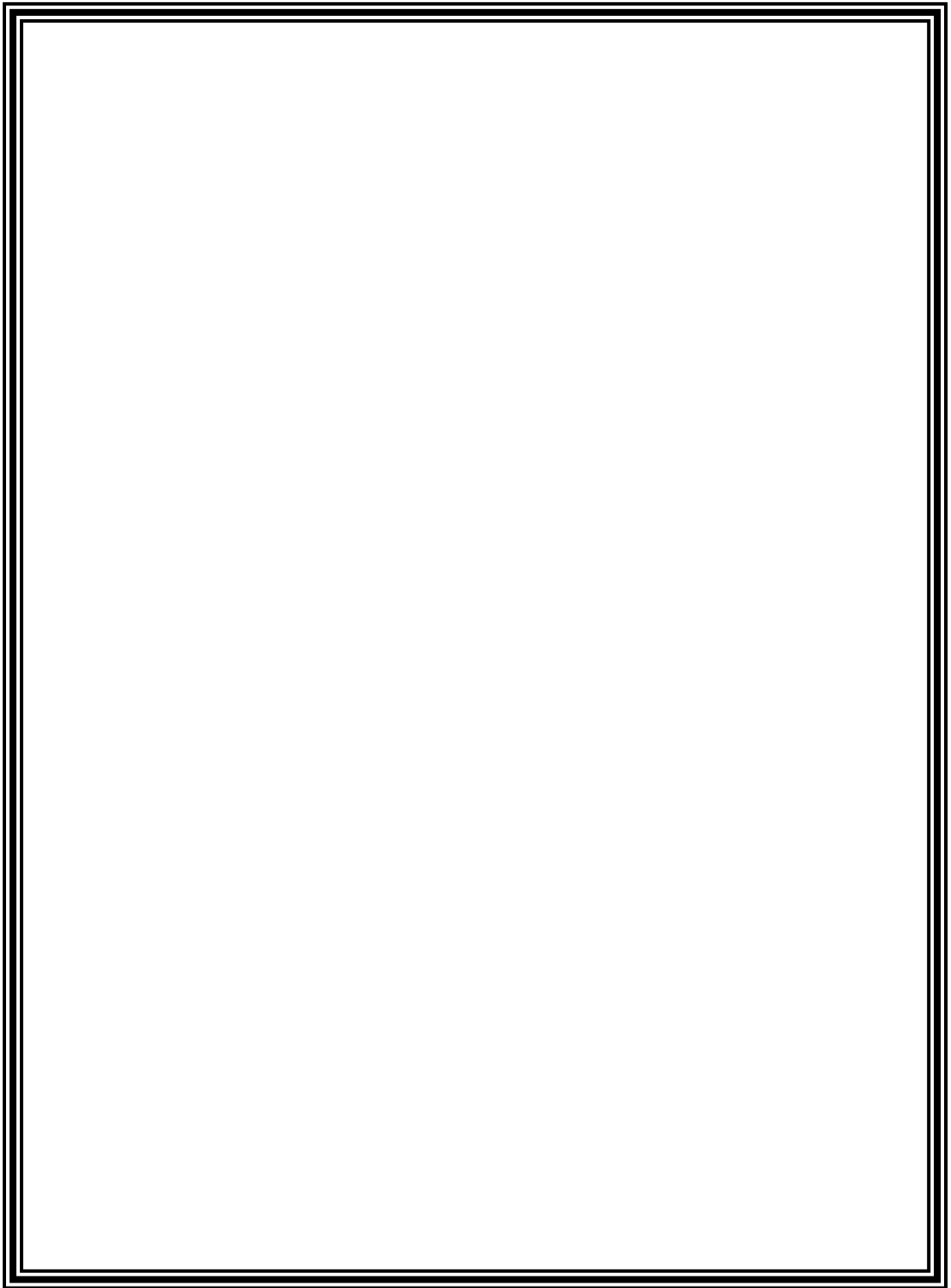


دراسات في الإدارة والاقتصاد



المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية

**الدكتور إبراهيم بن على محمد بكرى
أستاذ مساعد فى قسم التربية البدنية
السعودية - جامعة جيزان - كلية التربية**



المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية

The organizational climate and its role in enhancing the levels of administrative
creativity among workers in fitness clubs in Saudi Arabia

الدكتور إبراهيم بن علي محمد بكرى
أستاذ مساعد فى قسم التربية البدنية
السعودية - جامعة جيزان - كلية التربية

Dr. Ibrahim bin Ali Muhammad Bakri
Assistant Professor in the Department of Physical Education
College of Education / Jizan University
wasan2244@hotmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية؛ وتكون مجتمع البحث الدراسة من جميع العاملين بأندية اللياقة البدنية بالمملكة العربية السعودية؛ واشتملت عينة الدراسة على (٩٠) موظف من العاملين بتلك الأندية؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: أن "مستويات الإبداع الإداري لدى

العاملين بأندية اللياقة البدنية جاءت بدرجة (ضعيفة) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة؛ وأن "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري؛ وتضمنت توصيات الدراسة الآتي: ضرورة العمل على توفير بيئة عمل مناسبة داخل أندية اللياقة البدنية تساعد على تنمية المهارات الإدارية والوظيفية لدى العاملين؛ والعمل على تشجيع القيادات الإدارية

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

والتخلي عن البيروقراطية في العمل داخل الأندية
السعودية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - الإبداع
الإداري - أندية اللياقة البدنية.

بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب
الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الإبداعية والخلاقة؛
وضرورة اتباع اللامركزية وتفويض السلطات
الإدارية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

The organizational climate and its role in enhancing the levels of administrative creativity among workers in fitness clubs in Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to investigate organizational climate and its role in increasing the levels of administrative creativity among workers at fitness clubs in Saudi Arabia. The study population consisted of all workers at fitness clubs in Saudi Arabia. The study sample included (90) workers at those clubs. The study adopted the analytical descriptive approach based on a questionnaire. Findings of the study include the following: "The levels of administrative creativity among the workers of fitness clubs" was rated (low), from the perspectives of sample members, "The current state of organizational climate at Saudi fitness clubs" came was rated (moderated), from the perspectives of sample members; and there is a positive correlation between organizational climate and the levels of

administrative creativity.

Recommendations of the study include the following: the need to work on providing an appropriate work environment within the fitness clubs that helps develop the administrative and functional skills of workers; working to encourage the administrative leaders at sports institutions to experiment with modern management methods and to pinpoint creative and innovative ideas; and the necessity of decentralization, delegating administrative authorities, participation of workers in decision-making, and abandoning bureaucracy in work within Saudi clubs.

Keywords: organizational climate – administrative creativity – fitness clubs.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

مقدمة:

يشير المناخ التنظيمي إلى سلوك الموظفين في المؤسسة بناءً على القيم والمعتقدات والافتراضات المقبولة؛ والإبداع هو تطوير أفكار جديدة ومفيدة، وهو ثمرة تتويج لتجارب الأفراد وقدراتهم على التفكير الإبداعي والدافع لتحقيق الإبداع، والتفاعل بين تجارب الأفراد وقدرات التفكير الإبداعي والتحفيز هي العوامل التي تجعل الإبداع يحدث. ويعد المناخ التنظيمي من أهم وحدات المحاور التنظيمية، فقد ظهر منذ النصف الثاني من القرن العشرين وقد اقترن بعدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عنه مثل البيئة التنظيمية وجو العمل والمناخ التنظيمي والمناخ الاجتماعي والمناخ المؤسسي والمناخ الإداري، وقد ارتبط المناخ التنظيمي بالسلوكيات النفسية التي تصنف ضمن المحددات الداخلية، وكذا ارتبط بسلوكيات تنظيمية تتصف بمحددات خارجية (بسكر؛ قبوق، ٢٠١٩: ص ١٥٦).

