

المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

د. سوسن حاجي محمد تقوي

أستاذ مساعد كلية العلوم الصحية والرياضية

قسم التربية الرياضية - جامعة البحرين

staqawi@uob.edu.bh

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية لمديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، كذلك مستوي عناصر الإبداع الإداري لديهم، كما استهدف البحث التعرف على العلاقة بين المهارات الشخصية والإبداع لديهم. وقد أجري البحث على عينة ضمت (١٦٣) رؤساء، نواب الرئيس، أمناء السر، ومدراء من الاتحادات والأندية الرياضية، تم اختيارهم بالطريقة العمدية يمثلون (٤١) نادياً و(٤٤) اتحاداً. واعتمد البحث على استبانة حددت فيها المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث تكونت من (٥٦) عبارة تقيس المهارات الشخصية (العقلية، والاجتماعية)، وسمات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقويم محاور الاستبانة. بينت النتائج أن بُعد المهارات العقلية جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت ٨٣.٧٪، كذلك جاء بُعد المهارات الاجتماعية مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت ٨٤.٦٪، كما أتضح أن بُعد الإبداع الإداري جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت ٨٢.٥٪. وأن جميع المحاور الخاصة بالمهارات العقلية، والاجتماعية، والإبداع الإداري جاءت في مستويات مرتفعة. وتبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري كانت طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتعزيز المهارات الشخصية سواء العقلية والاجتماعية وذلك من خلال إخضاعهم لسلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل في هذا المجال، وتوفير مناخ الإبداع الإداري المناسب في الاتحادات والأندية الرياضية والبعد عن الأساليب البيروقراطية في الإدارة الرياضية.

الكلمات المفتاحية: المهارات الشخصية، المهارات العقلية، المهارات الاجتماعية. الإبداع الإداري.

Personal Skills and Their Relationship to Administrative Creativity Among Managers of Sports Federations and Clubs in the Kingdom of Bahrain

Abstract

The current study aimed to identify the level of personal skills among managers of sports federations and clubs in the Kingdom of Bahrain, as well as the level of administrative creativity they possess. It also sought to determine the significance between personal skills and administrative creativity. The study was conducted on a purposive sample of 163 individuals, including presidents, vice presidents, secretaries-general, and managers from 41 clubs and 44 federations. The research employed a questionnaire designed to assess personal skills and their relationship with administrative creativity. The final version consisted of 56 items measuring personal (mental and social) skills and traits of administrative creativity among the respondents. A five-point Likert scale was used to evaluate the questionnaire dimensions. The results revealed that the mental skills dimension scored high, with a relative importance of 83.7%, while the social skills dimension also recorded a high level, at 84.6%. Similarly, the administrative creativity dimension showed a high level of 82.5%. All sub-dimensions—mental skills, social skills, and administrative creativity—were rated at high levels. Moreover, Pearson correlation coefficients indicated statistically significant and positive relationships at the 0.01 level between personal skills and administrative creativity. The study concluded with several recommendations, most notably the importance of enhancing both mental and social personal skills through targeted training programs and workshops, as well as creating an environment that supports administrative creativity in sports federations and clubs, while avoiding bureaucratic practices in sports management.

Keywords: Personal Skills, Cognitive Skills, Social Skills, Administrative Creativity.

المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية
في مملكة البحرين

المقدمة:

تعتبر المهارات الشخصية من الركائز الأساسية لنجاح الأفراد في مختلف المجالات على الصعيدين المهني والشخصي، خاصة في مجال الإدارة. فهي تشمل مجموعة من القدرات والصفات

التي تُمكن الفرد من التفاعل بفعالية مع الآخرين وإدارة العلاقات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بطريقة متوازنة. تلك المهارات لا ترتبط فقط بالكفاءة التقنية أو الخبرة المهنية، بل تتعلق أيضاً بقدرة الفرد على التفاعل الإيجابي والتكيف مع بيئات العمل المختلفة. في عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، أصبحت المهارات الشخصية أداة أساسية لتحقيق النجاح والتفوق في مختلف المجالات. وتشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعّال، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، التعاون، القيادة، والقدرة على التكيف مع التغير. تُعد هذه المهارات عنصراً أساسياً في الإبداع الإداري، إذ تُمكن المديرين والقادة من تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات الإدارية بطريقة مبتكرة. (الزهراني، ٢٠١٤)

ويعد الإبداع الإداري المحرك الأساسي ومن من الركائز الأساسية الذي يدفع المؤسسات نحو التفوق والريادة في عالم الأعمال الحديث. فهو يتجاوز حدود التفكير التقليدي ليشمل تطوير حلول مبتكرة وأساليب إدارية جديدة تعزز من كفاءة العمل وتفتح آفاقاً أوسع للنمو. الإبداع الإداري ليس مجرد أداة لحل المشكلات، ولا يقتصر على تقديم أفكار جديدة فقط، بل هو عملية مستمرة لتحسين الأداء واستغلال الفرص بطرق غير مألوفة. في ظل التحولات السريعة والمتطلبات المتزايدة، أصبح الإبداع الإداري عنصراً حاسماً لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات وبقائها في طليعة المنافسة، مما يجعل منه مفتاحاً لتحقيق الاستدامة والتطوير المستمر. (الخطيب، ٢٠١٧)

ففي المؤسسات بشكل عام، يعتمد الإبداع الإداري بشكل كبير على مستوى المهارات الشخصية لدى الأفراد. فالمديرون الذين يتمتعون بمهارات شخصية قوية يكونون أكثر قدرة على تشجيع التفكير الإبداعي في فرق العمل، تحفيز العاملين، وخلق بيئة تُمكن من الابتكار. على سبيل المثال، تُساهم مهارات التواصل الفعّال في بناء قنوات اتصال مفتوحة تُشجّع على تبادل الأفكار والمقترحات، بينما تُساعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات في إيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المؤسسة. علاوة على ذلك، تلعب المهارات الشخصية مثل القيادة والتعاون دوراً كبيراً في توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف جديدة ومبتكرة. فالقادة الذين يمتلكون القدرة على تحفيز وإلهام فرقهم يكونون قادرين على دفع عجلة الإبداع الإداري، وتحقيق تقدم مستمر في العمل المؤسسي. (الزهراني، ٢٠١٧)

ويبين (أحمد، ٢٠١٩) أن في المؤسسات الرياضية تُعد المهارات الشخصية ذات تأثير مضاعف في تحقيق الإبداع الإداري، فيتطلب العمل في هذه المؤسسات الرياضية مستوى عالٍ من القدرة على إدارة فرق العمل الرياضية، والتعامل مع الرياضيين المحترفين والهواة، وتطوير الأنشطة والبرامج الرياضية. هنا تلعب المهارات الشخصية دوراً حاسماً في تحقيق الإبداع الإداري وتوجيهها

نحو النجاح، بالتالي تكون عنصراً أساسياً لتفعيل الإبداع الإداري الذي يساهم في تحسين الأداء الرياضي وتحقيق الأهداف التنموية.

