

الإبداع الإداري لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت "دراسة تحليلية" د/خلود خلف ساكت الشمري

مقدمة البحث :

يطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات، فمن عصر إكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر، إلى عصر التغير السريع، فما من نشاط أو إكتشاف أو إختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية في مختلف المجالات، الا كان ورائها إدارة مسئولة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أي مؤسسة أو هيئة أو مجتمع. (٥: ٣٥)

ومع إستمرار عملية التطور في علم الإدارة، سيظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي لآداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية آداء المؤسسة على فعالية هذا العنصر. (٨: ٤٠)

لذا تعد تنمية الإبداع الإداري من أهم الأساليب التي لا بد أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً. (٦: ١٨)

وتتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من مؤسسة الي أخرى حسب طبيعة عملها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة، وتتأثر هذه الأساليب بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فبعض الأساليب تحتاج لبيئة جيدة لكي تنجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والإنسجام ودرجة التعاون السائدة بين جميع أفرادها، وذلك بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم وإستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والإبتكار. (٢: ٤٦)

وقد صار الإبداع 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 علي أفراد مبدعين في مختلف المجالات. (٧: ٥)

^١ موجهة تربية بدنية - بوزارة التربية - بدولة الكويت.

مشكلة البحث:

يلاحظ ان اغلب القيادات والعاملين فى الأندية الرياضية تستخدم أنماط قيادية تقليدية تعتمد على تنفيذ العملية الإدارية بشكل بيروقراطي تقليدي يعتمد على الرتبة والروتين ويعوق تحقيق الأهداف بشكل مثالي ولا يمتلك القدرة على إشباع إحتياجات المجتمع، حيث يتم التكرار بنفس الآلية مما يؤدي الى ظهور الملل بين المستفيدين بل وبين القائمين على التنفيذ أنفسهم، وبالرغم من توافر أدوات التقنيات الحديثة وأشكالها المتعددة إلا أن النمط الإداري المتبع داخل الأندية لا يركز على عملية تنمية وإكساب القيادات المهارات التنظيمية والسلوكية لتعديل السلوك المهني والوظيفي بما يتناسب مع القيم والمعارف الجديدة وترى الباحثة أن الإبداع الإداري قد يمثل الخيار الأفضل سعياً للوصول للإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية ترتقى بمعدلات الأداء الوظيفي بمختلف مجالات العمل.

تناقش هذه الدراسة مدى استخدام مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت الإبداع الإداري كمتغير يمكنهم على إختلاف مستوياتهم الوظيفية من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل بما يعكس إيجابياً على روحهم المعنوية ويساعدهم ويدفعهم إلى الحماس فى العمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية وبالتالي الإرتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي لهم ويدفع عجلة النمو والتطور لهذه المؤسسة الهامة، حيث أن القيادة المبدعة تعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الإستثمار في تطويرها يعتبر أنجح مصادر الإستثمار، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتهتم بدراسة واقع الإبداع الإداري لدى قيادات الأندية الرياضية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت.

فرض البحث:

يفترض البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين مديري الأندية الرياضية بدولة الكويت.

المصطلحات الواردة بالبحث:**- الإبداع الإداري:**

"القدرة على استحداث أساليب وأفكار واستخدامها بصورة غير تقليدية بهدف أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية". (٢: ٣٨)

منهج البحث:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب الدراسات المسحية لقدرتها على جمع أوصاف علمية عن المشكلة ووصف الوضع الراهن لها وتفسيرها وإمداد البحث بالمعلومات والحقائق اللازمة للتحقق من فرضية البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في السادة العاملين الدائمين من مديري الأندية الرياضية المختلفة بدولة الكويت بمختلف المستويات الإدارية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٦٨) موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١)**يوضح مجتمع البحث**

المديري التنفيذي	المسئول القانوني	مسئولي اللجان	مسئولي الأنشطة الرياضية	إدارة المرافق	الإدارة الخدمية	المسئولي المالي	إدارة المراجعة	ادارة شئون العاملين	إدارة المشتريات	مسئولي الأجهزة الفنية بكل فريق
١	٢	٢	٧	٧	٨	١٥	٢٧	١٥	٣	١٨١

عينة البحث:

طبقت الدراسة علي عينة تم إختيارها بالطريقة العمدية العشوائية من بين مجتمع البحث وبلغ عددها (١٩١) بنسبة (٧١.٣%) من مسئولو الأندية الرياضية بمختلف الدرجات الوظيفية باندية دولة الكويت من (١٧) نادى على مختلف التخصصات.