ويرتبط المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية بمجموعة من سمات بيئة العمل التي يتصورها العاملين ويعزز دافعية العمل ويعمل كمصدر فعال لتحديد السلوك والتأثير فيه؛ التمكين، وتصميم الوظيفة، والعامل التنظيمي، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة مع المشرفين، وتقييم الأقران هي بعض عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة؛ يوفر عامل التمكين استقلالية واسعة

للعاملين لاتخاذ القرارات من خلال توسيع تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة مواتية لتنمية الإبداع الإداري (EI- Demerdash & Mostafa, 2018, 1).

ويرى نصار (٢٠١٦: ص ١٢٨) أن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد فيها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين، مما ينعكس على أدائهم في العمل، فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات والمؤسسات أو فشلها. وتعتبر ظاهرة انتشار مراكز اللياقة البدنية من أكثر الظواهر الجيدة التي ظهرت حديثاً في المجتمع والتي تؤدي إلى تحسين الصحة العامة للمجتمع وتنمية اللياقة البدنية للمواطنين، ومع التطور الإنساني للمجتمعات حدثت العديد من التغيرات التي جعلت الشعوب في الوقت الحالي أكثر تحضراً ووعياً بقيمة الرياضة وبأهمية ممارستها، فممارسة الرياضة أضحت حاجة هامة للأفراد جميعاً، ومكون أساسي لأسلوب الحياة العصري، ولذلك انتشرت مؤخراً مراكز اللياقة البدنية بشكل كبير في مختلف المجتمعات تلبية للطلب المتزايد عليها وتماشياً مع احتياجاتهم كمستهلكين لتلك الخدمات الرياضية (مبارك؛ منصور، ٢٠١٦: ص ١٠٧).

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

والإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارًا أو منتجات أو خدمات أو طرق عمل مفيدة، ويعتمد الإبداع الإداري على تميز الفرد في رؤية المشكلات وحلها، ويحظى الإبداع الإداري بأهمية كبيرة على المستوى التنظيمي في أندية اللياقة البدنية ويعتبر القلب النابض للأنشطة التنظيمية، من خلال توفيره الدعم الدائم للمديرين لتعزيز قدراتهم على تطوير الأندية واستمرار نجاحها (Ahmed, 2022, 190).

وبما أن المناخ في وقتنا الحالي في المنظمات عموماً وفي أندية اللياقة البدنية بصفة خاصة يشهد تطورات هائلة في مختلف مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت بيئة الأندية أكثر سرعة وتعقيداً وتنوعاً وذات درجة عالية من عدم التأكد، فقد أصبحت الأندية تبحث عن الإبداع الإداري الذي يعطيها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والدولي مما يمكنها من البقاء والاستمرار والنجاح في ظل هذه التحديات، وذلك يتطلب مناخاً تنظيمياً يركز على الموارد البشرية وما يملكونه من معرفة وخبرة ومهارات للقيام بأداء الأعمال بكفاءة عالية (مهدي، ٢٠١٦: ص ١٥٨).

ويرى الباحث أنه نظراً لتصور أن الإبداع التنظيمي والإداري كان نتيجة للسمات الشخصية للأفراد في أندية اللياقة البدنية والتفاعل بين

سمات تنظيمية معينة، أصبح مفهوم المناخ التنظيمي مهماً كسمة تنظيمية، حيث تبين وجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي والإداري وأيضاً أن التصور حول المناخ التنظيمي يقوم بدور مهم في العلاقة بين مخرجات العمل مثل المواقف الإبداعية، والدافعية، والرفاهية النفسية، والشخصية التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

يعتمد الإبداع في أي سياق على جودة المناخ المحيط بالأفراد؛ والسياقات التنظيمية المعاصرة، بما في ذلك أندية اللياقة البدنية، ليست استثناءً؛ وقد تناولت عدة دراسات العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، بما في ذلك المؤسسات الرياضية المعاصرة؛ فكما أشارت دراسة إسكاميلا فاجاردو وآخرين (Escamilla-Fajardo et al., 2019)، توجد علاقة إيجابية بين جودة المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في الأندية الرياضية.

أما دراسة جوندري وآخرين (Gundry et al., 2016) فقد أشارت إلى أن المناخ التنظيمي القائم على الثقة المتبادلة بين الأفراد يساهم في تعزيز التوجه نحو الإبداع الإداري؛ وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة أمين وآخرين (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

• ما مستويات الإبداع الإداري في أندية اللياقة البدنية السعودية؟

• هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في أندية اللياقة البدنية السعودية؟
أهداف الدراسة:

• التعرف على واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية.

• التعرف على مستويات الإبداع الإداري في أندية اللياقة البدنية السعودية.

• الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في أندية اللياقة البدنية السعودية.
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تحسين مستويات الإبداع الإداري وتطبيق أبعاد المناخ التنظيمي داخل أندية اللياقة البدنية بالمملكة، ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد تساهم الدراسة الحالية في تأطير الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية وتعزيزه.

الإيجابي من العوامل الأساسية المعززة للإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية.

ومع ذلك، فإن نتائج الدراسات الحديثة حول أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية لا تتسم بالإجماع؛ ولعل ذلك يرجع إلى الصعوبات التي تكتنف تكييف المناخ التنظيمي مع متطلبات تعزيز الإبداع التنظيمي؛ فكما أشارت دراسة الشمري (٢٠٢١)، يعد ضعف الإبداع الإداري ظاهرة منتشرة لدى العديد من الأندية الرياضية، كما أن تلك المشكلة تظهر بشكل خاص في المستويات الإدارية الدنيا؛ وقد سلطت دراسة إبراهيم ومحمود (٢٠٠٨) الضوء على العوامل السلبية المحتملة التي قد تسبب في إيجاد مناخ تنظيمي مقوض للإبداع الإداري في الأندية الرياضية؛ وقد أشارت الدراسة إلى تلك العوامل السلبية تكون عادةً مرتبطة بجوانب مثل نظام الحوافز والمكافآت، ومعايير تقييم الأداء، واتخاذ القرارات.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي (ما دور المناخ التنظيمي في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية)؟

أسئلة الدراسة:

• ما واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية؟

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو "مفهوم يستخدم إدارياً وتنظيماً يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية والمستمرة المتكررة بين العاملين في أندية اللياقة البدنية، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي، والتنظيمي" (بسكر؛ قبوق، ٢٠١٩: ص ١٥٩).

ويعرفه ميشرا وكومار (Mishra & Kumar, 1, 2019) على أنه كيفية نظر الموظفين للوظائف الداخلية للمنظمات، مثل اتخاذ القرارات ووضع القواعد في مكان العمل.

ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً: على أنه مجموعة من المرافق والقدرات، كالقدرات الاجتماعية والمادية والتكنولوجية والبشرية، التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الموظفين داخل أندية اللياقة البدنية السعودية وهو ما ينعكس في أدائهم .

الإبداع الإداري

عرفه العبيدي (٢٠١٦، ص ٦٦٢) بأنه قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة إليهم، وأن تتسم بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية.