مشكلة الدراسة:

تواجه الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الرياضة العالمية، مما يستدعي ضرورة توافر قيادات إدارية قادرة على التعامل مع هذه التحديات بفعالية. ويعتمد نجاح القائد الإداري في المؤسسات الرياضية بشكل كبير على المهارات الشخصية، مثل القدرة على التواصل الفعال، القيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الإبداعية، وهو ما يتفق عليه العديد من الباحثين (الزهراني، ٢٠١٦؛ عبد الباري، ٢٠٢٠؛ العريفي، ٢٠١٧). فقد أشار الزهراني (٢٠١٦) إلى أن المهارات الشخصية تمثل الأساس في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، بينما أكد عبد الباري (٢٠٢٠) على أن القائد الناجح هو من يمتلك مجموعة من المهارات التي تُمكنه من توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مبتكر. كما شدد العريفي (٢٠١٧) على أهمية توافر بيئة ملائمة تشجع على الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية. وعلى الرغم من أهمية هذه المهارات في تعزيز الأداء الإداري والإبداع داخل المؤسسات الرياضية، لا توجد دراسات كافية تناولت المهارات الشخصية للمديرين في الأندية والاتحادات الرياضية في البحرين. فقد لاحظت الباحثة من خلال زيارات ميدانية إلى بعض الأندية والاتحادات الرياضية أن العديد من المديرين لا يمتلكون المهارات الشخصية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري، ويعتمدون في غالب الأحيان على أساليب تقليدية قد تؤثر سلباً على أداء المؤسسات. لذا، تُعد مشكلة الدراسة هي معرفة مدى تأثير المهارات الشخصية لدى مديري الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين على الإبداع الإداري، بهدف تقديم توصيات تُساهم في تعزيز فعالية الإدارة الرياضية في المملكة.

الدراسات السابقة:

أجرت مكناسي (2017) دراسة بعنوان "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - ام البواقي"، وجاءت نتائج الدراسة بأن مفهوم الإبداع والقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة، يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل

مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد، وأن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتماداً على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها، وشمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقاً لاحتياجاتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملزمة بكل عناصر العملية الإدارية لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المنظمة.

كما أجرى كلا من النشمي والدعيس (2017) دراسة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري والمناخ الإبداعي، والسلوك الإبداعي، وتنفيذ الإبداع بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، حيث جاء معامل الارتباط الكلي (0.72) عند مستوى دلالة (0.05)، أي أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، بينما في بعد القدرات الإبداعية أتضح أنه لا علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية، فقد جاء معامل الارتباط (0.042) أي الجامعات الخاصة في اليمن. ولا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

وفي دراسة أجراها السيار (2018) بعنوان "تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين" هدفت إلى بناء التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من (50) عضواً من العاملين في الأندية الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومؤسسة تمكين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في تحديد المحاور المرتبطة للتمكين الإداري المتمثلة في: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أهمية تبني مدخل تمكين العاملين، أبعاد التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، والدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين في الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري للأندية الرياضية واضحة المعالم من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة، وبرامج ملائمة، والعمل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة أجراها الشيخ (2019) دراسة بعنوان "دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي" هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية بخطواته واجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية الى خمس قطاعات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدنى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.

كما أجراها كلا من أيوب وزاهر (2019) بعنوان "تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية" هدفت إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، والكشف عن طبيعة الفروق بعينة البحث في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً (المستوي الوظيفي، سنوات الخبرة)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث، ويتحدد مجتمع البحث من مجالس الإدارات ومديرو وإداري الأنشطة بالإدارات المختلفة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها، ولا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات، أقل من 5 سنوات في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية، ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان أن تؤكد إدارة النادي على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين خاصة العاملين المباشرين من المستهلك الرياضي.

وفي دراسة أجراها Deemua (2020) بعنوان "تقييم مهارات القيادة الإدارية لتحقيق إدارة رياضية فعالة بين الإداريين الرياضيين في منطقة باييلسا الشرقية"، هدفت إلى تحليل سمات القيادة لدى الإداريين الرياضيين كمؤشرات لتحقيق إدارة رياضية فعالة بين الأندية الرياضية بولاية باييلسا. تم صياغة ثلاثة أسئلة وفرضية واحدة للدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة 400 إداري رياضي، حيث تم اختيار 200 منهم كعينة للدراسة واستخدام صيغة تارو يامان لتحديد حجم العينة. قام الباحث بتطوير استبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل خمسة مختصين من قسم علم الحركة والتعليم الصحي ومجلس الرياضة في ولاية باييلسا. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة لدى الإداريين الرياضيين والإدارة الرياضية الفعالة، أوصت الدراسة بضرورة استخدام الإداريين الرياضيين لمهاراتهم الإدارية من أجل تحسين الأداء الرياضي بين الرياضيين، وتعزيز وسائل التواصل بين جميع أصحاب المصلحة في مجال الرياضة لضمان تقديم إدارة رياضية فعالة.

وفي دراسة أخرى أجراها كلا من الجناعي وعلي (2021) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء" هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327)، وبعد إجراء عملية تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في التمكين الإداري، وأن التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي.

وفي دراسة أخرى أجراها كلا من مصطفى وثروت (2021) بعنوان "معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى" هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية من خلال التعرف على المعوقات (التنظيمية، والقانونية، والبيئية، والشخصية، والانفعالية، والعقلية)، وكيفية التغلب عليها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها (45) فرداً من أعضاء مجالس الإدارة ومديرو العموم ومدراء الإدارات ببعض الأندية المصرية الكبرى. وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات. وتم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة. وجاءت أهم النتائج بعدم إعطاء المديرين بالأندية الرياضية الكبرى مساحة من المرونة لكي يؤديوا العمل بالطريقة التي تسمح باكتشاف عناصر الابداع لديهم، وعدم تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وتخفيف حدة المركزية في العمل بالأندية الرياضية الكبرى، وعدم وجود البيئة التي تسمح بالإبداع وتشجع المبدعين، وجمود القوانين وعدم مواكبتها لمتغيرات العصر الحديث، وعدم إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية الكبرى، وعدم مراعاة الجوانب العقلية والانفعالية والشخصية للأفراد قيد الدراسة.

وفي دراسة أجرتها المطيري (2022) بعنوان "مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة وملاءمتها لتحقيق الميزة التنافسية" هدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري ودرجة وملاءمتها لتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وطبقت الدراسة على جميع المدراء الأندية والإداريين الرياضيين بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت وعددهم (70) فرداً، باستخدام استبانة لمهارات الإبداع الإداري الأندية الرياضية الكويتية، وجاءت نتائج الدراسة باعتماد مهارات الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات التي تساهم في عملية امتلاك النادي الرياضي للميزة التنافسية، ويهدف إعداد القادة الإداريين إلى تنمية مقومات الإبداع

لديهم بما يواكب التحديات في المجال الرياضي. وأوصت الدراسة باستحداث أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري باستمرار لمواكبة التحديات المتلاحقة في المجال الرياضي تسهم في توافر مقومات الإبداع الإداري مثل الطلاقة والمخاطرة والمرونة.

