

الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها

ابتسام عبد الحميد على عباس

أستاذ مساعد بقسم التربية البدنية والرياضة -
كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب - الكويت

ملخص البحث

استهدف البحث الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي متبعة الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٢٨٠) موظفاً بالهيئات والمؤسسات التالية (الهيئة العامة للشباب والرياضة - اللجنة الأولمبية - الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية)، ومن أدوات البحث: أستبينان ممارسة الإبداع الإداري، وأستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية : المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط ، النسب المئوية، ومن أهم النتائج جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، من أهم التوصيات تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الخلاقة، والإستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الإبداع الإداري، وضع خطة مستقبلية علمية للكشف عن المبدعين من القيادات الإدارية الشابة، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على ممارسة الإبداع الإداري، وإستثمار طاقات العاملين الإبداعية وذلك لتطوير أداء المؤسسات الرياضية، إتباع اللامركزية وتفويض السلطات الإدارية ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات والتخلي عن البيروقراطية في العمل.

المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الإدارة أداة لبناء الحضارات لمصاحبتها للحياة المدنية في الحضارات القديمة ، ولعبت ومازلت تلعب دوراً رئيسياً وبارزاً في بناء صرح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها، وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي، وتطور تكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد ، وخصوصاً الإداريين منهم ، والمنظمات على حد سواء ، ومن أجل استمرارية هذا التقدم ، فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع ، والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية ، وسياسات تحفز الإبداع ، والمبدعين من اللحاق بركب الحضارة ، والتقدم الذي تشهده المجتمعات المعاصرة.

ويشير سانجر وليفين Sanger & Levin (٢٠٠٣) أن الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث، وكثيرة التغيير، تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولتتمكن من الإستمرار، والبقاء في ظل البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الإستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة، وتقديم ما هو جديد، وبالتالي يمكنها من النمو والإزدهار. (٢٠:١٦١)

ويتفق كل من: يورك York (٢٠٠٢)، براون Brown (٢٠٠٣)، طارق السويديان ومحمد العدلوني (٢٠١٢) على أن عناصر الإبداع الأساسية تكمن فيما يلي:

الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل، والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها.

المرونة: ونقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.

القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار، وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار، والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد.

الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار، والقيم في وحدة زمنية معينة، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين. (٢٢:١١٤)، (١٦:٥٦)، (٨:١٨٢)

ويتزايد الإهتمام بموضوع الإبداع الإداري في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والإتفاقيات الدولية بشأن إتفاقية التجارة الحرة، وقد أشار العديد من العلماء إلى حاجة المؤسسات للإبداع الإداري من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للمسئول عن المنظمة أو المؤسسة. (٤٧:١٨)

ويشير دوفت وبيكر Doft & Becker (٢٠٠٧) أن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية يعد من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، وإزدياد التنافس، وقد أهتمت كثير من الدول المتقدمة رياضياً بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية الدولية، وعملت على نشره كثقافة بحيث تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز

واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، وهذا ما يعكس أهمية تناول الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية. (٣٩:١٧)

ويتفق كل من : جولمان Goleman (٢٠٠٥)، عبد الإله إبراهيم الحيزان (٢٠١٢) أن المدير المبدع يستطيع أن يصمم ويرسخ بيئة عمل إبداعية، من خلال تغيير طرق التفاعل مع فريق العمل فأهمال التفاعل مع الفريق يفقد المنظمة كثير من أفكار العاملين الجديدة ، حيث يزدهر الإبداع إذا إستمتعنا بما نقوم به من عمل ، ووجود مساحة كبيرة من الحرية دون خوف بين أعضاء فريق العمل، والمدير المسئول. (٤٢:١٨)، (٤١:٥)

ويعرف الإبداع الإداري **Administrative Creativit** بأنه " كل ما يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها". (٣٣:١٩)

وتعد المؤسسات الرياضية من أهم المؤسسات بدولة الكويت التي يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية أبنائه، وتنشئتهم وإكسابهم القيم والمعارف، والاتجاهات، والخبرات من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والتربوية والنفسية البناء المختلفة.

ويشير كمال درويش وآخرون (١٩٩٥) إلى أن القيادة الإدارية هي مزيج من عنصر القدرة الإدارية والسلطة، حيث تستهدف القيادة الإدارية تحقيق أهداف المنظمة من حمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والخطط والبرامج الإدارية، ووسيلتها في ذلك القرارات الإدارية التي تستمد من إمكانات وصلاحيات وسلطات المنصب، والتي تصدر عن القيادة كما تصدر عن الرئاسة الإدارية، حيث يعرفون القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة للقادة التي تكفل أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية. (١٧٠:١١)

وبما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة مهمة تمكن المسئول عن المنظمة أو المؤسسة الرياضية بدولة الكويت من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وإدارة الأزمات فهو يعمل بالضرورة على رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وتطوير أداء الوحدات الإدارية، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري ، كما وتتعاظم حاجة المسئولين لهذه المهارة بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في إنتظار حدوث المشكلات، فالمسئولين الفاعلون هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث ، والتفكير والإبداع وكيفية تلافي تلك المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها.

ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها في مجال الإدارة الرياضية، وإحتكاكها المباشر مع العاملين وقيادات المؤسسات والمنظمات الرياضية بدولة الكويت لاحظت أن معظم الممارسات

الإدارية التي يقوم بها المسؤولين في العمل هي ممارسات تعتمد على البيروقراطية، والمركزية والقرارات السريعة غير المدروسة والفردية في كثير من الأحيان، دون أن يكون هناك إطلاق للتفكير بشمولية والإهتمام بالحلول الإبداعية ، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع، والعمل الجماعي داخل الهيئة العامة وصولاً إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة، ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة جودة أعمالها، وتطوير أداء العاملين بها.

كما لاحظت الباحثة من خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية التي أجريت في مجال الإبداع الإداري بالمؤسسات المختلفة في البيئة العربية والبيئة الأجنبية مثل دراسة كل من : بروشاك Broushack (٢٠٠٥)(١٥)، أوهانجيا Ohangia (٢٠٠٧)(١٩)، باسم جوامدة ومحمد حراششة (٢٠٠٧)(٢)، سويشل Sweeshel (٢٠٠٧)(٢١)، صبرية اليحيوي (٢٠٠٧)(٤)، عويد هليل العنزي (٢٠٠٨)(٧)، أحمد محمد بدوح ومروة محمد أبو طه (٢٠١٣)(١)، رامى محمود عبينة ورامى إبراهيم الشقران (٢٠١٣)(٣) أتضح للباحثة أنه لا توجد دراسة علمية واحدة (على حد علم الباحثة) تناولت بالدراسة التعرف على مستوى ودرجة الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الماثلة للتعرف على مستوى ودرجة الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، وترى الباحثة أن إجراء مثل هذه الدراسة العلمية قد يؤدي إلى تقديم توصيات ووضع آليات مقترحة لتفعيل ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات.

تساؤل البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل التالي:

١- ما هي درجة ممارسة قيادات المؤسسات الرياضية للإبداع الإداري بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات ؟

مصطلحات البحث

الإبداع الإداري Administrative Creativity :

هو " قدرة الإداري على التغيير والتجديد وإستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكثر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، وأستحداثه لوسائل جديدة، وحديثة تتلائم مع البيئة المحيطة، وتحقيق المنفعة ، وتلبية حاجات المجتمع ".(٩:٣٢)

القيادة الإدارية Administrative Leadership :

هي " توجيه العنصر البشرى العامل فى الإدارة على إختلاف أوجه النشاط التى يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن". (١٢:٢١٢)

المؤسسات الرياضية (المنظمات الرياضية) Sports Organizations:

هى " تتكون من عدة أشخاص طبيعيين أو إعتباريين لا تستهدف الكسب المادى والغرض منها تحقيق الرعاية لشباب، وإتاحة الظروف لتنمية ملكاتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والإجتماعية والروحية والصحية والترفيهية فى إطار السياسة العامة للدولة". (١٠:١٣٠)

الدراسات المرتبطة:

أجرى بروشاك **Broushack** (٢٠٠٥)(١٥) دراسة أستهدفت التعرف على مدى إنتشار الممارسات الإبداعية بين مدرء الجامعات فى ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى، وأشتملت عينة الدراسة على عدد (٥٩٣) عضو هيئة تدريس من (٤٨)قسماً فى ثلاث جامعات فى ولاية كاليفورنيا،ومن أدوات الدراسة أستبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعى ،ومن أهم النتائج: درجة الممارسات الإبداعية بين مدرء الجامعات فى ولاية كاليفورنيا جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى **أوهانجيا Ohangia** (٢٠٠٧)(١٩) دراسة أستهدفت الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعى لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية فى ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ، ومن أدوات الدراسة أستبيان السلوك الإبداعى ، ومن أهم النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك الإبداعى لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية كما جاءت ممارسة السلوك الإبداعى بدرجة كبيرة.

كما أجرى باسم **جوامدة ومحمد حراحشة** (٢٠٠٧)(٢) دراسة أستهدفت التعرف درجة ممارسة الإبداع الإدارى لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم بالأردن ،وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) قائداً تربوياً، ومن أدوات الدراسة إستبانة مستوى الإبداع الإدارى، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإدارى لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم بالأردن مرتفع.

وأجرى **سويشل Sweeshel** (٢٠٠٧)(٢١) دراسة أستهدفت الكشف عن مظاهر الإبداع الإدارى وعلاقته بالجودة الشاملة فى الكليات والجامعات الأسبانية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلى، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) كلية جامعية، وتم فى هذه الدراسة استخدام مقياس الإبداع والجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة الإبداع الإدارى بالجودة الشاملة كما جاءت درجة ممارسة الإبداع الإدارى مرتفعة.

بينما أجرت **صبرية اليحيوى** (٢٠٠٧) (٤) دراسة أستهدفت التعرف على مقومات الإبداع الإدارى لدى المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي ، وأشتملت عينة الدراسة على جميع المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، ومن أدوات الدراسة إستبانة مقومات الإبداع الإدارى، وأظهرت النتائج مقومات الإبداع الإدارى لدى المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تتوافر بدرجة متوسطة.

