	0.36	1.45	0.237
	داخل المجموعات	38.84	158	0.25		
	المجموع	39.56	160			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.04	2	0.52	2.55	0.081
	داخل المجموعات	32.18	158	0.20		
	المجموع	33.22	160			

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ب- متغير نوع اللعبة:

انظر ملحق (د) صفحة (80) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة.

## جدول 7

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع الانحراف	مربعات درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *
الأداء الإداري	بين المجموعات	1.27	3	0.42	2.20	0.090
	داخل المجموعات	30.19	157	0.19		
	المجموع	31.46	160			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	3.11	3	1.04	4.47	*0.005
	داخل المجموعات	36.45	157	0.23		
	المجموع	39.56	160			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.38	3	0.46	2.27	0.083
	داخل المجموعات	31.84	157	.20		
	المجموع	33.22	160			

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق في الأداء الإداري والإبداع الإداري تبعا لمتغير نوع اللعبة، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في الولاء التنظيمي. وللتعرّف إلى مصادر الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير نوع اللعبة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (د.4).

## جدول 8

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).

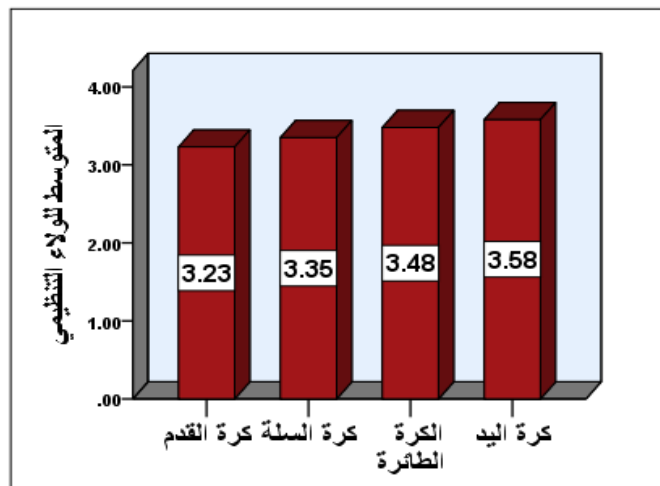
المتوسط	كرة القدم	كرة السلة	الكرة الطائرة	كرة اليد
3.23	-	0.12-	*0.25-	*0.35-
3.35	-	-	0.13-	*0.23-
3.48	-	-	-	0.10-
3.58	-	-	-	-

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.د) أنه توجد فروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير نوع اللعبة بين (كرة اليد) و(كرة القدم، كرة السلة) ولصالح (كرة اليد)، وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائية بين (كرة القدم) و(الكرة الطائرة) ولصالح (الكرة الطائرة)، بينما لم يلاحظ هناك فروق دالة إحصائية في المقارنات الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية، والشكل رقم (1) يظهر ذلك.

## شكل 1

متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية تبعا لمتغير نوع اللعبة



### ج- متغير الخبرة:

انظر ملحق (د) صفحة (80) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).

### جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=161).

المتغيرات	مصدر التباين	الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.49	2	0.24	1.24	0.923
	داخل المجموعات	30.97	158	0.20		
	المجموع	31.46	160			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.24	2	0.12	0.48	0.623
	داخل المجموعات	39.32	158	0.25		
	المجموع	39.56	160			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.91	2	0.45	2.22	0.112
	داخل المجموعات	32.31	158	0.20		
	المجموع	33.22	160			

تشير نتائج الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما مستوى الإداري الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

#### 1. مجال العملية التخطيطية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.1) أن مستوى الأداء الإداري لفقرات مجال العملية التخطيطية كان مرتفعاً على الفقرات (1،3،6،7،10) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43 - 4.05) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (2،4،5،8،9) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.38 - 3.29) وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال العملية التخطيطية كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.46).

ويرى الباحث أن الإداريين يختلفون في أسلوبهم الإداري في كيفية تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها في العملية التخطيطية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث التكلفة والوقت والمجهود وتحديد الموارد المادية والبشرية واتخاذ القرارات المهمة من حيث حجم وخطورة المشكلات الموجودة حسب الموقف وتحديد الخطة البديلة لها، بحيث يتطلب تحقيق الأهداف التعاون بين جميع العاملين، حيث يعد معياراً للأداء الإداري، كما أن وجود كادر إداري مؤهل جعل نتيجة العملية التخطيطية مرتفعة.

وهذا ما يؤكد أبو حليلة (2004) أن التخطيط عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

## 2. مجال التنظيم والتنسيق:

تشير نتائج الجدول رقم (د.1) أن مستوى الأداء الإداري لفقرات مجال التنظيم والتنسيق كان مرتفعاً على الفقرات (11،12،13،14،15،17،18) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.52 - 3.41) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (16) حيث أن المتوسط لها كان (3.40) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التنظيم والتنسيق كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.45).

ويرى الباحث أن الإداريين في الأندية الرياضية مهتمين بمبادئ التنظيم وقواعد التنسيق واعتبارهم أساساً يعتمد عليه في عملهم الإداري، ومن أهم المبادئ في مجال العمل الإداري مبدأ تقسيم العمل والمهام على المرؤوسين؛ فالإداري يتعامل مع أفراد متعددين لهم قابليات وأفكار مختلفة ومتنوعة، الأمر الذي يحتاج من الإداريين إلى امتلاك الكيفية التي تمكنهم من التعامل مع مختلف الشخصيات التي يقودها، وذلك يتطلب إمكانية تنظيمية تسهم في تحقيق أهداف النادي الرياضي، وفي ارتباطها المباشر مع التنسيق، كما يكفل التنظيم تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة أو المؤسسة ويهيئ الجو المناسب لتدريب أعضائه، وتنمية مواهبهم، وتزويدهم بما هم بحاجة إليه ومعرفة ما يحفزهم، وبالتالي يضاعف إخلاصهم وولاءهم.

وهذا ما يؤكد عبد الحميد شرف (1997) أنه لإتمام عملية الإدارة في أي منشأة رياضية يجب تحقيق عنصر التنظيم، ولكي يتحقق عنصر التنظيم يجب أولاً إنشاء هيكل تنظيمي؛ بحيث يراعى فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذي يحقق أهداف هذه المنشأة الرياضية، ويراعى أيضاً أن يتم تقسيم الأعمال على أفراد الهيئة الرياضية بطريقة تضمن كفاية التنفيذ والإشراف.

ويذكر أيضاً مروان عبد المجيد (2000) أن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية، وهو بهذا يقلل من التفاوض والاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ التنظيم.

### 3. مجال التوجيه:

يتضح من نتائج الجدول رقم (1.د) أن مستوى الأداء الإداري لفقرات مجال التوجيه كان مرتفعاً على الفقرات (19،20،21،22،23،24) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.41 – 3.58) أي أن جميع فقرات هذا المجال جاءت الاستجابة عليها مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التوجيه فقد كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.49).