كذلك في دراسة أخرى أجرى كلا من Flavia Guidotti وآخرون (2023) دراسة بعنوان "المعرفة والكفاءات والمهارات المتعلقة بإدارة الرياضة: مراجعة شاملة"، هدفت المراجعة إلى ثلاثة أهداف رئيسية: أولاً، تحليل المقالات الاستعراضية التي تناولت المعرفة والكفاءات والمهارات في إدارة الرياضة، ثانياً، اقتراح إطار كفاءات موحد قائم على الأدلة لتقديم فهم شامل للعلاقات المترابطة بين المعرفة والكفاءات والمهارات، مما يساعد على تحديد الأداء الوظيفي المتوقع لمديري الرياضة واحتياجاتهم التدريبية، وثالثاً، توفير رؤى تساعد على التنفيذ الفعال للمناهج التعليمية. وقد استخدم الباحثون منهجية البحث استناداً إلى إرشادات PRIO، تضمنت معايير الاختيار المقالات التي خضعت لمراجعة الأقران والتي ركزت على موضوعات المعرفة والكفاءات والمهارات في إدارة الرياضة، وتم نشرها بين عامي 2012 و2022. تم البحث في ثلاث قواعد بيانات، وأسفر البحث عن 22 مقالاً استعراضياً شملت موضوعات متنوعة، وتم استخراج 72 عنصراً من المعرفة والكفاءات والمهارات من 277 عنصراً مسجلاً. أظهرت النتائج أن المهارات القيادية، والمالية والإدارية، والتسويق، والتواصل الفعال كانت الأكثر تمثيلاً بين العناصر المُستخرجة. واستناداً إلى تلك النتائج، تم تطوير إطار شامل لإدارة الرياضة تكون من سبعة مكونات هي: التعلم مدى الحياة، المعرفة اللازمة، ما يجب إنجازه، كيفية إنجاز الأمور، العوامل المتغيرة، التداخل داخل الصناعة، والتفاعل الديناميكي والعلاقات المترابطة.

كما أجرى كل من Josef Voráček, Eva Čáslavová, Jiří Kraft (2023) دراسة بعنوان "الأدوار الإدارية وتطبيقاتها في المنظمات الرياضية غير الربحية" هدفت إلى القيادة ودور المديرين في مجال المنظمات الرياضية غير الربحية في القطاع الرياضي استخدام الباحثون الاستقصاء الكمي من خلال استبانة، وشملت العينة 270 مديراً من المنظمات الرياضية غير الربحية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أدوار مديري المنظمات الرياضية غير الربحية أثرت بشكل كبير على الأنشطة التفاعلية لتحقيق رسالة هذه المنظمات أكثر من تعزيز أدائها الاقتصادي. وإن تهميش بعض الأدوار الإدارية يُحفز على التركيز على تطوير عروض تعليمية تهدف إلى تعزيز القيادة، وإدارة المنح من المصادر العامة، واستكشاف إمكانيات التسويق لإنشاء موارد مالية خاصة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

١. من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى امتلاك مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين للمهارات الشخصية والإبداع الإداري، بينما عدد محدود من الدراسات السابقة تناول نفس الهدف بشكل مباشر.
٢. من حيث المنهج المستخدم: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، وهو نفس المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.
٣. من حيث العينة: ركزت الدراسات السابقة على الموظفين والعاملين في المؤسسات الرياضية بشكل عام، أما الدراسة الحالية فتميزت بتركيزها على مديري الاتحادات ومجالس إدارات الأندية الرياضية تحديداً.
٤. من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما تم استخدامه أيضاً في الدراسة الحالية.
٥. من حيث النتائج: اتفقت جميع الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، على أهمية تعزيز المهارات الشخصية (العقلية والاجتماعية) في المؤسسات الرياضية.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة على النحو الآتي:
- أ. تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي المسحي.
- ب. طريقة اختيار عينة الدراسة وهم الإداريين القائمين على تنظيم الفعاليات الرياضية في المؤسسات الرياضية.
- ج. اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية وهي الاستبانة.
- د. صياغة أسئلة الدراسة في ضوء أهدافها.
- هـ. استخدام الأسلوب والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- و. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.
- ز. صياغة الإطار النظري والدراسات السابقة بشكل يساعد في دعم المتغيرات الأساسية في الدراسة الحالية، وربطها بنتائج سابقة مما يعزز من مصداقيتها ويؤسس لفجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة إلى سدها.

ثالثاً: تميز الدراسة الحالية عن الدراسات سابقة: كونها الدراسة الأولى التي تركز على أهمية تطوير المهارات الشخصية والإدارية للعاملين في المجال الرياضي، وهو ما يدعم أهمية الدراسة الحالية التي تستهدف فئة محددة (مديري الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين) وتسلط الضوء على علاقتها بالإبداع الإداري، لتقديم تصورات واضحة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في المجال الرياضي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى امتلاك مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين للمهارات الشخصية.
2. مستوى عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين.
3. التعرف على الدلالة الإحصائية بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. سد الفجوة المعرفية في مجال العلاقة بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية بمملكة البحرين، لا سيما في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بتركيز على البيئة الرياضية المحلية.
2. تقييم نقاط القوة والضعف في مستوى هذه المهارات لدى المديرين في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين مما يُمكن من بناء صورة واضحة عن واقع القدرات القيادية في هذا القطاع الحيوي.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تساهم في تطوير المهارات الشخصية لهؤلاء المديرين، مما يعزز من فعالية الإبداع الإداري لديهم، ويساهم بالتالي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.
4. توفير معلومات وأدوات يمكن الاستفادة منها عملياً من قبل الجهات المعنية بالشأن الرياضي في البحرين، مثل اللجنة الأولمبية والهيئة العامة للرياضة، لتصميم برامج تدريب وتطوير مبنية على احتياجات واقعية.

٥. دعم توجه مملكة البحرين نحو تطوير القطاع الرياضي بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية للتحويل إلى مجتمع معرفي وتنافسي، من خلال الاستثمار في العنصر البشري والقيادات الرياضية الفاعلة.

محددات الدراسة:

التزمت الباحثة بالحدود الآتية:

١. المحددات الموضوعية: المهارات الشخصية لمديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.
٢. المحددات البشرية: اقتصر البحث على مجتمع أمناء السر العام والمدراء في الاتحادات والأندية الرياضية.
٣. المحددات المكانية: تم تطبيق البحث في جميع الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين وعددها ٤١ نادياً رياضياً و ٤٤ اتحاداً رياضياً.
٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الموسم الرياضي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥، تحديداً خلال شهر أكتوبر ٢٠٢٤.

أسئلة الدراسة:

تم صياغة تساؤلات الدراسة كالآتي:

1. ما مستوى امتلاك مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين للمهارات الشخصية؟
2. ما مستوى عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الاتحادات ومديري الأندية الرياضية بمملكة البحرين؟

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الباحثة المصطلحات التالية:

- **المهارات الشخصية:** يعرفها أحمد (١٩٩٩) بأنها "الصفات والمتغيرات الشخصية أو الخصائص التي تميز الأفراد عن غيرهم، وتختلف هذه الخصائص من فرد لآخر وقد يكون مصدرها الفرد ذاته مثل العمر والمستوي التعليمي أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل الدرجة والمسمى الوظيفي" (ص ٢١).

