



أبحاث

المؤتمر العلمي الخامس للإبداع الرياضي لكليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية

« التجديد في عالم الإبداع الرياضي »

بالتعاون مع جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الرياضي

3 - 4 / 7 / 2013م

1

المجلد الأول

الرقم:

التاريخ: ٢٠١٣/٩/٢٣

إلى من يهمه الأمر

الموضوع: البحث المتميز في مؤتمر الابداع الرياضي الخامس

تحية طيبة وبعد،،،

تعلمكم اللجنة العلمية لمؤتمر الابداع الرياضي الخامس تحت عنوان "التجديد في عالم الابداع الرياضي" والذي تم عقده في كليات التربية الرياضية في المملكة الاردنية الهاشمية بالتعاون مع جائزة سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للابداع الرياضي خلال الفترة من ٣ - ٢٠١٣/٧/٤، بأن البحث المعنون بـ "الابداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة" والمقدم من قبل الباحثان: الدكتور حمادة عيد نوار العنتبلي والدكتور هشام عبد الحليم محمود قد فاز بجائزة البحث المميز المقدمة من جائزة سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للابداع الرياضي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية التربية الرياضية

أ.د. وليد الرحامنة



أ.ن

الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة

دكتور: حماده عيد نوار العنتلي

دكتور : هشام عبد الحليم محمود

إستهدفت هذه الدراسة التعرف على مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ، ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري ، ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ، وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة قائم على ممارسات الإبداع الإداري واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين العاملين بالمنظمات الرياضية وهم أندية (الأهلي بدبي - الشباب بدبي - الجزيرة الرياضي بأبوظبي - الشارقة الرياضي - عجمان الرياضي - رأس الخيمة الرياضي - دبا الفجيرة الرياضي - اتحاد كلباء - الخليج الرياضي بخورفكان - الزيد الرياضي) وبلغ عددهم (200) مفحوصاً ، والعاملين بالمجالس الرياضية وهم (مجلس دبي الرياضي ، مجلس الشارقة الرياضي - مجلس أبوظبي الرياضي) وبلغ عددهم (30) مفحوصاً ، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (16) مفحوصاً ، والعاملين بمركز إعداد القادة بدبي وبلغ عددهم (15) مفحوصاً وبذلك بلغ إجمالي العينة (261) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (30) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة ، وإستخدم الباحثان الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج أن من المقومات الأساسية للإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية : الإنتماء التنظيمي ، الحل الإبداعي للمشكلات ، العمل كفريق ، وأن من أهم ممارسات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية : المشاركة في إتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، إدارة الوقت ، الإتصال الفعال ، الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، المخاطرة المحسوبة ، تشجيع ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة ، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين داخل المنظمة الرياضية ، وكانت أهم التوصيات العمل على تطبيق التصور المقترح حتى يمكن الإرتقاء وتطوير إدارة المنظمات الرياضية الإماراتية وضع معايير جديدة لإختيار مديري المنظمات الرياضية وترقية الإداريين معتمدة على كفاءتهم وقدرتهم على الإبداع والإبتكار وتطوير المنظمة الرياضية ، بدلاً من الإعتماد على الأقدمية وتقارير الأداء .

Administrative Creativity as an input for develops the management of sports organizations in the United Arab Emirates.

Dr.: Hamada Eid Nawar El-antably

Dr. : Hisham Abdel-Halim Mahmoud

This study aimed to identify the elements of administrative creativity in the management of sports organizations, management practices organized sports for creativity administrative facilitators creativity administrative organizations, sports, conceived proposal to develop the management of sports organizations in the United Arab Emirates based on creativity practices and administrative researchers used descriptive method style screening for suitability the nature of the study, and was selected the sample randomly from among workers clubs sports are clubs (Al Ahli Dubai - Youth in Dubai - Al Jazeera Sports, Abu Dhabi - Sharjah Sports - Ajman Sports - Ras Al Khaimah Sports - Dubai Fujairah Sports - Union Kalba - Gulf Sports Khorfakkan - Zaid sports) and reached number (200) Subjects, workers councils sports they (the Dubai Sports Council, the Council of Sharjah Sports - Abu Dhabi Sports Council) and numbered (30) Subjects, and employees of the General Authority for Youth Welfare and numbered (16) Subjects, employees Center for Leadership Development in Dubai and numbered (15) Subjects bringing the total sample (261) Subjects, while the sample size of the survey to calculate the transaction scientific variables Search (30) Subjects from outside the sample of the study, the researchers used the survey tool to collect data, and the most important results show that the fundamental constituents of creativity administrative management of sports organizations: LOG organizational solution creative problems, work as a team, and that of the most important practices of administrative creativity in the management of sports organizations: participation in decision-making, delegation of authority, time management, effective communication, attention to human relations, calculated risk, encourage the practice of administrative methods Modern and innovative, providing material and moral incentives for individuals creators within the organization sports, and the most important recommendations to work on the application of visualization proposed so that upgrading and development of sports organizations Emirati setting new standards for selected managers of sports organizations and upgrade administrators based on their competence and their ability to creativity and creativity and the development of organized sports, rather reliance on seniority and performance reports.

الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة

مشكلة الدراسة والحاجة إليها

تواجه المنظمات الرياضية -على إختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها- تحدياً مشتركاً لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد ، واقتصاد السوق ، الأمر الذي دعا الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع أسس وتوجهات جديدة لمواكبة ومواجهة تلك التحديات ، وتتطلع الإدارة بالإمارات العربية المتحدة في الوقت الحالي من خلال منظماتها العامة والخاصة والأهلية العاملة في المجال الرياضي بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم ، ومن هنا تبرز أهمية الإبداع في النظام المؤسسي ؛ تحقيقاً لإستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التطور في مجالات التنمية والتطور في متطلبات المجال الرياضي والمنظمات الرياضية على إختلاف أنواعها .