- قد تساعد الدراسة الحالية في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

- يأمل الباحث بإثراء المكتبات العربية بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية في ظل ندرة الدراسات في هذا السياق -على حد علم الباحث-.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في طرح التوصيات المناسبة بناء على ما ستتوصل إليه من نتائج لتعزيز ممارسات المناخ التنظيمي المُشجعة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بأندية اللياقة البدنية السعودية.

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في رصد واقع المناخ التنظيمي بأندية اللياقة البدنية وتقديم المتخصصين للمزيد من الدورات التدريبية وورش العمل الهادفة لتعزيز مستويات الإبداع الإداري للعاملين.

- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية في تعميم نتائجها على جميع أندية اللياقة البدنية بالمملكة لتطوير وتحسين مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين فيها.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

ووفقا لأوسيسيوما وآخرون (Osisioma et al., 181, 2016) الإبداع الإداري على أنه كيفية توقع وتفسير واستجابة المديرين لمتطلبات بيئات العمل المتغيرة بسرعة من خلال تغيير الممارسات والعمليات وهيكـل المنظمة.

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه مجموعة من الممارسات التي يقوم بها بعض العاملين بأندية اللياقة البدنية السعودية والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من التخطيط والتنظيم والتواصل والقيادة واتخاذ القرارات، من أجل خلق مناخ تنظيمي متميز.

الإطار النظري للدراسة:

يرتبط المناخ التنظيمي بجو المنظمة الذي يرى الموظفون أنه حقيقي داخل الحدود التنظيمية ويرتبط بالمناخ المبتكر والإبداعي والداعم والتموي والجماعي، إلخ؛ والمناخ التنظيمي هو سمة دائمة نسبياً لمنظمة تميزها عن المنظمات الأخرى، ويجسد التصورات الجماعية للأعضاء حول منظمتهـم فيما يتعلق بأبعاد مثل الاستقلالية والثقة والتماسك والدعم والتقدير والابتكار والإنصاف، وناتج عن تفاعل الأعضاء، ويستخدم كأساس لتفسير الموقف، ويعكس المعايير والقيم والمواقف السائدة لثقافة المنظمة، ويعمل كمصدر للتأثير في تشكيل السلوك (Randhawa & Kaur, 2014, 25-26).

ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات، لذلك تسعى أندية اللياقة البدنية وغيرها من المنظمات إلى خلق جو تنظيمي مستقر ومحفز، تتنوع فيه خطوط وقنوات الاتصال، وتنتشر فيه العدالة في الحقوق والواجبات، فهي تعمل على اتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات متمثلة في الآلات والأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية، ولكي تتمكن الأندية من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك، منها وجود بيئة تنظيمية ومناخ مناسب داخل الأندية، لذلك يتوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به حتى يكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعاتهم (محمد؛ العايب، ٢٠١٦: ص ١٥).

ونتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، من العديد من المشكلات التي تتطلب قيادتها وتوظيف الإبداع الإداري بدلا من الاعتماد على اتباع الطرق التقليدية في الإدارة التي تؤدي إلى وجود العديد من المشكلات، يتعين على المديرين تنمية وتطوير

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاجية (الباتول؛ مجبري، ٢٠١٣: ص ٢٢٧).

كما ينبغي على أندية اللياقة البدنية لكي تحقق الاستمرارية والبقاء في ظل هذه الانفتاح الاقتصادي وتزايد شدة المنافسة، أن تدعم وتشجع نقل وتبادل وتقاسم الأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف، حيث يكون قوامها العمل المشترك بين الموظفين في المؤسسة والتعاون والتآزر ونشر قيم العمل الجماعي المتبادل بينهم وإشراك الموظفين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات وغيرها، فتبني الأندية في الوقت الراهن للإبداع الإداري يعتبر ضرورة حتمية لتدعيم خبرات ومهارات العاملين لديها، والاستثمار في معارفهم الحالية والمكتسبة، وتطويرها وتنميتها واستغلالها في الإبداع والتحسين المستمر (بو طالب؛ نجيمي، ٢٠٢٠: ص ١١).

تعزز من الرضا الوظيفي والالتزام، ويؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى تحسين إمكانية الاحتفاظ بالموظفين (Khan, 2019, 328). كما يهدف تطبيق المناخ التنظيمي داخل أندية اللياقة البدنية إلى (الحرثسي؛ ربحي، ٢٠١٧: ص ٨٨):

- ١- جعل متطلبات ومهام العمل تتناسب مع القدرات الذاتية للعاملين.
- ٢- توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.
- ٣- الحرص على إبداء الموظفين آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- ٤- توزيع الحوافز المادية على الموظفين بعدالة حسب الاستحقاق.
- ٥- تطبيق نظام لتقييم الأداء على جميع الموظفين دون تمييز.
- ٦- التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.
- ٧- اطلاع الموظفين التام على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء داخل الأندية.

أهداف المناخ التنظيمي:

يهدف المناخ التنظيمي إلى تعزيز الدافع الذي يؤدي إلى سلوكيات مثل الرضا الوظيفي والفعالية والالتزام التنظيمي في النهاية، حيث يهدف المناخ إلى تطوير بيئة عمل مرغوبة

أهمية المناخ التنظيمي:

إن أهمية المناخ التنظيمي كعامل محدد للنتائج التنظيمية هي قضية مثبته؛ فالمناخ التنظيمي هو أحد القضايا الهامة التي قد تؤثر على تصورات أعضاء أي منظمة بشأن المشاركة

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

٤- خلق جو ملائم للعمل والتحسين المستمر داخل الأندية.

٥- توفير تعليمات واضحة ومنسقة، تكون مفهومة ومعلنة للجميع، وتطبيقها بشكل منسق.

ويرى الباحث مما سبق عرضه أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤدي إلى الإلهام والتشجيع بين الموظفين لأداء ما وراء أدوارهم الوظيفية المحددة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلاوة على ذلك، تم اكتشاف أن عوامل المناخ التنظيمي، مثل الاتصال والمكافآت واتخاذ القرار والدعم الإشرافي، تتمتع بتأثير كبير على سلوك المواطن للموظفين.

أبعاد المناخ التنظيمي:

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة على بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان: الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي، خبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراء العمل، النمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات، وطبيعة العمل

والأداء، حيث يدعم تحديد موقف المنظمة ويمكن أن يمارس لتلطيف أو إضعاف أداء الموظف؛ وبشكل أساسي، يعد المناخ التنظيمي أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموظفين لتحسين أدائهم أو التأثير عليه بالسلب.

ويمثل المناخ التنظيمي رابطاً مهماً بين قادة المنظمة والمنظمة نفسها، ويعمل المناخ التنظيمي كمقياس للتصورات أو المشاعر الفردية حول المنظمة، وتنعكس أهمية المناخ التنظيمي في هدف المنظمة المتمثل في تطوير موظفيها من خلال توفير بيئات وظروف عمل جيدة لهم ومساعدتهم ودعمهم حتى يتمكنوا من تحقيق الرضا الوظيفي، وكل هذا يعزز الالتزام بين الموظفين تجاه المنظمة (Bahrami et al., 2016, 97).

كما تتمثل أهمية المناخ التنظيمي داخل أندية اللياقة البدنية في (بوفارس، ٢٠١٨: ص ٢٩٩):

١- توافر قنوات اتصال بين الموظفين والرؤساء على جميع المستويات، وكذلك توافر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين أنفسهم.

٢- اتخاذ القرارات داخل الأندية بشكل ديمقراطي بالاستناد على التعليمات والقيم التي تهدف إليها الأندية.