- **الهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة:** كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين الغرض منها تحقيق رعاية الشباب من النواحي الثقافية والاجتماعية والبدنية أو توفير الخدمات الرياضية الوطنية وكل ما يتصل بها من خدمات اجتماعية وروحية وصحية وترويحية وذلك دون الحصول على ربح مادي للأعضاء، ويدخل في هذه الهيئات الأندية والمُجمعات والهيئات الرياضية واتحادات الألعاب الرياضية واللجنة الأولمبية واللجنة البارالمبية ومراكز تمكين الشباب والهيئات الشبابية (الجريدة الرسمية، ٢٠٢٢).
- **الإبداع الإداري:** يعرفه جروان (٢٠١٦) بأنه "مزيج من الاستعدادات والقدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية إذا تواجدت في بيئة مناسبة والتي تؤدي الي نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع" (ص ٢٢).

منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وبغرض التعرف على المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أفراد العينة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكونت مجتمع الدراسة من جميع مدراء وأمناء السر العام في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين وعددهم (١٦٣) فرداً.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من (١٦٣) أمين سر ومدير من الاتحادات والأندية الرياضية، ورؤساء مجالس إدارة، ونوابهم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية يمثلون (٤١) نادياً و(٤٤) اتحاداً.

وصف العينة:

الجدول الآتية توضح خصائص هذه العينة:

جدول (١)
توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب

م	المنصب	العدد	%
١	أمناء السر العام	٢٧	١٦.٦
٢	مدراء نوادي واتحادات الرياضية	٢٢	١٣.٥
٣	أعضاء مجالس إدارة	٦٨	٤١.٧
٤	نواب مجالس إدارة	٢٠	١٢.٢
٥	رؤساء مجالس إدارة	٢٦	١٦.٠
	إجمالي العينة	١٦٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن ٤١.٧٪ من أفراد العينة يشغلون منصب عضو مجلس إدارة، و ١٦.٦٪ في منصب أمين سر عام، و ١٦٪ رئيس مجلس إدارة، و ١٣.٥٪ مدير نادي أو اتحاد رياضي، و ١٢.٢٪ نائب رئيس مجلس إدارة.

جدول (٢)
توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	%
ذكور	١٣٩	٨٥.٣
إناث	٢٤	١٤.٧
الاجمالي	١٦٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن ٨٥.٣٪ من أفراد العينة من الذكور، في مقابل ١٤.٧٪ من الإناث.

جدول (٣)
توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

العمر	العدد	%
أقل من ٤٠ سنة	١١٠	٦٧.٥
٤١ – ٥٠	٢٥	١٥.٣
٥١ – ٦٠	١٩	١١.٧
أكثر من ٦٠	٩	٥.٥
الاجمالي	١٦٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن ٦٧.٥٪ من أفراد العينة أقل من ٤٠ سنة، في مقابل ١٥.٣٪ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، و ١١.٧٪ من ٥١ إلى ٦٠ سنة، و ٥.٥٪ أكبر من ٦٠ سنة.

جدول (٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	العدد	%
جهة حكومية	١٠٤	٦٣.٨
جهة خاصة	١٥	٩.٢
أخرى	٤٤	٢٧.٠
الاجمالي	١٦٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن ٦٣.٨٪ من أفراد العينة يعملون في جهات حكومية، في مقابل ٢٧٪ في جهات أخرى، و ٩.٢٪ في جهات خاصة.

جدول (٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة

المهنة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٤	٢.٤
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٥٢.٨
أكثر من ١٠ سنوات	٧٣	٤٤.٨
الاجمالي	١٦٣	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن ٥٢.٨٪ من أفراد العينة لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، في مقابل ٤٤.٨٪ لديهم خبرة تفوق العشر سنوات، و ٢.٤٪ خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

رابعاً: أدوات الدراسة:

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة، لذا فقد قامت الباحثة بما يلي:

١. مراجعة الدراسات السابقة المشابهة في مجال المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية.

٢. مراجعة الأدبيات الحديثة في الرياضة الأولمبية.
٣. مقابلة المختصين في المجالات المهارات الشخصية والإدارة الرياضية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية والبارالمبية والهيئة العامة للرياضة بمملكة البحرين بهدف الحصول على رؤى عملية ومتعمقة من الخبراء في المجالات ذات الصلة بالمهارات الشخصية والإدارة الرياضية، التي يُتوقع أن تلعب دوراً حيوياً في الإبداع الإداري داخل الأندية والاتحادات الرياضية. إذ يتمتع هؤلاء المختصون بخبرة واسعة في تطبيق المهارات الشخصية على المستوى الإداري والتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي يمكنهم تقديم تقييم شامل حول كيفية تأثير هذه المهارات على الأداء الإداري والإبداع في المؤسسات الرياضية. تُعتبر هذه المقابلات أداة رئيسية للحصول على معلومات نوعية تدعم نتائج البحث وتساهم في صياغة توصيات عملية لتحسين الأداء القيادي في المؤسسات الرياضية البحرينية.
٤. اجراء دراسة استطلاعية بإعداد استبيان مفتوح (ملحق ١) مكون من (٥) أسئلة وقد تم توزيعه على عينة قوامها (٣٣) فرداً من العاملين في المجال الرياضي -إداريين الفرق الرياضية في الاتحادات والأندية، مدربين، حكام- ومن خارج العينة الأساسية، وذلك بهدف:
 - التعرف على آرائهم فيما يتعلق بالمهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين.
 - الاستفادة من هذه الآراء في محاولة تحديد محاور وبنود الاستبانة.
 وعلى ضوء ذلك تم تحديد الأقسام، والبيانات والمحاور الأساسية للاستبانة بعد تحليل الاستبيان المفتوح وهي كالآتي:
 - القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المهنة، عدد سنوات الخبرة).
 - القسم الثاني: محاور الاستبانة
 أولاً: المهارات الشخصية:
 - أ. المهارات العقلية.
 1. مهارة حل المشكلات.
 2. مهارة التأثير والاقناع.
 3. المرونة في التعامل واتخاذ القرارات.
 - ب. المهارات الاجتماعية.
 1. مهارة التواصل.
 2. مهارة العمل الاجتماعي.

3. مهارة ضبط النفس.

4. الذكاء العاطفي.

ثانيا: الابداع الإداري:

1. الأصالة.

2. الطلاقة الفكرية والذهنية.

3. المخاطرة.

4. القدرة على التحليل.

5. الحساسية للمشكلات.

6. الخروج عن المألوف.

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة لإثراء البيانات وتحفيز المقترحات النوعية.

١. عرض محاور (الاستبانة) على الخبراء:

بعد أن تم إعداد محاور الاستبانة، تم عرضها على (٤) خبراء من أساتذة الإدارة الرياضية، بالإضافة إلى أساتذة في القياس والتقويم، وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس (ملحق ٢)، وقد تم اختيار الخبراء وفقاً للشروط الآتية:

- لديه خبرة ١٠ سنوات على الأقل في مجال التخصص.
 - ان يكون الخبراء من تخصصات مختلفة مرتبطة بموضوع الدراسة مثل الإدارة الرياضية والقياس والتقويم والإدارة والمناهج وعلم النفس.
 - ان يكون من المجتمع المحلي والمجتمع الخارجي.
- وجداول (٦) يوضح آراء الخبراء في محاور الاستبانة.