وقام **عويد هليل العنزى** (٢٠٠٨) (٧) بدراسة أستهدفت التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس فى شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨) مشرفاً تربوياً ، وعدد (٤٨٨) معلماً ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أستبيان مستوى الإبداع الإدارى، ومن أهم النتائج : مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

وقام **أحمد محمد بدوح و مروة محمد أبو طه** (٢٠١٣) (١) بدراسة أستهدفت الكشف عن مقومات وممارسات الإبداع الإدارى من وجة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة فى مدينة عمان، ، تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) مديرة لرياض الأطفال الخاصة، وتم فى هذه الدراسة استخدام الاستبانة المكونة من (٢٨) فقرة، ومن أهم النتائج : ممارسات الإبداع الإدارى كانت بدرجة كبيرة من وجة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة فى مدينة عمان.

وأجرى **رامى محمود عبابنة و رامى إبراهيم الشقران** (٢٠١٣) (٣) دراسة أستهدفت التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإدارى لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة أربد، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وبلغ حجم العينة (٢٢٣) قائداً تربوياً ، وأستخدمت الدراسة استبانة من (٢٠) فقرة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإدارى من قبل القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة أربد جاء بدرجة متوسطة فى المجالات "تبنى وتشجيع الإبداع وتطبيق الإبداع"، والأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة.

الإستفادة من الدراسات المرتبطة:

- مساعدة الباحثة فى ترتيب وضبط الإجراءات الخاصة بتصميم الإستبيان الخاص بالدراسة الحالية.
- مساعدة الباحثة فى تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان الخاص بالدراسة الحالية.
- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الماثلة.

- الرجوع إلى نتائج الدراسات فى تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

إجراءات البحث :

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية.

عينة البحث: تم إختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقية من القيادات الإدارية والموظفين العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة بدولة الكويت (الهيئة العامة للشباب والرياضة - اللجنة الأولمبية - الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية)، وبلغ قوامها (٢٥) قيادياً ، كما بلغ عدد الموظفين المختارين (٢٨٠) موظفاً من العاملين بالمؤسسات الرياضية ، كما تم إختيار عدد (٢٠) موظفاً للدراسة الإستطلاعية لتقنين أستبيان الإبداع الإدارى قيد البحث، وجدول (١) يوضح توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على المؤسسات الرياضية المختلفة.

جدول (١) توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على المؤسسات الرياضية المختلفة

البيان	الهيئة العامة للشباب والرياضة		اللجنة الأولمبية		الإتحادات الرياضية		الأندية الرياضية		الإجمالى	
	مديراً	موظفاً	مديراً	موظفاً	مديراً	موظفاً	مديراً	موظفاً	مديراً	موظفاً
عينة البحث الأساسية	١٠	٩٣	٢	٢٥	٥	٧٧	٨	٨٥	٢٥	٢٨٠
العينة الإستطلاعية	٢	٧	١	٣	١	٤	٢	٦	٦	٢٠
الإجمالى	١٢	١٠٠	٣	٢٨	٦	٨١	١٠	٩١	٣١	٣٠٠

أداة جمع البيانات:

أستبيان ممارسة الإبداع الإدارى:

- الهدف من الإستبيان :

التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإدارى من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها.

- الصورة المبدئية للإستبيان:

١- قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات المرتبطة بمقومات وممارسة ومستوى الإبداع الإدارى فى المجالات المختلفة مثل دراسة كل من : باسم جوامدة ومحمد حراشة (٢٠٠٧) (٢)، سويشل Sweeshel (٢٠٠٧) (٢١)، صبرية اليحيوى (٢٠٠٧) (٤)، عويد هليل العنزى (٢٠٠٨) (٧)، أحمد محمد بدوح و مروة محمد أبو طه (٢٠١٣) (١)، رامى محمود عبابنة ورامى إبراهيم الشقران (٢٠١٣) (٣) ومراجعة الإستبيانات الخاصة بالإبداع الإدارى ، وذلك لتحديد محاور الإستبيان ، وفى ضوء ذلك تم تحديد (٦) محاور (إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة - تشجيع وتبنى

الأفكار الإبداعية - تحليل الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية - تقييم الأفكار الإبداعية).

٢- تم عرض تلك المحاور الستة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك المحاور لما وضعت من أجله، كذلك حذف أو إضافة أي محاور أخرى يرونها، وقد تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة إتفاق (١٠٠%) من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصلت الباحثة إلى إتفاق الخبراء على عدد (٤) محاور للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري ، وتم حذف محورين هما (تحليل الأفكار الإبداعية - تقييم الأفكار الإبداعية) ، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) نسب الإتفاق على محاور الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات

المؤسسات الرياضية ن = ٥ خبراء

م	محاور الإستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	الترتيب
١	إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة	٥	-	١٠٠%	الأول
٢	بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة	٥	-	١٠٠%	الأول مكرر
٣	تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية	٥	-	١٠٠%	الأول مكرر
٤	تحليل الأفكار الإبداعية	٣	٢	٦٠%	الخامس
٥	تطبيق الأفكار الإبداعية	٥	-	١٠٠%	الأول مكرر
٦	تقييم الأفكار الإبداعية	٢	٣	٤٠%	السادس

يتضح من جدول (٢) أن محاور (إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة - بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة - تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية - تطبيق الأفكار الإبداعية) أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (١٠٠%)، ثم جاء في المرتبة الخامسة محور تحليل الأفكار الإبداعية بنسبة مئوية (٦٠%)، ثم أحتل محور تقييم الأفكار الإبداعية المركز السادس والأخير بنسبة (٤٠%) ، وأرتضت الباحثة نسبة (١٠٠%) من آراء المحكمين لتحديد محاور الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري.