يرى الباحث أن هذا المجال يمثل الداعم الرئيس للإداريين في مجال التوجيه، لما له أثر بالغ على نفسية العاملين؛ لأنه يصل بهم إلى أعلى المستويات، ولأنه يساعدهم على فهم وسائل التعلم وطرقه وأدواته، لتكون في خدمة العاملين، كذلك يساعد في وضع الخطط السليمة والقائمة على أسس علمية تُشبع ميول الأفراد، وتستجيب لحاجاتهم، كما أنه يساعد الموظفين على فهم وظيفتهم، والإيمان بها، والإخلاص في أدائها؛ لأجل نمو وتوجيه المشاركة الإيجابية في بناء المؤسسة.

### 4. مجال الرقابة:

تشير نتائج الجدول رقم (1.د) إلى أن مستوى الأداء الإداري لفقرات مجال الرقابة كان مرتفعاً على الفقرات (25،26،29،30،31) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43–3.70) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (27،28)؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.26 – 3.32) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الرقابة فقد كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.46).

يرى الباحث أن الرقابة هي التأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه على الإداريين، ويجب على الإداريين استخدام الوسائل العلمية الجديدة والحديثة، واستخدام طرق صحيحة لجعل الأمر مقبولاً للمرؤوسين، وأن وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح المنظومة، والرقابة هي مقياس لتصحيح أداء المرؤوسين، وعن طريقها ونعرف أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت.

وهذا ما أكدته البدري (2001) أنّ الرقابة عملية لتسهيل عمل الإداري، وتعطي النتائج الصحيحة للوصول إلى الأهداف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من خضير (2015)، ودراسة الشرابي (2006)، ودراسة العواملة (2001)، بأن الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية كان مرتفعاً.

وجاءت هذه نتائج هذه الدراسة غير متفقة مع دراسة كل من دراسة عسليّة (2006)؛ حيث كان مستوى الأداء الإداري منخفضاً، ومع دراسة المومني والشمالي (2008) حيث كان مستوى الأداء الإداري متوسطاً.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي نصه:**

**ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟**

### **1. مجال الولاء العاطفي:**

يتضح من نتائج الجدول رقم (1.د) أن مستوى الولاء التنظيمي لفقرات مجال الولاء العاطفي كان مرتفعاً على الفقرات (1،2،3،4،5) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47 - 3.98) وكانت الاستجابة على جميع فقرات هذا المحور كانت مرتفعة، وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الولاء العاطفي كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.62).

ويرى الباحث أن الولاء العاطفي هو ولاء وجداني، يجعل الفرد محباً للإدارة وللمؤسسة التي يعمل بها، ويدافع عنها، ويسعى إلى تحقيق أهدافها، حتى وإن كانت على حساب الشخص، ومن هنا جاءت النتيجة مرتفعة.

## 2. الولاء المستمر:

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.1) أن مستوى الولاء التنظيمي لفقرات مجال الولاء المستمر كان مرتفعاً على الفقرات (6،7،8،9،10)؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.01 - 3.20) وكانت الاستجابة على جميع فقرات هذا المحور متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الولاء المستمر فقد كان؛ حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.08).

ويرى الباحث أن العامل في الإدارة يصبح وظيفياً للإدارة لا يغادرها مهما كانت الإجراءات الخارجية، ويفضل العامل البقاء في المؤسسة لأطول فترة زمنية حتى انتهاء عمله (تقاعده)، ما يجعله يحصل على حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع أهدافه وأهداف المؤسسة، وهذا ما يضمن استمراريته في المؤسسة، ونتيجة لذلك جاءت النتائج متوسطة.

## 3. مجال الولاء المعياري:

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.1) أن مستوى الولاء التنظيمي لفقرات مجال الولاء المعياري كان مرتفعاً على الفقرات (11،12،15)؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.42 - 3.63) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (13،14) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.40 - 3.39) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الولاء المعياري فقد كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.47).

ويرى الباحث أنه في المؤسسات والمنظمات التي يعمل بها الأفراد فإنه عندما يكون إنجاز الفرد مرتفعاً، عندها يرى الإداري أنه مهم وفعال في هذه الإدارة، وإنهاء عمله في هذه المؤسسة سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة، ويقلل فاعليتها، وأداءها التنظيمي؛ لأنه لا يبني الأداء بشكل شخصي وإنما من أجل المؤسسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مزوار منوبة (2009) ودراسة فواز بدوي البدوي (2016) ودراسة صواش عيسى (2019) والتي أشارت إلى أهمية الولاء التنظيمي، وتوفير مناخ تنظيمي ووجود نظام متكامل للحوافز، والتعامل بالأسلوب الديمقراطي مع العاملين؛ من أجل الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبادو وخديجة (2015) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة مرتفع.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي نصه:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين؟

#### 1. مجال تشجيع الإبداع:

تشير نتائج الجدول رقم (د.2) أن مستوى الإبداع الإداري لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان مرتفعاً على الفقرات (1،2،3،5،6)؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.44 - 4.01) وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (4) حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (3.40) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.54).

يرى الباحث أن الدرجة الكلية لمجال تشجيع الإبداع جاء مرتفعاً؛ بسبب حاجة الأندية الرياضية إلى مبدعين في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية، وذلك لمواجهة الأزمات والصعوبات والتحديات التي تواجه أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، وهذه الإبداعات تكون فردية وغير مستمرة، وتنتهي بانتهاء فترة عمل الإدارة، كما أن الإبداع الإداري للمنظمات يتطلب تشجيع العاملين على التجديد

والتطوير المستمر، ما يساعد المؤسسة والمنظمة على البقاء والتنافس المستمر، وإيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة للتنمية والتطوير، ومحاولة حل كل المشاكل التي تواجه المؤسسة لذلك جاءت النتائج مرتفعة.

## 2. مجال حل المشكلات واتخاذ القرار:

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.2) أن مستوى الإبداع الإداري لفقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان مرتفعاً على الفقرات (7،12،15)؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.41 - 3.51) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (8،9،10،11،13،14) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.30 - 3.39) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار فقد كان متوسطاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.38).

يرى الباحث أن مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات يهتم بمعرفة تفاصيل المشكلة والصعوبات المرافقة لها، والقدرة على جمع الخيارات المتاحة، وموازنة أضرارها ومنافعها، والتنبؤ بنتائجها، حتى يتمكن الإداريين من حل المشكلات، وضمان عدم تكرارها، واتخاذ قرار على أساس منطقي وموثوق، ويتطلب ذلك تطوير مهارات العاملين وتأثيرهم الإيجابي في خلق مناخ مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 3. مجال القابلية للتغير:

تشير نتائج الجدول رقم (د.2) أن مستوى الإبداع الإداري لفقرات مجال القابلية للتغير كان مرتفعاً على الفقرات (16،17،19،21،23) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.41 - 3.54) وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (18،20،22) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.39 - 3.40) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال القابلية للتغير فقد كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.44).