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على المحاور المناسبة للاستبانة (ن = ٤)

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
١. المهارات الشخصية:				
١.١	المهارات العقلية.	٤	٠	١٠٠
١.١.١	مهارة حل المشكلات.	٤	٠	١٠٠
٢.١.١	مهارة التأثير والاقناع.	٤	٠	١٠٠
٣.١.١	المرونة في التعامل واتخاذ القرارات.	٤	٠	١٠٠
٢.١	المهارات الاجتماعية.	٤	٠	١٠٠

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
٢.١.١	مهارة التواصل.	٤	٠	١٠٠
٢.٢.١	مهارة العمل الاجتماعي	٣	١	٧٥
٣.٢.١	مهارة ضبط النفس.	٤	٠	١٠٠
٤.٢.١	الذكاء العاطفي.	٤	٠	١٠٠
٢. الابداع الإداري:				
١.٢	الأصالة.	٤	٠	١٠٠
٢.٢	الطلاقة الفكرية والذهنية.	٤	٠	١٠٠
٣.٢	المخاطرة.	٤	٠	١٠٠
٤.٢	القدرة على التحليل.	٤	٠	١٠٠
٥.٢	الحساسية للمشكلات.	٤	٠	١٠٠
٦.٢	الخروج عن المألوف	٤	٠	١٠٠

ويتضح من جدول رقم (٦) أن محور (المهارات الشخصية) يشمل على محورين فرعيين؛ هما: المهارات العقلية التي تحوي على ٣ بنود وهي (مهارة حل المشكلات، ومهارة التأثير والاقناع، المرونة في التعامل واتخاذ القرارات) وقد حازت على موافقة الخبراء بنسبة ١٠٠٪. والمهارات الاجتماعية التي تحوي على ٤ بنود أيضا وهي (مهارة التواصل، مهارة العمل الاجتماعي، ومهارة ضبط النفس، والذكاء العاطفي) وقد حاز هذا المحور على موافقة الخبراء بنسبة ٧٥٪.

أما بالنسبة لمحور (الابداع الإداري) أشتمل على (٥) بنود وهي (الأصالة، الطلاقة الفكرية والذهنية، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) وقد حازت على موافقة الخبراء بنسبة ١٠٠٪.

وبعد أن تم تحديد المحاور الأساسية التي تستند عليها الاستبانة، قامت الباحثة ببناء الأداة (الاستبانة) والتي تكونت من (63) ملحق (3) عبارة موزعة كالتالي:

• **القسم الأول:** البيانات الشخصية (الاسم - اختياري - الجنس، العمر، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة، الصفة).

• **القسم الثاني:** محاور الاستبانة

أولاً: المهارات الشخصية:

أ. المهارات العقلية.

١. مهارة حل المشكلات (5 عبارات).

٢. مهارة التأثير والاقناع (4 عبارات).
3. المرونة في التعامل واتخاذ القرارات (4 عبارات).
- ب. المهارات الاجتماعية.

1. مهارة التواصل (4 عبارات).
2. مهارة العمل الاجتماعي (4 عبارات).
3. مهارة ضبط النفس (5 عبارات).
4. الذكاء العاطفي (5 عبارات).

ثانيا: الابداع الإداري:

١. الأصالة (5 عبارات).
2. الطلاقة الفكرية والذهنية (7 عبارات).
٣. المخاطرة (5 عبارات).
٤. القدرة على التحليل (5 عبارات).
٥. الحساسية للمشكلات (5 عبارات).
٦. الخروج عن المألوف (5 عبارات).

• القسم الثالث: سؤال مفتوح.

٢. عرض عبارات الاستبانة على الخبراء للمرة الثانية والجدول رقم (7) يبين آراء الخبراء على عبارات محاور الاستبانة.
- ويتضح من جدول رقم (٧) أن محور (المهارات الشخصية) الذي اشتمل على محورين فرعيين و٣ بنود حازت على موافقة الخبراء بنسبة ١٠٠٪.
- والمهارات الاجتماعية التي احتوت على ٤ بنود أضاف أحد الخبراء عبارتين في بند الذكاء العاطفي، وقد حاز هذا المحور على موافقة الخبراء بنسبة ٧٥٪.
- أما بالنسبة لمحور (الابداع الإداري) والذي أشتمل على (٥) بنود أضاف أحد الخبراء عبارة في بند الخروج عن المألوف، وقد حازت على موافقة الخبراء بنسبة ١٠٠٪.

الجدول رقم (7)

آراء الخبراء على عبارات محاور الاستبانة

المهارات الشخصية												الإبداع الإداري											
المهارات العقلية						المهارات العقلية						المهارات العقلية						المهارات العقلية					
م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%
١	١٠٠	٦	١٠٠	١٠	١٠٠	١٤	١٠٠	١٨	١٠٠	٢٢	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣٢	١٠٠	٣٧	١٠٠	٤٩	١٠٠	٥٤	١٠٠	٥٩	١٠٠
٢	١٠٠	٧	١٠٠	١١	١٠٠	١٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٢٣	١٠٠	٢٨	١٠٠	٣٣	١٠٠	٣٨	١٠٠	٤٥	١٠٠	٥٥	١٠٠	٦٠	١٠٠
٣	١٠٠	٨	١٠٠	١٢	١٠٠	١٦	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٩	١٠٠	٣٤	١٠٠	٣٩	١٠٠	٤٦	١٠٠	٥١	١٠٠	٥٦	١٠٠
٤	١٠٠	٩	١٠٠	١٣	١٠٠	١٧	١٠٠	٢١	١٠٠	٢٥	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٧	١٠٠	٥٢	١٠٠	٥٧	١٠٠
٥	١٠٠											٣١	١٠٠	٣٦	١٠٠	٤١	١٠٠	٤٨	١٠٠	٥٣	١٠٠	٥٨	١٠٠

وبعد ذلك تم تحديد المحاور النهائية التي استندت عليها الاستبانة، والتي تكونت من (٥٦)

ملحق (٤) عبارة موزعة كالتالي:

• القسم الأول: البيانات الشخصية (الاسم - اختياري - الجنس، العمر، جهة العمل، عدد

سنوات الخبرة، الصفة).

• القسم الثاني: محاور الاستبانة

المهارات الشخصية:

أ. المهارات العقلية.

١. مهارة حل المشكلات (5 عبارات).

٢. مهارة التأثير والاقناع (4 عبارات).

3. المرونة في التعامل واتخاذ القرارات (3 عبارات).

ب. المهارات الاجتماعية.

1. مهارة التواصل (3 عبارات).

2. مهارة العمل الاجتماعي (3 عبارات).

3. مهارة ضبط النفس (4 عبارات).

4. الذكاء العاطفي (5 عبارات).

ثانيا: الإبداع الإداري:

١. الأصالة (4 عبارات).

2. الطلاقة الفكرية والذهنية (6 عبارات).

٣. المخاطرة (5 عبارات).
٤. القدرة على التحليل (5 عبارات).
٥. الحساسية للمشكلات (4 عبارات).
٦. الخروج عن المألوف (5 عبارات).
- القسم الثالث: سؤال مفتوح.