ويذكر علي السلمي (1998) أن التوجهات العالمية قد إنعكست على مجال الإدارة ، حيث اكسبته العديد من السمات الجديدة، منها: "السعي إلى التميز، قبول التغير، التحديث والإبتكار، الإتجاه نحو المستقبل ، العالمية والانفتاح على العالم المتغير" ، وغيرها من السمات التي تسمح للإدارة بتغيير مفاهيمها وأساليبها وتوجهاتها حتى تتقبل التغير وتواجهه وتتعامل معه . (13 : 8)

ويرى محمد عبد المقصود (1998) الإبداع قد أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، لذا فإن مستقبل الأمم لايعتمد على مجرد القوى العاملة بها ، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين ، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات . (16 : 5)

ويؤكد سعود النمر (1992) أن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، بل إن الإستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الإستثمار . (8 : 62)

ويذكر عبد الرحمن توفيق (2002) أن إهتمام المنظمات بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة ، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين ، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة ، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات . هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ، أكثر استناداً لإستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة . (10 : 17-18)

ويرى عبد الرحمن هيجان (2000) أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الإستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية؛ حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة . (11 : 7)

ويعرف محمود عودة (1990) الإبداع الإداري على أنه هو القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل . (17 : 21)

ويشير محمد قاسم القريوتي (1993) إلى التركيز على أهمية استثمار الأفكار والأساليب المتميزة لدى الإداري المبدع ، في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد وفريق العمل ، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالإبداع الإداري إبداع جماعي ومؤسسي ويعني القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(18 : 257)

وحيث أن المنظمات الرياضية الإماراتية على إختلاف أنواعها تلعب دوراً حيوياً فاعلاً ومؤثراً في جميع أوصال المجتمع بمختلف أجزائه ، وفي ظل التحديات العالمية المعاصرة وفي الوقت الذي لقيت فيه التكنولوجيا دوراً فاعلاً في إستقطاب السوق بجميع فئاته وخاصة الأطفال والشباب الذي يعتمد عليهم الوطن في النمو والإرتقاء به ، لذا كان من الأهمية بمكان العناية بتلك المنظمات والعمل على زيادة فعاليتها إدارتها والذي بلا شك سوف ينعكس على تطوير الحركة الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام .

وتذكر نهى سليمان القليوبي (2003) أن العملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل في الدولة ، ويمكن أن نطلق على المنظمات بإختلاف مواقعها النظام المفتوح ، بمعنى أنها منظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل ، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوي أنشطة مكاملة لبعضها لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها . (20 : 63 ، 64)

ولقد شهد الوسط الرياضي في الإمارات العربية المتحدة مؤخراً العديد من المستجدات وهذه التغيرات التي تحدث في المنظمات الرياضية غالباً ما تهزها كلياً أو جزئياً ولذا تتطلب أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي ، لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً ، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المنظمة الرياضية ، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمة أو بالتغيرات الشخصية للمدير نفسه ، في سبيل تهيئة أفضل الظروف

الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه ، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرة المنظمة الرياضية وتطوير أدائها لمواكبة التغيرات المتلاحقة في المجال الرياضي .

ومن خلال العرض السابق ومن خلال المسح المرجعي للدراسات السابقة والذي يؤكد على أهمية الإبداع الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في تطوير إدارة المنظمات الرياضية حتى يمكنها أن تواكب التغيرات والمستجدات المعاصرة ، وكون العاملين بتلك المنظمات ذوي قدرات ومهارات تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، لذا يجب أن تنطلق الجهود سواء كانت من الأفراد أو المنظمات العامة والخاصة لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي في الأفراد ، لأنهم هم الأداة التي يمكن أن تجعل منظماتهم قادرة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وبالتالي تساهم في عجلة التطور والنقد التي تشهده الإمارات العربية المتحدة ؛ لذا لجأ الباحثان إلى هذه الدراسة من أجل التوصل إلى تصور لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

أهداف الدراسة

1. التعرف على مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية .
2. تحديد ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري .
3. التعرف على ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية .
4. وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة قائم على ممارسات الإبداع الإداري.

تساؤلات الدراسة

1. ما هي مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ؟
2. ما مدى ممارسة إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري ؟
3. ما هي ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ؟
4. ما هو التصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء ممارسات الإبداع الإداري؟

الدراسات والبحوث السابقة

1. أجرت فاطمة على محسن واصلي (2005) (14) دراسة بعنوان "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجيزان" ، وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ، وتمثلت عينة الدراسة في مديرات ومشرفات ومعلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجيزان ، وكانت أهم نتائج الدراسة : مشاركة مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية في الإعتقاد بأن توافر مقومات الإبداع الإداري من

المقومات التنظيمية ، والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية ، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكبر مما يعتقده المشرفات التربويات .

2. أجرى **حامد السميри (2003)(6)** دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة ..

دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة" وإستهدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة ، وتمثلت عينة الدراسة في بعض العاملين في المنظمات العامة بمحافظة جدة ، وكانت أهم نتائج الدراسة : مقاومة التغيير ، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفرا ، وعدم وضوح أهداف المنظمة ، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

3. أجرت **أميمة بنت عبد العزيز القاسمي (2002) (3)** دراسة بعنوان "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته" ، وتمثلت أهداف الدراسة في التطرق لمفهوم الإبداع الإداري ومصادره ومراحل ، وكيفية تنميته ، وكانت أهم نتائج الدراسة : إن مفهوم الإبداع في المجال الإداري يتسع بحيث يشمل أبعاد إقتصادية وإجتماعية وقيمية ومقاييس تتعلق بالتغيير في البيئة الإقتصادية والإدارية والإجتماعية ، وقد تمتد لتشمل سلوك العاملين ، ويعني كذلك البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري .

4. أجرى **عبد الرحمن بن أحمد هيجان (1999)(11)** دراسة بعنوان "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" ، وتمثلت أهداف الدراسة في تحديد عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية ، وتمثلت عينة الدراسة في المشرفين والإداريين العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية المستقلة وشبه المستقلة في مدينة الرياض ، وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود عشرة معوقات في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع ، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد أو المديرين العاملين فيها .