٣- وجود نظام يساوي بين الجميع، ولا يشعر أحد تحت ظله بالتهديد أو الخوف أو الظلم.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

٣- عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الأقسام المختلفة.

٤- يقلل الهيكل التنظيمي من الصراعات داخل الأندية.

٥- يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة وإنجاز العمل.

وتوجد ثلاثة مبادئ في التخطيط للهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وإعداد التقارير في المنظمة ويظهر عدد المستويات في التسلسل الهرمي ويحدد مدى سيطرة المديرين، ويحدد الهيكل التنظيمي موقف الأشخاص الذين يعملون في مجموعة في وحدة ويقسم الوحدات في المنظمة بأكملها، ويشمل الهيكل التنظيمي تصميم الأنظمة التي يتم من خلالها تنسيق جميع الوحدات وضمان العلاقة الفعالة في المنظمة؛ ويمكن أن يتأثر الهيكل التنظيمي بالأهداف والاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا وحجم المنظمة (Ahmady et al., 2016, 456).

ويرى الباحث مما سبق أن الهيكل التنظيمي يتضمن شعور الموظفين حول القيود الموجودة في أندية اللياقة البدنية السعودية، ويشير الهيكل التنظيمي إلى عدد القواعد واللوائح والإجراءات التي تم تنفيذها في أندية اللياقة البدنية السعودية وهل هناك تأكيد على البيروقراطية أم أن هناك جو متساهل وغير رسمي في تلك الأندية.

وظروفه، وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، وهذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (محمد؛ العايب، ٢٠١٦: ص١٦) وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد.

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو وصف لعمل المنظمة، من خلال وحدات صغيرة تتسق مع بعضها البعض، بحيث يتم إنجاز المهام التي تتطلبها استراتيجية المنظمة؛ وكل منظمة لها هيكل تنظيمي، ومع ذلك، فالهياكل ليست مصممة دائماً لتحقيق الأهداف المحددة، أي أن التخطيط يتطلب إجراءات يمكن تقليلها من خلال هيكل لا يسمح بتنفيذها؛ ويتأثر المناخ التنظيمي بشكل كبير بالهيكل التنظيمي، فإذا كان مصمماً لتحقيق الأهداف، فإنه ينشأ مناخاً ملائماً لتنمية الأفراد، والذي سينعكس بوضوح في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويتميز الهيكل التنظيمي في ظل المناخ التنظيمي بالآتي (غنائم، ٢٠١٩: ص٨٩):

١- تناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

٢- وضوح حدود السلطة والمسؤولية.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

ثانياً: نمط القيادة:

غالبًا ما يكون المناخ الملائم لأنشطة المنظمة المحددة له علاقة مباشرة بنمط القيادة المطبق؛ ويمكن أن يكون نمط القيادة سببًا أو نتيجةً للمناخ التنظيمي، فإن لعب دور السبب، يخلق نمط القيادة المختار جيدًا والمطبق بشكل صحيح مناخًا مناسبًا للنشاط التنظيمي، وعندما يكون نمط القيادة غير مناسب، فإن أول عنصر يتأثر هو المناخ، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون نمط القيادة نتيجةً للمناخ التنظيمي، فبقدر ما يكون القائد قادرًا على تكييف نمط قيادته مع المناخ الحالي ومصالح المنظمة مع اهتمامات الموظفين، يتم توفير أساس النجاح إلى حد كبير.

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرًا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أجل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما أنه يقوم بتقديم المكافآت ويهتم بمشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم، ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة

كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل (رضا، ٢٠١٨: ص ٥٧٥).

ويتمثل نمط القيادة الذي يوفره المناخ التنظيمي في (بدوي، ٢٠١٦: ص ٧٩):

١- تشجيع الموظفين لإبداء وجهة نظرهم واقتراحاتهم.

٢- يشجع القائد الموظفين على التفكير المتجدد والمبدع.

٣- تدعيم روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، مما يزيد الشعور لدى الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.

٤- إعطاء الإدارة للموظفين الفرصة لحل مشكلاتهم، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم.

٥- معاملة القائد للموظفين بنفس الطريقة وبدون فرق.

ويتمتع القائد الجيد بالقدرات على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها وتحفيز موظفيه على بذل قصارى جهدهم، حيث تأتي الثقة والتشجيع دائماً من القائد؛ وهناك أنماط قيادة مختلفة يمكن أن تكون مفيدة في إدارة المنظمة ويمكنها أيضاً مساعدة المرؤوسين على الأداء الجيد والإبداع في أداء واجباتهم، لذا من المهم اختيار النمط الذي لا يناسب القائد فحسب، بل يتوافق أيضاً مع إبداع المرؤوسين، لذلك، يحتاج القادة إلى إدراك وفهم حقيقة أن أنماط القيادة وتأثيرها على نتائج القيادة والإبداع هي عوامل مهمة لتحقيق

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

الأهداف التنظيمية (Aldighrir, 2020, 126).

ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي يتأثر بنمط القيادة، مما يعني أنه يتأثر بطريقة اتخاذ المديرين بأندية اللياقة البدنية للقرارات وإدارة ومعالجة الأزمات وتحفيز الآخرين، والقادة ذوو الأنماط التي تؤثر إيجابياً على المناخ يحققون نتائج مالية أفضل من غيرهم.

ثالثاً: الحوافز:

في حين أن الموظفين قد يكونون ماهرين ومطلعين لأداء مهامهم الروتينية في مكان العمل، يجب أيضاً أن يكون لديهم الحافز لاستخدام جهودهم العادية والتقديرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، لذلك، تعكس الدافعية رغبة الموظفين في بذل جهد في العمل وتتبين في كثافة واتجاه ومدة جهود الموظفين نحو أنشطة العمل لتحقيق أداء عالٍ، وعادة ما يتضمن تحفيز الموظفين لبذل مثل هذه الجهود توفير الحوافز والمكافآت؛ وتؤثر الحوافز على العلاقة التبادلية وبالتالي تطوير المواقف الإيجابية والسلوكيات المرغوبة للموظفين.

ويقوم نظام الحوافز الذي يقره المناخ التنظيمي على (بدوي، ٢٠١٦: ص ٧٩):

١- مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة.

٢- منح الحوافز والمكافآت وفقاً لمعايير واضحة لجميع الموظفين.

٣- تعد الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية.

٤- توفير نظام للمكافآت والترقيات لإنجاز الأعمال الجيدة والتميزة.

٥- معاقبة الموظف في حال ارتكابه الأخطاء حتى يتم تعديل سلوكه.

وتوجد خمسة عناصر من الحوافز التي تجذب الموظفين والتي تشمل: الراتب، والحوافز قصيرة الأجل، والحوافز طويلة الأجل، ومزايا الموظفين، والعلاوات؛ ويجب على المنظمات مراجعة مواقف الموظفين بشكل متكرر حول حوافزهم المهنية والاستفادة من الفرصة لتحديد مواقفهم الوظيفية (Ismail et al., 2015, 930).

ويرى الباحث مما سبق أن الحوافز هي التشجيع الذي يتم تقديمه للموظفين داخل أندية اللياقة البدنية من أجل تحفيز السلوك الوظيفي المطلوب والحفاظ عليه، وهي آليات تهدف إلى تحقيق تغيير محدد في السلوك؛ ويتم تقديم أشكال مختلفة من خطط الحوافز للموظفين؛ ويتم استخدام الحوافز من قبل أندية اللياقة البدنية من أجل الوصول إلى أهداف معينة وتشجيع سلوك معين وروح الفريق؛ وعندما تكون الظروف والمخطط المصمم مناسباً من المحتمل أن تلعب أنظمة الحوافز دوراً في تعزيز الجهد أو الأداء الفردي، ومن المرجح أن يحفز برنامج الحوافز

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

المتوازن الذي يتم تقديمه في أندية اللياقة البدنية الموظفين ونتيجة لذلك يؤدي إلى تحسين الأداء والابداع الإداري لديهم.