صدق أداة الدراسة:

أ. صدق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد (4) خبراء أستاذ الإدارة الرياضية وأستاذ القياس والتقويم وعلم النفس وأستاذ المناهج وطرق التدريس، وقد أوصوا بإجراء بعض التعديلات على الاستبانة سواء بتعديل صياغة بعض البنود، أو حذف بعضها، أو إضافة بنوداً جديدة، كما أفادوا بأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بقياس المهارات الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور 100%.

ب. صدق البناء (التكوين):

تم حساب صدق البناء (التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨)

الارتباط بين أبعاد الاستبانة (المهارات العقلية والاجتماعية) والدرجة الكلية للمهارات الشخصية

م	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية للمهارات الشخصية
١.	المهارات الشخصية:	
١.١	المهارات العقلية.	**0.923
١.١.١	مهارة حل المشكلات.	**0.803
٢.١.١	مهارة التأثير والاقناع.	**0.824
٣.١.١	المرونة في التعامل واتخاذ القرارات.	**0.724
٢.١	المهارات الاجتماعية.	**0.953
١.٢.١	مهارة التواصل.	**0.850
٢.٢.١	مهارة العمل الاجتماعي	**0.801
٣.٢.١	مهارة ضبط النفس.	**0.778

م	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية للمهارات الشخصية
٤.٢.١	الذكاء العاطفي.	**0.764

الدلالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات الشخصية والدرجة الكلية للمهارات الشخصية كانت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يدل على صدق الأداة.

جدول (٩)

الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإبداع الإداري

م	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية للإبداع الإداري
٢.	الإبداع الإداري:	
١.٢	الأصالة.	**0.800
٢.٢	الطلاقة الفكرية والذهنية.	**0.860
٣.٢	المخاطرة.	**0.875
٤.٢	القدرة على التحليل.	**0.870
٥.٢	الحساسية للمشكلات.	**0.851
٦.٢	الخروج عن المألوف	**0.724

الدلالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإبداع الإداري كانت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يدل على صدق الأداة.

ج. ثبات الأداة:

الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا):

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة البالغ عددها ٥٦ بنداً، والجدول رقم (١١) يوضح الثبات لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (١٠)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاوَر الاستبانة

م	المحاوَر	عدد البنود	معامل ثبات كرونباخ ألفا
١.	المهارات الشخصية:	٢٧	0.936
١.١	المهارات العقلية.	١٢	0.882
١.١.١	مهارة حل المشكلات.	٥	0.856
٢.١.١	مهارة التأثير والاقناع.	٤	0.759
٣.١.١	المرونة في التعامل واتخاذ القرارات.	٣	0.666
٢.١	المهارات الاجتماعية.	١٥	0.899
١.٢.١	مهارة التواصل.	٣	0.753
٢.٢.١	مهارة العمل الاجتماعي	٣	0.763
٣.٢.١	مهارة ضبط النفس.	٤	0.730
٤.٢.١	الذكاء العاطفي.	٥	0.787
٢.	الابداع الإداري:	٢٩	0.939
١.٢	الأصالة.	٤	0.698
٢.٢	الطلاقة الفكرية والذهنية.	٦	0.845
٣.٢	المخاطرة.	٥	0.757
٤.٢	القدرة على التحليل.	٥	0.846
٥.٢	الحساسية للمشكلات.	٤	0.806
٦.٢	الخروج عن المألوف	٥	0.649

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن جميع معاملات ثبات كرونباخ ألفا مقبولة إحصائياً، مما يدل على ثبات الاستبانة.

إجراءات تطبيق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي لتقويم محاور الاستبانة، التي تكون فيها الدرجات متدرجة من ١ إلى ٥ درجات.

وبعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك خلال شهر أكتوبر ٢٠٢٤.

كما قامت الباحثة بالمتابعة الشخصية لعملية التطبيق، حيث قامت بتوزيع الاستبانة بنفسها، والتأكد على الإجابة بكل دقة وأمانة علمية، وأن المعلومات المجمعة سوف تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمشياً مع إجراءاتها تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية SPSS) باحتساب التكرارات والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، كما تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون للتعرف على دلالة العلاقة الارتباطية بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين.

نتائج الدراسة:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما مستوى امتلاك مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين للمهارات الشخصية؟" تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والجدولان التاليان يوضحان ذلك:

أولاً: المهارات الشخصية:

أ. المهارات العقلية:

ولتحديد عدد المستويات في المقياس الخماسي، يتم أولاً حساب طول مدى المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

أ. طول مدى المتوسطات الحسابية = (أعلى درجة - أقل درجة) $5 - 1 = 4$

ب. طول المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة $3 \div 4 = 1,33$

ت. وبالتالي يكون مدى درجات المستوى الأول $1,33 + 1 = 2,33$ ، وهكذا:

ث. وبالتالي يتم تقسيم المستويات كما يلي:

ج. المستوى المنخفض / الضعيف = مدى الدرجات من 1,00 إلى 2,33

ح. المستوى المتوسط = مدى الدرجات من 2,34 إلى 3,66

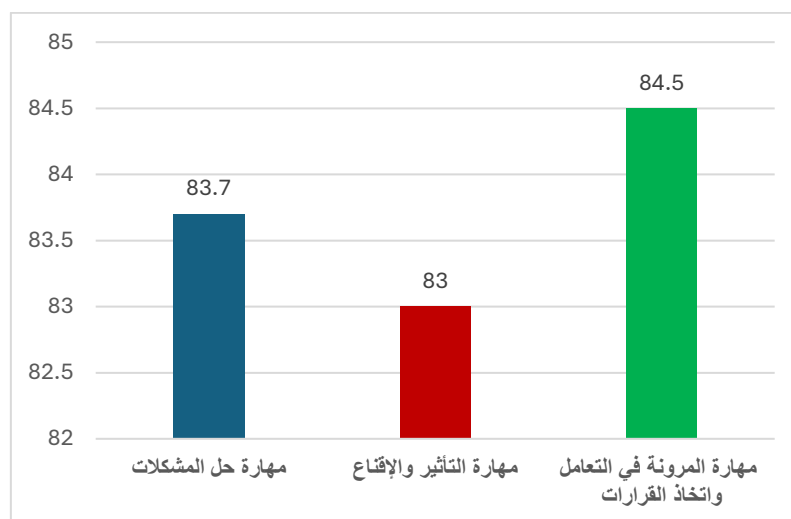
خ. المستوى المرتفع / العالي = مدى الدرجات من 3,67 إلى 5,00

جدول (١١)

المهارات العقلية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين (ن=163)

المستوى	الأهمية النسبية *	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	البعد
مرتفع	83.7	.53319	4.1851		أ. المهارات العقلية
مرتفع	83.7	.64065	4.1865	2	1. مهارة حل المشكلات
مرتفع	83.0	.61641	4.1518	3	2. مهارة التأثير والإقناع
مرتفع	84.5	.63520	4.2270	1	3. مهارة المرونة في التعامل واتخاذ القرارات

وقد أُنْضِج من الجدول رقم (11) أن بعد المهارات العقلية جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت 83.7%. وأن جميع المحاور الخاصة بالمهارات العقلية جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء محور مهارة المرونة في التعامل واتخاذ القرارات في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت 84.5%، ثم جاء محور مهارة حل المشكلات في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت 83.7%، وأخيراً مهارة التأثير والإقناع في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت 83.0%. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (1)