5. أجرى **Zhou, Jing (2001)(24)** دراسة بعنوان "تدعيم الأداء الإبداعي - تأثير كل من استراتيجيات التقييم المتوقعة والشخصية الإبداعية" ، وتمثلت أهداف الدراسة التعرف على تأثير كل من الشخصية الإبداعية واستراتيجيات التقييم المختلفة على الأداء الإبداعي للأفراد ، وتمثلت العينة في 68 مشارك في تجارب عملية لممارسة استراتيجيات التقييم الذاتي من خلال لعب الأدوار وكانت أهم النتائج: إن ممارسة الأفراد الإستراتيجيات التقييم المختلفة، قد تسهم في تنمية وتدعيم أدائهم الإبداعي أثناء العمل .

6. أجرى **Mcfadzean , Elspeth (1998)(22)** دراسة بعنوان "حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات" ، وإستهدفت عرض عدد من الأساليب والآليات التي يمكن أن تساهم في حفز الإبداع داخل المنظمات ، وتمثلت عينة الدراسة في بعض العاملين بالمنظمات الحكومية وكانت أهم نتائج الدراسة : على المدير أن يهتم بتوفير المناخ المشجع على الأداء المتميز والتفوق داخل المنظمة ، ومن ثم تشجع الأفراد على تحدي الواقع واستشراف المستقبل .

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لمناسبته لطبيعة الدراسة .

عينة الدراسة :

وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين العاملين بالمنظمات الرياضية وهم أندية (الأهلي بدبي - الشباب بدبي - الجزيرة الرياضي بأبوظبي - الشارقة الرياضي - عجمان الرياضي - رأس الخيمة الرياضي - دبا الفجيرة الرياضي - اتحاد كلباء - الخليج الرياضي بخورفكان - الزيد الرياضي) وبلغ عددهم (200) مفحوصاً ، والعاملين بالمجالس الرياضية وهم (مجلس دبي الرياضي ، مجلس الشارقة الرياضي - مجلس أبوظبي الرياضي) وبلغ عددهم (30) مفحوصاً ، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (16) مفحوصاً ، والعاملين بمركز إعداد القادة بدبي وبلغ عددهم (15) مفحوصاً وبذلك بلغ إجمالي العينة (261) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (30) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة .

وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الإستبيان .

▪ وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية فى تصميم إستمارة الإستبيان :

1. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
 2. المقابلة الشخصية المقننة .
 3. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
 4. تحديد مفردات العبارات التى تعبر عن محاور الإستبيان .
- عرض الإستبيان فى صورته الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية وعددهم (10) خبراء وذلك للتعرف على : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة ، كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين :-

أ- صدق المحتوى :

قام الباحثان بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) والذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة في اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين وضح صدق العبارات المختارة، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات في الإستبيان حققت مستوى قبول يزيد عن 80% من آراء السادة المحكمين.

ب- صدق الإتساق الداخلي :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلي عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (30) مفحوصاً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للإستبيان ، كما قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (1) معاملات الإتساق الداخلي بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان . ن = 30

الدرجة الكلية للإستبيان	العينة الإستطلاعية	مستوى الدلالة
مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية .	0.736**	0.01
ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري .	0.799**	0.01
ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية.	0.731**	0.01

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.467 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.362

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم الارتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ، وأن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (0.731) ، (0.799) مما يشير إلى أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق .

جدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة المحور والدرجة للإستمارة ن = 30

المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس
المحور الأول	1	0.736**	0.498**	المحور الثاني	5	0.498**	0.529**	المحور الثالث	21	0.618**	0.503**
	2	0.799**	0.471**		6	0.729**	0.655**		1	0.643**	0.611**
	3	0.731**	0.481**		7	0.602**	0.518**		2	0.639**	0.794**
	4	0.702**	0.733**		8	0.623**	0.632**		3	0.587**	0.773**
	5	0.780**	0.639**		9	0.586**	0.533**		4	0.692**	0.703**
	6	0.623**	0.587**		10	0.652**	0.542**		5	0.543**	0.522**
	7	0.518**	0.692**		11	0.618**	0.671**		6	0.579**	0.677**
	8	0.495**	0.641**		12	0.541**	0.782**		7	0.685**	0.497**
	9	0.588**	0.559**		13	0.539**	0.530**		8	0.468**	0.485**
	10	0.648**	0.795**		14	0.487**	0.684**		9	0.634**	0.621**
	11	0.570**	0.544**		15	0.507**	0.590**		10	0.547**	0.477**
	12	0.477**	0.483**		16	0.539**	0.587**		11	0.507**	0.618**
المحور الثاني	1	0.604**	0.512**		17	0.557**	0.492**		12	0.522**	0.494**
	2	0.491**	0.488**		18	0.520**	0.563**		13	0.551**	0.544**
	3	0.591**	0.619**		19	0.524**	0.532**		-	-	-
	4	0.520**	0.510**		20	0.477**	0.521**		-	-	-

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.467 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.362

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.468 ، 0.799) كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.471 ، 0.795) مما يشير إلى تمتع عبارات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات عن طريق حساب الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباخ) وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطى معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات أي أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (3) معامل ألفا لكرونباخ لمحاور إستمارة الإستبيان ن = 30

م	المحور	معامل ألفا لكرونباخ
1	مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية .	0.853**
2	ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري.	0.894**
3	ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية.	0.876**

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.467 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.362

يتضح من جدول (3) والخاص بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباخ بلغ ما بين (0.853 الى 0.894) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

ومن خلال نتائج الجدول (1 ، 2 ، 3) والخاصة بالمعاملات العلمية يكون الباحثان قد تحققا من توافر الصلاحية العلمية لإستخدام الإستبيان قيد البحث كعبارات ومحاور ، ومن ثم يصبح الإستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية .

الدراسة الأساسية :

قام الباحثان بتطبيق الإستبيان في الدراسة الأساسية على النحو التالي :

تم تطبيق إستمارة الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (261) مفحوصاً كل في جهة عمله الخاصة به ؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من 1 / 4 / 2013 وحتى 1 / 5 / 2013 وقد تم تفريغ كشوف الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً وفقاً لخطة البحث .