خطوات تنفيذ البحث:**أولاً: الإستبيان المفتوح:**

- تم طرح إستبيان مفتوح تضمن تعريف الإبداع الإداري ثم عرض سؤالين وهما :
- يرجى التكرم بإبداء رأيكم الشخصي فى معوقات العمل الإداري داخل الاندية الرياضية بدولة الكويت فى ضوء تعريف الابداع الادارى؟
 - بإعتبارك ضمن القيادات والعاملين أصحاب القرار المؤثر داخل الأندية الرياضية بدولة الكويت، ما هي الإجراءات التي ستسعى لتنفيذها لتحقيق الإبداع الإداري داخل الاندية؟
- وقد تم طرح الإستبيان المفتوح علي عدد (٢٠) من مديري ومسئولى الإدارات المختلفة بخلاف العينة الأساسية وخلال الإستبيان المفتوح تكونت فكرة عامة عن طبيعة المحاور

والعبارات المقترحة استخدامها في البحث كما تم تحديد بعض المعوقات الأساسية والتي تحد من عملية الإرتقاء بالإبداع الإداري داخل الأندية الكويتية:

ثانياً: تقنين إستمارة الاستبيان الأساسية :

بعد تحليل المراجع والدراسات السابقة والدوريات العلمية التي تناولت الإبداع الإداري، وإجراء المقابلات الشخصية غير المقننة، وتفرغ إستمارة الإستبيان المفتوح جاءت المحاور الأساسية لإستمارة الإستبيان كالتالي (الاصالة، الطلاقة، المرونة، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف، الإحتفاظ بالإتجاه)، وبناءً عليه تم عرض هذه المحاور علي السادة الخبراء وعددهم (٩) خبراء علي أن يقبل المحور الحاصل علي موافقة (٨٠%) منهم ضمن إستمارة الإستبيان وقد جاءت إستجابات السادة الخبراء كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (٢)

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور إستمارة الإستبيان (ن = ٩)

المحاور	الاصالة	الطلاقة	المرونة	قبول المخاطرة	التحليل والربط	الحساسية للمشكلات	الخروج عن المألوف	الإحتفاظ بالإتجاه
موافق	٩	٩	٩	٨	٩	٩	٩	٩
غير موافق	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
النسبة المئوية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٨.٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وعقب الإنتهاء من تحديد المحاور المتفق عليها تم وضع مجموعة من العبارات أسفل كل محور ووضع ميزان تقدير مقترح للإستبيان وقد تكون الإستبيان من قسمين تناول الأول منها الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة تلا ذلك القسم الثاني من الإستبيان والذي إشتمل على عدد (١١٩) عبارة للوصول لتحقيق هدف البحث، وتم عرض الإستمارة في صورتها المبدئية على السادة الخبراء لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في الآتي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- مدي صياغة العبارات بصورة واضحة ومفهومة.
- الموافقة أو التعديل أو الحذف أو النقل لمحور آخر أو الإضافة للعبارات.
- مناسبة ميزان التقدير المقترح.

جدول رقم (٣)

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على العبارات المقترحة لاستبيان الابداع الاداري

الإحتفاظ بالاتجاه		الخروج عن المؤلف		المساسبة للمشكلات		التحليل والربط		قبول المخاطرة		المرونة		الطلاقة		الاصالة	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
١٠٠	١	٨٨.٩	١	١٠٠	١	٨٨.٩	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٨٨.٩	١
١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٨.٩	٢	٨٨.٩	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢
١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	٨٨.٩	٣	٨٨.٩	٣
١٠٠	٤	٧٧.٨	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٤٤.٤	٤
١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٨٨.٩	٥	١٠٠	٥
٨٨.٩	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	٨٨.٩	٦	١٠٠	٦	٨٨.٩	٦	١٠٠	٦	٨٨.٩	٦
١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	٨٨.٩	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧
٨٨.٩	٨	٦٦.٧	٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨	٦٦.٧	٨	١٠٠	٨	٨٨.٩	٨	١٠٠	٨
١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨.٩	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨.٩	٩	١٠٠	٩	٥٥.٦	٩
٨٨.٩	١٠	١٠٠	١٠	٨٨.٩	١٠	١٠٠	١٠	٨٨.٩	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠
٤٤.٤	١١	٨٨.٩	١١	١٠٠	١١	١٠٠	١١	١٠٠	١١	٨٨.٩	١١	١٠٠	١١	٨٨.٩	١١
١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	٦٦.٧	١٢	١٠٠	١٢
٦٦.٧	١٣	٨٨.٩	١٣	٥٥.٦	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣
١٠٠	١٤	١٠٠	١٤	٨٨.٩	١٤	٨٨.٩	١٤	٨٨.٩	١٤	٨٨.٩	١٤	١٠٠	١٤	٨٨.٩	١٤
١٠٠	١٥	٨٨.٩	١٥	-	-	٨٨.٩	١٥	٨٨.٩	١٥	١٠٠	١٥	-	-	٨٨.٩	١٥
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨٨.٩	١٦	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨٨.٩	١٧	-	-	-	-

في ضوء إتفاق السادة الخبراء على العبارات المقترحة بقبول موافقة نسبة (٧٥%) لإعتماد العبارة وقبولها، مع إعتبار موافقة الخبير على العبارة سواء بالموافقة عليها أو بدمجها مع عبارة أخرى بنفس المحور أو إعادة صياغتها أو بنقلها من محور لآخر يعد بمثابة علامة لقبول الموافقة عليها طبقاً لإتفاق الرأي للسادة الخبراء طبقاً للجدول التالي :

جدول رقم (٤)