خصائص المناخ التنظيمي:

يتسم المناخ التنظيمي بشكل عام بعناصر مثل: مستوى التعاون، والتقبل لآراء أعضاء المجموعة، والجو الإيجابي الذي يمكن أن يحفز الأداء أو، من ناحية أخرى، العلاقات المتوترة، وعدم التعاون، واللامبالاة تجاه الأداء وغيرها من المشاكل الاجتماعية أو المهنية.

ويعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية كافة، التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه وتهيئ الفرصة للعاملين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (جاد الكريم، ٢٠١٨: ص ٢٥٠).

ومن السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي (بوعطيط؛ هادف، ٢٠١٨: ص ٣٩٦-٣٩٧):

■ أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم

وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعاتهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

■ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالعديد من المتغيرات.

■ المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

■ العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

■ المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييزها عن المنظمات الأخرى.

■ المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل.

ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي يجسد التصورات الجماعية للأعضاء حول منظماتهم فيما يتعلق بأبعاد مثل الاستقلالية والثقة والتماسك والدعم والتقدير والابتكار والإنصاف؛ وهو ناتج عن تفاعل الأعضاء؛ ويستخدم كأساس لتفسير الوضع؛ ويعكس المعايير والقيم والمواقف السائدة لثقافة المنظمة؛ ويعمل كمصدر للتأثير في تشكيل السلوك الوظيفي والإداري.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، والأندية التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها، فقد أضحت الإبداع أمراً حتمياً لضمان بقاء واستمرار أندية اللياقة البدنية في المملكة العربية السعودية (الحرثي؛ ربحي، ٢٠١٧: ص ٨٦).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري داخل أندية اللياقة البدنية في إفراح المجال لأية فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت إلى ابتكارات حقيقية، كما يهتم الإبداع الإداري باحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات وتحقيق النجاحات للأندية، وذلك كليل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وبالتالي تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، عن طريق تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وشغف (سعال، ٢٠١٨: ص ٣٨٣).

ويعتبر الإبداع الإداري جوهر أي منظمة، حيث تعيش المنظمات اليوم في ظروف متغيرة ومعقدة تجعلها في حاجة ماسة للإبداع الإداري، الذي يساهم في تحسين قدرات العاملين لتوليد الأفكار

ومواكبة التطورات التقنية الجديدة وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والاستغلال الأمثل للموارد المالية باستخدام الأساليب العملية بما يتماشى مع المستجدات، والقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية المختلفة والموارد المالية والبشرية المتاحة (Salama, 2018, 151).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري للمنظمات في عدة جوانب منها: زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة؛ وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لصالح المنظمة والأفراد؛ والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للأفراد في المنظمة؛ والاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال منحها الفرصة للبحث عن طرق وأساليب عمل جديدة (Masa'd & Aljawarneh, 2020, 9576).

ويستنتج الباحث مما سبق عرضه أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل كبير على نجاح أندية اللياقة البدنية وتطوير آلية العمل بها، كما أنه يمكنها من التمتع بالميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن الإبداع الإداري الموظفين بالأندية الرياضية من إيجاد أفكار وحلول فريدة ومناسبة في غضون فترة زمنية مناسبة، ويساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

أهداف الإبداع الإداري:

يهدف الإبداع الإداري إلى توفير أساليب غير تقليدية في التنمية والتطوير، والمساهمة في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة، كما يهدف إلى حل العديد من المشكلات الإنتاجية في المنظمات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتطوير وسائلها وأساليبها، وكذلك تقليل التكاليف الإجمالية على المنظمة وتحسين إنتاجها. وأوضحت دراسة (قباجة؛ أبو مالية، ٢٠١٩: ص ٢٩ - ص ٣٠) أن تطبيق الإبداع الإداري داخل أندية اللياقة البدنية يهدف إلى:

- ١- اكتشاف المشكلات الإدارية التي يمكن حلها.

- ٢- معرفة أوجه الضعف داخل الأندية والعمل على تنفيذ إصلاحات إدارية جديدة.
- ٣- تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة للعمل الإداري.
- ٤- توليد أفكار متعددة في مدة زمنية قياسية.
- ٥- الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة واحدة فعالة لحل المشكلات.
- ٦- تنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة بالرغم من مخاطرها وتحمل المسؤولية.
- ٧- طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في أندية اللياقة البدنية.

كما يهدف الإبداع الإداري داخل أندية اللياقة البدنية إلى (الحرثي؛ رحي، ٢٠١٧: ص ٩٠ - ص ٩١):

- ١- وضع أنظمة عمل واضحة تساعد على إطلاق الموظفين لإبداعاتهم في العمل.
- ٢- اعتماد أنظمة تحفز الإبداع وتثمنه فتعطي قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر.
- ٣- إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية.
- ٤- غرس قيم تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي داخل الأندية.
- ٥- تأييد إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين والرؤساء لتشجيع السلوك الإبداعي الجماعي.
- ٦- اعتماد الأساليب العلمية والموضوعية عند اختيار الأفراد العاملين.
- ٧- تحديد خصائص المبدعين الذين لديهم الاستعدادات الإبداعية والسعي لاستقطابهم.

بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أن توفير القدرة على التطوير لتلبية احتياجات المرؤوسين والقدرة على تحقيق أهداف النمو؛ وتحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛ وتسهيل العمليات الإدارية داخل أندية اللياقة البدنية تمكنها من مواصلة عملها وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإحداث تغييرات إيجابية تتعلق بالعمليات الإدارية؛ وتمكين الأندية من التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة، وتحسين أدائها وأداء موظفيها؛ وإيجاد مقترحات وأفكار لتطوير أنظمة وأساليب

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

عمل جديدة ومبتكرة مما ينتج عنه ظهور برامج وخدمات خارج الأنشطة الرئيسية.

دور المناخ التنظيمي في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية:

لقد أصبح من الواضح أن المنظمات اليوم- بسبب التغيرات الدولية والمحلية السريعة حولها، وبسبب غموض البيئة المحيطة التي تملئ عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي تواجه المنظمات- عليها أن تسعى جاهدة لتحديد ثقافتها ومناخها التنظيمية و التأكد من توافق مكونات تلك الثقافة مع معتقدات وقيم وتوجهات متطلبات العصر مثل المعرفة والمرونة والتمتية، ومن ثم تعزيز الإبداع الإداري من خلال المناخ التنظيمي المناسب وتوفير الأسباب والوسائل التي تمكن موظفيها من تحقيق ذلك الإبداع.

ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، فتطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في الأندية يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، كما أنه تعبیر عن قدرة تلك الأندية على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وذلك للأهمية التي يحدثها شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وتعزيز الإبداع في إدارة الأندية، ويعتبر المناخ التنظيمي هو الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي

تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، إذ أن العديد من الجهود التطويرية الملتزمة بتنمية الإبداع ترى أن المناخ التنظيمي هو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء (الحرثي؛ رحي، ٣٠١٧: ص٨٣).