يرى الباحث سبب أن مجال القابلية للتغير مرتفع هو أن معظم الإدارة في الأندية الرياضية تقوم بوضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير؛ حيث يقومون بوضع خطط قصيرة المدى، وهذه الخطط بدورها تحقق نتائج وقتية، وليست خططاً طويلة المدى تحقق نتائج أكثر فاعلية وتأثيراً على أهداف النادي.

#### 4. مجال روح المجازفة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.2) أن مستوى الإبداع الإداري لفقرات مجال روح المجازفة كان مرتفعاً على الفقرات (24،25،27،28،29) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 3.43) وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (26) حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة عليها (3.37) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال روح المجازفة كان مرتفعاً، حيث وصل المتوسط الحسابي للاستجابة إلى (3.45).

يرى الباحث أن مجال روح المجازفة مرتفع، وذلك بسبب اتباع إدارة الأندية الرياضية نظام الثواب والعقاب عند وقوع فشل إداري في التخطيط والتنفيذ لأي من الأعمال التي يقوم بها الإداري ويجازف من أجلها، وبسبب ذلك لا يستطيع العاملون المجازفة في الأندية الرياضية؛ لأنهم يعرفون أن هناك عقاباً نتيجة ذلك.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات كل من بنورة (2014)، ودراسة محمد وحسني (2010)، ودراسة العازمي (2006)، ودراسة حوامدة (2003)، ودراسة (scott, 1994)، ودراسة أبو فارس (1995)، وأشارت جميع هذه الدراسات إلى أن الإبداع الإداري كان مرتفعاً.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة خضير (2015)، ودراسة العساف (2004)، ودراسة السليم (2002)، ودراسة العدوان (2002).

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي نصه:

ما العلاقة بين الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين؟

تشير نتائج الجدول رقم (د.2) إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الأداء الإداري وكل من الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بينهم على التوالي (0.49، 0.63)، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.43).

ويرى الباحث أنه كلما كان الأداء الإداري والولاء التنظيمي مرتفعاً، ارتفع الإبداع الإداري، أي كلما كان لدى الإداري أداء إداري وولاء تنظيمي مرتفع، فإنه يزيد من فرصة زيادة مستوى الإبداع الإداري.

وأن وجود الخبرات والكفايات العلمية العالية في الأندية أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي الذي بدوره أدى إلى الإبداع الإداري وهذا أدى إلى وجود ارتباط قوي بين مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة غول (2018)، ودراسة سنوسي (2015)، ودراسة أبو اليزيد (2015)، ودراسة خضير (2015)، ودراسة بنورة (2014)، ودراسة سعد (2014)، ودراسة سكوت ورونايد (1994)، ودراسة حوامدة (2003).

وجاءت غير متفقة مع دراسة عبد الحليم (2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالأداء الإداري والولاء التنظيمي، والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تعزى لمتغيرات نوع اللعبة والمؤهل العلمي والخبرة؟

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.3) أنه لا توجد فروق في الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.3) أنه لا توجد فروق في الأداء الإداري والإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع اللعبة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (د.4) أنه توجد فروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير نوع اللعبة بين (كرة اليد) و(كرة القدم، كرة السلة) ولصالح (كرة اليد)، وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائية بين (كرة القدم) و(الكرة الطائرة) ولصالح (الكرة الطائرة)، بينما لم يلاحظ هناك فروق دالة إحصائية في المقارنات الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية.

تشير نتائج الجدول رقم (د.5) أنه لا توجد فروق ذات الأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى كون معظم أندية كرة الطائرة وكرة اليد من مناطق ريفية (قرى) على عكس لعبتي كرة السلة وكرة القدم المنتشرة بالمدن أكثر من القرى، ومن هذا المنطلق جاءت الفروق لصالح هاتين اللعبتين؛ لأن الولاء والانتماء لدى الإداريين في القرى أعلى من الولاء في المدينة، وذلك لأن الهيئات الإدارية في القرية تكون مكونة من مجموعة من الأشخاص التي تربطهم علاقات اجتماعية وترابط أسري عالٍ، ما ينتج عنه انتماء وولاء عالٍ لرفع اسم القرية في هذه الألعاب.

وأكد عزيز (2019) أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لأعضاء الهيئات الإدارية وقل الصراع التنظيمي، أثر ذلك إيجابياً على الولاء التنظيمي لدى الإداريين.

### حدود الدراسة

التزم الباحث في أثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحد البشري:** أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية- فلسطين.
2. **الحد الزمني:** جرت الدراسة في الفترة الزمنية (2022/03/07 حتى تاريخ 2022/04/10)
3. **الحد المكاني:** أجريت الدراسة في مقرات أندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.

### الخلاصة:

يعد الأداء الإداري والولاء التنظيمي من الموضوعات ذات الأهمية والمؤثرة على الإبداع الإداري، أي أنه يوجد علاقة طردية؛ فكلما ارتفع الأداء الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، أدى ذلك إلى الإبداع والتميز في الأداء الوظيفي، فالإبداع أداة ومهارة مهمة تمكن المسؤول عن النادي الرياضي من مواجهة التحديات المختلفة، ويعمل على رفع كفاءة العاملين في النادي الرياضي، وتطوير أداء الوحدات الإدارية، وقد توصلت هذه الدراسة -كما أشير في ثناياها- إلى عدد من النتائج وهي:

1. أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان مرتقياً.
2. أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان متوسطاً.

3. أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين كان مرتفعاً.
4. هنالك علاقة إيجابية بين الأداء الإداري وكل من الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.
5. هنالك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.
6. متغير نوع اللعبة يوجد له تأثير على الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.

#### التوصيات

1. تقديم مكافآت تشجيعية للموظفين بناءً على أفضل أداء.
2. توفير كل الأدوات والمستلزمات والوسائل والأجهزة التي يحتاج إليها الإداري لغرض إنجاز العملية الإدارية وإنجاحها.
3. توضيح المهام والواجبات الموكلة للعاملين في الأندية الرياضية.
4. إعطاء الإداريين في الأندية الرياضية مساحة من المرونة لكي يؤدوا العمل بالطريقة التي تسمح باكتشاف عناصر الإبداع لديهم.
5. إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير العمل الإداري في الأندية الرياضية.

## المصادر والمراجع

- [1] إبتسام عبد الجميد عباس علي الغريب. (2016). الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها. مصر: جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين.
- [2] أحمد أبو اليزيد . (2015). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتية . مجلة أسيوط لعلوم الفنون والتربية الرياضية.
- [3] أميمة القاسمي. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادي الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، (صفحة 551) . بيروت.
- [4] باسم علي عبيد حوامة. (2003). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع لدى القادة التربويين في الأردن . عمان: جامعة عمان العربية .
- [5] ثابت شتيوي. (2012). السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين. طولكرم: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا.
- [6] جمال محمد علي. (2007). الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- [7] حكمت محمد فليح. (2009). دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية. العراق: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة الرياضية.
- [8] حمدان العدواني . (2002). مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات . ممكلة البحرين: جامعة الخليج العربي.
- [9] حنان سنوسي. (2015). الولاء التنظيمي وانعكاسه على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز حضري بورقلة. الجزائر - ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .

- [10] خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، و علاء الدين عبد الإله. (2019). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية* . محافظة نينوى: جامعة الموصل.
- [11] خديجة عبادو . (2015). *الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات* . ورقة: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- [12] خليفة محمد الفتحي، أحمد فاروق عبد القادر، و وحيه العاني. (2018). *نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم*. عُمان: جامعة الملك سعود- كلية علوم الرياضة والنشاط البدني.
- [13] دودو نوري نور الدين، و عز الدين بوكربوط. (2021). *العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة*. ورقة: جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- [14] زياد علي المومني، و عبد الله مرداس الشمالي. (2008). *تقويم الواقع التطبيقي لممارسة أعضاء الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من جهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها*. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- [15] شهيرة بنت محمد بن عبد الرحمن الزدجالية. (2017). *تصور مقترح للأرتقاء بجودة الأداء الإداري للمنتخبات الرياضية بسلطنة عمان*. مسقط: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية.
- [16] صفية عبد الله الحربي. (2012). *العلاقة بين الأداء الأكاديمي والأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية* . الرياض: جامعة الملك سعود .
- [17] طارق السويدان، و محمد العدلوني. (2012). *مبادئ الإبداع* . الكويت: شركة الإبداع الخليجي للإستثمار والتدريب.
- [18] طارق عبد الحميد البديري. (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار الفكر.

- [19] عبد الحميد شرف. (1999). *الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- [20] عبد الله السليم. (2002). *أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض*. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [21] عبير عبد الرحمن محمد شويته. (2016). *الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة*. مصر: جامعة حلون - كلية التربية الرياضية للبنين.
- [22] علي عبد العزيز الشرابي. (2006). *تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري*. مصر: رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أبها.
- [23] عيسى صواش. (2019). *مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية*. المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسلية - معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- [24] فاطمة هشام يوسف غول. (2018). *العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى أعضاء الجهاز الفني لأندية كرة القدم في محافظة القدس من وجهة نظر اللاعبين*. القدس: جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا.
- [25] فايزة رويم. (2010). *واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية*. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- [26] فائق حسني أبو حليلة. (2004). *الحديث في الإدارة الرياضية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [27] فهد الشمري. (2014). *المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث*. الرياض: شركة مطابع نجد.
- [28] فواز بدوي البدوي. (2016). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي*. نابلس: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية.
- [29] فيصل محمود الشوارره. (2009). *الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات*.

- [30] مأمون عبد القادر أمين عورتاني. (2003). *العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . فلسطين: جامعة النجاح الوطنية .*
- [31] محمد العازمي. (2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .*
- [32] محمد زحاف. (2016). *الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. المسلية: جامعة عبد الحميد بن بادى مستغانم- معهد التربية البدنية والرياضية.*
- [33] محمد صلاح الدين ابو العلا. (2009). *ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.*
- [34] محمد عبد القادر الشخي، و يوسف عمران النجار. (2016). *تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية. بنغازي: جامعة بنغازي - كلية التربية.*
- [35] محمد، و حسني. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة.*
- [36] محمود سعد . (2014). *إدارة الوقت وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية. مجلة أسيوط لعلوم الفنون والتربية الرياضية.*
- [37] محمود عودة محمود أبو فارس. (1995). *الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية . عمان: رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الأردنية.*
- [38] مدحت محمد أبو النصر . (2008). *الأداء الإداري المتميز . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .*
- [39] مراد فرح عيسى بنورة . (2014). *العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين. نابلس: جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا.*

- [40] مروان عبد المجيد. (2000). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- [41] مسعود سعيد مساعد العوامل. (2001). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديرية التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديرية. رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة اليرموك.
- [42] مصطفى أحمد عبد الحليم، و ثروت محمد أبو السبح. (2012). معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى. أسيوط: جامعة أسيوط- كلية التربية الرياضية.
- [43] مناف عبد العزيز محمد شعبان ، انيس حسين علي، و علي محمد جواد الصائغ. (2020). القيادة التحولية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الاتحادات بألعاب المضرب في العراق. بابل: جامعة بابل - كلية التربية الرياضية .
- [44] منتصر خضير. (2015). العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية. نابلس: جامعة النجاح الوطنية - كلية الدراسات العليا.
- [45] منصور شعيبة. (2017). الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة. ورقلة: جامعة قاصدي مرياح- ورقلة.
- [46] منوبة مزوار. (2009). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي . الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- [47] موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم. عمان: دار وائل للنشر.
- [48] ناديا حبيب أيوب. (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية . الرياض: معهد الإدارة العامة.
- [49] نشوى سمير عبده. (2015). تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. الشرقية: جامعة أسيوط- كلية التربية الرياضية.

[50] نهى صالح عبد الباقي . (2004). *الولاء التنظيمي لدى الافراد*. الاسكندرية: مكتبة الانجلو المصرية.

[51] هبة الله علي عبد العظيم رشوان، عمرو محمود أبو الفضل ابراهيم، و أكمل سعيد السيد الكيلاني. (2019). *الولاء التنظيمي وعلاقته بمشاركة اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للجماز*. مصر: جامعة الزقازيق - كلية التربية الرياضية.

[52] هيربرت سايمون. (2003). *السلوك الإداري دراسة العمليات واتخاذ القرار في المنظمات الإدارية*. الرياض: مركز البحوث في معهد الإدارة العامة .

[53] وفاء العساف. (2004). *واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض*. الرياض: جامعة الملك سعود.

[54] وليد رزق بدر عبد الحفيظ. (2019). *تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية بأسوان في ضوء معايير الجودة الشاملة*. أسوان: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية.

- [1] Brown, M. (2003). *Guidelines for performance based principal evaluation*.
- [2] karakaya, y. (2011). *Spor kulüplerini Yönetim Modellerinin Degerlendirilmesi*. Türkiye: Fırat Üniversitesi.
- [3] kulikova, L., & Goshunova, A. (2014). *efficiency measurement of professional football club: a non-parametric*. life science journal.
- [4] sanger, J., & levin , L. (2003). *leading the learning organization portrait of four leaders*. leadership and organization development journal.
- [5] Scott, S. a. (1994). *determinates of innovation in the work place*. academy of management journal.
- [6] York, F., & Larue, J. (2002). *protecting your child in an X-Rated word*. illinois: tyndale house publishers.