يوضح التعديلات التي طرأت في إستمارة الإستبيان بعد العرض على السادة الخبراء

م	المحور	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	إستجابة السادة الخبراء					موافق	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء	
			حذف	نقل		إضافة	تعديل			
				منه	اليه		دمج			صيغة
١	الاصالة	١٥	٢	١	٢	١	-	٢	١٠	١٥
٢	الطلاقة	١٤	١	-	-	١	-	٣	١٠	١٤
٣	المرونة	١٧	-	٢	-	-	-	١	١٤	١٧
٤	قبول المخاطرة	١٥	١	-	-	-	٢	٢	١٠	١٥
٥	التحليل والربط	١٥	-	-	-	-	٢	-	١٣	١٥
٦	الحساسية للمشكلات	١٤	١	١	-	١	٢	-	١٠	١٤
٧	الخروج عن المؤلف	١٥	٢	٢	٤	-	-	٢	٩	١٥
٨	الإحتفاظ بالإتجاه	١٤	٢	٢	٢	-	-	١	٩	١٤
	الإجمالي	١١٩	٩	٨	٨	٣	٦	١١	٨٥	١١٩

وقد إتفق السادة الخبراء علي ميزان التقدير الثلاثي بنسبة (١٠٠%) علي أن يتم تحديد درجات الإجابة لعبارات الإستبيان - موافق (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة).

وعقب الإنتهاء من تعديل العبارات الخاصة بإستمارة الإستبيان المبدئية طبقاً لأراء السادة الخبراء والوصول الي الصورة الأولية لها والتي إشملت على عدد (١١٠) عبارة تم عرضها على عينة إستطلاعية قوامها (٣٠) من مديري الإدارات المختلفة بخلاف العينة الأساسية للتعرف علي:

- الزمن المناسب للإجابة عن الإستبيان.
- مدي مناسبة عبارات كل محور من حيث الصياغة والمضمون في تحقيق أهداف البحث.
- التعرف على الصعوبات في عملية التطبيق.
- تحديد المعاملات العلمية للإستمارة.

وفيما يلي عرض يوضح المعاملات العلمية لإستمارة الاستبيان لتصل الي صورتها

النهائية.

أولاً: صدق الإتساق الداخلي

- عن طريق تعيين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات المحور الذي تنتمي إليه العبارة وذلك بطريقة "صدق التكوين الفرضي" وذلك بهدف :
- معرفة مدى صدق تمثيل العبارة للصفة المراد قياسها.
 - حساب صدق إستمارة الإستبيان إحصائياً.
 - التأكد من وضوح عبارات إستمارة الإستبيان وعدم وجود أى أخطاء بها.
 - التعرف على مدى تفهم عينة البحث لإستمارة الإستبيان.

وذلك عن طريق حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين العبارات والمحور والمجموع الكلي لإستمارة الإستبيان، كما يوضحها الجداول التالي :

جدول رقم (٥)

يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لكل من محور الاصلية ومحور الطلاقة (ن = ٣٠)

محور الطلاقة							محور الاصلية						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العيادة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العيادة
*	٠.٤٨	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	١٦		٠.٢٠	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	١
*	٠.٤٩	٠,٠٩-	٠,٥٨	٢,٠٠	٢,٢٧	١٧	*	٠.٤٩	٠,٤٠-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٣٧	٢
	٠.٢٦	٠,١٣-	٠,٨٣	٢,٠٠	٢,٠٧	١٨	*	٠.٣٦	١,٣٣-	٠,٤٣	٣,٠٠	٢,٧٧	٣
*	٠.٥٠	٠,٠٠-	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٥٠	١٩	*	٠.٥٤	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٤
	٠.٢٦	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	٢٠		٠.١٢-	١,٠٢-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٣	٥
*	٠.٨٢	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢١	*	٠.٦٧	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٦
*	٠.٦٥	٠,٠٥	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٢٢	*	٠.٥٠	٠,١١-	٠,٧٤	٢,٠٠	٢,٠٧	٧
	٠.٢٩	٠,٤٣	٠,٥٠	٢,٠٠	٢,٤٠	٢٣	*	٠.٧٠	٠,٤١-	٠,٦٩	٢,٠٠	٢,٢٧	٨
	٠.١٧	٠,١٤	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٢٤	*	٠.٤٧	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٩
*	٠.٣٥	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٢٥		٠.٠٥	٠,١٧-	٠,٦٨	٢,٠٠	٢,١٣	١٠
	٠.٢٦	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٢٦		٠.٢٨	٠,١٧-	٠,٧٦	٢,٠٠	٢,١٠	١١
*	٠.٣٨	٠,١٤	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٢٧	*	٠.٥٣	١,٥١-	٠,٦١	٣,٠٠	٢,٦٣	١٢
	٠.٢٤	٠,١٠-	٠,٦٣	٢,٠٠	٢,١٣	٢٨	*	٠.٧٦	٠,٠٢-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٠٣	١٣
	٠.٢٦	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢٩	*	٠.٤٤	١,٧٠-	٠,٧٢	٣,٠٠	٢,٦٣	١٤
								٠.٢١	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	١٥

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة $0.005 = 0.306$

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-١.٧٠ : -٠.٠٢) وجميع هذه القيم تتحصر ما بين ± 3 مما يدل على إعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الأصلة.
- أن الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات المحور بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن العبارات تنتمي إلى المحور.