٣- تم وضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات في مجال الإبداع الإداري، وقد

بلغ عدد العبارات (٤٠) عبارة موزعة على (٤) محاور كما يلي:

- المحور الأول إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة (٩) عبارات.

- المحور الثاني بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة (١٢) عبارة.

- المحور الثالث تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية (١٠) عبارات.

- المحور الرابع تطبيق الأفكار الإبداعية (٩) عبارات.

٤- تم عرض الصورة الأولية للإستبيان وتتضمن المحاور والعبارات التي تتدرج تحتها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة (ملحق ٢)، لأبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، أو تعديل صياغة أى عبارة ، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور ، وقد تم إختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية

المحاور	عدد العبارات في الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	العبارات النهائية
إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة	٩	٢	٨/٥	٧
بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة	١٢	٣	٨/٧/٢	٩
تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية	١٠	٣	٧/٥/١	٧
تطبيق الأفكار الإبداعية	٩	-	-	٩
إجمالي الإستبيان	٤٠	٨	-	٣٢

يتضح من جدول (٣) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستبيان فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من ٨٠% من إتفاق الخبراء، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (٨) عبارات فأصبحت عبارات الإستبيان في صورته النهائية (٣٢) عبارة موضحة بملحق (٣).

- تم إجراء دراسة إستطلاعية في الفترة من ٢٠١٥/٨/١٠ وحتى ٢٠١٥/٨/٢٥ للتعرف علي مناسبة مفردات الإستبيان للتطبيق علي أفراد عينة البحث الأساسية، وذلك عن طريق تطبيقه علي عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٠) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلي :

- مدى مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.
- معامل الصدق والثبات للإستبيان.

نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- التأكد من مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.
- المعاملات العلمية للإستبيان :
- أ- معامل الصدق للإستبيان :

لحساب معامل صدق الإستبيان أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي حيث تم تطبيق الإستبيان على عدد (٢٠) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله، وكذلك حساب معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان، وجدولي (٤)، (٥) يوضحان ذلك.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجات كل عبارة وبين المحور الذي تمثله في الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية ن = ٢٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٤٩١	١	٠.٥١٤	١	٠.٥٠٣	١	٠.٥١٢
٢	٠.٥٢٤	٢	٠.٤٩٨	٢	٠.٤٩٠	٢	٠.٥٠٥
٣	٠.٥١١	٣	٠.٥٥٥	٣	٠.٥٢٤	٣	٠.٥٣٢
٤	٠.٤٩٧	٤	٠.٥٢٨	٤	٠.٥٣٣	٤	٠.٥١٥
٥	٠.٥٢٤	٥	٠.٥٠١	٥	٠.٤٨٦	٥	٠.٤٩٧
٦	٠.٥٩٣	٦	٠.٤٩٧	٦	٠.٥٢١	٦	٠.٤٨٢
٧	٠.٥٠١	٧	٠.٥١١	٧	٠.٥١٤	٧	٠.٥٥٥
-	-	٨	٠.٥١٩	-	-	٨	٠.٤٩٧
-	-	٩	٠.٥٠٨	-	-	٩	٠.٥١٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة ، والمحور الذي تنتمي إليه مما يشير إلي صدق الإستبيان فيما يقيس.

جدول (٥) معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية ن = ٢٠

م	المحاور	قيمة "ر"
١	إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة	٠.٤٩٧
٢	بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة	٠.٥١٦
٣	تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية	٠.٤٩٤
٤	تطبيق الأفكار الإبداعية	٠.٥٢١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان.

معامل الثبات للإستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٠) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم إعادة التطبيق بعد (١٥) يوماً من التطبيق الأول، وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٨/١٠ وحتى ٢٠١٥/٨/٢٥، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل الثبات للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري

من قبل قيادات المؤسسات الرياضية ن = ٢٠

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		وحدة القياس	المحاور
	ع	س	ع	س		
*٠.٥١٩	٣.١١	٢١.٥٠	٢.٩١	٢٠.٨٠	درجة	إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة
*٠.٤٨٣	٣.٦٩	٢٥.٨٠	٣.٥٧	٢٥.٠٠	درجة	بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة
*٠.٤٩٨	٣.١٧	٢٠.٤٠	٢.٩٩	١٩.٢٠	درجة	تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية
*٠.٥٢٦	٣.٣٣	٢٤.٢٠	٣.٢٨	٢٣.٦٠	درجة	تطبيق الأفكار الإبداعية
*٠.٥١٤	١١.٢٥	٩٠.٩٠	١٠.٤٦	٨٧.٦٠	درجة	المجموع الكلي للإستبيان

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني للإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية تراوحت ما بين (٠.٤٨٣) : (٠.٥٢٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يشير إلى ثبات الإستبيان. لدراسة الأساسية

١- التعرف على مواعيد العمل في المؤسسات الرياضية، وبناءً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الرياضية من إعداد الباحثة بالتنسيق مع القيادات بالمؤسسات.

