

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

دكتور : حماده عيد نوار العنتبلي

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 وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وأُختيرت 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 (٢٠٠) مفحوصاً ، والعاملين بالمجالس الرياضية وهم (مجلس دبي الرياضي ، مجلس الشارقة الرياضي - مجلس أبوظبي الرياضي) وبلغ عددهم (٣٠) مفحوصاً ، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (١٦) مفحوصاً ، والعاملين بمركز إعداد القادة بدبي وبلغ عددهم (١٥) مفحوصاً وبذلك بلغ إجمالي العينة (٢٦١) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (٣٠) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة ، وإستخدام 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 .

### 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 «١٩٩٨» أن التوجهات العالمية قد إنعكست على مجال الإدارة ، حيث اكسبته العديد من السمات الجديدة ، منها : «السعي إلى التميز ، قبول التغيير ، التحديث والإبتكار ، الإتجاه نحو المستقبل ، العالمية والإنفتاح على

العالم المتغير» ، وغيرها من السمات التي تسمح للإدارة بتغيير مفاهيمها وأساليبها وتوجهاتها حتى تتقبل التغيير وتواجهه وتتعامل معه . ( ١٣ : ٨ )

ويرى محمد عبد المقصود «١٩٩٨» أن الإبداع قد أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها ، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين ، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات . ( ١٦ : ٥ )

ويؤكد سعود النمر «١٩٩٢» أن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، بل إن الإستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الإستثمار . ( ٨ : ٦٢ )

ويذكر عبد الرحمن توفيق «٢٠٠٢» أن المنظمات قد اتجهت نحو الإهتمام 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 السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة ، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شئون 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 . ( ١٠ : ١٨-١٧ )

ويرى عبد الرحمن هيجان «١٩٩٩» 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 بم 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 . ( ١١ : ٧ )

ويعرف محمد عودة «١٩٩٠» 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 . ( ١٧ : ٢١ )

ويشير محمد قاسم القريوتي «١٩٩٣» إلى التركيز على أهمية استثمار الأفكار والأساليب المتميزة لدى الإداري المبدع ، في تحريك وإنكفاء مواهب ومهارات الأفراد وفريق العمل ، من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والتنظيمية المطلوبة ، حيث أن الإبداع الإداري هو إبداع جماعي ومؤسسي ويعني القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية . ( ١٨ : ٢٥٧ )

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 فعالية إدارتها والذي بلا شك سوف ينعكس على تطوير الحركة الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام .

وتذكر نهى سليمان القليوبي «٢٠٠٣» أن العملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هيكلها 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 مكملة لبعضها لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها .

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 بالمنافسة 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 والتقدم التي تنشدها 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

- ١ . التعرف على مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية .
- ٢ . تحديد ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري .
- ٣ . التعرف على ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية .
- ٤ . وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة قائم على ممارسات الإبداع الإداري.

#### تساؤلات الدراسة

- ١ . ما هي مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ؟
- ٢ . ما مدى ممارسة إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري ؟
- ٣ . ما هي ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ؟
- ٤ . ما هو التصور المقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء ممارسات الإبداع الإداري؟

#### الدراسات والبحوث السابقة

- ١ . أجرى حامد السميري (٢٠٠٣) (٦) 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 للأفراد ، وعدم وضوح أهداف المنظمة ، والخوف من الفشل .  
تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة .

٢. أجرت أميمة بنت عبد العزيز القاسمي (٢٠٠٢) (٣) 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 .
٣. أجرى عبد الرحمن بن أحمد هيجان (١٩٩٩) (١١) 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 .
٤. أجرى R Greg Oldhan and Jing, Zhou (٢٠٠١) (٢٤) 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 عينة الدراسة في ٦٨ مشارك في تجارب عملية لممارسة استراتيجيات التقييم الذاتي من خلال لعب الأدوار وكانت أهم نتائج الدراسة : إن ممارسة الأفراد الإستراتيجيات التقييم المختلفة ، قد تسهم في تنمية وتدعيم أدائهم الإبداعي أثناء العمل .
٥. أجرى Elspeth, Mcfadzean (١٩٩٨) (٢٢) دراسة بعنوان "حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات" ، وإستهدفت عرض عدد من الأساليب والأليات 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 البحث

### منهج البحث :

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 (٢٠٠) مفحوصاً ، والعاملين بالمجالس الرياضية وهم (مجلس دبي الرياضي ، مجلس الشارقة الرياضي - مجلس أبوظبي الرياضي) وبلغ عددهم (٣٠) مفحوصاً ، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (١٦) مفحوصاً ، والعاملين بمركز إعداد القادة بدبي وبلغ عددهم (١٥) مفحوصاً وبذلك بلغ إجمالي العينة (٢٦١) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (٣٠) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة .

وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الإستبيان .

### وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية في تصميم إستمارة الإستبيان :

١. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .

٢. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
٣. تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الإستبيان .
- عرض الإستبيان فى صورته الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) 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 فى صورتها البدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٠) والذين يقع موضوع البحث فى مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة فى اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين السابقين وضع صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات فى الإستبيان قد حققت مستوى قبول يزيد عن ٨٠٪ من آراء السادة المحكمين .

ب- صدق الإتساق الداخلى :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلى عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (٣٠) مفحوصاً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الإصلى وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للإستبيان ، كما قام الباحثان بحساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (١) معاملات الإتساق الداخلى بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان . ن = ٣٠

مستوى الدلالة	العينة الإستطلاعية	الدرجة الكلية للإستبيان	درجة المحور
٠,٠١	××٠,٧٣٦		مقومات الإبداع الإداري فى إدارة المنظمات الرياضية .
٠,٠١	××٠,٧٩٩		ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري.
٠,٠١	××٠,٧٣١		ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية.

$$\times \times \text{ معنوى عند مستوى } ٠,٠١ = ٠,٤٦٧ \quad \times \text{ معنوى عند مستوى } ٠,٠٥ = ٠,٣٦٢$$

يتضح من الجدول رقم (١) أن قيم الإرتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وأن قيم معاملات الإرتباط قد تراوحت ما بين (٠,٧٣١) ، (٠,٧٩٩) مما يشير إلى أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق .

جدول رقم (٢) معامل الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة المحور والدرجة للإستمارة ن = ٣٠

المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس
المحور الأول	١	xx°,٧٣٦	xx°,٤٩٨	المحور الثالث	٥	xx°,٤٩٨	xx°,٥٢٩	المحور الثاني	١	xx°,٧٣٦	xx°,٤٩٨
	٢	xx°,٧٩٩	xx°,٤٧١		٦	xx°,٧٢٩	xx°,٦٥٥		٢	xx°,٧٩٩	xx°,٤٧١
	٣	xx°,٧٣١	xx°,٤٨١		٧	xx°,٦٠٢	xx°,٥١٨		٣	xx°,٧٣١	xx°,٤٨١
	٤	xx°,٧٠٢	xx°,٧٣٣		٨	xx°,٦٢٣	xx°,٦٣٢		٤	xx°,٧٠٢	xx°,٧٣٣
	٥	xx°,٧٨٠	xx°,٦٣٩		٩	xx°,٥٨٦	xx°,٥٣٣		٥	xx°,٧٨٠	xx°,٦٣٩
	٦	xx°,٦٢٣	xx°,٥٨٧		١٠	xx°,٦٥٢	xx°,٥٤٢		٦	xx°,٦٢٣	xx°,٥٨٧
	٧	xx°,٥١٨	xx°,٦٩٢		١١	xx°,٦١٨	xx°,٦٧١		٧	xx°,٥١٨	xx°,٦٩٢
	٨	xx°,٤٩٥	xx°,٦٤١		١٢	xx°,٥٤١	xx°,٧٨٢		٨	xx°,٤٩٥	xx°,٦٤١
	٩	xx°,٥٨٨	xx°,٥٥٩		١٣	xx°,٥٣٩	xx°,٥٣٠		٩	xx°,٥٨٨	xx°,٥٥٩
	١٠	xx°,٦٤٨	xx°,٧٩٥		١٤	xx°,٤٨٧	xx°,٦٨٤		١٠	xx°,٦٤٨	xx°,٧٩٥
	١١	xx°,٥٧٠	xx°,٥٤٤		١٥	xx°,٥٠٧	xx°,٥٩٠		١١	xx°,٥٧٠	xx°,٥٤٤
	١٢	xx°,٤٧٧	xx°,٤٨٣		١٦	xx°,٥٣٩	xx°,٥٨٧		١٢	xx°,٤٧٧	xx°,٤٨٣
المحور الثاني	١	xx°,٦٠٤	xx°,٥١٢	١٧	xx°,٥٥٧	xx°,٤٩٢	١٣	xx°,٦٠٤	xx°,٥١٢		
	٢	xx°,٤٩١	xx°,٤٨٨	١٨	xx°,٥٢٠	xx°,٥٦٣	١٤	xx°,٤٩١	xx°,٤٨٨		
	٣	xx°,٥٩١	xx°,٦١٩	١٩	xx°,٥٢٤	xx°,٥٢٢	١٥	xx°,٥٩١	xx°,٦١٩		
	٤	xx°,٥٢٠	xx°,٥١٠	٢٠	xx°,٤٧٧	xx°,٥٢١	١٦	xx°,٥٢٠	xx°,٥١٠		