جدول رقم (٦)

يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والإنحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لكل من محور المرونة ومحور قبول المخاطرة (ن = ٣٠)

محور قبول المخاطرة							محور المرونة						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
*	٠.٦١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٤٥	*	٠.٤١	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٣٠
*	٠.٤٦	٠,٠٠-	٠,٥٨	٢,٠٠	١,٩٣	٤٦	*	٠.٣٦	٢,٩٣-	٠,٤٦	٣,٠٠	٢,٨٣	٣١
*	٠.٣٤	٠,٧٦	٠,٦٣	١,٠٠	١,٥٣	٤٧	*	٠.٣٧	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٣٢
*	٠.٣٥	٠,٥٧-	٠,٧٥	٢,٠٠	٢,٣٠	٤٨	*	٠.٥٨	٠,٤٦-	٠,٥٧	٢,٥٠	٢,٤٧	٣٣
*	٠.٥٢	٠,٤١-	٠,٦٩	٢,٠٠	٢,٢٧	٤٩	*	٠.٦٢	٠,٨٩-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٠	٣٤
*	٠.٤٩	٢,٥٠-	٠,٤٨	٣,٠٠	٢,٨٠	٥٠	*	٠.٣٤	٢,٤٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٧٧	٣٥
	٠.٢٥	٠,٤٨-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٣٣	٥١	*	٠.٥٥	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٣٦
*	٠.٤١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٥٢	*	٠.٦٦	٠,٣٢-	٠,٧١	٢,٠٠	٢,٢٠	٣٧
*	٠.٤٩	٢,٩٣-	٠,٤٦	٣,٠٠	٢,٨٣	٥٣	*	٠.٣٣	٢,٢٧-	٠,٣٥	٣,٠٠	٢,٨٧	٣٨
*	٠.٤٣	٠,٢٤-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٢٠	٥٤	*	٠.٦١	٢,١٥-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٧٧	٣٩
*	٠.٥٩	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	٥٥	*	٠.٥٣	٠,٣٣-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٣	٤٠
*	٠.٥٧	١,٣٢-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٧	٥٦	*	٠.٦٢	٠,١٤-	٠,٥١	٣,٠٠	٢,٥٣	٤١
*	٠.٥٣	٠,٨٨-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٧	٥٧	*	٠.٣٢	١,٥٨-	٠,٤١	٣,٠٠	٢,٨٠	٤٢
							*	٠.٣٦	٠,٤٨-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٣٣	٤٣
							*	٠.٦٢	٠,١٤	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٤٤

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة $0.05 = 0.306$

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة تراوحت ما بين (-٢.٩٣ : ٠.١٤) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين $3 \pm$ مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور المرونة.
- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة تراوحت ما بين (-٢.٩٣ : ٠.٧٦) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين $3 \pm$ مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور قبول المخاطرة.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري المرونة وقبول المخاطرة بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور.

جدول رقم (٧)

يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لكل من محور القدرة علي التحليل والربط ومحور الحساسية للمشكلات (ن = ٣٠)

محور الحساسية للمشكلات							محور القدرة علي التحليل والربط						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العينة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العينة
	٠.٠٦	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٧٢		٠.١٨	٢.١٥-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٧٧	٥٨
*	٠.٤٣	٠,١١	٠,٦٦	٢,٠٠	١.٩٠	٧٣		٠.٢١	٠.٠٦-	٠,٨١	٢,٠٠	٢,٠٣	٥٩
*	٠.٤٧	٠,٠٥	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٧٤	*	٠.٣٣	٠,٠٠-	٠,٥١	٢,٥٠	٢,٥٠	٦٠
	٠.٢١	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٧٥	*	٠.٤٧	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٦١
*	٠.٦١	٠,٤٠-	٠,٧٣	٢,٠٠	٢,٢٣	٧٦	*	٠.٦٩	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٦٢
*	٠.٥١	٠,٠٤-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,١٠	٧٧		٠.٢٨	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٦٣
*	٠.٤٤	٠,٤٦-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٧	٧٨	*	٠.٤٣	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	٦٤
*	٠.٦٤	٠,٣٣-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٣	٧٩		٠.٠٥	٠,١٧	٠,٦٨	٢,٠٠	١,٨٧	٦٥
*	٠.٥٣	٠,٩٢-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٤٧	٨٠	*	٠.٥٠	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٦٦
	٠.٢١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٨١	*	٠.٤٣	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	٦٧
*	٠.٥٤	١,١٣-	٠,٧٣	٣,٠٠	٢,٥٠	٨٢		٠.١٩	٠,٧٤-	٠,٤٨	٣,٠٠	٢,٦٧	٦٨
*	٠.٥٨	٠,٤٣	٠,٥٠	٢,٠٠	٢,٤٠	٨٣	*	٠.٤٠	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٦٩
							*	٠.٥٥	٢,٢٧-	٠,٣٥	٣,٠٠	٢,٨٧	٧٠
								٠.١٩	١.١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٧١

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة $0.05 = 0.306$

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٢.٢٧ : ٠.١٧) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين ± 3 مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور التحليل والربط.
- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-١.١٣ : ٠.٤٣) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين ± 3 مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الحساسية للمشكلات.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري القدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلات بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل علي صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور.