الملاحق

ملحق أ

الاستبانة قبل التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة الرياضية

الأستاذ الدكتور/ة: .....المحترم.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية في كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية وعليه فقد تم اختيارك كعضو لتحكيم الاستبيان الخاص بالدراسة، لما عهدنا منك من خبرة ومعرفّة في هذا المجال، وبين يديك الاستبيان المقترح بمفرداته ومحتوياته. نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبيان بعناية وإبداء ملاحظاتكم حول المجالات وال فقرات الخاصة بكل مجال، وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي على الاستبيان المقترح كما يرجى إبداء ملاحظاتكم من حيث اقتراح أي تعديل على المحتوى واقتراح أي تعديل على الصياغة اللغوية.

مع كامل الاحترام والتقدير

الباحث

محمد درويش

ويشتمل الاستبيان على عدة أقسام :

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: استبانة الأداء الإداري

ثالثاً: استبانة الولاء التنظيمي

رابعاً: استبانة الإبداع الإداري

القسم الأول:

البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة X بما ينطبق عليك :

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي:  دبلوم فأقل  بكالوريوس  ماجستير فأكثر
- الموقع الجغرافي:  الشمال  الوسط  الجنوب
- الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من (6-10) سنوات  أكثر من 11 سنة

القسم الثاني :

مقياس الأداء الإداري :

أولاً : مجال العملية التخطيطية						
لا	لا	أوافق	أوافق	أوافق	الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما		بشدة		
					توجد خطة قصيرة المدى بالنادي.	1
					توجد لوائح داخلية توضح قواعد المشاركة في أنشطة النادي.	2
					تتصف خطط النادي بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات عليها.	3
					ينشر النادي خطته مستغلاً التقنيات الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي وموقعه الإلكتروني.	4
					يضع النادي أهداف واضحة ومحددة.	5
					توجد برامج زمنية واضحة لكافة الأنشطة التي يشرف عليها النادي.	6
					تتفق برامج التنفيذ بالنادي مع الخطط القائمة.	7
					تتفق أهداف النادي مع كل الإمكانيات المادية والبشرية.	8

					9	يتبع مسؤولو النادي سياسة الثواب والعقاب.
					10	تتناسب الخطط الموضوعة للعمل مع الإمكانيات البشرية المتاحة للتنفيذ.
					11	وقت تنفيذ خطط النادي مناسب وكافٍ.
					12	توجد خطة متوسطة المدى النادي.
					13	يتم إشراك العاملين النادي بشكل دوري.
					14	توجد خطة إستراتيجية طويلة المدى النادي.
					15	يوجد دليل واضح ومعلن لسياسات النادي.
<b>ثانياً : مجال عملية التنظيم والتنسيق :</b>						
					1	يوجد دليل تنظيمي شامل للوائح النادي.
					2	يوجد لائحة إدارية تحدد سلطات ومسئوليات جميع إدارات النادي.
					3	الهيكل التنظيمي للنادي مناسب.
					4	يلتزم كل العاملين بالنادي بتنفيذ المهام المطلوبة منهم.
					5	يوجد تنسيق بين مختلف لجان النادي.
					6	يوجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة لتنفيذ خطط النادي.
					7	يتم تقسيم العمل بالنادي على أساس التخصص.
					8	توجد لوائح تنظم عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف بالنادي.

					9	تتناسب السلطات الموكلة للعاملين بالنادي مع قدراتهم ومهاراتهم.
					10	يتم مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الإمكانيات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.
<b>ثالثاً : مجال التوجيه</b>						
					1	يقوم النادي بتوفير أدوات وأجهزت الحاسوب الحديثة كوسيلة لتحفيز العاملين بالنادي.
					2	يستخدم العاملون بالنادي وسائل اتصال متعددة لتوصيل المعلومات.
					3	يوجد تواصل بين العاملين بالنادي.
					4	يضع النادي لائحة حوافز للمتميزين من العاملين به.
					5	الرواتب والحوافز التي يحصل عليها العاملون بالنادي مناسبة لدفعهم إلى أداء العمل بتميز.
					6	يملك العاملين بالنادي سمات القيادة.
					7	يتوفر لدى القيادات العاملة بالنادي قدراً كبيراً من المعلومات والمعارف العلمية في مجال التخصص.
					8	يملك العاملين بالنادي القدرة على التأثير في إيجاد بيئة تحقق روح العمل بفريق واحد.
					9	يقوم المسؤولون بالنادي بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليهم.
<b>رابعاً : مجال الرقابة</b>						
					1	معايير الرقابة التي يقيم عليها العاملين مرتبطة بتنفيذ خطط النادي.

					2	تساهم الرقابة الحالية بكشف الأخطاء والانحرافات بالنادي.
					3	يوجد نظام رقابي واضح ومعلن للجميع.
					4	تتسم المعايير الرقابية بالموضوعية بعيداً عن التحيز.
					5	تساهم المعايير الرقابية الموجودة حالياً في زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين بالنادي.
					6	يتم قياس أداء العاملين بالنادي بصورة مستمرة.
					7	يوجد نظام رقابي للتأكد من أن الأنشطة والبرامج المدرجة بخطة النادي تتم وفقاً لجدولها الزمني.
					8	يوجد من يقوم بقياس ومراقبة العمل والخطط.
					9	تصدر أحكام بشأن الأفراد الذين يثبت عليهم انحرافات.
					10	يتم معرفة الانحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة.

القسم الثالث : مقياس الولاء التنظيمي

أولاً : الولاء العاطفي					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	الفقرات
					1 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي في النادي الرياضي.
					2 أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن النادي الرياضي.
					3 أنظر إلى المشكلات التي تواجه النادي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
					4 أشعر بوجود جو أخوي في النادي.
					5 أحس بارتباط عاطفي تجاه النادي.
ثانياً : الولاء المستمر					
					1 أشعر بالخوف من ترك العمل هنا لصعوبة الحصول على عمل آخر.
					2 سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي هذا.

					3 إن بقائي للعمل في النادي تابع من حاجتي للبقاء فيها.
					4 أشعر أنني لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.
					5 يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي.
<b>ثانياً : الولاء المعياري</b>					
					1 أشعر بضرورة الالتزام والولاء المهني للنادي.
					2 أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالنادي.
					3 أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
					4 من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة.
					5 أحرص على الاستمرار بالعمل بالنادي الرياضي.

القسم الرابع: مقياس الإبداع الإداري

أولاً : مجال تشجيع الإبداع:					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	الفقرات
					1 أقوم بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع.
					2 أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.
					3 أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي.
					4 أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.
					5 أعطي الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.
					6 أمتلك قدرة الإشراف على الأفراد المبدعين.
					7 أشجع الأفراد الذين يبدعون في عملهم.
					8 أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.

					أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	9
					أتبنى مفهوم التنافس.	10
<b>ثانياً : مجال حل المشكلات واتخاذ القرار:</b>						
					أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	1
					أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	2
					أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	3
					أستشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.	4
					أفضل أن اجمع وأحل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	5
					أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	6
					أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي الوظيفي.	7
					أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	8
					أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات	9

					المتاحة.
					10 أمتك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
<b>ثالثاً: مجال القابلية للتغيير:</b>					
					1 أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.
					2 أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.
					3 أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
					4 أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
					5 أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.
					6 أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.
					7 أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.
					8 أرغب في تكوين انطباع ايجابي عند أعضاء الهيئة الإدارية بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة.
					9 أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.

					10 أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.
رابعاً: مجال روح المجازفة:					
					1 أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					2 أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.
					3 أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.
					4 أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.
					5 امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
					6 أشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.
					7 أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

مع جزيل الشكر على تعاونكم

## ملحق ب

### الأستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة الرياضية

الأخ عضو الهيئة الإدارية في النادي

.....المحترم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وعليه أرجو من حضرتكم التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبيان في المكان المخصص له، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

مع الاحترام والتقدير

الباحث: محمد درويش

ويشمل الاستبيان على عدة أقسام :

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: استبانة الأداء الإداري

ثالثاً: استبانة الولاء التنظيمي

رابعاً: استبانة الإبداع الإداري

القسم الأول :

البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة X بما ينطبق عليك :

- نوع اللعبة:  كرة قدم.  كرة سلة.  كرة طائرة.  كرة يد.
- المؤهل العلمي:  توجيهي فأقل.  دبلوم.  بكالوريوس فأعلى.
- الخبرة:  5 سنوات فأقل.  من (6-10) سنوات.  أكثر من 10 سنة.

القسم الثاني :

مقياس الأداء الإداري :

أولاً : مجال العملية التخطيطية

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1					توجد خطة قصيرة المدى بالنادي .
2					تتصف خطط النادي بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات عليها.
3					يضع النادي أهداف واضحة ومحدده.
4					توجد برامج زمنية واضحة لكافة الأنشطة التي يشرف عليها النادي.
5					تتفق برامج التنفيذ بالنادي مع الخطط القائمة.
6					تتفق أهداف النادي مع كل الإمكانيات المادية والبشرية.
7					يتبع مسؤولو النادي سياسة الثواب والعقاب.
8					توجد خطة متوسطة المدى بالنادي.

					9	توجد خطة إستراتيجية طويلة المدى بالنادي.
					10	يوجد دليل واضح ومعلن لسياسات النادي.
ثانياً : مجال عملية التنظيم والتنسيق :						
						الفقرات
	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	
	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
						1
						يوجد دليل تنظيمي شامل للوائح النادي.
						2
						يوجد لائحة إدارية تحدد سلطات ومسئوليات جميع إدارات النادي.
						3
						الهيكل التنظيمي للنادي مناسب.
						4
						يوجد تنسيق بين مختلف لجان النادي.
						5
						يتم تقسيم العمل بالنادي على أساس التخصص.
						6
						توجد لوائح تنظم عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف بالنادي.
						7
						تتناسب السلطات الموكلة للعاملين بالنادي مع قدراتهم ومهاراتهم.
						8
						يتم مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام

					الإمكانات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.
ثالثاً : مجال التوجيه					
الفقرات	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يستخدم العاملون بالنادي وسائل اتصال متعددة لتوصيل المعلومات.				
2	يضع النادي لائحة حوافز للمتميزين من العاملين به.				
3	يملك العاملون بالنادي سمات القيادة.				
4	يتوفر لدى القيادات العاملة بالنادي قدراً كبيراً من المعلومات والمعارف العلمية في مجال التخصص.				
5	يملك العاملون بالنادي القدرة على التأثير في إيجاد بيئة تحقق روح العمل بفريق واحد.				
6	يقوم المسؤولون بالنادي بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليهم.				
رابعاً : مجال الرقابة					
الفقرات	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
	كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

				جداً	
					1 توجد معايير واضحة لرقابة العاملين مرتبطة بخطط النادي .
					2 تساهم الرقابة الحالية بكشف الأخطاء والانحرافات بالنادي.
					3 يوجد نظام رقابي واضح ومعلن للجميع.
					4 تساهم المعايير الرقابية الموجودة حالياً في زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين بالنادي.
					5 يتم قياس أداء العاملين بالنادي بصورة مستمرة.
					6 يوجد من يقوم بقياس ومراقبة العمل والخطط.
					7 يتم معرفة الانحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة.

## القسم الثالث :

### مقياس الولاء التنظيمي:

أولاً : الولاء العاطفي					
ال فقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي في النادي.
2					أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن النادي.
3					أنظر إلى المشكلات التي تواجه النادي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
4					أشعر بوجود جو أخوي في النادي.
5					أشعر بارتباط عاطفي تجاه النادي.
ثانياً : الولاء المستمر					
ال فقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1					أشعر بالخوف من ترك العمل هنا لصعوبة الحصول على عمل آخر.

					2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي هذا.
					3	إن بقاءي للعمل في النادي نابع من حاجتي للبقاء فيها.
					4	أشعر أنني لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.
					5	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي.

ثانياً : الولاء المعياري

					الفقرات	
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً		
					1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء المهني للنادي.
					2	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالنادي.
					3	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
					4	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة.
					5	أحرص على الاستمرار بالعمل بالنادي.

## القسم الرابع:

### مقياس الإبداع الإداري:

أولاً : مجال تشجيع الإبداع:					
الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1					أقوم بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع.
2					أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.
3					أعطي الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.
4					أمتلك قدرة الإشراف على الأفراد المبدعين.
5					أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.
6					أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.
ثانياً : مجال حل المشكلات واتخاذ القرار:					

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1					أمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.
2					أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.
3					أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.
4					أستشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.
5					أفضل أن اجمع وأحل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.
6					أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.
7					أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي الوظيفي.
8					أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
9					أمتلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
ثالثاً: مجال القابلية للتغير:					

الفقرات	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1					أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.
2					أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.
3					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
4					أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
5					أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.
6					أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.
7					أرغب في تكوين انطباع ايجابي عند أعضاء الهيئة الإدارية بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة.
8					أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.
رابعاً: مجال روح المجازفة:					
الفقرات	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

					1	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					2	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.
					3	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.
					4	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.
					5	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
					6	أشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.