المعالجات الإحصائية : لقد استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري - النسبة المئوية - اختبار "ت" - معامل الارتباط) .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول (4) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول والخاص بمقومات

ن = 261

الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		كا2	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %	الترتيب
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
	الإلتزام التنظيمي :										
1	يحرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى يكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة .	147	56.3	82	31.4	32	12.3	76.437	2.44	81.4	2
2	من الضروري إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية وإنتظام العمل .	133	51.0	78	29.9	50	19.2	40.989	2.32	77.3	9
3	في حالة تراكم العديد من الأعمال فمن الأفضل إنجازها بعد إنتهاء الدوام الرسمي .	81	31.0	124	47.5	56	21.5	27.195	2.10	69.9	8
4	يفضل العاملون بالمنظمة الإنتقال إلى منظمة آخر بشرط أن تتوفر فيها مزايا عديدة غير متواجدة في المنظمة .	57	21.8	118	45.2	86	33.0	21.402	1.89	63.0	10
	حل المشكلات بأسلوب مبدع :										
5	يتم تشجيع الأفكار المبدعة التي يبدئها العاملون بالمنظمة .	151	57.9	37	14.2	73	28.0	78.069	2.30	76.6	5
6	تتبنى الإدارة مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما .	157	60.2	73	28.0	31	11.9	94.621	2.48	82.8	1
7	تتوافر بالإدارة القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تعترض الإدارة قبل وقوعها .	46	17.6	137	52.5	78	29.9	48.989	1.88	62.6	11
8	يتم وضع سناريوهات عمل وحلول مناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة .	49	18.8	127	48.7	85	32.6	35.034	1.86	60.9	12
	العمل كفريق :										
9	في الإجتماعات يدير مدير المنظمة المناقشة بإعتباره عضو من أعضاء الفريق ، ويقوم بالتشاور مع الجميع.	64	24.5	143	54.8	54	20.7	54.644	2.04	67.9	4
10	يتم الإعتماد على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة .	134	51.3	83	31.8	44	16.9	46.828	2.34	78.2	3
11	ترسخ الإدارة قيم ومبادئ التشاور بين العاملين.	127	48.7	69	26.4	65	24.9	27.678	2.24	74.6	6
12	يحرص جميع العاملين على حضور الإجتماعات بإستمرار .	118	45.2	74	28.4	69	26.4	16.713	2.19	72.9	7
كا ² الجدولية = عند 0.05 = 5.99 عند 0.01 = 9.21 عند 0.001 = 13.82											

يتضح من جدول (4) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور

الأول والخاص بمقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (16.713 إلى 94.621) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (60.9% إلى 82.8%) وقد حققت عبارة (تتبنى الإدارة مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 82.8% ، تلتها عبارة (يحرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى يكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة) بنسبة موافقة بلغت 81.4% ثم عبارة (يتم الإعتماد على أسلوب فرق

العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة) بنسبة موافقة بلغت 78.2% ، ثم عبارة (من الضروري إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية وانتظام العمل) بنسبة موافقة بلغت 77.3% ، ثم عبارة (يتم تشجيع الأفكار المبدعة التي يبدونها العاملون بالمنظمة) بنسبة موافقة بلغت 76.6% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية والتي تتمثل في تبني إدارة المنظمة الرياضية لمجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما ، حرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى يكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة ، الإعتماد على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة ، إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية وانتظام العمل ، تشجيع الأفكار المبدعة التي يبدونها العاملون بالمنظمة .

ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أهمية تبني إدارة المنظمات الرياضية للحلول المتنوعة للمشاكل التي تعترض سير العمل وتؤثر عليه ، ضرورة أن يتم تغيير وتطوير النظم الإدارية التي تنتهجها المنظمة في عملها ، وأن يكون العمل قائماً على أساس العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في إدارة المنظمة ، ضرورة تشجيع إدارة المنظمة للأفكار المبدعة التي من شأنها أن تساهم في نجاح العمل وجعله متطوراً مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الرياضية التي أنشأت من أجلها .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة Ekvall (1996) (21) ، دراسة بشير بن مسفر الزهراني (2006) (4) ، ودراسة زينب علي الجبر (1998) (7) ، دراسة فهد بن محمد الغيثي (2001) (15) .

وفي هذا الصدد يرى محمد عوده أبو فارس (1999) انه من المقومات الأساسية للإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له تتمثل في (الإنتماء التنظيمي ، حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة بأسلوب مبدع ، العمل كفرق . (17 : 38)

وتشير أمل محسوب زناتي (2000) أنه إذا إهتم الإداري ببحث وتعزيز قيم الإنتماء والولاء وحب العمل في الأفراد العاملين معه ، فإنها قد تولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير ، وتدفعهم إلى الإبداع ، مما يساهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة . (2 : 96)