×× معنوى عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٤٦٧ × معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦٢

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الإرتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وقد تراوحت قيم الإرتباط بين (٠,٤٦٨ ، ٠,٧٩٩) كما يتضح أن قيم معاملات الإرتباط بين العبارات والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقد تراوحت قيم معاملات الإرتباط ما بين (٠,٤٧١ ، ٠,٧٩٥) مما يشير إلى تمتع عبارات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات بطريقتين :

١. طريقة إعادة التطبيق :

قام الباحثان بحساب ثبات الإستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (١٥) يوم حيث كان التطبيق الأول فى ١/٣/٢٠١٣ والتطبيق الثاني كان فى ١٥/٣/٢٠١٣ لعينة قوامها (٣٥) فرداً أختبروا عشوائياً من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة .

جدول (٣) الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإيجاد معامل ثبات الاستمارة ن = ٣٠

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الدلالات الإحصائية المحاور والمكونات
		ع ±	س	ع ±	س	ع ±	س	
٠,٩٨٤	٠,٠٩٧	١,٣٧	٠,١٣٣	٥,٤٣	٢٧,٣٠	٥,١٩	٢٧,١٧	مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية.
٠,٩٧١	٠,٠٨٣	٦,٠٣	٠,٥	٢٣,٢١	٢٥٩,٠٣	٢٣,٤٩	٢٥٨,٥٣	ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري.
٠,٩٨٥	٠,١١٩	٢,٥١	٠,٣	٩,٩٥	٥٥,٠٣	٩,٥٢	٥٤,٧٣	ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية.
٠,٩٧١	٠,١٢٧	٩,٠٢	١,٢٣	٣٥,٧٠	٣٧٤,٣٣	٣٤,١٥	٣٧٣,١٠	المجموع

× معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٢,١٤

يتضح من جدول (٣) والخاص بالفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمجموع محاور ومكونات الاستمارة لإيجاد معامل ثبات الاستمارة عدم وجود فروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث بلغت قيمة (ت) ما بين (٠,٠٨٣) إلى (٠,١٣٧) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ كما بلغ معامل الثبات ما بين (٠,٩٧١) إلى (٠,٩٨٥) مما يؤكد ثبات المحاور وأن الاستمارة بمحاورها وبمكوناتها تتميز بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف .

#### ٢. حساب الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباك)

وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطى معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الإختبارات أى أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (٤) معامل ألفا لكرونباك لمحاور إستمارة الإستبيان ن = ٣٠

م	المحور	معامل ألفا لكرونباك
١	مقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية .	××٠,٨٥٣
٢	ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري.	××٠,٨٩٤
٣	ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية.	××٠,٨٧٦

×× معنوي عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٤٦٧ × معنوي عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦٢

يتضح من جدول (٤) والخاص بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباك بلغ ما بين (٠,٨٥٣) إلى (٠,٨٩٤) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

ومن خلال نتائج الجدول (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) 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 (٢٠٠) مفحوصاً كل في جهة عمله الخاصة به ؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من ١ / ٤ / ٢٠١٣ وحتى ١ / ٥ / ٢٠١٣ وقد تم تفرغ 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 (٥) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول والخاص

بمقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ن = ٢٦١

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		النسبة %	التوسط الحسابي	مربع كاي	نسبة الموافقة %	الترتيب
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %					
	الإنتماء التنظيمي :											
١	يحرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى تكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة .	١٤٧	٥٦,٣	٨٢	٣١,٤	٣٢	١٢,٣	٢,٤٤	٧٦,٤٣٧	٨١,٤	٢	
٢	من الضروري إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية وإنتظام العمل .	١٣٣	٥١,٠	٧٨	٢٩,٩	٥٠	١٩,٢	٢,٣٢	٤٠,٩٨٩	٧٧,٣	٩	
٣	في حالة تراكم العديد من الأعمال فمن الأفضل إنجازها بعد إنتهاء الدوام الرسمي .	٨١	٣١,٠	١٢٤	٤٧,٥	٥٦	٢١,٥	٢,١٠	٢٧,١٩٥	٦٩,٩	٨	
٤	يفضل العاملون بالمنظمة الإنتقال إلى منظمة أخرى بشرط أن تتوافر فيها مزايا عديدة غير متواجدة في المنظمة .	٥٧	٢١,٨	١١٨	٤٥,٢	٨٦	٣٣,٠	١,٨٩	٢١,٤٠٢	٦٣,٠	١٠	
	حل المشكلات بأسلوب مبدع :											
٥	يتم تشجيع الأفكار المبدعة التي يبدئها العاملون بالمنظمة .	١٥١	٥٧,٩	٣٧	١٤,٢	٧٣	٢٨,٠	٢,٣٠	٧٨,٠٦٩	٧٦,٦	٥	
٦	تتبنى الإدارة مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما .	١٥٧	٦٠,٢	٧٣	٢٨,٠	٣١	١١,٩	٢,٤٨	٩٤,٦٢١	٨٢,٨	١	
٧	تتوافر بالإدارة القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تعترض الإدارة قبل وقوعها .	٤٦	١٧,٦	١٣٧	٥٢,٥	٧٨	٢٩,٩	١,٨٨	٤٨,٩٨٩	٦٢,٦	١١	
٨	يتم وضع سناريوهات عمل وحلول مناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة .	٤٩	١٨,٨	١٢٧	٤٨,٧	٨٥	٣٢,٦	١,٨٦	٣٥,٠٣٤	٦٠,٩	١٢	
	العمل كفريق :											