٢- تطبيق الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري على أفراد عينة البحث الأساسية (٢٨٠) موظفاً من العاملين بالمؤسسات الرياضية في وجود الباحثة ، وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٩/٦ وحتى ٢٠١٥/١٠/١٤.

٣- طريقة تفرغ الاستجابات في أداة البحث: تم تفرغ الاستجابات وفق المعايير المحددة في أداة البحث حيث أعطي لكل فقرة في مقياس ليكرت الخماسي Likart Scale للمقياس (أوافق بشدة = ٥ درجات، أوافق = ٤ درجات ، أوافق إلى حد ما = ٣ درجات ، لا أوافق = درجتان ، لا أوافق مطلقاً = درجة واحدة) وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) بيان درجة وتقدير كل مستوى من مستويات الاستجابة على الإستبيان الخاص بممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية

الدرجة	النسبة	التقدير في الإستبيان	التقدير في عرض النتائج
من ٤.٢ : ٥	من ٨٤ % : ١٠٠ %	أوافق بشدة	درجة كبيرة جداً
من ٣.٤ : ٤.١٩	من ٦٨ % : ٨٣.٩ %	أوافق	درجة كبيرة
من ٢.٦ : ٣.٣٩	من ٥٢ % : ٦٧.٩ %	أوافق إلى حد ما	درجة متوسطة
من ١.٨ : ٢.٥٩	من ٣٦ % : ٥١.٩ %	لا أوافق	درجة ضعيفة
من ١ : ١.٧٩	من ٢٠ % : ٣٥.٩ %	لا أوافق مطلقاً	درجة ضعيفة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- النسب المئوية.

عرض ومناقشة نتائج تساؤل البحث والذي ينص على: "ما هي درجة ممارسة قيادات المؤسسات الرياضية للإبداع الإداري بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات ؟

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول (إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة) ن = ٢٨٠

م	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تستطيع إدارة المؤسسة تحديد مصدر المشكلات داخل أو من خارج المؤسسة.	٤.١١	٠.٦٩	درجة كبيرة
٢	تتصف إدارة المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المشكلات.	٤.٠٠	٠.٧١	درجة كبيرة
٣	وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من المؤسسة.	٣.٨٥	٠.٦٨	درجة كبيرة
٤	تتوقع إدارة المؤسسة كثير من المشكلات وتضع لها الحلول الفعالة.	٣.٣٠	٠.٦٥	درجة متوسطة
٥	قدرة إدارة المؤسسة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالمؤسسة والمستفيدين.	٣.٣٠	٠.٥٩	درجة متوسطة
٦	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على إكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.	٣.٣٠	٠.٦٣	درجة متوسطة
٧	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية.	٣.١٥	٠.٥٨	درجة متوسطة
	إجمالي المحور الأول	٣.٥٧	٠.٦٦	درجة كبيرة

يتضح من جدول (٨) أن قيم متوسطات عبارات محور إكتشاف وتحديد مشكلات العمل

بالمؤسسة تراوحت ما بين (٣.١٥ - ٤.١١) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣.٥٧) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة (محور إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة) القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة ممارسة كبيرة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة (تستطيع إدارة المؤسسة تحديد مصدر المشكلات داخل أو من خارج المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.١١) ، وأحتلت العبارة (تتصف إدارة المؤسسة بالمرونة في التعامل مع المشكلات) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤.٠٠) ، وأحتلت العبارة (وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من المؤسسة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٨٥). أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارتان (قدرة إدارة المؤسسة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالمؤسسة والمستفيدين)، (تشجع إدارة المؤسسة العاملين على إكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها) المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (٣.٣٠) ، وأحتلت العبارة (تشجع إدارة المؤسسة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية) المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٣.١٥).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى توافر القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت المؤهلة والمدرين على درجة عالية في إدارة المؤسسات ، الأمر الذي يتيح لهم القدرة على إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة ، والقدرة على تحديد مصادر المشكلات ووضع الحلول المناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: أوهانجيا Ohangia (٢٠٠٧) (١٩)، باسم جوامدة ومحمد حراحشة (٢٠٠٧) (٢)، سويشل Sweeshel (٢٠٠٧) (٢١)، أحمد محمد بدوح و مروة محمد أبو طه (٢٠١٣) (١) على أن ممارسة الإبداع الإداري من قبل المسؤولين كانت بدرجة كبيرة.

وفى هذا الصدد يشير سانجر وليفين Sanger & Levin (٢٠٠٣) (٢٠) إلى أن من أهم خصائص المدير المبدع هو قدرته على إكتشاف وتحديد مشكلات العمل، والقدرة على التعامل معها بشكل علمي، وتوقع الأزمات التي يمكن حدوثها في أى وقت وحسن التصرف في هذه الأمور.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني

بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة ن = ٢٨٠

م	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	لا يستخدم البيروقراطية ويعمل على تسهيل الإجراءات.	٤.٣٠	٠.٨٤	درجة كبيرة جداً
٢	يعمل على توفير بيئة عمل صحيحة خالية من الضغوط المهنية.	٤.٣٠	٠.٨١	درجة كبيرة جداً
٣	يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.	٤.٢٥	٠.٧٩	درجة كبيرة جداً
٤	يضع مهام وظيفية واضحة للعاملين بالمؤسسة.	٤.٠٠	٠.٨١	درجة كبيرة
٥	يتيح للعاملين الفرص لإنجاز المهام الوظيفية بشكل إبداعي.	٣.٢٨	٠.٨٠	درجة متوسطة
٦	يشرك الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة.	٣.١٩	٠.٧٥	درجة متوسطة
٧	تتصف إدارة المؤسسة بالقدرة على التعامل مع الأزمات.	٣.١٢	٠.٧٧	درجة متوسطة
٨	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على توجيه النقد البناء للقرارات.	٢.٩٧	٠.٦٤	درجة متوسطة
٩	تتصف إدارة المؤسسة بالتلقائية والعفوية.	١.١٢	٠.٥٨	درجة ضعيفة جداً
	إجمالي المحور الثاني	٣.٣٩	٠.٧٤	درجة متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن قيم متوسطات عبارات محور بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة تراوحت ما بين (١.١٢ - ٤.٣٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣.٣٩) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة (بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة) القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة ممارسة متوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارتين (لا يستخدم البيروقراطية ويعمل على تسهيل الإجراءات)، (يعمل على توفير بيئة عمل صحيحة خالية من الضغوط المهنية) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٣٠) ، وأحتلت العبارة (يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٤.٢٥).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة (تتصف إدارة المؤسسة بالقدرة على التعامل مع الأزمات) المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٣.١٢)، كما أحتلت العبارة (تشجع إدارة المؤسسة العاملين على توجيه النقد البناء للقرارات) المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (٢.٩٧) ، وأحتلت العبارة (تتصف إدارة المؤسسة بالتلقائية والعفوية) المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (١.١٢).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية يعلمون تماماً أن العمل وقيادة المؤسسات الرياضية يتطلب عدم التقيد باللوائح والقوانين المعرّقة لتقديم خدمة متميزة للمستفيدين من تلك المؤسسات، كما أن هذه المؤسسات تخدم قطاع كبير من المجتمع بل المجتمع الكويتي كله ، وهذا يتطلب قيادة إدارية واعية ، بالإضافة إلى أن توفير بيئة صالحة

للمعمل يتيح للعاملين بذل أقصى جهد لخدمة المواطنين ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : بروشاك Broushack (٢٠٠٥)(١٥)، صبرية اليحيوى (٢٠٠٧)(٤)، عويد هليل العنزى (٢٠٠٨)(٧)، رامى محمود عباينة و رامى إبراهيم الشقران (٢٠١٣)(٣). ويؤكد على ذلك عبد الستار إبراهيم (٢٠١٠)(٦) أن القيادة الناجح هو الذى يعطى بعض العاملين بالمؤسسة الحرية فى تسيير العمل ، وذلك تخفيفاً على العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من منتج هذه المؤسسة، كما أن هذا يحقق الرضا الوظيفى للعاملين بالمؤسسة، ويقلل من الضغوط المهنية للعمل.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث (تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية) ن=٢٨٠

م	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الممارسة
١	تتطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة فى التجديد.	٣.٦٨	٠.٨٦	درجة كبيرة
٢	إدارة المؤسسة تشجع العاملين على تفعيل الأفكار الإبداعية.	٣.٥٠	٠.٨١	درجة كبيرة
٣	توفير الحافز المادى والمعنوى للعاملين عند طرح أفكار إبداعية يمكن تطبيقها.	٣.٤٥	٠.٨٥	درجة كبيرة
٤	توفير المناخ النفس إجتماعى لتشجيع الأفكار الإبداعية.	٣.٣٠	٠.٧٩	درجة متوسطة
٥	تشجيع إدارة المؤسسة للأفكار الإبداعية.	٣.٠٠	٠.٧٣	درجة متوسطة
٦	العمل على مكافأة العاملين بتجريب أفكارهم الإبداعية.	٢.٧٠	٠.٧٧	درجة متوسطة
٧	طرح مسابقات عن الإبداع الإدارى بين العاملين.	٢.١٥	٠.٦٩	درجة ضعيفة
	إجمالى المحور الثالث	٣.١١	٠.٨٢	درجة متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن قيم متوسطات عبارات محور تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية تراوحت ما بين (٢.١٥ - ٣.٦٨) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣.١١) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة (تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية) القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة ممارسة متوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة (تتطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة فى التجديد) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣.٦٨)، وأحتلت العبارة (إدارة المؤسسة تشجع العاملين على تفعيل الأفكار الإبداعية) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٥٠) كما أحتلت العبارة (توفير الحافز المادى والمعنوى للعاملين عند طرح أفكار إبداعية يمكن تطبيقها) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣.٤٥).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة (تشجيع إدارة المؤسسة للأفكار الإبداعية) المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (٣.٠٠)، كما أحتلت العبارة (العمل على مكافأة العاملين بتجريب أفكارهم الإبداعية) المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢.٧٠) ، وأحتلت العبارة (طرح مسابقات عن الإبداع الإدارى بين العاملين) المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٢.١٥).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية يسعون دائماً للتطوير والتغيير، وذلك للنهوض بالمؤسسة الرياضية من ناحية، ومن ناحية أخرى تقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين من تلك المؤسسة الرياضية سواء كانت لجنة أولمبية أم نادي أم إتحاد أم الهيئة العامة للشباب، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تشجيع العاملين على طرح مختلف الآراء والأفكار الإبداعية حتى يتم ملاحقة التقدم الرياضي، كما يتم رصد الكثير من الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المجتهدين في العمل بالمؤسسة، وتسهيل الحصول على الخدمة من قبل المستفيدين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : بروشاك Broushack (٢٠٠٥)(١٥)، صبرية اليحيوى (٢٠٠٧) (٤)، عويد هليل العنزى (٢٠٠٨)(٧)، رامى محمود عباينة ورامى إبراهيم الشقران (٢٠١٣) (٣).