جدول رقم (٨)

يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لكل من محور الخروج عن المألوف ومحور الاحتفاظ بالإتجاه (ن = ٣٠)

محور الاحتفاظ بالإتجاه						محور الخروج عن المألوف							
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
*	٠.٥٤	٠.١١	٠.٥٥	٢.٠٠	٢.٢٠	٩٩	*	٠.٥٦	٠.١٧-	٠.٦٨	٢.٠٠	٢.١٣	٨٤
*	٠.٣٠	٠.٢٩-	٠.٦١	٢.٠٠	٢.٣٣	١٠٠		٠.٣٠	٠.٦٤-	٠.٦٣	٢.٥٠	٢.٤٣	٨٥
*	٠.٧١	١.٠٢-	٠.٦٣	٣.٠٠	٢.٥٣	١٠١		٠.٢٩	٠.٠٥	٠.٥٥	٢.٠٠	٢.٣٣	٨٦
*	٠.٦٦	٠.٢٤-	٠.٧٨	٢.٠٠	٢.١٣	١٠٢		٠.١٤	٠.٢٦-	٠.٨٢	٢.٠٠	٢.١٣	٨٧
*	٠.٤٧	٢.٢٧-	٠.٣٥	٣.٠٠	٢.٨٧	١٠٣	*	٠.٤٣	٠.٣٦	٠.٧٦	٢.٠٠	١.٨٠	٨٨
*	٠.٤٠	٠.٧٣-	٠.٥٧	٣.٠٠	٢.٥٣	١٠٤	*	٠.٥٣	٠.٣١	٠.٧٩	٢.٠٠	١.٨٣	٨٩
*	٠.٧٤	٠.٥٩-	٠.٧١	٢.٠٠	٢.٣٣	١٠٥	*	٠.٥٠	٢.١٥	٠.٥٨	١.٠٠	١.٢٧	٩٠
	٠.١٠	٠.١١	٠.٥٢	٢.٠٠	٢.٠٧	١٠٦	*	٠.٦٦	٠.٤٤	٠.٧٧	٢.٠٠	١.٧٧	٩١
*	٠.٥٦	٠.٢٠-	٠.٥٦	٢.٠٠	٢.٤٠	١٠٧	*	٠.٣٢	٠.٠٤	٠.٦١	٢.٠٠	١.٩٠	٩٢
*	٠.٤٨	١.٠٤-	٠.٥٦	٣.٠٠	٢.٦٠	١٠٨	*	٠.٦٨	٠.٤٠-	٠.٦١	٢.٠٠	٢.٣٧	٩٣
*	٠.٦٦	٠.٤٣-	٠.٥٠	٣.٠٠	٢.٦٠	١٠٩	*	٠.٥٢	٠.٩٢-	٠.٤٧	٣.٠٠	٢.٧٠	٩٤
*	٠.٤٣	٠.١٧-	٠.٦٥	٢.٠٠	٢.١٧	١١٠	*	٠.٣١	٠.٥٩-	٠.٧١	٢.٠٠	٢.٣٣	٩٥
							*	٠.٤٨	٠.٠٢-	٠.٦١	٢.٠٠	٢.٠٣	٩٦
								٠.٢٧	٠.١٤	٠.٥١	٢.٠٠	٢.٤٧	٩٧
							*	٠.٤٩	٠.٥٩-	٠.٦٧	٢.٠٠	٢.٣٧	٩٨

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة $0.05 = 0.306$

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٠.٩٢ : ٢.١٥) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين $3 \pm$ مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة للعبارات.
- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٢.٢٧ : ٠.١١) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين $3 \pm$ مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الاحتفاظ بالإتجاه.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري الخرون عن المألوف والاحتفاظ بالإتجاه بطريقة "صدق التكوين الفرضي" دالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور.

ثبات إستمارة الإستبيان:

تم التأكد من ثبات الإستمارة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد أشارت نتيجة التطبيق الي أن معاملات ثبات العبارات عالية ولم يتم حذف أي عبارة من عبارات الإستمارة نتيجة لعدم ثباتها مما يدل على ثباتها.

جدول رقم (٩)

معامل الثبات لمحاور الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

م	البيان الإحصائي	الأصالة	الطلاقة	المرونة	المخاطرة قبول	والربط والتجليل القدرة علي	المساوية للمشكلات	المؤلف الخروج عن	الإحتفاظ بالإتجاه
١	المتوسط الحسابي	٦٣.٤٠	٣٤.٢٣	٣٨.٩٦	٣٠.٨٦	٣٥.٦٦	٢٨.٦٠	٣١.٨٦	٢٨.٧٦
٢	الانحراف المعياري	٣.٦٧	٣.١٠	٣.٨٤	٣.٦٢	٢.٤٥	٣.١٦	٤.١٦	٣.٥٤
٣	الالتواء	٠.٧١-	٠.٢٠-	٠.٢٨-	١.٣٠-	٠.٠٧-	٠.٠٥	٠.٠٤٦	٠.٥٤-
٤	التباين	١٣.١٥	٩.٦٤	١٤.٧٦	١٣.١١	٦.٠٢	١٠.٠٤	١٧.٣١	١٢.٥٧
٥	التقلطح	٠.٤٢	٠.١٦	٠.٨٢-	٢.٣٦	٠.١٩-	٠.١٧-	٠.٠٢٧	٠.١٦
٦	معامل ألفا	٠.٦٢	٠.٥٦	٠.٧٧	٠.٦٨	٠.٣٣	٠.٦٣	٠.٦٨	٠.٧٤

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة $0.05 = 0.306$

يتضح من الجدول (٩) أن معامل ألفا كرونباخ للمحاور قد تراوح بين (٠.٧٧) وبين (٠.٣٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المحاور المذكورة قيد البحث ذات معامل ثبات عالي. التطبيق علي العينة الأساسية:

تم التطبيق خلال الفترة من ٢٠١٩/١٢/١م حتي ٢٠١٤/١٢/٢٥م وتم جمع البيانات وتبويبها والتأكد من صحتها وتصميم نموذج علي برنامج ميكروسوفت اكسل لتفريغ البيانات بها بعد تكويدها تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية عليها علي أن يرتضي بالعبارات الدالة عند مستوي معنوي (٠.٠٥).