مع جزيل الشكر على تعاونكم

## ملحق ج

### أسماء لجنة التحكيم

الرقم	الأسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	د.بشار الجواد	أستاذ مساعد	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
2	د. قيس نغيرات	أستاذ مساعد	علاج طبيعي	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
3	أ.د. عبد الناصر	أستاذ	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
4	الناصر القدومي	أستاذ مشارك	الرياضة	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
5	د. محمود الأطرش	أستاذ مساعد	علم النفس	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
6	د. محمد الأترش	أستاذ مساعد	الرياضي/ كرة قدم	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
7	د. صفاء العزيز	أستاذ مساعد	أساليب تدريس التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية - فلسطين
8	د. جمال شاكر		تدريب رياضي - سباحة	
	د. رأفت الطيبي		اصابات رياضية	
	د. مرسل		فسيولوجيا التدريب الرياضي	
9	د. فايز أبو عريضة	أستاذ	تدريب رياضي	الجامعة الأردنية - الأردن

## ملحق د

### جداول

#### جدول د. 1

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات

الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية (ن = 161)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	%	المستوى
مجال العملية التخطيطية				
1	توجد خطة قصيرة المدى بالنادي.	4.05	81	مرتفع
2	تتصف خطط النادي بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات عليها.	3.38	67.6	متوسط
3	يضع النادي أهدافاً واضحة ومحدده.	3.48	69.6	مرتفع
4	توجد برامج زمنية واضحة لكافة الأنشطة التي يشرف عليها النادي.	3.34	66.8	متوسط
5	تتفق برامج التنفيذ بالنادي مع الخطط القائمة.	3.37	67.4	متوسط
6	تتفق أهداف النادي مع كل الإمكانيات المادية والبشرية.	3.46	69.2	مرتفع
7	يتبع مسؤولو النادي سياسة الثواب والعقاب.	3.43	68.6	مرتفع
8	توجد خطة متوسطة المدى بالنادي.	3.31	66.2	متوسط
9	توجد خطة استراتيجية طويلة المدى بالنادي.	3.29	65.8	متوسط
10	يوجد دليل واضح ومعلن لسياسات النادي.	3.50	70	مرتفع
المستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية				
3.46				
69.2				
مرتفع				
مجال التنظيم والتتبع				
11	يوجد دليل تنظيمي شامل للوائح النادي.	3.41	68.2	مرتفع
12	يوجد لائحة إدارية تحدد سلطات ومسؤوليات جميع إدارات النادي.	3.52	70.4	مرتفع
13	الهيكل التنظيمي للنادي مناسب.	3.47	69.4	مرتفع
14	يوجد تنسيق بين مختلف لجان النادي.	3.43	68.6	مرتفع
15	يتم تقسيم العمل بالنادي على أساس التخصص.	3.44	68.8	مرتفع
16	توجد لوائح تنظم عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف بالنادي.	3.40	68	متوسط
17	تتناسب السلطات الموكلة للعاملين بالنادي مع قدراتهم	3.52	70.4	مرتفع

			ومهاراتهم.
مرتفع	68.4	3.42	18 يتم مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الإمكانيات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.
مرتفع	69	3.45	المستوى الكلي للتنظيم والتنسيق
			مجال التوجيه
مرتفع	70.4	3.52	19 يستخدم العاملون بالنادي وسائل اتصال متعددة لتوصيل المعلومات.
مرتفع	68.4	3.42	20 يضع النادي لائحة حوافز للمتميزين من العاملين به.
مرتفع	68.2	3.41	21 يمتلك العاملون بالنادي سمات القيادة.
مرتفع	69.6	3.48	22 يتوفر لدى القيادات العاملة بالنادي قدر كبير من المعلومات والمعارف العلمية في مجال التخصص.
مرتفع	70	3.50	23 يمتلك العاملون بالنادي القدرة على التأثير في إيجاد بيئة تحقق روح العمل بفريق واحد.
مرتفع	71.6	3.58	24 يقوم المسؤولون بالنادي بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليهم.
مرتفع	69.8	3.49	المستوى الكلي لمجال التوجيه
			مجال الرقابة
مرتفع	74	3.70	25 توجد معايير واضحة لرقابة العاملين مرتبطة بخطط النادي.
مرتفع	68.6	3.43	26 تُسهم الرقابة الحالية بكشف الأخطاء والانحرافات بالنادي.
متوسط	65.2	3.26	27 يوجد نظام رقابي واضح ومعلن للجميع.
متوسط	66.4	3.32	28 تساهم المعايير الرقابية الموجودة حالياً في زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين بالنادي.
مرتفع	70.6	3.53	29 يتم قياس أداء العاملين بالنادي بصورة مستمرة.
مرتفع	68.6	3.43	30 يوجد من يقوم بقياس ومراقبة العمل والخطط.
مرتفع	71.4	3.57	31 يتم معرفة الانحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة.
مرتفع	69.2	3.46	المستوى الكلي لمجال الرقابة
مرتفع	69.2	3.46	المستوى الكلي للأداء الإداري

## جدول د. 2

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية (ن = 161)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	%	المستوى
<b>مجال تشجيع الإبداع</b>				
1	أقوم بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع.	4.01	80.2	مرتفع
2	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.	3.44	68.8	مرتفع
3	أعطي الأعضاء في النادي الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود والعمل بعد دراستها وتحليلها.	3.47	69.4	مرتفع
4	أمتلك قدرة الإشراف على الأفراد المبدعين.	3.40	68	متوسط
5	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار.	3.45	69	مرتفع
6	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	3.50	70	مرتفع
	<b>المستوى الكلي لمجال تشجيع الإبداع</b>	<b>3.54</b>	<b>70.8</b>	مرتفع
<b>مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات</b>				
7	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	3.41	68.2	مرتفع
8	أعطي الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	3.37	67.4	متوسط
9	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	3.37	67.4	متوسط
10	أستشير الخبراء والمتخصصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.	3.30	66	متوسط
11	أفضل أن أجمع وأحلل كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	3.32	66.4	متوسط
12	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	3.43	68.6	مرتفع
13	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي الوظيفي.	3.31	66.2	متوسط

متوسط	67.8	3.39	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	14
مرتفع	70.2	3.51	أمتلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	15
متوسط	67.6	3.38	<b>المستوى الكلي لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار</b>	
<b>مجال القابلية للتغير</b>				
مرتفع	69.4	3.47	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.	16
مرتفع	69.4	3.47	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	17
متوسط	67.8	3.39	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	18
مرتفع	68.2	3.41	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	19
متوسط	67.8	3.39	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.	20
مرتفع	68.8	3.44	أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.	21
متوسط	68	3.40	أرغب في تكوين انطباع إيجابي عند أعضاء الهيئة الإدارية بأنني شخص يمتلك أفكاراً جديدة.	22
مرتفع	70.8	3.54	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.	23
مرتفع	68.8	3.44	<b>المستوى الكلي لمجال القابلية للتغير</b>	
<b>مجال روح المجازفة</b>				
مرتفع	69.6	3.48	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	24
مرتفع	69.6	3.48	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.	25
متوسط	67.4	3.37	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.	26
مرتفع	68.6	3.43	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.	27
مرتفع	69.6	3.48	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	28
مرتفع	69.6	3.48	أشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.	29
مرتفع	69	3.45	<b>المستوى الكلي لمجال روح المجازفة</b>	
مرتفع	68.8	3.44	<b>المستوى الكلي للإبداع الإداري</b>	

### جدول د.3

المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير نوع اللعبة (ن=161).