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

جدول (5) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني والخاص

ن = 261

بممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		نسبة الموافقة %	المتوسط الحسابي	الترتيب
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
1	تعتمد إدارة المنظمة على المشاركة الجماعية في صنع القرار .	60.2	157	28.0	73	11.9	31	82.8	2.48	11
2	تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها الإدارية بكفاءة .	55.6	145	26.1	68	18.4	48	79.1	2.37	19
3	تستخدم الإدارة العليا بالمنظمة تفويض السلطة بصورة ناجحة لتعزيز مستويات الإنجاز .	66.7	174	24.9	65	8.4	22	86.1	2.58	5
4	تساند الإدارة العليا العاملين بالرأي والمشورة بعد تفويضهم بالسلطات .	69.3	181	28.4	74	2.3	6	89.0	2.67	2
5	تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين .	64.4	168	22.6	59	13.0	34	83.8	2.51	9
6	بتم ترتيب الأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها .	60.2	157	28.0	73	11.9	31	82.8	2.48	11
7	يتم التأكيد على أهمية إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في أسرع وقت .	64.8	169	27.6	72	7.7	20	85.7	2.57	6
8	تشجع الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين الإدارات المختلفة بما يتيح العمل المشترك .	52.9	138	32.6	85	14.6	38	79.4	2.38	18
9	هناك وسائل إتصال فعالة بين العاملين بالمنظمة والإدارة العليا .	62.1	162	26.8	70	11.1	29	83.7	2.51	10
10	تتوافر إتصالات إدارية فعالة في المنظمة .	59.8	156	25.7	67	14.6	38	81.7	2.45	15
11	يوجد إهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل .	49.0	128	28.0	73	23.0	60	60.9	2.26	20
12	تدعم الإدارة العليا العلاقات الإنسانية بين العاملين ويوجهها لصالح العمل .	67.0	175	19.9	52	13.0	34	84.7	2.54	8
13	تسود روح المودة والإحترام في علاقات العمل بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	65.9	172	25.3	66	8.8	23	85.7	2.57	7
14	تحرص الإدارة العليا بالمنظمة على تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة .	62.8	164	22.2	58	14.9	39	82.6	2.48	13
15	تشجع الإدارة الإبتكار والإبداع بشكل إيجابي .	71.3	186	19.2	50	9.6	25	87.2	2.62	4
16	تدعم إدارة المنظمة تجريب الأفكار والممارسات المبدعة الصادرة من العاملين .	56.3	147	26.4	69	17.2	45	79.7	2.39	16
17	يعقد المديرين جلسات ولقاءات مع العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية بغية الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات .	54.4	142	29.9	78	15.7	41	79.6	2.39	17
18	تشارك الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع .	71.6	187	20.3	53	8.0	21	87.9	2.64	3
19	تتبنى إدارة المنظمة تنفيذ الإتجاهات والممارسات الإدارية الحديثة .	62.5	163	20.7	54	16.9	44	81.9	2.46	14
20	تتبع إدارة المنظمة منهجية لتحديد إحتياجاتها من التقنيات الحديثة	69.7	182	16.9	44	13.4	35	7.0	2.56	20
21	تمنح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل .	75.9	198	20.7	54	3.4	9	90.8	2.72	1

عند 0.001 = 13.82

عند 0.01 = 9.21

عند 0.05 = 5.99

كا² الجدولية =

يتضح من جدول (5) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني والخاص بممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (29.954 إلى 224.069) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (7% إلى 90.08%) وقد حققت عبارة (تمنح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 90.08% ، تلتها عبارة (تساند الإدارة العليا العاملين بالرأى والمشورة بعد تفويضهم بالسلطات) بنسبة موافقة بلغت 89% ثم عبارة (تشارك الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع) بنسبة موافقة بلغت 87.9% ، ثم عبارة (تشجع الإدارة الابتكار والإبداع بشكل إيجابي) بنسبة موافقة بلغت 87.2% ، ثم عبارة (تستخدم الإدارة العليا بالمنظمة تفويض السلطة بصورة ناجحة لتعزيز مستويات الإنجاز) بنسبة موافقة بلغت 86.1% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول ممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري والتي تتمثل في منح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل ، مساندة الإدارة العليا العاملين بالرأى والمشورة بعد تفويضهم بالسلطات ، مشاركة الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع ، تشجيع إدارة المنظمة الرياضية للابتكار والإبداع بشكل إيجابي ، استخدام الإدارة العليا بالمنظمة لتفويض السلطة لتعزيز مستويات الإنجاز .

ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين في المنظمة الرياضية على الأداء المبدع وتنمية أدائهم ، وكذلك أهمية تفويض السلطات للعاملين لتشجيعهم على الإبداع وأن تدعم إدارة المنظمة لأنشطة الإبداع وتدعيم أي أفكار مبدعة من العاملين .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة Scott (1994)(23) ، فاطمة على محسن واصلي (2005) (14) ، دراسة طه عبد القادر المعلم (2002) (9) .

وفي هذا الصدد يذكر هيجان (1999) أن الحوافز تعتبر إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات ، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد ، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية . (11 : 15)

ويرى علي الحمادي (1999) أن هناك العديد من الأساليب التي تعزز الإبداع في المنظمات الإدارية ، ونذكر منها ما يلي :

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تدار وبغاية فائقة من قبل الإدارة .
2. جعل الإبداع عملية واضحة للأفراد ، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك.
3. توجيه العملية الإبداعية لتكون إحدى استراتيجيات العمل وحاجاته الرئيسية .

4. صناعة بيئة ثقافية ترفع من مكانة وقيمة الإبداع في المؤسسة ، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة ، مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الأخرى المطلوبة ، واعتبار الإبداع أحد معايير جودة العمل وكفاءة الموظف ، بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين. (12 : 41)

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثالث :

جدول (6) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث والخاص بميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ن = 261

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		كا	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %	الترتيب
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
1	تشجع إدارة المنظمة الإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية .	165	63.2	58	22.2	38	14.6	107.195	2.49	82.9	5
2	يحرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها .	177	67.8	61	23.4	23	8.8	147.954	2.59	86.3	2
3	يلتزم العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل وتنظيم المهام اليومية .	161	61.7	68	26.1	32	12.3	101.862	2.49	83.1	4
4	تسود داخل المنظمة علاقات تعاون وتكامل بين جميع الإدارات بالمنظمة .	137	52.5	79	30.3	45	17.2	49.747	2.35	78.4	6
5	تحفز إدارة المنظمة العاملين على التعاون وتقدره .	115	44.1	86	33.0	60	23.0	17.402	2.21	60.9	7
6	تحفز إدارة المنظمة الأفكار والإنجازات المبدعة والتميز من قبل العاملين .	144	55.2	74	28.4	43	16.5	61.540	1.61	53.8	10
7	تحدث الإدارة العليا بالمنظمة تغييرات هيكلية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة .	215	7.3	27	10.3	19	82.4	282.851	2.75	91.7	1
8	تؤكد الإدارة العليا على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإداري بالمنظمة .	161	61.7	56	21.5	44	16.9	95.241	1.55	51.7	11
9	يستجيب العاملون بالمنظمة إلى التغيير أو التجديد الذي يحدث في العمل الإداري .	132	50.6	72	27.6	57	21.8	36.207	1.71	57.1	8
10	تحرص إدارة المنظمة على محاسبة المخطئ أثناء ممارسته للأساليب المبدعة والجديدة في العمل .	168	64.4	68	26.1	25	9.6	123.747	1.45	48.4	13
11	الثقافة السائد في المنظمة تشجع على الإبداع الإداري.	135	51.7	74	28.4	52	19.9	42.506	1.68	56.1	9
12	تشجع إدارة المنظمة على طرح الأفكار الجديدة التي يبدئها العاملون وتجربتها .	135	51.7	53	20.3	73	28.0	42.023	1.76	50.1	12
13	تحرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم .	142	54.4	81	31.0	38	14.6	62.782	1.60	85.2	3