عرض النتائج :

قبل أن نستعرض النتائج يوضح الجدول التالي توصيف للعينة التي استجابت للاستبيان الذي تناول المحاور الثمانية للابداع الاداري وهي كما يلي :

جدول رقم (١٠)

يوضح الوصف الإحصائي لفئات العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفية ن = ١٩١

م	المحاور	المستوى الأولي ن = ٧٣		المستوى الثانية ن = ٤٣		المستوى الثالثة ن = ٧٥	
		ع	م	ع	م	ع	م
١	الأصالة	٢٥.٦٠	٢.٦٣	٢٤.٩٥	٢.٧٣	٢٣.٩٣	٣.٠١
٢	الطلاقة	١٨.٣٤	١.٩٣	١٧.٩٨	١.٩٢	١٦.٩٥	٢.٣٠
٣	المرونة	٤٠.٩٠	٢.٩٤	٣٩.٦٣	٣.٦٠	٣٨.٨٤	٣.٦٤
٤	قبول المخاطرة	٣٠.٠١	٢.٩٥	٢٩.١٩	٣.١٩	٢٨.٦٥	٣.٥٦

تابع جدول رقم (١٠)

يوضح الوصف الإحصائي لفئات العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفية ن = ١٩١

م	المحاور	المستوى الأولي ن=٧٣		المستوى الثانية ن=٤٣		المستوى الثالثة ن=٧٥	
		ع	م	ع	م	ع	م
٥	القدرة على التحليل والربط	١.٨٦	٢٢.١٤	١.٨٧	٢٢.١٤	٢.٢٦	٢١.٢٧
٦	الحساسية للمشكلة	٢.٤١	٢٢.٧١	٢.٨٤	٢٢.٢٨	٢.٤٨	٢١.٣٣
٧	الخروج عن المألوف	٣.٥٨	٢٣.٤٩	٣.٧٦	٢٣.٢٦	٣.٧٣	٢٣.٦٥
٨	الإحفاظ بالإتجاه	٢.٧٩	٢٦.٠٣	٣.٣٠	٢٥.١٤	٢.٩٤	٢٤.٥٦
٩	الإبداع الإداري	١٥.٠٨	٢٠٩.٢٣	١٦.٧٠	٢٠٤.٥٦	١٥.٥٠	١٩٩.١٩

ومن الجدول التالي يمكننا التعرف على دلالة الفروق باستخدام تحليل التباين بين الفئات الوظيفية الثلاثة التي ينتمى لها القيادات الأندية الرياضية وهي كالتالي :

فئة المستوى الأولى التخصصية وكبير الاخصائيين، وأيضا فئة العاملين بالمستوى الثانية التخصصية، وأخيرا فئة العاملين بالمستوى الثالثة التخصصية.

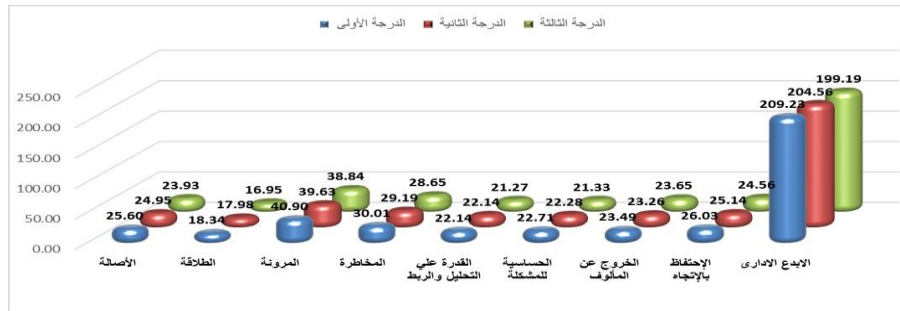
جدول رقم (١١)

يوضح تحليل التباين وفقا لمتغير المستوى الوظيفية ن = ١٩١

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	sig
١	الأصالة	بين المجموعات	١٠٤.٣٩	٢.٠٠٠	٥٢.١٩	٦.٦٢	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	١٤٨٢.٠٥	١٨٨.٠٠٠	٧.٨٨		
		المجموع	١٥٨٦.٤٤	١٩٠.٠٠٠			
٢	الطلاقة	بين المجموعات	٧٥.٩٦	٢.٠٠٠	٣٧.٩٨	٨.٧٨	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٨١٣.٢٠	١٨٨.٠٠٠	٤.٣٣		
		المجموع	٨٨٩.١٦	١٩٠.٠٠٠			
٣	المرونة	بين المجموعات	١٥٩.٣٨	٢.٠٠٠	٧٩.٦٩	٦.٩٩	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٢١٤٤.٤٦	١٨٨.٠٠٠	١١.٤١		
		المجموع	٢٣٠٣.٨٣	١٩٠.٠٠٠			
٤	المخاطرة	بين المجموعات	٦٩.١٠	٢.٠٠٠	٣٤.٥٥	٣.٢٦	٠.٠٠٤
		داخل المجموعات	١٩٩٠.٤٩	١٨٨.٠٠٠	١٠.٥٩		
		المجموع	٢٠٥٩.٥٨	١٩٠.٠٠٠			
٥	القدرة علي التحليل والربط	بين المجموعات	٣٤.٥٨	٢.٠٠٠	١٧.٢٩	٤.٢١	٠.٠٠٢
		داخل المجموعات	٧٧٢.٤٦	١٨٨.٠٠٠	٤.١١		
		المجموع	٨٠٧.٠٤	١٩٠.٠٠٠			