٩	٦٤	٢٤,٥	١٤٣	٥٤,٨	٥٤	٢٠,٧	٢,٠٤	٥٤,٦٤٤	٦٧,٩	٤
١٠	١٣٤	٥١,٣	٨٣	٣١,٨	٤٤	١٦,٩	٢,٣٤	٤٦,٨٢٨	٧٨,٢	٣
١١	١٢٧	٤٨,٧	٦٩	٢٦,٤	٦٥	٢٤,٩	٢,٢٤	٢٧,٦٧٨	٧٤,٦	٦
١٢	١١٨	٤٥,٢	٧٤	٢٨,٤	٦٩	٢٦,٤	٢,١٩	١٦,٧١٣	٧٢,٩	٧

١٣,٨٢ = ٠,٠٠١ عند	٩,٢١ = ٠,٠١ عند	٥,٩٩ = ٠,٠٥ عند	كما الجدولية = عند
-------------------	-----------------	-----------------	--------------------

يتضح من جدول (٥) والخاص بالتركرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول والخاص بمقومات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٦,٧١٣ إلى ٩٤,٦٢١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٦٠,٩٪ إلى ٨٢,٨٪) وقد حققت عبارة (تتبنى الإدارة مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول إلى الحل المناسب عند تعرض المنظمة لمشكلة ما) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٨٢,٨٪ ، تلتها عبارة (يحرص العاملون في المنظمة على الإهتمام بإحداث التغيير والتطوير حتى تكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة) بنسبة موافقة بلغت ٨١,٤٪ ثم عبارة (يتم الإعتماد على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة) بنسبة موافقة بلغت ٧٨,٢٪ ، ثم عبارة (من الضروري إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية ومنتظام العمل) بنسبة موافقة بلغت ٧٧,٣٪ ، ثم عبارة (يتم تشجيع الأفكار المبدعة التي يبديها العاملون بالمنظمة) بنسبة موافقة بلغت ٧٦,٦٪ .

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 تكون المنظمة أفضل منظمة في المنطقة ، الإعتماد على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بالمنظمة ، إجراء تغيير أو تطوير في العمل بما يساهم في جدية ومنتظام العمل ، تشجيع الأفكار المبدعة التي يبديها العاملون بالمنظمة .

ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أهمية تبني إدارة المنظمات الرياضية للحلول المتنوعة للمشاكل التي تعترض سير العمل وتؤثر عليه ، وضرورة 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 ، وضرورة 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 (١٩٩٦) (٢١) ، دراسة بشير بن مسفر الزهراني (٢٠٠٦) (٤) ، ودراسة زينب علي الجبر (١٩٩٨) (٧) ، دراسة فهد بن محمد الغبيشي (٢٠٠١) (١٥) .

ويرى محمد عوده أبو فارس «١٩٩٩» 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 . (١٧ : ٣٨) وتشير أمل محسوب زناتي «٢٠٠٠» أنه إذا إهتم الإداري ببث 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 ثققتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة . ( ٢ : ٩٦ )  
ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