كا² الجدولية = عند 0.05 = 5.99 عند 0.01 = 9.21 عند 0.001 = 13.82

يتضح من جدول (6) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات

المحور الثالث والخاص بميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (17.402 إلى 282.851) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (48.4% إلى 91.7%) وقد حققت عبارة (تحدث الإدارة العليا بالمنظمة تغييرات هيكلية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 91.7% ، تلتها (يحرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها) بنسبة موافقة بلغت 86.3% ثم (تحرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم) بنسبة موافقة بلغت 85.2% ، ثم عبارة (يلتزم العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل

وتنظيم المهام اليومية) بنسبة موافقة بلغت 83.1% ، ثم (تشجع إدارة المنظمة للإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية) بنسبة موافقة بلغت 78.4% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية والتي تتمثل في إجراء تغييرات هيكلية بالمنظمة الرياضية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة ، حرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها ، حرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم ، إلتزام العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل وتنظيم المهام اليومية ، تشجيع إدارة المنظمة للإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية .

ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أهمية أن تقوم إدارة المنظمة الرياضية بإجراء التغييرات اللازمة التي تتوافق وتتناسب مع التغييرات والتطورات التي تحدث على كافة الأصعدة في المجال الرياضي مما يجعل المنظمة الرياضية متوافقة مع متطلبات العصر وتطوراته ، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يكون العاملين بالمنظمة حريصين على وقتهم ويسعون لحل المشكلات التي تصادفهم في عملهم ويتخذوا القرارات المناسبة للأداء ذلك ، بالإضافة لأهمية أن تدعم الإدارة العليا بالمنظمة للأفراد المبدعين والأفكار المبدعة وتعزيز ذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية مما يسهم في تشجيع الأفراد على المزيد من بذل الجهد والمزيد من الإبداع مما يؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة الرياضية وتحقيق أهدافها.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة عبد الرحمن بن أحمد هيجان (1999)(11) ، Zhou , Jing and Oldhan Greg R. (2001) (24) ، Mcfadzean , Elspeth (1998) (22) . .

وفي هذا الصدد يشير محمد قاسم القريوتي (1993) إلى أنه توجد العديد من الوسائل التي تيسر تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة منها توافر ثقافة المنظمة داخل المنظمة تشجع الإبداع الإداري وتدعمه ، توافر المناخ التنظيمي المشجع على طرح الأفكار الجديدة وتجريبها ، دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم . (18: 264)

ويذكر ناصر السكران (2004) أن أنظمة وإجراءات العمل تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل . (19 : 86)

وبذلك يكون تمت الإجابة على جميع تساؤلات البحث والتي حققت الهدف منه .

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً : الإستخلاصات :

فى ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الإستنتاجات التالية :

1. مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية :

- تبني إدارة المنظمة الرياضية لمجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما .
- حرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى يكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة .
- الإعتماد على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة .
- إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية وانتظام العمل .
- تشجيع الأفكار المبدعة التي يبديها العاملون بالمنظمة .

2. ممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري :

- منح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل .
- مساندة الإدارة العليا العاملين بالرأى والمشورة بعد تفويضهم بالسلطات .
- مشاركة الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع .
- تشجيع إدارة المنظمة الرياضية للإبتكار والإبداع بشكل إيجابى .
- إستخدام الإدارة العليا بالمنظمة لتفويض السلطة لتعزيز مستويات الإنجاز .

3. ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية :

- إجراء تغييرات هيكلية بالمنظمة الرياضية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة .
 - حرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها .
 - حرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم .
 - إلترم العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل وتنظيم المهام اليومية .
 - تشجيع إدارة المنظمة للإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية .
4. تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء الإبداع الإداري .

وسوف نقوم فيما يلي بعرض منطلقات وملامح وآليات تنفيذ التصور المقترح :

- أولاً : منطلقات التصور المقترح

من المنطلقات التي تم وضع التصور المقترح في ضوءها ، ما يلي :

- أ. أن يعمل التصور المقترح على إيجاد إدارة واعية ومدركة للمتغيرات المحلية والعالمية ، ودفعها نحو التكيف مع تلك المتغيرات والتعامل معها ، بل ومواجهتها .

ب. أن يكون بإمكان التصور المقترح تحويل الأفكار النظرية التي تم عرضها في هذه الدراسة ، حول الإبداع الإداري وكيفية تفعيله لتحقيق إدارة فعالة في المنظمات الرياضية ، إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع .

ج. التأكيد من خلال التصور المقترح على أهمية ممارسة إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري ، من أجل تطوير المنظمة الرياضية وتجديده وتغييره نحو الأفضل .

د. التأكيد من خلال التصور المقترح على أهمية قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعي لتحقيقها ، وإعتبارها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة المنظمات الرياضية متميزة .