المهارات العقلية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين

ب. المهارات الاجتماعية:

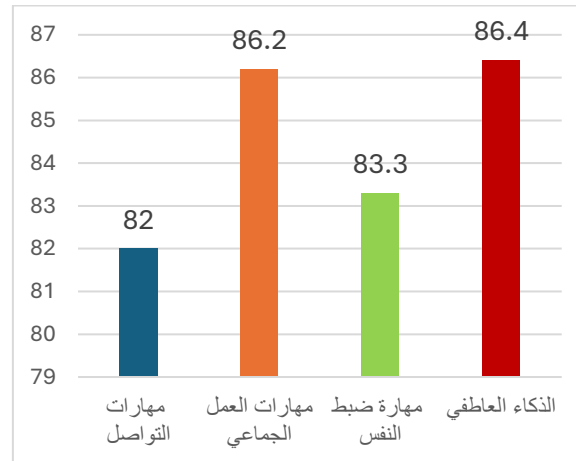
جدول (١٢)

المهارات الاجتماعية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين (ن=163)

البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية *
ب. المهارات الاجتماعية	4.2323	.49918	84.6	مرتفع

الأهمية النسبية*	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	البعد	
مرتفع	82.0	.63520	4.1002	٤	١. مهارات التواصل
مرتفع	86.2	.64953	4.3088	2	٢. مهارات العمل الجماعي
مرتفع	83.3	.57336	4.1672	3	٣. مهارة ضبط النفس
مرتفع	86.4	.56731	4.3178	1	٤. الذكاء العاطفي

* تم حساب الأهمية النسبية من خلال المعادلة التالية = متوسط البند / سقف الدرجة (٥) $\times 100$
 وقد أتضح من الجدول رقم (12) أن بعد المهارات الاجتماعية جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت 84.6%. وأن جميع المحاور الخاصة بالمهارات الاجتماعية جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء محور الذكاء العاطفي في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت 86.4%، ثم جاء محور مهارات العمل الجماعي في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت 86.2%، ومحور مهارة ضبط النفس في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت 83.3%، وأخيراً جاء محور مهارة التواصل في المركز الرابع بأهمية نسبية بلغت 82.0%، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٢)

المهارات الاجتماعية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني:

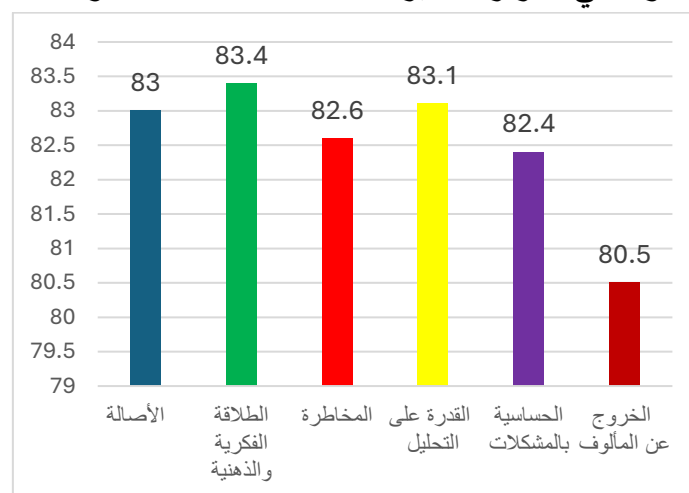
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: "ما مستوي عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين؟" تم حساب التكرارات والنسب المئوية والجدول رقم (1134) يوضح ذلك:

جدول (١٣)

عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين (ن=163)

المحور	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية *	المستوى
ثانياً: الإبداع الإداري		4.1252	.51407	82.5	مرتفع
1. الأصالة	3	4.1518	.57831	83.0	مرتفع
2. الطلاقة الفكرية والذهنية	١	4.1677	.56852	83.4	مرتفع
3. المخاطرة	4	4.1276	.62175	82.6	مرتفع
4. القدرة على التحليل	2	4.1534	.67167	83.1	مرتفع
5. الحساسية بالمشكلات	5	4.1212	.65343	82.4	مرتفع
6. الخروج عن المألوف	6	4.0258	.62347	80.5	مرتفع

وقد أتضح من الجدول رقم (13) أن بعد الإبداع الإداري جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت 82.5%. وأن جميع المحاور الخاصة بالإبداع الإداري جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء محور الطلاقة الفكرية والذهنية في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت 83.4%، ثم جاء محور القدرة على التحليل في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت 83.1%، ومحور الأصالة في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت 83.0%، ثم جاء محور المخاطرة في المركز الرابع بأهمية نسبية بلغت 82.6%، وجاء محور الحساسية بالمشكلات في المركز الخامس بأهمية نسبية بلغت 82.4%، وأخيراً جاء محور الخروج عن المألوف في المركز الأخير بأهمية نسبية 80.5%، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٣)

عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الاتحادات ومديري الأندية الرياضية بمملكة البحرين؟"

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٤)

آراء الخبراء للعبارات المقترحة في الاستبانة (ن = ٤)

الخروج عن المألوف	الحساسية بالمشكلات	القدرة على التحليل	المخاطرة	الطلاقة الفكرية والذهنية	الأصالة	الإبداع الإداري
						المهارات الشخصية
**0.474	**0.629	**0.621	**0.580	**0.649	**0.499	مهارة حل المشكلات
**0.471	**0.643	**0.607	**0.601	**0.608	**0.562	مهارة التأثير والإقناع
**0.417	**0.496	**0.515	**0.441	**0.509	**0.427	مهارة المرونة في التعامل واتخاذ القرارات
**0.543	**0.710	**0.697	**0.652	**0.710	**0.593	الدرجة الكلية للمهارات العقلية
**0.443	**0.687	**0.730	**0.553	**0.680	**0.579	مهارات التواصل
**0.352	**0.527	**0.686	**0.535	**0.603	**0.591	مهارات العمل الجماعي
**0.440	**0.590	**0.646	**0.555	**0.639	**0.509	مهارة ضبط النفس
**0.382	**0.475	**0.626	**0.536	**0.564	**0.652	الذكاء العاطفي
**0.484	**0.673	**0.799	**0.653	**0.739	**0.704	الدرجة الكلية للمهارات الاجتماعية
**0.541	**0.730	**0.797	**0.691	**0.768	**0.691	الدرجة الكلية للمهارات الشخصية

** دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

مناقشة النتائج:

أتضح من نتائج الدراسة الحالية أن بُعد المهارات العقلية جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت 83.7%. وأن جميع المحاور الخاصة بالمهارات العقلية جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء

محور مهارة المرونة في التعامل واتخاذ القرارات في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت %84.5، ثم جاء محور مهارة حل المشكلات في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت %83.7، وأخيراً مهارة التأثير والإقناع في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت %83.0.

كما تبين أن بعد المهارات الاجتماعية جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت %84.6. وأن جميع المحاور الخاصة بالمهارات الاجتماعية جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء محور الذكاء العاطفي في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت %86.4، ثم جاء محور مهارات العمل الجماعي في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت %86.2، ومحور مهارة ضبط النفس في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت %83.3، وأخيراً جاء محور مهارة التواصل في المركز الرابع بأهمية نسبية بلغت %82.0.