### جدول (٦) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارة المحور الثاني والخاص

بممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري ن = ٢٦١

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	مربع كاي	نسبة الموافقة %	الترتيب
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
١	تعتمد إدارة المنظمة على المشاركة الجماعية في صنع القرار .	١٥٧	٦٠,٢	٧٣	٢٨,٠	٣١	١١,٩	٢,٤٨	٩٤,٦٢١	٨٢,٨	١١
٢	تهدف القيادات الإدارية من عملية إتخاذ القرار إلى إيداء قدرتها الإدارية بكفاءة .	١٤٥	٥٥,٦	٦٨	٢٦,١	٤٨	١٨,٤	٢,٢٧	٦٠,٢٩٩	٧٩,١	١٩
٣	تستخدم الإدارة العليا بالمنظمة تفويض السلطة بصوره ناجحه لتعزيز مستويات الإنجاز .	١٧٤	٦٦,٧	٦٥	٢٤,٩	٢٢	٨,٤	٢,٥٨	١٤١,١٢٦	٨٦,١	٥
٤	تساند الإدارة العليا العاملين بالرأى والمشورة بعد تفويضهم بالسلطات .	١٨١	٦٩,٣	٧٤	٢٨,٤	٦	٢,٣	٢,٦٧	١٧٨,٩٢٠	٨٩,٠	٢
٥	تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين .	١٦٨	٦٤,٤	٥٩	٢٢,٦	٣٤	١٣,٠	٢,٥١	١١٦,٧١٢	٨٣,٨	٩
٦	يتم ترتيب الأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها .	١٥٧	٦٠,٢	٧٣	٢٨,٠	٣١	١١,٩	٢,٤٨	٩٤,٦٢١	٨٢,٨	١١
٧	يتم التأكيد على أهمية إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في أسرع وقت .	١٦٩	٦٤,٨	٧٢	٢٧,٦	٢٠	٧,٧	٢,٥٧	١٣١,٤٧١	٨٥,٧	٦
٨	تشجع الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين الإدارات المختلفة بما يتبع العمل المشترك .	١٣٨	٥٢,٩	٨٥	٣٢,٦	٣٨	١٤,٦	٢,٣٨	٥٧,٥٤٠	٧٩,٤	١٨
٩	هناك وسائل إتصال فعالة بين العاملين بالمنظمة والإدارة العليا .	١٦٢	٦٢,١	٧٠	٢٦,٨	٢٩	١١,١	٢,٥١	١٠٦,٦٤٤	٨٣,٧	١٠
١٠	تتوافر إتصالات إداريه فعالة فى المنظمة .	١٥٦	٥٩,٨	٦٧	٢٥,٧	٣٨	١٤,٦	٢,٤٥	٨٦,٩٢٠	٨١,٧	١٥
١١	يوجد إهتمام بالعلاقات الإنسانيه بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة فى تحسين وتطوير العمل .	١٢٨	٤٩,٠	٧٣	٢٨,٠	٦٠	٢٣,٠	٢,٢٦	٢٩,٩٥٤	٦٠,٩	٢٠
١٢	تدعم الإدارة العليا العلاقات الإنسانيه بين العاملين ويوجهها لصالح العمل .	١٧٥	٦٧,٠	٥٢	١٩,٩	٣٤	١٣,٠	٢,٥٤	١٣٥,٣٧٩	٨٤,٧	٨
١٣	تسود روح المودة والإحترام في علاقات العمل بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	١٧٢	٦٥,٩	٦٦	٢٥,٣	٢٣	٨,٨	٢,٥٧	١٣٥,١٩٥	٨٥,٧	٧

١٤	١٦٤	٦٢,٨	٥٨	٢٢,٢	٣٩	١٤,٩	٢,٤٨	١٠٤,٢٩٩	٨٢,٦	١٣	تحرص الإدارة العليا بالمنظمة على تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة .
١٥	١٨٦	٧١,٣	٥٠	١٩,٢	٢٥	٩,٦	٢,٦٢	١٧٢,٥٧٥	٨٧,٢	٤	تشجع الإدارة الابتكار والإبداع بشكل إيجابي .
١٦	١٤٧	٥٦,٣	٦٩	٢٦,٤	٤٥	١٧,٢	٢,٣٩	٦٥,٣٧٩	٧٩,٧	١٦	تدعم إدارة المنظمة تجريب الأفكار والممارسات المبدعة الصادرة من العاملين .
١٧	١٤٢	٥٤,٤	٧٨	٢٩,٩	٤١	١٥,٧	٢,٣٩	٦٠,٠٢٣	٧٩,٦	١٧	يعقد المديرين جلسات ولقاءات مع العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية بغية الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات .
١٨	١٨٧	٧١,٦	٥٢	٢٠,٣	٢١	٨,٠	٢,٦٤	١٧٨,٢٩٩	٨٧,٩	٣	تشارك الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع .
١٩	١٦٣	٦٢,٥	٥٤	٢٠,٧	٤٤	١٦,٩	٢,٤٦	١٠٠,١٦١	٨١,٩	١٤	تتبنى إدارة المنظمة تنفيذ الإتجاهات والممارسات الإدارية الحديثة .
٢٠	١٨٢	٦٩,٧	٤٤	١٦,٩	٣٥	١٣,٤	٢,٥٦	١٥٦,٦٩	٧,٠	٢٠	تتبع إدارة المنظمة منهجية لتحديد احتياجاتها من التقنيات الحديثة
٢١	١٩٨	٧٥,٩	٥٤	٢٠,٧	٩	٣,٤	٢,٧٢	٢٢٤,٠٦٩	٩٠,٨	١	تمنح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل .

كأ الجدولية = ٠,٠٥ = ٥,٩٩	عند ٠,٠١ = ٩,٢١	عند ٠,٠١ = ١٣,٨٢
---------------------------	-----------------	------------------

يتضح من جدول (٦) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني والخاص بممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢٩,٩٥٤ إلى ٢٢٤,٠٦٩) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٧٪ إلى ٩٠,٠٨٪) وقد حققت عبارة (تمنح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٩٠,٠٨٪ ، تلتها عبارة (تساند الإدارة العليا العاملين بالرأى والمشوره بعد تفويضهم بالسلطات) بنسبة موافقة بلغت ٨٩٪ ثم عبارة (تشارك الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع) بنسبة موافقة بلغت ٨٧,٩٪ ، ثم عبارة (تشجع الإدارة الابتكار والإبداع بشكل إيجابي) بنسبة موافقة بلغت ٨٧,٢٪ ، ثم عبارة (تستخدم الإدارة العليا بالمنظمة تفويض السلطه بصوره ناجحه لتعزيز مستويات الإنجاز) بنسبة موافقة بلغت ٨٦,١٪ .

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 والمشوره بعد تفويضهم بالسلطات ، مشاركة الإدارة العليا بالمنظمة أنشطة دعم الإبداع ، تشجيع إدارة المنظمة الرياضية للإبتكار والإبداع بشكل إيجابي ، استخدام الإدارة العليا بالمنظمة لتفويض السلطه لتعزيز مستويات الإنجاز .

ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين في المنظمة الرياضية على الأداء المبدع وتنمية أداثهم ، 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 (١٩٩٤) (٢٣) ، فاطمة على محسن واصلي (٢٠٠٥) (١٤) ، دراسة طه عبد القادر المعلم (٢٠٠٢) (٩) .

وفي هذا الصدد يذكر عبد الرحمن هيجان «١٩٩٩» أن الحوافز تعتبر إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية ، 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 . (١١ : ١٥)

كما تشير ابتسام حلواني «١٩٩٠» إلى أهمية إعطاء الفرصة للإداريين من مواقعهم المختلفة ، لإبداء مقترحاتهم ومساهماتهم ودراساتها والإهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرصة المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ، نظراً لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم . (١ : ٦٥)

ويرى علي الحمادي «١٩٩٩» أن هناك العديد من الأساليب التي تعزز الإبداع في المنظمات الإدارية ، ونذكر منها ما يلي :

- ١ . اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تدار وبغاية فائقة من قبل الإدارة ، وعدم ترك العملية الإبداعية للصدفة .
- ٢ . جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد ، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك .
- ٣ . توجيه العملية الإبداعية لتكون إحدى استراتيجيات العمل وحاجاته الرئيسية .
- ٤ . صناعة بيئة ثقافية ترفع من مكانة وقيمة الإبداع في المؤسسة ، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة ، وكذلك مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الأخرى المطلوبة ، واعتبار الإبداع أحد معايير جودة العمل وكفاءة الموظف ، بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين . (١٢ : ٤١)

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمشور الثالث :

جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المشور الثالث والخاص

بميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ن = ٢٦١

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	النسبة الموافقة %	الترتيب
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
١	تشجع إدارة المنظمة الإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية .	١٦٥	٦٣,٢	٥٨	٢٢,٢	٣٨	١٤,٦	٢,٤٩	٨٢,٩	٥
٢	يحرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها .	١٧٧	٦٧,٨	٦١	٢٣,٤	٢٣	٨,٨	٢,٥٩	٨٦,٣	٢
٣	يلتزم العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل وتنظيم المهام اليومية .	١٦١	٦١,٧	٦٨	٢٦,١	٣٢	١٢,٣	٢,٤٩	٨٣,١	٤
٤	تسود داخل المنظمة علاقات تعاون وتكامل بين جميع الإدارات بالمنظمة .	١٣٧	٥٢,٥	٧٩	٣٠,٣	٤٥	١٧,٢	٢,٣٥	٧٨,٤	٦
٥	تحفز إدارة المنظمة العاملين على التعاون وتقدره .	١١٥	٤٤,١	٨٦	٣٣,٠	٦٠	٢٣,٠	٢,٢١	٦٠,٩	٧