- ثانياً : ملامح التصور المقترح وآليات تنفيذه :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ، وفي ضوء منطلقات التصور المقترح ، يمكن التوصل إلى بعض الإجراءات العملية المقترحة ، التي قد تؤدي إلى تفعيل الإبداع الإداري كمدخل لزيادة فعالية إدارة المنظمات الرياضية ، كما يلي :

أ. إنكاء شعور الإنتماء التنظيمي تجاه المنظمة الرياضية ، لدى جميع الأفراد العاملين فيها ، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :

- خلق بيئة عمل مناسبة ، يشيع فيها المحبة والتعاون والدافعية نحو تحقيق أهداف محددة تسعى إدارة المنظمة الرياضية لتحقيقها .

- إبراز أهمية دور كل فرد في تنمية المنظمة الرياضية وتطويره - مهما صغر موقعه أو كبر - ، وتوعيتهم بذلك وتشجيعهم على متابعة كل ما يستجد من معلومات وأفكار وممارسات جديدة قد تفيدهم في مجال عملهم ، ومن ثم قد تفيد المنظمة الرياضية .

- تحفيز الأفراد للمساهمة بتقديم أفكار جديدة ومبدعة قد تسهم في الرفع من كفاءة العمل ، مما يولد عند الفرد شعور بأنه جزء من منظومة العمل ، وأنه أحد أفرادها الذي ينتمي إليها .

ب. الإهتمام بحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة الرياضية بأساليب مبدعة :

وقد إتضح في هذه الدراسة ، أن (المشكلة) لا تعني العقبات التي قد تواجه سير العمل فقط ، بل قد تعني أيضاً الحاجة إلى تغيير أو تطوير أسلوب ما من أساليب العمل ، أو التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المنظمة الرياضية في المستقبل ، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :

- السعي إلى إثراء مجموعة متنوعة من البدائل لحل أي مشكلة ، وعدم التسرع في إتباع وتنفيذ أول حل يتبادر إلى الذهن .

- إنكاء وصقل بعض القدرات العقلية ، والتي تتحقق من خلال التدريب ، كقدرة الفرد على الربط بين الأفكار المختلفة التي لا توجد بينها رابط من قبل ، وتنمية قدرة التخيل وسعة التصور في إبتكار حلول جديدة غير مألوفة .

- المشاركة بين أفراد مجتمع المنظمة الرياضية من إداريين ومدرّبين وعاملين في وضع سناريوهات عمل مقترحة ومبدعة لشكل التغيير والتطوير اللازم إحداثه في المنظمة الرياضية ، أو وضع سيناريوهات تساعد على معالجة أي مشكلة قد تواجه المنظمة الرياضية في المستقبل .
- عدم اعتبار قلة الإمكانيات المادية البسيطة عائقاً لتطبيق الأساليب المبدعة من أجل مواجهة المشكلات وتطوير أو تغيير المنظمة الرياضية نحو الأفضل ، بل أنه من الإبداع تحقيق ذلك من خلال محاولة تذليل تلك العقبات ، والإنجاز من خلال تطويع تلك الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة الرياضية لتحقيقها .
- ج. السعي نحو العمل كفريق واحد في المنظمة الرياضية ، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :
 - التعاون والعمل في إنسجام وتوافق بين أفراد مجتمع المنظمة الرياضية من إداريين ومدرّبين وعاملين ، مما يجعل مناخ العمل ، مناخاً اجتماعياً مرغوباً فيه .
 - الإيمان بأن النتائج الأفضل تتولد وتتحقق من خلال التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة ، خاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
 - مراعاة تنوع خبرات ومهارات الأفراد الذين يعملون كفريق ، بحيث تتكامل مع بعضها البعض ، لا أن تتصادم مما يفقد الفريق إنسجامه .
 - أن يكون حجم الفريق مناسباً ، بحيث يكون كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثراءها ، وصغيراً مما يسمح باستمرار التفاعل الجماعي وضمان روح الفريق .
- د. توافر العديد من السمات والصفات في شخصية الأفراد ، والتي تساعدهم على الإبداع ، ومن تلك السمات ما يلي :
 - الإيمان بأهمية إتقان العمل وإنجازه بما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع ككل .
 - شحذ أقصى طاقة فكرية وجسدية ممكنة لأداء العمل بإتقان وإبداع من أجل تحقيق أفضل النتائج .
 - التمتع بدافعية عالية لإنجاز الأعمال ، مما يدفع الأفراد إلى العمل بدافع داخلي ورغبة منه دون أن يشعر بمرور الوقت .
 - المثابرة والإستمرار في العمل بحب وبنفس الروح والدرجة والحماس والهمة التي بدأ عمله بها .
 - التمتع بدرجة عالية من الخيال، والتي تمكن من ربط الأفكار المختلفة ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى أفكار جديدة ومبدعة .
 - الإقبال على المخاطرة المحسوبة عند مواجهة المواقف الصعبة دون تهور أو إندفاع .
 - التمتع بثقة عالية في النفس، مما يجعله لا يستسلم بسهولة في حالة الفشل، ومن ثم يحاول العديد من المرات حتى يصل إلى الغاية التي يسعى إليها .
 - المبادرة بإبداء الأفكار والآراء المبدعة التي قد تساهم في معالجة المواقف الصعبة بجرأة وشجاعة دون خوف أو خجل .
 - إحترام آراء وأفكار الآخرين وتقديرها ، بل ومناقشتها بصراحة ووضوح .

- يكره التقليد ويسعى إلى كل ما هو جديد لتجاوز الوضع الراهن والوصول إلى حال أفضل .
- القدرة على الإحساس بالمشكلات والأزمات والمواقف المختلفة في حين يرى الآخرون أن كل شيء على ما يرام .

هـ. توفر ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع الإداري وتدعمه :

- والتي قد تساهم في التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير ، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :
- إيجاد مناخ تنظيمي يشجع طرح الأفكار الجديدة وتجريبها .
- تأمين مساحة كافية من الحرية والاستقلالية للأفراد المبدعين وفرق العمل التي تشتغل بالتطوير والتجديد.
- التقليل من ممارسة الأعمال الروتينية التي تبعث الملل ، وتشجيع الشفافية والمناقشة والحوار وتبادل الأفكار .