المتغيرات	نوع اللعبة	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	كرة القدم	57	3.35	0.48
	كرة السلة	35	3.48	0.36
	الكرة الطائرة	32	3.58	0.35
	كرة اليد	37	3.52	0.50
الولاء التنظيمي	كرة القدم	57	3.23	0.51
	كرة السلة	35	3.35	0.36
	الكرة الطائرة	32	3.48	0.54
	كرة اليد	37	3.58	0.49
الإبداع الإداري	كرة القدم	57	3.33	0.51
	كرة السلة	35	3.48	0.35
	الكرة الطائرة	32	3.56	0.41
	كرة اليد	37	3.50	0.47

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

#### جدول د. 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات للأداء الإداري والولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين تبعا لمتغير الخبرة (ن=161).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	الخبرة	المتغيرات
0.36	3.50	46	5 سنوات فأقل	الأداء الإداري
0.48	3.51	62	من 6- 10 سنوات	
0.46	3.39	53	أكثر من 10 سنوات	
0.46	3.36	46	5 سنوات فأقل	الولاء التنظيمي
0.55	3.44	62	من 6- 10 سنوات	
0.47	3.36	53	أكثر من 10 سنوات	
0.40	3.53	46	5 سنوات فأقل	الإبداع الإداري
0.45	3.47	62	من 6- 10 سنوات	
0.50	3.34	53	أكثر من 10 سنوات	

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

#### جدول د. 5

أندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين

مقر النادي	نوع اللعبة	أسم النادي
طولكرم	كرة قدم	مركز طولكرم
قلقيلية	كرة قدم	أهلي قلقيلية
الخليل - الظاهرية	كرة قدم	الظاهرية
نابلس	كرة قدم	شباب عسكر
نابلس	كرة قدم	بلاطة
طوباس	كرة قدم	طوباس
قلقيلية	كرة قدم	اسلامي قلقيلية
نابلس	كرة قدم	مخيم العين

جبل المكبر	كرة قدم	القدس - جبل المكبر
سلوان	كرة قدم	القدس - سلوان
الكرمل	كرة قدم	الخليل - الكرمل
اهلي الخليل	كرة قدم	الخليل
مركز جنين	كرة قدم	جنين
ثقافي طولكرم	كرة قدم	طولكرم
حطين	كرة سلة	نابلس
ارثوذكسي رام الله	كرة سلة	رام الله
ارثوذكسي بيت ساحور	كرة سلة	بيت لحم - بيت ساحور
سرية رام الله	كرة سلة	رام الله
ابداع الدهيشة	كرة سلة	بيت لحم
قلنديا	كرة سلة	رام الله
أسم النادي	نوع اللعبة	مقر النادي
العمل الكاثوليكي	كرة سلة	بيت لحم
ارثوذكسي بيت لحم	كرة سلة	بيت لحم
عوريف	كرة يد	نابلس - عوريف
عزون	كرة يد	قلقيلية - عزون
عصيرة الشمالية	كرة يد	نابلس - عصيرة الشمالية
حواره	كرة يد	نابلس - حواره
اسلامي قلقيلية	كرة يد	قلقيلية
اهلي الخليل	كرة يد	الخليل
سلفيت	كرة يد	سلفيت
إرتاح	كرة يد	طولكرم
سنجل	كرة طائرة	رام الله - سنجل
جيوس	كرة طائرة	قلقيلية - جيوس
نادي القوات	كرة طائرة	رام الله
جينصافوط	كرة طائرة	قلقيلية - جينصافوط
كفر جمال	كرة طائرة	قلقيلية - كفر جمال
بيت عوا	كرة طائرة	رام الله - بيت عوا
عصيرة القبلية	كرة طائرة	نابلس - عصيرة القبلية

مجتمع الدراسة تكون من (37) نادي من أندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية - فلسطين.



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE PERFORMANCE  
AND ORGANIZATIONAL LOYALTY AND THEIR  
RELATIONSHIP WITH ADMINISTRATIVE  
CREATIVITY AMONG THE MEMBERS OF  
ADMINISTRATIVE BODIES IN THE HIGHEST LEVELS  
SPORT CLUBS OF COLLECTIVE GAMES IN THE  
NORTHERN GOVERNORATES - PALESTINE**

**By**

**"Mohamed Gamal "Abdul Latif" "Darwish Ahmed**

**Supervisors**

**Prof. Imad Abdelhaq**

**Dr. Bader Dwikat**

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

**2022**

**THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE PERFORMANCE AND  
ORGANIZATIONAL LOYALTY AND THEIR RELATIONSHIP  
WITH ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG THE  
MEMBERS OF ADMINISTRATIVE BODIES IN THE HIGHEST  
LEVELS SPORT CLUBS OF COLLECTIVE GAMES IN THE  
NORTHERN GOVERNORATES – PALESTINE**

**By  
Mohamed Gamal "Abdul Latif" "Darwish Ahmed"  
Supervisors  
Prof. Imad Abdelhaq  
Dr. Bader Dwikat**

**Abstract**

The purpose of this study was to identify the level administrative performance, organizational loyalty, and administrative creativity and the relationship between them among the members of administrative bodies in the highest levels sport clubs of collective games in the northern governorates – Palestine, in addition to determine the differences in level administrative performance, organizational loyalty, and administrative creativity according to the variables of qualification, game type and experience. To achieve that, the study was conducted on stratified random sample including (161) members from the highest levels sport clubs of collective games. The researcher used the descriptive- survey method and the questionnaire as a tool to gather data after conducting its scientific conditions. Data were analyzed by using SPSS and the level of significance was set at (0.05).

The results of the study revealed that the level of level administrative performance among the members of administrative bodies in the highest levels sport clubs of collective games in the northern governorates – Palestine was high, as the mean of response for the total score was (3.46), the level of their organizational loyalty was moderate, as the mean of response for the total score was (3.39), and the level of their administrative creativity was high, as the mean of response for the total score was (3.44). There were positive and significant correlations between the administrative performance, organizational loyalty, and administrative creativity among the members

of administrative bodies in the highest levels sport clubs of collective games in the northern governorates – Palestine. Furthermore, there were no statistically significant differences in the administrative performance and administrative creativity among the members of administrative bodies in the highest levels sport clubs of collective games in the northern governorates – Palestine according to the variables of qualification, game type and experience. Finally, there were no statistically significant differences in the organizational loyalty among the members of administrative bodies in the highest levels sport clubs of collective games in the northern governorates – Palestine according to the variables of qualification and experience, whereas, significant differences were found in the organizational loyalty according to the game type between (handball) and (football, basketball) in favor of (handball), also between (volleyball) and (football) in favor of (volleyball).

The study recommended several recommendations, the most important was to organize professional and developmental courses for the members of administrative bodies including administration, creativity and leadership in order to constantly raise their level of administrative performance and creativity.

**Keywords:** Administrative performance, organizational loyalty, administrative creativity, administrative bodies, and sport clubs.