

## واقع الابداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

د. منار عبدالله محمد حسن

أستاذ مساعد في الإدارة الرياضية - قسم التربية الرياضية

كلية العلوم الصحية والرياضية - جامعة البحرين

Doi: 10.21608/JSBSH.2023.196400.2381

### المقدمة:

تعتبر المؤسسات المعاصرة بمثابة كيان عضوي يمثل فيه العنصر البشري المحور الأكثر أهمية وحيوية والذي يعبر عن قدرتها على التفاعل، وكنتيجة لأن هذه المؤسسات تعتبر بمثابة أنشطة اجتماعية مفتوحة يحدث تفاعل فيما بينها وبين البيئة التي تتواجد فيها فإن العنصر البشري الذي ينتمي لهذه المؤسسات لا يمكن أن يكون مستقراً بشكل متواصل حيث تتغير حالته النفسية ويتأثر أدائه بما يواجهه من تحديات وما يمر به من صعوبات، كما يتأثر العنصر البشري بالتغيرات التقنية والتطورات المعرفية التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسات، وحيث يعتبر العنصر البشري هو رأس المال الفكري للمؤسسة أصبح من الهام تطويره وتحديث قدراته وتوفير البيئة المؤسسية التي تدعم وتنمي مهاراته وخاصة المهارات الإبداعية التي تسهم في تمييز المؤسسة عن نظرائها ومناقسيها في نفس القطاع (العوفي والجبر، ٢٠١٨).

يرى مام وخلاب (٢٠١٦) أن الإبداع أحد أهم الأدوات التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات أهدافها والتي تساعدها في كسب ثقة العملاء، وزيادة جودة ما تقدمه من خدمات أو منتجات، ولقد أصبح الإبداع الإداري وسيلة لتحقيق النجاح المؤسسي وهو الأمر الذي جعل الإدارة المعاصرة تبذل جهوداً كبيرة من أجل لدعم العمليات الإبداعية على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، وتزداد حاجة المؤسسات إلى الإبداع الإداري كنتيجة لزيادة مستوى التحديات وخاصة المتعلقة بالعولمة، حيث يسهم الإبداع في منح المؤسسة ما يعرف بالميزة التنافسية (الزعبي ، وأبو بريك، ٢٠٢٢).

تشهد المؤسسات المعاصرة تشابك وتداخل في العلاقات بين العاملين كنتيجة لارتباط جميع أقسام المؤسسات ببعضها البعض وحاجة الجميع على ما يمتلكه كل فرد وكل قسم وكل إدارة من معلومات يمكن من خلالها انجاز الأهداف المأمولة، من ثم تسعى المؤسسات إلى محاولة خلق بيئة مؤسسية تتسم بالوئام والاتفاق وتكون فيها التناقضات واختلاف وجهات النظر في أدنى مستوياتها،

حيث إن المؤسسات التي تعاني من التعارض والاختلافات فيما يتعلق بالأدوار والمهام والمسؤوليات هي مؤسسات تعاني من الصراع التنظيمي (منقوري وآخرون، ٢٠٢٢).

يعتقد ياسين ورشيد (٢٠٢٢) أن الصراع التنظيمي أمر حتمي ولا مفر منه في المؤسسات بمختلف أنماطها وتخصصاتها، حيث عادة ما يرافق الصراع وجود أي تجمع إنساني يقوم فيها أفرادها بأداء أعمال ومهام مشتركة، وهو نتاج طبيعي للفروق بين الأفراد وتنوع المؤشرات النفسية والاجتماعية، إضافة إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها الأفراد، ولا يمكن اعتبار الصراع التنظيمي بمثابة ظاهرة سلبية، بل هو في أداة يمكن من خلالها زيادة قدرة المؤسسة على التطور والتغير، كما أنه يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار (محمد، ٢٠٢٢).

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلبية في المؤسسات في حالة عدم القدرة على إدارتها إدارة صحيحة، حيث يمكن أن تخرج الاختلافات بين العاملين عن نطاق السيطرة، وهو ما يؤثر على القدرة على العمل التعاوني وعلى فاعلي فرق العمل، وحتى يمكن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فاعل لا بد من اختيار الاستراتيجيات الملائمة لكل صراع حسب طبيعته وحسب الأفراد المنخرطين فيه، وتسهم إدارة الصراع التنظيمي من خلال أساليب مثل التعاون والمجاملة والتجنب في خلق مناخ مؤسسي تسوده روح الود والتعاون، كما أن البعض يرى أن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فاعل تسهم في إتاحة المزيد من الفرصة للإبداع والابتكار والتميز.