فالمحور الجوهري لأندية اللياقة البدنية المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يعمل على تنمية قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في الأندية، ولكي تقوم الأندية بذلك ينبغي أن تتميز بقيادة على قدر عال من التميز والإبداع وحسن الإدارة لقيادة الأندية بشكل مبتكر وفعل يتميز بمهارات الإبداع الإداري (الفهد، ٢٠٢٠: ص٧٨).

فالإبداع الإداري هو نتيجة للسمات الشخصية للأفراد في المنظمة والتفاعل بين سمات تنظيمية معينة، ويعد مفهوم المناخ التنظيمي سمة تنظيمية مهمة، وبالتالي يوجد رابط إيجابي بين المناخ التنظيمي الجيد والإبداع الإداري، ويمكن اعتبار المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع، حيث يعتبر التصور حول المناخ التنظيمي وسيطاً مهماً للعلاقة بين مخرجات العمل مثل مواقف الإبداع والتحفيز والرفاهية النفسية والشخصية التنظيمية، كما أن المناخ التنظيمي الملائم للإبداع الإداري يعزز أيضاً

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

كالاحترام والتقدير والأمان الوظيفي، تزيد لديهم الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

٢- زيادة مستوى الطموح والتقدم لدى الموظفين والعاملين، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

٣- توفير حالة نفسية جيدة للموظفين وبالتالي رضاهم عن عملهم وعن الحياة مما ينعكس على ارتفاع معدلات الإنتاج داخل الأندية، وتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع معدلات الإبداع والابتكار والتطوير داخل بيئة العمل.

ويؤكد الهلي وخميس (٢٠١٦: ص ٦٦١) أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أندية اللياقة البدنية يؤثر على عملية الإبداع لدى الرؤساء والموظفين والإدارات، حيث أن المناخ التنظيمي يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية لدى كل العاملين بالأندية، وكذا رفع روحهم المعنوية والتقليل من مخاطر العمل، وحمايتهم ضد أي تهديدات قد تشكل خطرا على حياتهم الشخصية والمهنية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الأندية وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، وتنمية موهبة الإبداع والابتكار لدى كل العاملين. ويؤكد الباحث على أن المناخ

الارتباط بين الأداء التنظيمي وأداء الموظف (Canli & Özdemir, 2022, 5-6).

ويؤثر المناخ التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري داخل أندية اللياقة البدنية حيث يعمل على (الصمادي؛ السبو، ٢٠١٥: ص ١٩١):

١- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

٢- تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة.

٣- إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات والعاملين.

٤- إتاحة الفرصة للعاملين على التدريب على أساليب التفكير الإبداعي.

٥- تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف الإدارات.

٦- استقطاب المبدعين للعمل بالإدارات المختلفة.

٧- تحقيق التنسيق الفعال بين إدارات الفروع المختلفة.

كما يعمل المناخ التنظيمي على تنمية مستوى الإبداع الإداري داخل أندية اللياقة البدنية عن طريق (شرفي، ٢٠١٧: ص ٢٦٣):

١- تنمية الرغبة والابتكار لدى الموظفين، فعندما يشعر الموظفون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل وشرب وسكن وغير ذلك مشبعة، بالإضافة إلى الحاجات الغير مادية أيضا

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

التنظيمي يُعد عنصراً حاسماً في تحقيق السلوك الوظيفي الإبداعي، والذي يتم تقليده في أهداف أندية اللياقة البدنية التي تهدف إلى رفع مستوى موظفيها من خلال تزويدهم ببيئة وضع عمل جيد، ومساعدتهم ودعمهم في تحقيق الابتكار الوظيفي والإبداع؛ ويعد التمكين من أهم العوامل المناخ التنظيمي، حيث يوفر التمكين استقلالية واسعة داخل المنظمة لاتخاذ القرارات من خلال توسيع تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وإعطاء بيئة مواتية لتنمية الإبداع الإداري.

الدراسات السابقة:

وسعت دراسة الشمري (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من: العاملين الدائمين من مديري الأندية الرياضية المختلفة بدولة الكويت بمختلف المستويات الإدارية، واشتملت العينة على (١٩١) مدير، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين مختلف المستويات القيادية بالأندية بدولة الكويت ترجع إلى سنوات الخبرة حيث تؤثر التجارب والمواقف على قدرة

المديرين الإبداعية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، وضعف الإبداع الإداري لدى قيادات الأندية الرياضية.

واستقصت دراسة أمين وآخرون (٢٠٢٠) معرفة علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري للمسيرين الإداريين في بعض النوادي بالجزائر العاصمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المسيرين الإداريين الذين يعملون بالهيئات الرياضية بالجزائر العاصمة، واشتملت العينة على (٨٧) مسير رياضي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الرياضية في الأندية الرياضية، وأن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بالعاصمة مرتفع، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بالعاصمة مرتفع.

هدفت دراسة إسكاميلا فاجاردو وآخرون (Escamilla-Fajardo et al., 2019)

إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي ونوع التصنيف على الإبداع في الأندية الرياضية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية في

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

إسبانيا؛ واشتملت العينة على (٤٨٥) نادي؛ واعتمد الباحثون على المنهج الكمي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الإبداع في الأندية الرياضية بدرجة (كبيرة)، وتوجد فروق دالة إحصائية بين الأندية الرياضية في الإبداع، وفقا لمستوى المنافسة.

واستقصت دراسة يوسف ورخا (Yossef & Rakha, 2017) تحديد فاعلية المهارات الشخصية والإدارية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري في جامعة نجران؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الإداريين في جامعة نجران بالسعودية؛ واشتملت العينة على (٣٩) مدير؛ واعتمد الباحثان على المنهج الكمي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: وجود المهارات الشخصية والإدارية لدى المديرين الإداريين بدرجة (كبيرة)، ووجود الإبداع الإداري لدى المديرين الإداريين بدرجة (متوسطة)، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين المديرين أفراد العينة في الإبداع الإداري، وفقا لمتغير العمر.

وتناولت دراسة الغريب (٢٠١٦) الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الهيئات والمؤسسات التالية (الهيئة

العامة للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية)، وقد اشتملت العينة على (٢٨٠) موظف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.

هدفت دراسة إبراهيم ومحمود (٢٠٠٨) إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية وذلك من خلال التعرف على: واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية الرياضية، ومستوى الإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية، والعلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من: عدد من العاملين بالأندية الرياضية الأهلية بمحافظة أسيوط، وقد اشتملت العينة على (١٨) فرد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من واقع المناخ التنظيمي داخل الأندية ومستوى الإبداع الإداري والعاملين.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

المخطط الفرضي للدراسة :

- لا توجد مستويات متباينة من المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية.
- لا توجد مستويات الإبداع الإداري في أندية اللياقة البدنية السعودية.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في أندية اللياقة البدنية السعودية.

أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ص ٢٨٧)

مجتمع الدراسة وعينتها

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بأندية اللياقة البدنية بالمملكة العربية السعودية؛ واشتملت عينة الدراسة على (٩٠) موظف من العاملين بتلك الأندية لتمثيل مجتمع الدراسة.

البرنامج الاحصائي :

استخدم الباحث برنامج (٢١) SPSS للمعالجات الاحصائية بالبحث.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

الإجراءات المنهجية البحث

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة

١ - توزيع أفراد العينة الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	60	%66.7
٢	انثى	30	%33.3
	المجموع	90	%100.0

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (%66.7) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (%33.3) من أفراد العينة إناث.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

٢- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	27	30.0%
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	48	53.3%
٣	١٠ سنوات فأكثر	15	16.7%
	المجموع	90	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (30.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (53.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (16.7%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ١٠ سنوات فأكثر.