٠.٠٠	٥.٦٥	٣٦.٣٥	٢.٠٠	٧٢.٧٠	بين المجموعات	الحساسية للمشكلة	٦
		٦.٤٤	١٨٨.٠٠	١٢١٠.٢٨	داخل المجموعات		
			١٩٠.٠٠	١٢٨٢.٩٧	المجموع		
٠.٨٥	٠.١٦	٢.١٧	٢.٠٠	٤.٣٣	بين المجموعات	الخروج عن المؤلف	٧
		١٣.٥٣	١٨٨.٠٠	٢٥٤٣.٤٢	داخل المجموعات		
			١٩٠.٠٠	٢٥٤٧.٧٥	المجموع		
٠.٠١	٤.٥٦	٤٠.١٨	٢.٠٠	٨٠.٣٥	بين المجموعات	الإحتفاظ بالإتجاه	٨
		٨.٨١	١٨٨.٠٠	١٦٥٥.٥٩	داخل المجموعات		
			١٩٠.٠٠	١٧٣٥.٩٤	المجموع		
٠.٠٠	٧.٦٧	١٨٦٩.٦٨	٢.٠٠	٣٧٣٩.٣٧	بين المجموعات	الابدع الادارى	٩
		٢٤٣.٩٠	١٨٨.٠٠	٤٥٨٥٣.٠٣	داخل المجموعات		
			١٩٠.٠٠	٤٩٥٩٢.٤٠	المجموع		

دالة عند $\text{sig} \geq ٠.٠٥$



شكل رقم (١) يوضح المتوسطات الحسابية لفئات العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفية يوضح الجدولين رقم (١٠)، ورقم (١١)، والشكل رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فئات العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفية وكذلك نتيجة تحليل تباين المجموعات الثلاثة في كل محور على حدة ثم في مجموع المحاور الثمانية ككل، حيث يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) لمحور الخروج عن المؤلف (٠.١٦) بمستوى دلالة (٠.٨٥) وهى أكبر من (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقا لهذا المحور.

بينما كانت قيمة (ف) لمحاور لأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة والقدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ بالإتجاه وأيضا للإبداع الإداري ككل تراوحت بين (٣.٢٦ : ٨.٧٨) بمستوى دلالة تراوح بين (٠.٠٠ : ٠.٠٤) وهى أقل من (٠.٠٥) مما يشير الى وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقا للمحاور سالفة الذكر

والإبداع الإداري ويجب إجراء أحد إختبارات المقارنة البعدية ولذا تم القيام بإجراء اختبار (LSD) للتعرف على إتجاه الفروق وهو ما يوضحه الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين فئات العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفية ن=١٩١

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوظيفة	المستوى الثانية		المستوى الثالثة	
				الفروق	sig	الفروق	sig
١	الأصالة	٢٥.٦٠	المستوى الأولى	٠.٥٤	٠.٢٣	٠.٤٦	٠.٠٠
		٢٤.٩٥	المستوى الثانية			٠.٥٤	٠.٠٦
		٢٣.٩٣	المستوى الثالثة				
٢	الطلاقة	١٨.٣٤	المستوى الأولى	٠.٤٠	٠.٣٦	٠.٣٤	٠.٠٠
		١٧.٩٨	المستوى الثانية			٠.٤٠	٠.٠١
		١٦.٩٥	المستوى الثالثة				
٣	المرونة	٤٠.٩٠	المستوى الأولى	٠.٦٥	٠.٠٥	٠.٥٦	٠.٠٠
		٣٩.٦٣	المستوى الثانية			٠.٦٥	٠.٢٢
		٣٨.٨٤	المستوى الثالثة				
٤	المخاطرة	٣٠.٠١	المستوى الأولى	٠.٦٣	٠.١٩	٠.٥٣	٠.٠١
		٢٩.١٩	المستوى الثانية			٠.٦٢	٠.٣٩
		٢٨.٦٥	المستوى الثالثة				
٥	القدرة علي التحليل والربط	٢٢.١٤	المستوى الأولى	٠.٣٩	٠.٩٩	٠.٣٣	٠.٠١
		٢٢.١٤	المستوى الثانية			٠.٣٩	٠.٠٣
		٢١.٢٧	المستوى الثالثة				
٦	الحساسية للمشكلة	٢٢.٧١	المستوى الأولى	٠.٤٩	٠.٣٨	٠.٤٢	٠.٠٠
		٢٢.٢٨	المستوى الثانية			٠.٤٩	٠.٠٥
		٢١.٣٣	المستوى الثالثة				
٧	الإحتفاظ بالإتجاه	٢٦.٠٣	المستوى الأولى	٠.٥٧	٠.١٢	٠.٤٩	٠.٠٠
		٢٥.١٤	المستوى الثانية			٠.٥٧	٠.٣١
		٢٤.٥٦	المستوى الثالثة				
٨	الابدع الادارى	٢٠٩.٢٣	المستوى الأولى	٣.٠٠	٠.١٢	٢.٥٧	٠.٠٠
		٢٠٤.٥٦	المستوى الثانية			٢.٩٩	٠.٠٧
		١٩٩.١٩	المستوى الثالثة				