حيث يتفق كل من : أفوليو وباس Avolio & Bass (٢٠٠٢)، ألداج وكونزهرا Aldag & Kunzuhara (٢٠٠٣) على أهمية إهتمام القادة بالمرؤسين، والانتباه لاتجاهاتهم والسماع لمشاكلهم، والتعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة لكل مروؤس، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، فكل هذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال الدائم بهم، فإهتمام القادة بالمرؤسين له مردوده الايجابي على شعور المرؤس بالثقة والقيمة الذاتية، ويسهم في إبداعه في تأدية المهام الموكل بها، ويؤدى إلى تجاوز عقبات وصعوبات العمل بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى الأداء. (١٤:١٨٩)، (١٣:٣٢١)

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع (تطبيق الأفكار

الإبداعية) ن = ٢٨٠

م	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الممارسة
١	يشرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.	٤.٣٨	٠.٩٢	درجة كبيرة جدا
٢	توفير الامكانيات والأجهزة عالية الجودة لتطوير إدارة المؤسسة.	٤.٢٥	٠.٨٨	درجة كبيرة جدا
٣	تحديد الفترة الزمنية لحل المشكلات وإنجاز المهام.	٤.٠٠	٠.٨٢	درجة كبيرة
٤	يضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل.	٣.٨٥	٠.٨٦	درجة كبيرة
٥	يُطبق الأفكار الجديدة ويتحمل مسئولية ذلك.	٣.٣٣	٠.٧٣	درجة متوسطة
٦	تحديد الأفراد المسئولين ومساعدتهم عن تطبيق الأفكار الإبداعية.	٢.٥٨	٠.٧٩	درجة ضعيفة
٧	تحديد الخطوات الإجرائية فى جدول زمنى لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	٢.٤٥	٠.٧١	درجة ضعيفة
٨	توفير الأمكانيات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية.	٢.٣١	٠.٦٤	درجة ضعيفة
٩	المتابعة المستمرة لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.	٢.٢٥	٠.٥٥	درجة ضعيفة
	إجمالى المحور الرابع	٣.٢٧	٠.٧٧	درجة متوسطة

يتضح من جدول (١١) أن قيم متوسطات عبارات محور تطبيق الأفكار الإبداعية تراوحت ما بين (٢.٢٥ - ٤.٣٨) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣.٢٧) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة (تطبيق الأفكار الإبداعية) القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة ممارسة متوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة (يشرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٣٨)، وأحتلت العبارة (توفير الامكانيات والأجهزة عالية الجودة لتطوير إدارة المؤسسة) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤.٢٥) كما أحتلت العبارة (تحديد الفترة الزمنية لحل المشكلات وإنجاز المهام.) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٤.٠٠).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة (تحديد الخطوات الإجرائية فى جدول زمنى لتنفيذ الأفكار الإبداعية) المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٢.٤٥)، كما أحتلت العبارة (توفير الأمكانيات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية) المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (٢.٣١) ، وأحتلت العبارة (المتابعة المستمرة لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة) المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٢.٢٥).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : جولمان Goleman (٢٠٠٥)(١٨)، عبد الإله الحيزان (٢٠١٢)(٥) على أن المدير المبدع لديه القدرة على توصيل ما يريد للمؤسسين فى أقل عدد من الكلمات ، وتوفير كل ما يساعد فى تطوير المؤسسة لتقديم منتج يتصف بالجودة العالية، كما أنه يضع جدولاً زمنياً لحل المشكلات التى تواجه المؤسسة مع تشجيع العاملين على تجريب أفكارهم لخدمة المستفيدين من المؤسسة.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور إستبيان ممارسة الإبداع الإدارى والأداة

ككل ن = ٢٨٠

م	ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الممارسة
١	إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة	٣.٥٧	٠.٦٦	درجة كبيرة جدا
٢	بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة	٣.٣٩	٠.٧٤	درجة كبيرة جدا
٣	تطبيق الأفكار الإبداعية	٣.٢٧	٠.٧٧	درجة كبيرة
٤	تشجيع وتبنى الأفكار الإبداعية	٣.١١	٠.٨٢	درجة ضعيفة
	الأداة ككل	٣.٣٤	٠.٧٦	درجة متوسطة

يتضح من الجدول(١٢) أن المتوسطات الحسابية لمحاور (درجة ممارسة الإبداع الإدارى) تراوحت ما بين (٣.١١ - ٣.٥٧) ، وكان المتوسط الحسابى للأداة ككل (٣.٣٤) وبدرجة

ممارسة متوسطة ، فقد حصل المحور الأول (إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ثم جاء المحور الثاني (بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة، كما جاء المحور الثالث (تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.١١)، وبدرجة ممارسة متوسطة ، وجاء المحور الرابع (تطبيق الأفكار الإبداعية) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٧)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث الأساسية من القيادات الإدارية والمسؤولين مؤهلين علمياً وإدارياً وجميعهم من الحاصلين على الشهادات العليا، وخضعوا للعديد من الدورات التدريبية في فن وعلم الإدارة والقيادة ، وبالتالي يمتلكون بعض المهارات الإبداعية وإتجاهات إيجابية نحو تطوير الفكر الإداري وممارسة الإبداع ، وذلك لتطوير مؤسساتهم ، وتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين من المجتمع الكويتي.