أداة الدراسة:

- المحور الأول: "مستويات الإبداع الإداري

لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية" ويتكون من (١٠) عبارات.

- المحور الثاني: "واقع المناخ التنظيمي في

أندية اللياقة البدنية السعودية" ويتكون من

(١٥) عبارة تم توزيعهم على ثلاث أبعاد

رئيسية هي:-

• البعد الأول الهيكل التنظيمي ويتكون من (٥)

عبارات.

• البعد الثاني: نظام الحوافز ويتكون من (٥)

عبارات.

• البعد الثالث: نمط القيادة ويتكون من (٥)

عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق

بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على واقع المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية.

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية

لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد

تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٢٥)

عبارة موزعة على محورين:

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

موافق - غير موافق بشدة)، للتعرف على واقع المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية بالسعودية.

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل

ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور

الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (٣)

التالي:

صدق أداة الدراسة:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية"					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	.688**	٥	.809**	٩	.890**
٢	.891**	٦	.845**	١٠	.897**
٣	.909**	٧	.845**		
٤	.935**	٨	.479**		
المحور الثاني: "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية"					
١	.721**	٦	.589**	١١	.739**
٢	.777**	٧	.649**	١٢	.882**
٣	.892**	٨	.635**	١٣	.819**
٤	.884**	٩	.810**	١٤	.926**
٥	.832**	١٠	.812**	١٥	.813**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة: تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

يتبين من جدول (٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية" بين (٠.٤٧٩** - ٠.٩٣٥**)، أما في المحور الثاني: "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٨٩** - ٠.٩٢٦**؛ مما يدل

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية"	٠.٩١٨**
٢	المحور الثاني: "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية"	٠.٩٦٩**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

يتبين من الجدول رقم (٤) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩١٨** - ٠.٩٦٩**)، وكانت جميعها دالة

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية"	10	.983
٢	المحور الثاني: "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية"	15	.957
	المجموع	25	.961

عرض ومناقشة السؤال الأول: "ما مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٦) التالي:

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاو الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاو الاستبانة بين (.957-.983) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاو الاستبانة (.961)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية

العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
	ك	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
١	ك	9	12	69	0.0	0.0	2.67	.653	1	متوسطة
	%	10.0	13.3	76.7	0.0	0.0				
٧	ك	9	24	55	2	0.0	2.56	.705	2	ضعيفة
	%	10.0	26.7	61.1	2.2	0.0				
٦	ك	6	30	54	0.0	0.0	2.53	.622	3	ضعيفة
	%	6.7	33.3	60.0	0.0	0.0				
٤	ك	8	32	48	2	0.0	2.49	.691	4	ضعيفة
	%	8.9	35.6	53.3	2.2	0.0				
٥	ك	9	30	51	0.0	0.0	2.47	.674	5	ضعيفة
	%	10.0	33.3	56.7	0.0	0.0				
٨	ك	18	12	60	0.0	0.0	2.47	.810	6	ضعيفة
	%	20.0	13.3	66.7	0.0	0.0				
٩	ك	9	33	48	0.0	0.0	2.43	.671	7	ضعيفة
	%	10.0	36.7	53.3	0.0	0.0				
٢	ك	12	30	48	0.0	0.0	2.40	.716	8	ضعيفة
	%	13.3	33.3	53.3	0.0	0.0				

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

١٠	ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة لتحقيق أهداف إدارة النادي	ك	9	39	42	0.0	0.0	2.37	.661	9	ضعيفة
		%	10.0	43.3	46.7	0.0	0.0				
٣	أحرص على إنجاز عملي في الوقت المحدد	ك	15	30	45	0.0	0.0	2.33	.750	10	ضعيفة
		%	16.7	33.3	50.0	0.0	0.0				
لمتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية"											
								2.46	.557	---	ضعيفة

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية جاءت بدرجة (ضعيفة) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (2.46) بانحراف معياري بلغ (0.557). وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (0.622- 0.810) وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء العاملين بالأندية أفراد العينة حول تلك العبارات. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) (أتحمل نتيجة ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك) بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) (أنا مستعد للعمل في غير ساعات العمل الرسمي) بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (0.705)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) (أحرص على إنجاز

عملي في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وانحراف معياري بلغ (0.750). ويرى الباحث أن حصول مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية على درجة (ضعيفة) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة قد يعزي إلى وجود العديد من المعوقات سواء على المستوى المادي أو البشري أو التقني والتي تحول جميعها دون قدرة أغلب أفراد العينة على تحسين مستويات أدائهم الوظيفي بالشكل المطلوب. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الشمري (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود ضعف في الإبداع الإداري لدى قيادات الأندية الرياضية. كما تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغريب (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية للإبداع الإداري جاءت متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الثاني ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية لتوضيح "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
٣	البعد الثالث: نمط القيادة	3.08	0.955	3	متوسطة
١	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	3.02	1.029	1	متوسطة
٢	البعد الثاني: نظام الحوافز	2.81	1.024	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	2.97	0.925	---	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (2.97) بانحراف معياري (0.925)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (0.955-1.029).

وجاء في الترتيب الأول البعد الثالث: نمط القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري بلغ (0.955)، يليه في الترتيب الثاني البعد الأول: الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

وتختلف تلك النتيجة مع نتيجة دراسة أمين وآخرون (٢٠٢٠) التي أثبتت أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بالعاصمة مرتفع.

عرض ومناقشة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في أندية اللياقة البدنية السعودية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحوري الاستبانة؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

(3.02)، وانحراف معياري بلغ (1.029)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثاني: نظام الحوافز بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وانحراف معياري بلغ (1.024).

ويرى الباحث أن حصول واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية على درجة استجابة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة قد يعزى إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون قدرة إدارة أندية اللياقة البدنية محل الدراسة على تحقيق أهدافها الإدارية والميزة التنافسية بالشكل المطلوب وربما كان السبب في ذلك وجود بعض القصور في استحداث حزم جديدة ومتنوعة من الخدمات من فترة إلى أخرى تمتاز بجودتها، وقلة استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات الفنية بقصد تقديم خدمات أكثر إفادة للمستفيدين من خدمات النادي.

جدول رقم (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاد المناخ التنظيمي ومستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية

الدرجة الكلية لمستويات الإبداع الإداري		أبعاد المناخ التنظيمي
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
.973**	.000	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
.872**	.000	البعد الثاني: نظام الحوافز
.940**	.000	البعد الثالث: نمط القيادة
.793**	.000	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

المناخ التنظيمي داخل الأندية ومستوى الإبداع الإداري والعاملين فيها.

ملخص النتائج

- أن "مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بأندية اللياقة البدنية جاءت بدرجة (ضعيفة) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.
- جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) (أتحمل نتيجة ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك) بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) (أنا مستعد للعمل في غير ساعات العمل الرسمي) بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (0.705)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) (أحرص على إنجاز عملي في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وانحراف معياري بلغ (0.750).
- أن "واقع المناخ التنظيمي في أندية اللياقة البدنية السعودية" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية وأبعاد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لمستويات الإبداع الإداري وبلغت (0.793^{**}).