دالة عند $\text{sig} \geq ٠.٠٥$

يوضح جدول رقم (١٢) نتائج إختبار (LSD) لدلالة الفروق ويتضح منه ما يلي:
بالنسبة لمحاور الإصالة والطلاقة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ
بالإتجاه توجد فروق دالة إحصائياً بين العاملين من.

مناقشة النتائج :

تحقيقاً لهدف البحث في التعرف علي واقع الإبداع الإداري لدي القيادات من مديري
وقيادات الأندية الرياضية بدولة الكويت نجد أن النتائج السابق عرضها قد أجابت علي فرضية
البحث التي أشارت إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين مختلف
المستويات القيادية بالاندية بدولة الكويت وتعزى هذه الدراسة الفروق في الإبداع الإداري بين
القيادات بالمستوى الأولي ثم بالمستوى الثانية من جانب وبالمستوى الثالثة من جانب آخر إلى
ما يلي:

- ما نتيجته سنوات الخبرة من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة المديرين الإبداعية بما
ينعكس على أداءهم الأمر الذي قد يكون سبباً في ضعف الإبداع الإداري لدي قيادات
المستوى الثالثة، لأن الإبداع ظاهرة يمكن أن تنمي وتكتسب مهاراته من خلال زيادة هذه
السنوات، بالإضافة إلى أن كثرة عدد سنوات عمل المدير في مجال عمله تثرى معارفه
وقدرته على القيام بالمهام الفنية والإدارية اللازكة لعمله ، ولكن يمكن أن يعالج هذا الامر
لدى القيادات من المستوى الثالثة من خلال برامج التدريب والتطوير والتنمية المهنية
ليعوضوا قلة الخبرة ولزيادة القدرات الإبداعية ومن ثم تطوير السلوك الإداري والقيادي
وهو ما أشار إليه كلاً من "عادل حسن، أحمد عزمى (٢٠١٠م) (١)، وأيضاً نجلاء عبد
الحليم" (٢٠٠٩م) (٩).
- زيادة عبء المسئوليات علي القيادة الدنيا مع عدم التمكين لها من خلال تفويض السلطة
بالقدر المازى للمسئوليات المفروضة ويتفق مع ذلك كل من "أسامة عبد السلام
(٢٠٠٧م) (٣)، خالد صيدلانى" (٢٠٠٠م) (٤).
- المركزية الشديدة بتبني السمات البيروقراطية والنابعة من إعتقاد القيادة العليا بأنهم يجب
أن يمارسوا سلطاتهم كاملة نتيجة لعدم الثقة في القيادات الأقل منهم في الهرم الوظيفي في
إتخاذ القرارات المناسبة بمفردهم وهذا ما أكده أيضاً محمد عبد المقصود (٢٠٠٧م) (٧).

توصيات البحث :

- * ضرورة منح الحرية للقيادات بمختلف مستوياتها الوظيفية في ممارسة الإبداع الإداري خلال المشاركة في وضع الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للمديرية حيث تؤدي التعليمات والقرارات الصارمة من القيادات العليا الي القيام بالأعمال في ضوء مسارات محددة مسبقاً مما يترك مساحة بسيطة لممارسة الإبداع الإداري للقيادات الدنيا.
- * تأصيل التوجيهات الإبداعية في المديرية من خلال إيمان القيادة الإدارية بالإبداع الإداري كمنهج للعمل يتيح الفرصة لحدوث طفرات غير تقليدية تؤثر على الوصول للهدف بطريقة اكثر يسرا واكل تعقيدا وارشاد تكلفة وذلك بتبنى استراتيجيات القيادة الإدارية التالية:
- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع الجميع على اتخاذها إطاراً مرجعياً في مختلف أوجه العمل.
- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للاندية وإتاحة الفرصة لتطبيق الهيكل التنظيمي الوارد من مع تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
- تدريب المديرين علي الحساسية للتغيرات والتطورات الحادثة في بيئة العمل بالاندية وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي.
- * تطوير قواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة وفقاً لما يلي:
- وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
- تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للقيادات بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية للمناصب الأعلى وفق الاشتراطات المعتمدة.
- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع وعدم التقيد بشروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين.

٩- نجلاء محمد خيرت عبد الحليم: تنمية الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في حل المشكلات المدرسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٩م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 10- Wan et al" 2005 : Determinants of firms innovation in sinapore Technovation
- 11- Wan, D, et, al, Determinants of firms innovation in sinapore Technovation, vol.25, No.5., pp261-268, 2005
- 12- Nagarajan Ramamoorthy et al "Determinants of innovative work behavior" Nagarajan Ramamoorthy et al , op.cit., p.142 ,2005.