- تشجيع الممارسات الإدارية الجديدة ، التي قد تسهم في تحقيق الإبداع الإداري .
- و. دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم ؛ ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :
- تقديم المكافآت المالية ، أو الإعارات أو الترقية وغيرها من الحوافز المادية .
- التشجيع ومنح شهادات التقدير ، مع الإهتمام بإشراك الأفراد المبدعين في الإدارة بأفكارهم وآرائهم .
- ز. تطبيق أساليب وممارسات جديدة تسهم في تحقيق الإبداع الإداري ؛ ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :
- المشاركة في إتخاذ القرارات .

- تفويض السلطة .
- القدرة على إدارة الوقت ، والإبتعاد عن العوامل المسببة لإهداره .
- الإهتمام بالإتصال الفعال من خلال إجراء الإجتماعات الدورية التي يتم من خلالها طرح ومناقشة الأفكار الجديدة والمبدعة ، مع محاولة الوصول إلى أفضل وأنسب الأساليب لتنفيذها وممارستها على أرض الواقع .

- الإهتمام بتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المنظمة الرياضية .
- تشجيع المخاطرة المحسوبة في تجريب الأفكار وممارسات العمل الجديدة والمبدعة .
- تشجيع أفراد مجتمع المنظمة الرياضية من إداريين ومدربين وعاملين ، على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية .
- مرونة إدارة المنظمة الرياضية في تطبيق اللوائح والقوانين ، وتشجيع الأفكار والممارسات المبدعة في المنظمة الرياضية ، دون التمسك الحرفي بنصوص تلك اللوائح والقوانين .

التوصيات :

فى ضوء إستخلاصات الدراسة يوصى الباحثان بما يلى :-

1. العمل على تطبيق التصور المقترح بالمنظمات الرياضية حتى يمكن الإستفادة منه في العمل على زيادة فاعلية إدارة المنظمات الرياضية .
2. وضع معايير جديدة لإختيار مدير المنظمة الرياضية وترقية العاملين في إدارة المنظمة الرياضية ، معتمدة على كفاءتهم وقدرتهم على الإبداع والإبتكار وتطوير المنظمة الرياضية ، بدلاً من الإعتماد على الأقدمية وتقارير الكفاءة .
3. أن تعطي الإدارة العليا بالمنظمة الرياضية قدراً من المرونة واللامركزية ، مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لدى مدير المنظمة الرياضية ومديري الإدارات المختلفة ، حتى يمكنهم تطبيق وتنفيذ توجهات مجلس الإدارة بأساليب وممارسات مبدعة ، تسهم في تطوير المنظمة الرياضية وتغييرها نحو الأفضل ، وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة .
4. ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية متميزة ، للأفراد المبدعين الذين يقدمون إسهامات وإنجازات تفيد المنظمة الرياضية والمجتمع .
5. الإهتمام بمشاركة وإشراف بعض أساتذة كليات التربية الرياضية وعلماء الإدارة الرياضية في تصميم ووضع برامج تدريبية للعاملين بالمنظمات الرياضية، وذلك لتدريبهم على الأساليب والمهارات الإدارية الحديثة ، وتدريبهم على كيفية تفعيل الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية ، في ضوء إحتياجات الفرد التدريبية ، مع الإهتمام بوضع معايير محددة لمتابعة وتقويم نتائج الدورات التدريبية ومردودها العملي لضمان نجاحها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1 - ابتسام حلواني : التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 م .
- 2 - أمل محسوب زناتي : الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2000م.
- 3 - أميمة بنت عبد العزيز القاسمي : مفهوم الإبداع الإداري وتنميته ، من بحوث مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، في الفترة من 6-8 نوفمبر 2002.
- 4 - بشير بن مسفر الزهراني : مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان ، 2006 م.
- 5 - تركي عبد الرحمن الحقباني : أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1998 م .
- 6 - حامد بن عاتق السميدي : العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة .. دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2003م.
- 7 - زينب علي الجبر : إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة - دراسة ميدانية ، المجلة التربوية ، العدد السابع والأربعون ، المجلد الثاني عشر ، كلية التربية ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1998 م .
- 8 - سعود بن أحمد النمر وآخرون : الإدارة العامة - الأسس والوظائف، الطبعة الثالثة ، الرياض ، 1992م.
- 9 - طه عبد القادر المعلم : مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2002م.
- 10 - عبد الرحمن توفيق : هكذا يفكر القادة الأكثر ابداعاً ، مركز الخبرات المهنية للإدارية بميك ، القاهرة ، 2002 م .
- 11 - عبد الرحمن بن أحمد هيجان : معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، 1999م.
- 12 - علي الحمادي : شرارة الإبداع - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (1) ، دار بن حزم ، بيروت ، 1999م.
- 13 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1998 م .

- 14 - فاطمة على محسن واصلي : مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2005 م .
- 15 - فهد بن محمد الغيثي : أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة 2002م .
- 16 محمد عبد المقصود : معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها : دراسة تحليلية ، مجلة التربية المعاصرة ، عمان ، 1998 م .
- 17 - محمد عوده محمود أبو فارس : الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجامعة الأردنية ، 1990 م .
- 18 - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ، الطبعة الثانية ، دار الأرقم ، عمان ، 1993 م .
- 19 ناصر السكران : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 م .
- 20 - نهى سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 21 - Ekvall , Goran : Organizational Climate for creativity and innovation European Journal of work and organizational psychology , 1996 , 5 , p 105-123 .
- 22 - Mcfadzean , Elspeth : Enhancing creative thinking within organizations , In (Management Decision Journal) , Vol. (36) , No. (5) , 1998.
- 23 - Scott , Susanne and Burce , Reginald : Determinants of innovative behavior : ApathModel of Individual Innovation in the work place , Academy of management Journal , 1994 , 37 , P 580-607 .
- 24 - Zhou , Jing and Oldhan Greg R : Enhancing creative performance Effects of Expected Development Assessment strategies and creative personality , in (The Journal of Creative Behavior) , Vol. (35) , No. (3), Third Quarter 2001.