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية وأبعاد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لمستويات الإبداع الإداري وبلغت (0.793^{**})؛ مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي بأندية اللياقة البدنية السعودية كلما زادت مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين بها.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى الدور المهم الذي تقوم به أبعاد المناخ التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي والحوافز والنمط القيادي المتبع بالنادي وقدرتها على تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الانتاجية للعاملين من خلال اتباع المناهج الإدارية المناسبة ومنها الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة ووسائل الاتصال ذات الفاعلية في تحقيق التواصل بين العاملين والإدارة بالصورة المنشودة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها نتيجة دراسة إسكاميلا فاجاردو وآخرون (Escamilla-Fajardo et al., 2019) التي أكدت على أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على الإبداع في الأندية الرياضية بدرجة (كبيرة).

كما تتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة إبراهيم ومحمود (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من واقع

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

توصيات الدراسة:

- ضرورة العمل على توفير بيئة عمل مناسبة داخل أندية اللياقة البدنية تساعد على تنمية المهارات الإدارية والوظيفية لدى العاملين.
- ضرورة تبني مجموعة من القيم والمبادئ داخل الأندية تساعد على تنمية التوجيهات الإبداعية للعاملين ووضعها موضع التنفيذ.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد المناخ التنظيمي ذو الأهداف الواضحة والمعايير والنتائج القابلة للقياس، وضرورة وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين داخل الأندية.
- العمل على تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الإبداعية والخلاقة.
- العمل على الاستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهم وإكسابهم المهارات الوظيفية المطلوبة.
- ضرورة اتباع اللامركزية وتفويض السلطات الإدارية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتخلي عن البيروقراطية في العمل داخل الأندية السعودية.
- ضرورة دعم الأندية الرياضية التي تتبنى استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع.

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم حسين؛ محمود، محمد عبد العظيم (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، (١١): ص ٢١٠- ص ٢٦٢.
- أمين، حسيني؛ سليمان، لاوسين؛ صالح، موفق (٢٠٢٠). علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري في الهيئات الرياضية، حوليات جامعة الجزائر، ٣٤ (١): ص ٨٥٣- ص ٨٦٩.
- الباتول، علوط؛ مجبري، سلمة (٢٠١٣). الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (١٣): ص ٢٢٧- ص ٢٣٩.
- بدوي، فواز بدوي عبدالله (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ٢ (٦): ص ٥٥- ص ٩١.
- بسكر، حدة؛ قبوقب، عيسى (٢٠١٩). المناخ التنظيمي: المفهوم، المحددات الداخلية والخارجية، النتائج: دراسة تحليلية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨ (٤): ص ١٥٥- ص ١٧٠.
- بو طالب، جهيد؛ نجيمي، عيسى (٢٠٢٠). أثر الثقافة التشاركية المعرفية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، ٦ (٢): ص ١٠- ص ٢٧.
- بوعيط، سفيان؛ هادف، رانية (٢٠١٨). العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، (٣): ص ٣٩٣- ص ٤٠٩.
- بوفارس، عبدالرحمان (٢٠١٨). المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، (٣٥): ص ٢٩١- ص ٣٠٢.
- جاد الكريم؛ أسامة عبد الفتاح محمد (٢٠١٨). تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، مجلة الإدارة التربوية، ٥ (٢٠): ص ٢٤٣- ص ٣٠٤.
- الحرتسي، حياة سرير؛ ربحي، كريمة (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليلة ٢، (١٧): ص ٨٣- ص ٩٤.
- رضا، محاد (٢٠١٨). المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (٢٩): ص ٥٧١- ص ٥٨٦.
- سعال، سومية (٢٠١٨). الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (٢٩): ص ٣٧٧- ص ٣٩٠.
- شرفي، عامر (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية على دواوين المركبات المتعددة الرياضات

المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز مستويات الإبداع الإداري

قباجة، عدنان عبد المجيد عبدالرحمن؛ أبو ميالة، فداء حسن (٢٠١٩). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين، أمارياك، ١٠ (٣٥): ص٢٣- ص٣٨. مبارك، حسام الدين السيد المرسي؛ منصور، نشأت محمد أحمد (٢٠١٦). أوجه الإنفاق ودوافع الاشتراك بمراكز اللياقة البدنية بمحافظة الدقهلية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، جامعة الإسكندرية- كلية التربية الرياضية، (٩٠): ص١٠٥- ص١٣١. محمد، شريبط الشريف؛ العايب، رابح (٢٠١٦). محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، (٤٥): ص١٥- ص٢٩. مهدي، جوان فاضل (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: العلاقة والتأثير: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني- بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل- كلية الإدارة والاقتصاد، ٨ (٣): ص١٥٧- ص١٧٦. نصار، حمدي جابر محمد (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد- كلية التجارة، (١): ص١٢١- ص١٧٧. الهلي، مصباح؛ خميس، محمد سليم (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وأثره في التقليل من مخاطر العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، (٢٥): ص٦٦١- ص٦٦٧.

لكل من ولايات الجزائر؛ الجلفة والمسيلة، مجلة المحترف، جامعة زيان عاشور الجلفة، (١٢): ص٢٥٣- ص٢٧٤. الشمري، خلود خلف ساكت (٢٠٢١). الإبداع الإداري لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوط- كلية التربية الرياضية، ٣ (٥٦): ص٨١٧- ص٨٣٤. الصمادي، محمد خليل أحمد؛ السبو، خالد وليد (٢٠١٥). الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك في الأردن، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد- كلية التجارة، (٢): ص١٧٨- ص٢٠٠. العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس (٢٠١٦). الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، ٧(ملحق): ٦٥٦- ٦٨٢. الغريب، ابتسام عبد الحميد عباس علي (٢٠١٦). "الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان- كلية التربية الرياضية للبنين، (٧٦): ص٧- ص٢٦. غنائم، صالح سالم (٢٠١٩). المناخ التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بترهونة، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، (٣٠): ص٧٨- ص١٠٠. الفهد، زهوة بنت فوزان فهد (٢٠٢٠). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط- كلية التربية، ٣٦ (٧): ص٧٥- ص١١١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
- Ahmed, M. A. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(6), 185–200.
- Aldighrir, W. M. (2020). Mediating Effect of Leadership Outcomes on the Relationship between the Leadership Style of Leaders and Followers' Administrative Creativity. *Journal of Education in Black Sea Region*, 5(2), 126–139.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96–100.
- Canli, S., & Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *ie: inquiry in education*, 14(1), 1–34.
- El-Demerdash, S. M., & Mostafa, W. (2018). Association between organizational climate and head nurses' administrative creativity. *International Journal of Nursing Didactics*, 8(1), 1–9.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 103–121.
- Gundry, L. K., Muñoz-Fernandez, A., Ofstein, L. F., & Ortega-Ega, T. (2016). Innovating in Organizations: A Model of Climate Components Facilitating the Creation of New Value. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 223–238.
- Ismail, A. I., Abdul-Majid, A. H., & Joarder, M. H. R. (2015). Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between Career Incentives and Employee Performance. *Journal of Economic, Business and Management*, 3(10), 929–935.
- Khan, N. (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327–342.
- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of*

Psychosocial Rehabilitation, 24(8), 9574-9584.

Mishra, S., & Kumar, R. (2019). Organizational Climate – Employees' perception towards the Role Clarity. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 5(12), 1-5.

Osisoma, H. E., Nzewi, H. N., Mgbemena, I. C., & Onwuzuligbo, L. T. (2016). Management Innovation and Competitiveness of Selected Pharmaceutical Firms in Ananbra Sate, Nigeria. *International Journal of Management and Social Science*, 4(4), 181-193.

Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates: Review of Literature and A Proposed Model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.

Salama, I. K. Y. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146-157.

Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.