٦	تحفز إدارة المنظمة الأفكار والإنجازات المبدعة والمتميزة من قبل العاملين .	١٤٤	٥٥,٢	٧٤	٢٨,٤	٤٢	١٦,٥	١,٦١	٦١,٥٤٠	٥٣,٨	١٠
٧	تحديث الإدارة العليا بالمنظمة تغييرات هيكلية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة .	٢١٥	٧,٣	٢٧	١٠,٣	١٩	٨٢,٤	٢,٧٥	٢٨٢,٨٥١	٩١,٧	١
٨	تؤكد الإدارة العليا على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء الإداري بالمنظمة .	١٦١	٦١,٧	٥٦	٢١,٥	٤٤	١٦,٩	١,٥٥	٩٥,٢٤١	٥١,٧	١١
٩	يستجيب العاملون بالمنظمة إلى التغيير أو التجديد الذي يحدث في العمل الإداري .	١٣٢	٥٠,٦	٧٢	٢٧,٦	٥٧	٢١,٨	١,٧١	٣٦,٢٠٧	٥٧,١	٨
١٠	تحرص إدارة المنظمة على محاسبة المخفي أثناء ممارسته للأساليب المبدعة والجديدة في العمل .	١٦٨	٦٤,٤	٦٨	٢٦,١	٢٥	٩,٦	١,٤٥	١٢٣,٧٤٧	٤٨,٤	١٣
١١	الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على الإبداع الإداري وتدعمه .	١٣٥	٥١,٧	٧٤	٢٨,٤	٥٢	١٩,٩	١,٦٨	٤٢,٥٠٦	٥٦,١	٩
١٢	تشجع إدارة المنظمة على طرح الأفكار الجديدة التي يبدئها العاملون وتجربتها .	١٣٥	٥١,٧	٥٢	٢٠,٣	٧٣	٢٨,٠	١,٧٦	٤٢,٠٢٣	٥٠,١	١٢
١٣	تحرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والاعتراف بإنجازاتهم .	١٤٢	٥٤,٤	٨١	٣١,٠	٣٨	١٤,٦	١,٦٠	٦٢,٧٨٢	٨٥,٢	٣

كما الجدولية = عند ٠,٠٥ = ٥,٩٩	عند ٠,٠١ = ٩,٢١	عند ٠,٠٠١ = ١٣,٨٢
--------------------------------	-----------------	-------------------

**يتضح من جدول (٧) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الثالث والخاص بمسيرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٧,٤٠٢ إلى ٢٨٢,٨٥١) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٤٨,٤٪ إلى ٩١,٧٪) وقد حققت عبارة (تحديث الإدارة العليا بالمنظمة تغييرات هيكلية تتوافق مع متطلبات والمتغيرات الحديثة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٩١,٧٪ ، تلتها عبارة (يحرص العاملون في المنظمة على إستغلال الوقت في معالجة المشكلات اليومية وإتخاذ القرارات بشأنها) بنسبة موافقة بلغت ٨٦,٣٪ ثم عبارة (تحرص إدارة المنظمة على دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والاعتراف بإنجازاتهم) بنسبة موافقة بلغت ٨٥,٢٪ ، ثم عبارة (يلتزم العاملون باللوائح والقوانين بدقة في تسيير أمور العمل وتنظيم المهام اليومية) بنسبة موافقة بلغت ٨٣,١٪ ، ثم عبارة (تشجع إدارة المنظمة الإبداع والسلوكيات المرنة وعدم التمسك بالقواعد الروتينية) بنسبة موافقة بلغت ٧٨,٤٪ .**

**يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مسيرات 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 والاعتراف بإنجازاتهم ، إلترزم 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 وضرورة أن تدعم الإدارة العليا بالمنظمة الأفراد المبدعين والأفكار المبدعة وتعزيز ذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية مما يساهم 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 (١٩٩٩) (١١) ، Zhou ، Jing and Oldhan Greg R ، (٢٠٠١) (٢٤) ، Mcfadzean ، Elspeth (١٩٩٨) (٢٢) .