الإستخلاصات:

في ضوء هدف وتساؤل البحث والمعالجات الإحصائية للبيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها، توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية:

- ١- جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لمحور (إكتشاف وتحديد مشكلات العمل بالمؤسسة) كبيرة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٢- جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لمحور (بيئة وأساليب العمل بالمؤسسة) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٣- جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لمحور (تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٤- جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لمحور (تطبيق الأفكار الإبداعية) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٥- جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.

ثانياً : التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من إستخلاصات توصي بما يلي :

- ١- تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الخلاقة، والإستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الإبداع الإداري.

- ٢- وضع خطة مستقبلية علمية للكشف عن المبدعين من القيادات الإدارية الشابة، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على ممارسة الإبداع الإداري، وإستثمار طاقات العاملين الإبداعية وذلك لتطوير أداء المؤسسات الرياضية.
- ٣- إتباع اللامركزية وتفويض السلطات الإدارية، ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات، والتخلى عن البيروقراطية فى العمل.
- ٤- وضع نظام إتصالات فعال يسمح للعاملين بالمؤسسة بإبداء آرائهم، ومقترحاتهم من خلال الإجتماعات، واللقاءات الدورية بين المسئولين والعاملين.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- أحمد محمد بدوح ، مروة محمد أبو طه (٢٠١٣): "مقومات وممارسات الإبداع الإدارى من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة فى مدينة عمان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (١٤)، العدد الثالث ، جامعة البحرين.
- ٢- باسم جوامدة ، محمد حراششة (٢٠٠٧): "مستوى الإبداع الإدارى لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (١٢)، العدد (٨)، المملكة العربية السعودية.
- ٣- رامى محمود عباينة ، رامى إبراهيم الشقران (٢٠١٣): "درجة ممارسة الإبداع الإدارى لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة أربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (١٤) ، العدد الثانى ، جامعة البحرين.
- ٤- صبرية اليحيوى (٢٠٠٧): "الإبداع الإدارى بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"،المجلة التربوية ، المجلد (٩)، العدد (٨٢)، الكويت.
- ٥- عبد الإله إبراهيم الحيزان (٢٠١٢) : لمحات فى التفكير الإبداعى، ط٢، مطابع أضواء المنتدى، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ٦- عبد الستار إبراهيم (٢٠١٠) : الإبداع قضاياها وتطبيقاته ، ط ٢، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة.
- ٧- عويد هليل العنزى (٢٠٠٨): "مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس فى شمالالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن.
- ٨- طارق السويدان ، محمد العدلونى (٢٠١٢): مبادئ الإبداع ، ط٢، شركة الإبداع الخليجى للإستثمارات والتدريب ، الكويت.

- ٩- **فهد الشمري (٢٠١٤)** : المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ط٢، شركة مطابع نجد، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- **كمال درويش ، أشرف عبد المعز (٢٠٠٠)**: المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة.
- ١١- **كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس (١٩٩٥)**: الإدارة الرياضية – الأسس والتطبيقات ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ١٢- **ماجد راغب الحلو (٢٠١٠)**: الإدارة العامة، الجزء الأول، ط ٦، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 13- **Aldag, J., & Kunzuhara, W., (2003):** "Organizational Behavior and Management", P:321.
- 14- **Avolio, J., & Bass, S., (2002):** Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment *Academy of Management journal, Vol.45, No.4, PP: 735-744.*
- 15- **Broushack, M., (2005):** Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers. *Dissertation Abstract International University of California, 56(30), 769 -788.*
- 16- **Brown, C., (2003):** Guidelines for performance – based principal evaluation. *Missouri department of elementary and secondary education administrator evaluation committee, TSR Publishing Co, 26(6), 55-58.*
- 17- **Doft, R., & Becker, S., (2007):** *The Innovation Organization, New York: Elsevier North Holland, Inc.*
- 18- **Goleman, D., & Kaufman, P., (2005):** *The art of creativity. Psychology Today 25(2), 40-48.*
- 19- **Ohangia, G., (2007):** *The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the deparment head of three university in the cost area of raxes. DAI, 47(3), 32-47.*
- 20- **Sanger, J., & Levin, L., (2003):** *Leading the learning. organization, portrait of four leaders, Leadership and Organization Development Journal, 23(5), 241 -149.*
- 21- **Sweeshel, G., (2007):** *Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions. European Journal of Innovation Management, 5(3), 159-197.*
- 22- **York, F., & Larue, J., (2002):** *Protecting your child in an X-Rated word. (first). Illinois: Tyndale house publishers.*