على الرغم من أن الدراسات التي تناولت متغير الإبداع الإداري هي دراسات كثير جداً ومتنوعة، وهو نفس الأمر بالنسبة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي، إلا أن الدراسات التي سعت إلى مناقشة العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الصراع التنظيمي هي دراسات قليلة جداً خاصة في مجال إدارة الأندية والاتحادات الرياضية، وهو ما يعني وجود فجوة في الأدبيات وخاصة الأدبيات العربية التي تناولت هذه العلاقة وبشكل خاص في مملكة البحرين.

#### مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري مطلب اجباري لأي مؤسسة، حيث يعتبر بمثابة مفتاح المستقبل، والمجال الأكبر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، ولا سيما بعد التغيير السريع الذي طرأ على المجتمعات الإنسانية نتيجة التقدم العلمي والتقني والذي أدى إلى تعقد أساليب الحياة اليومية وضعف قدرتها على التكيف لمواكبة التقدم العلمي والتقني السريعين (البطيخي، وحسونة، ٢٠١٣).

إن التنافس بين الأنظمة الاجتماعية والإقتصادية المختلفة دفع علماء الإدارة إلى الاهتمام بميدان الإبداع الإداري، إيماناً منهم بقدرة المبدعين على المساهمة في حل المشكلات والتي تعد من ضمنها حل مشكلات الصراعات التنظيمية التي تحدث في المؤسسات وخصوصاً المؤسسات الرياضية (محمد، ٢٠٢٢).

من خلال عدد من المقابلات غير الرسمية التي قامت بها الباحثة من عدد من المؤسسات الرياضية في مملكة البحرين تبين بأن تلك المؤسسات تواجه الكثير من التحديات التي تظهر من خلال وجود عدد كبير من العاملين ذوي الطابع والخصائص النفسية والاجتماعية المختلفة والمتنوعة. وعادة ما يسهم هذا التنوع في خلق علاقات متداخلة ومتشابكة بين العاملين (منقوري، ورحين، ٢٠٢٢)، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

إن ظاهرة الصراعات التنظيمية في المؤسسات والمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص تعد من الظواهر السلوكية الهامة والمعقدة وشديدة التشابك، والتي لا يمكن للقائد كإداري إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري (البطيخي، وحسونة، ٢٠١٣)، فإدارة الصراعات التنظيمية وخصوصاً إذا تمت بشكل إبداعي من قبل القائد الإداري، فإنها بالتأكيد سوف تكون لها دور فاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المؤسسة.

من هذا المنطلق جاءت مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟"

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى

إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين من خلال:

- تحديد واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
- التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
- تقييم العلاقة بين الإبداع الإداري وأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

## أسئلة الدراسة:

- تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة لإجابة على الأسئلة التالية:
- ما واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
  - ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
  - هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري واساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

## أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أن أهمية الدراسة الحالية تتبلور من خلال أهمية موضوعها الذي نتناوله، حيث حقق مفهوم الابداع الإداري، ومفهوم الصراع التنظيمي انتشار كبير في الممارسات المؤسسية وخاصة المتعلقة بالعمل الإداري، من ثم تبرز أهمية البحث الحالي والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ١- تتناول الدراسة موضوع هام وهو واقع الابداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي وهو أحد موضوعات القضايا المعاصرة في الوقت الحالي .
- ٢- تعتبر متغيرات هذه الدراسة من المتغيرات التي لم يتم تناولها بصورة مجتمعة في دراسة واحدة ولذلك على حد علم الباحثة.
- ٣- سوف تساعد نتائج هذه الدراسة إدارات الأندية الرياضية التي تعنى بالتطوير المستمر في إدراتها وخصوصا فيها يتعلق الإبداع الإداري، والصراع التنظيمي في إدراتها .
- ٤- تعتبر نتائج الدراسة ذات أهمية للباحثين الذين يتناولون بالدراسة موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة.

## حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفترة من ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٢ وحتى ٢٠ أكتوبر ٢٠٢٢
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع واقع الابداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

مصطلحات الدراسة:

#### ١- الإبداع الإداري:

إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في عدة مجالات داخل المؤسسات المعاصرة، يتم من خلاله تقديم أفكار جديدة وتوظيف القدرات الفكرية والعقلية للعاملين التي تتميز بمستوى مرتفع من المرونة الأصالة والحساسية للمشكلات وهو ما يسهم في خلق أفكار جديدة (يونس وماضي، ٢٠٢١).

#### ٢- الصراع التنظيمي:

عملية اضطراب أو تعطيل اتخاذ القرار التنظيمي ، بحيث يجد أفراد المؤسسة صعوبة في اتخاذ القرار (العبيدي، ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة:

١- دراسة (البطيخي وحسونة، ٢٠١٣) ، وهي بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإبداع الإداري على الصراع التنظيمي الإيجابي وعلاقة ذلك بتحقيق الإنجازات، شملت عينة الدراسة ( ٢٩ ) مشارك من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، وتم استخدام أسلوب البحث الوصفي الكمي من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى تأثير متوسط للإبداع الإداري على الصراع التنظيمي الإيجابي ، كما وتسهم عمليات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق الإنجازات في كلية التربية الرياضية.

٢- دراسة (الجعفر، ٢٠١٣)، وهي بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة إلى مناقشة تأثير استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ووظفت الدراسة الوصف المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من مديري ومديرات المدارس

الحكومية في محافظة الكرك بلغت ( ٢٢٥ ) مديراً ومديرة ، وتوصلت الدراسة على نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، كذلك ارتفاع مستوى الإبداع الإداري، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد علاقة إيجابية بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

٣- دراسة (غواتمة، ٢٠١٧)، وهي بعنوان "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية ، من خلال توظيف المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من عينة شملت ( ٢٥٢ ) قائد تربوي في منطقة حائل التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع والمنطقة التعليمية بينما توجد فروق ذات دلالة مستوى الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى بعد الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود أثر دال للإبداع الإداري على إدارة الصراع التنظيمي.

٤- دراسة (يونس وماضي، ٢٠٢١)، وهي بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة بالجزائر من وجهة نظر المعلمين، كما سعت إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتقييم العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة التي وزعت على عينة شملت ( ٤٤٣ ) من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في لواء الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين هو مستوى مرتفع، كما أن مستوى تطبيق الإبداع الإداري هو مستوى مرتفع أيضاً، وتوجد علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٥- دراسة (العوامة وعبدالنبي، ٢٠١٩)، وهي بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي"، هدفت الدراسة إلى مناقشة مدى إدراك مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتحديد مستوى ممارسة الإبداع الإداري، وتقييم أثر توظيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري، من خلال المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، وتم توظيف الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة شملت ( ٢٣ ) مدير مدرسة ثانوية بمدينة الزاوية في ليبيا، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، كما أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع، وتوجد علاقة ذات دلالة لاستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- أ. من حيث الأهداف: تشابهت أهداف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، والتي ركزت على دراسة الإبداع الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، ودراسة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- ب. من حيث المنهج المستخدم: جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي كما تم استخدامه في الدراسة الحالية، وذلك لمناسبته من موضوع الدراسة.
- ت. من حيث العينة: اختلفت الدراسات السابقة في عينة الدراسة، فمنها من استخدم مديري المدارس، ومنهم من استخدم المعلمين كعينة، ودراسات أخرى استخدمت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كعينة لدراساتها، بينما ركزت الدراسة الحالية على الإداريين العاملين في إدارات الأندية الرياضية في مملكة البحرين.
- ث. من حيث وسائل جمع البيانات: جميع الدراسات السابقة ومن ضمنها الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من العينة البحثية.
- ج. من حيث النتائج: خلصت جميع الدراسات السابقة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العينة مرتفعة، عدا دراسة (البطيخي وحسونة، ٢٠١٣) ، والتي تشابهت نتائجها مع الدراسة الحالية في مستوى الإبداع الإداري لدى العينة والذي جاء بنسبة متوسطة. كما تشابهت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (غواتمة، ٢٠١٧)، (يونس وماضي، ٢٠٢١) و(العوامة وعبدالنبي، ٢٠١٩)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الإبداع الإداري و متغير إدارة الصراع التنظيمي.