وفي هذا الصدد يشير محمد قاسم القريوتي «١٩٩٣» 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 والاعتراف بإنجازاتهم . (١٨ : ٢٦٤)

ويذكر ناصر السكران «٢٠٠٤» أن أنظمة وإجراءات العمل تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل . (١٩ : ٨٦)

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 :

١. 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 تكون 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 .
٢. ممارسات إدارة المنظمات الرياضية للإبداع الإداري :
  - منح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهاراتهم بالعمل .
  - مساندة الإدارة العليا للعاملين 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 .
٣. ميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية :
  - إجراء تغييرات هيكليه بالمنظمة الرياضية تتوافق مع متطلبات والتغيرات 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 .
٤. 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 .
- ت. التأكيد من خلال التصور المقترح على أهمية ممارسة إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري ، من أجل تطوير المنظمة الرياضية وتجديده وتغييره نحو الأفضل .
- ث. 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 .

- إنكفاء 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 ابتكار حلول جديدة غير مألوقة .
  - المشاركة بين أفراد مجتمع المنظمة الرياضية من إداريين ومدربين وعاملين في وضع سناريوهات عمل مقترحة ومبدعة لشكل التغيير والتطوير اللازم لإحداثه في المنظمة الرياضية ، أو وضع سيناريوهات تساعد على معالجة أي مشكلة قد تواجه المنظمة الرياضية في المستقبل .
  - عدم إعتبار 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 .
- ت. 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 ومدربين وعاملين ، مما يجعل مناخ العمل ، مناخاً إجتماعياً مرغوباً فيه .
  - الإيمان بأن النتائج الأفضل تتولد وتتحقق من خلال التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة ، خاصة عند تحليل المشكلات وإتخاذ 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 .
- ث. 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 .



ج. 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 .

ح. دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم ؛ ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :

- تقديم المكافآت المالية ، أو الإعارات أو الترقيات وغيرها من الحوافز المادية .
- التشجيع ومنح شهادات التقدير ، مع الإهتمام بإشتراك الأفراد المبدعين في الإدارة بأفكارهم وآرائهم .

خ. 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 بالإنصال 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 يوصي الباحثان بما يلي :-

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 مديروا المنظمات الرياضية وترقية العاملين في إدارة المنظمات ، 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 مديروا المنظمة الرياضية ومديري الإدارات المختلفة ، حتى يمكنهم تطبيق وتنفيذ توجهات الإدارة العليا بالمنظمة 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 وتقييم نتائج الدورات التدريبية ومردودها العملي لضمان نجاحها.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١- ابتسام حلواني : التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٠ م .
- ٢- 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 ، ٢٠٠٠ م .
- ٣- 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 ، جامعة الدول العربية ، في الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠٢ .
- ٤- 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 ، ٢٠٠٦ م .
- ٥- تركي عبد الرحمن الحقباني : أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٩٩٨ م .
- ٦- حامد بن عاتق السميري : العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة .. دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، ٢٠٠٣ م .
- ٧- 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 ، ١٩٩٨ م .
- ٨- سعود بن أحمد النمر وآخرون : الإدارة العامة - الأسس والوظائف ، الطبعة الثالثة ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٩٩٢ م .
- ٩- طه عبد القادر المعلم : مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الإبتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٢ م .
- ١٠- عبد الرحمن توفيق : هكذا يفكر القادة الأكثر ابداعاً ، مركز الخبرات المهنية للإدارية بميك ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .

- ١١- عبد الرحمن بن أحمد هيجان : معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، الرياض ، ١٩٩٩ م.
- ١٢- علي الحمادي : شرارة الإبداع - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (١) ، دار بن حزم ، بيروت ، ١٩٩٩ م.
- ١٣- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، ١٩٩٨ م.
- ١٤- 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، ٢٠٠٥ م.
- ١٥- 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 ٢٠٠٢ م.
- ١٦- محمد عبد المقصود : معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها : دراسة تحليلية ، مجلة التربية المعاصرة ، عمان ، ١٩٩٨ م .
- ١٧- محمد عوده محمود أبو فارس : الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٠ م .
- ١٨- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ، الطبعة الثانية ، مؤسسة دار الأرقم ، عمان ، ١٩٩٣ م .
- ١٩- 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 ، ٢٠٠٤ م .
- ٢٠- نهى سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٣ 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 Old- : Enhancing creative performance Effects of Expected  
han Greg R Development Assessment strategies and creative per-  
sonality , in (The Journal of Creative Behavior) , Vol.  
(35) , No. (3), Third Quarter 2001.

### **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 (٢٠٠) Subjects, workers councils sports they (the Dubai Sports Council, the Council of Sharjah Sports - Abu Dhabi Sports Council) and numbered (٣٠) Subjects, and employees of the General Authority for Youth Welfare and numbered (١١) Subjects, employees Center for Leadership Development in Dubai and numbered ( ١٤) Subjects bringing the total sample (٢١١) Subjects, while the sample size of the survey to calculate the transaction scientific variables Search (٣٠) 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.