كما أتضح أن بعد الإبداع الإداري جاء مرتفعاً بأهمية نسبية بلغت %82.5. وأن جميع المحاور الخاصة بالإبداع الإداري جاءت في مستويات مرتفعة، حيث جاء محور الطلاقة الفكرية والذهنية في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت %83.4، ثم جاء محور القدرة على التحليل في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت %83.1، ومحور الأصالة في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت %83.0، ثم محور المخاطرة في المركز الرابع بأهمية نسبية بلغت %82.6، وجاء محور الحساسية بالمشكلات في المركز الخامس بأهمية نسبية بلغت %82.4، وأخيراً جاء محور الخروج عن المألوف في المركز الأخير بأهمية نسبية %80.5. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مكناسي، 2017) والتي بينت أن مفهوم الإبداع ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفف من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة. كما اتفقت نتيجة البحث الحالية مع نتيجة دراسة (المطيري، 2022) والتي أظهرت أن اعتماد مهارات الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات التي تساهم في عملية امتلاك النادي الرياضي للميزة التنافسية، ويهدف إعداد القادة الإداريين إلى تنمية مقومات الإبداع لديهم بما يواكب التحديات في المجال الرياضي. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (مصطفى وثروت، 2021) والتي أظهرت عدم إعطاء المديرين بالأندية الرياضية الكبرى مساحة من المرونة لكي يؤديوا العمل بالطريقة التي تسمح باكتشاف عناصر الإبداع لديهم، وعدم تفويض بعض الصلاحيات للمؤوسين، وتخفيف حدة المركزية في العمل بالأندية الرياضية الكبرى، وعدم وجود البيئة التي تسمح بالإبداع وتشجع المبدعين، وجمود القوانين وعدم مواكبتها لمتغيرات العصر الحديث، وعدم إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير

العمل الإداري بالأندية الرياضية الكبرى، وعدم مراعاة الجوانب العقلية والانفعالية والشخصية للأفراد قيد الدراسة.

كما تبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (النشمي والعيس، 2017) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الإبداع الإداري والمناخ الإبداعي، والسلوك الإبداعي. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Deemua، 2020) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة لدى الإداريين الرياضيين والإدارة الرياضية الفعالة.

الاستنتاجات:

- في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة وتحليل نتائج العينة توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:
1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين، مما يؤكد أن تنمية المهارات الشخصية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري والابتكاري.
 2. يتفاوت مستوى المهارات الشخصية بين المديرين، حيث أظهر البحث أن هناك تميزاً لدى بعض المديرين في مهارات مثل الاتصال والتخطيط، مقابل ضعف نسبي في مهارات مثل التحفيز والإبداع وحل المشكلات.
 3. البيئة الإدارية والمؤسسية تلعب دوراً محورياً في تفعيل الإبداع الإداري، حيث إن توفر بيئة داعمة ومحفزة يسهم في تعزيز استثمار المهارات الشخصية بشكل فعال.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. ضرورة الاهتمام بتعزيز المهارات الشخصية سواء العقلية والاجتماعية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، وذلك من خلال إخضاعهم لسلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل في هذا المجال.

2. توفير مناخ الإبداع الإداري المناسب في الاتحادات والأندية الرياضية والبعد عن الأساليب البيروقراطية في الإدارة الرياضية لتشجيع مديري الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين للعمل بإبداع والخروج عن الأنماط التقليدية في الإدارة الرياضية.
3. تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية المهارات الشخصية لدى مديري الاتحادات والأندية الرياضية، مثل مهارات القيادة، الاتصال، التفكير الإبداعي، وحل المشكلات.
4. إدراج تقييم دوري للمهارات الشخصية كجزء من تقييم الأداء الإداري للمديرين، مع ربط نتائج هذا التقييم بخطط التطوير المهني.
5. تعزيز ثقافة الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال تبني سياسات إدارية مرنة، وتشجيع المبادرات الابتكارية، وتوفير حوافز للمديرين المبدعين.
6. الاستفادة من نتائج البحث في تطوير السياسات الرياضية الوطنية، خاصة ما يتعلق ببناء القيادات الرياضية وإعداد الصف الثاني من المديرين.
7. تشجيع المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة البحرينية والخليجية لمواصلة استكشاف العلاقة بين المهارات الشخصية والإبداع الإداري في القطاعات الرياضية الأخرى.

قائمة المراجع:

أ. المراجع العربية:

- أحمد، عادل عبد الله (٢٠١٩). دور المهارات الشخصية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري الأندية الرياضية. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، جامعة بغداد، ٣١(٢)، ١١٣-١٣٢.
- أحمد، عبد الرحمن (١٩٩٩). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- أيوب، أحمد، & زاهر، عمرو (٢٠١٩). تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، القاهرة، مصر.
- الجناعي، نوري، & علي، عمرو (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج ١٧، العدد ١.
- الخطيب، محمد سعيد (٢٠١٧). الإبداع الإداري: مدخل استراتيجي لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.

- الزهراني، عبد الله بن محمد (٢٠١٤). المهارات الشخصية والإدارية: مدخل لتنمية المهارات القيادية. الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبد الله بن محمد (٢٠١٦). المهارات الشخصية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٧ (٢)، ٧٢-٤٥.
- السيار، عبد الرحمن (٢٠١٨). تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ٣ (١)، ١٧١-٢٠٦.
- الشقير، عبد الرحمن بن عبدالله (٢٠١٨). القيادة الإدارية: الأسس النظرية والمهارات التطبيقية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الشيخ، أحمد نبيل كامل (٢٠١٩). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة أسس علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، القاهرة، مصر.
- عبد الباري، حسن مصطفى (٢٠٢٠). مهارات القائد الإداري ودورها في تحسين أداء المؤسسات. مجلة دراسات إدارية، ١٢ (١)، ٨٥-١٠٢.
- عبدالحليم، مصطفى، وأبو السبح، ثروت (٢٠٢١). معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى. مجلة أسس علوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣٥، العدد ٣.
- العريفي، خالد بن صالح (٢٠١٧). الإبداع الإداري في منظمات الأعمال: المفهوم، الممارسة، وأثره على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية، ٩ (٣)، ٥٥-٧٨.
- المطيري، هدى (٢٠٢٢). مهارات الإبداع الإداري لمديرية الأندية الرياضية الكويتية ودرجة وملاءمتها لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد ١١٢.
- مكناسي، سارة (٢٠١٧). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- النشمي، مراد، & الدعيس، هدى (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان وجود التعليم الجامعي، مج. (10)

ب. المراجع الأجنبية:

- Deemua, G. A. (2020). Assessment of Managerial Leadership Skills for Effective Sports Administration among Sports Administrators in Bayelsa East Senatorial District, Bayelsa State. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, Volume 7, PP 45–53.
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: An Umbrella Review. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. <https://doi.org/10.3390/su15129515>.
- Voráček, J., Čáslavová, E., & Jiří, K. (2023). Managerial roles and their application in non-profit sports organisations. *AUC Kinanthropologica*, Vol. 59, No. 1, pp. 45–72.