ح. تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها استخدامها لعينة الإداريين العاملين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين وهي ما لم نجدها في أي من الدراسات السابقة.

#### إجراءات الدراسة:

حتى يتم الإجابة على تساؤلات الدراسة اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات المنهجية.

#### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ذلك لأنه يلائم الغرض من هذه الدراسة وطبيعتها كما أنه يساهم في تحقيق أهدافها وأهمها تقييم العلاقة بين الإبداع الإداري واساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين وعددهم

(٢٥٠) إداري.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٥٢) إداري ، تم اختيارهم عشوائياً من مختلف الإدارات في الأندية

والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة، فقامت الباحثة بصياغة استبيان بعنوان " واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين "، وحتى تظهر الاستبانة في صورتها النهائية ، مرت الباحثة بمجموعة من المراحل، أولها صياغة الاستبيان بناء على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، كدراسة (البطيخي وحسونة، ٢٠١٣) ، (الجعافرة، ٢٠١٣)، (غواتمة، ٢٠١٧)، (يونس وماضي، ٢٠٢١) و (العوامة وعبدالنبي، ٢٠١٩)، بعدها تم عرض الاستبيان في صورته الأولية (ملحق ١) على لجنة من (١٠) محكمين متخصصين للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة وأن فقراته تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وتم تلقيح الاستبيان بناءً على ملاحظاتهم (ملحق ٢).

(١) المحور الأول: واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية، ويشتمل على (١٨) فقرة،

وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد: القابلية للتغيير (٥) فقرات، حل المشكلات (٧) فقرات، روح المجازفة

(٦) فقرات.



(٢) المحور الثاني: واقع أساليب إدارة الصراع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، واشتمل على الفقرات (٢٣) فقرة، وتضمنت ثلاثة أبعاد هي: أسلوب التعاون (٨) فقرات، أسلوب المجاملة (٧) فقرات ، وأسلوب التجنب (٨) فقرات (ملحق ٣) المعاملات العملية لأداة الدراسة

أولاً: الصدق

للتحقق من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على (١٠) محكمين من حملة الدكتوراه (ملحق رقم ٢)، والذي اشترط بهم أن يكونوا من حملة درجة الدكتوراه في الإدارة أو الإدارة الرياضية، وتم الطلب منهم إبداء الرأي في الأداة من حيث مناسبة العبارات ومن حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث توضح الجداول التالية نتائج صدق المحتوى:

جدول (١) صدق محتوى محور "الإبداع الإداري" (ن = ١٠)

العبارة	مناسب		غير مناسب		التعديل المقترح
	ت	%	ت	%	
بعد القابلية للتعبير	١	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٢	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٣	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٤	٧٠%	٣	٣٠%	دمج مع الفقرة (٥)
	٥	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٦	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
بعد حل المشكلات	١	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٢	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٣	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٤	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٥	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٦	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٧	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
بعد روح المجازفة	١	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٢	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٣	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٤	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٥	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٦	١٠٠%	٠	٠%	لا يوجد
	٧	٦٠%	٤	٤٠%	حذف

يوضح الجدول (١) آراء الخبراء حول "محور الإبداع الإداري"، حيث قدم عدد من الخبراء عدد من الملاحظات والتي تم تنفيذها لإظهار المحور بصورته النهائية المتكاملة وفقاً لآرائهم.

جدول (٢) صدق محتوى محور "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" (ن = ١٠)

التعديل المقترح	غير مناسب		مناسب		العبرة
	%	ت	%	ت	
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	١
دمج مع الفقرة (٩)	٣٠%	٣	٧٠%	٧	٢
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٣
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٤
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٥
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٦
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٧
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٨
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٩
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	١
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٢
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٣
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٤
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٥
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٦
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٧
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	١
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٢
دمج مع الفقرة (٦)	٢٠%	٢	٨٠%	٨	٣
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٤
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٥
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٦
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٧
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٨
لا يوجد	٠%	٠	١٠٠%	١٠	٩

يوضح الجدول (٢) آراء الخبراء حول "محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي"، حيث قدم عدد من الخبراء عدد من الملاحظات والتي تم تنفيذها لإظهار المحور بصورته النهائية المتكاملة وفقاً لآرائهم.

**ثانياً: الثبات**

تم حساب مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي للأداة من خلال تطبيق معادلة (كرونباخ-ألفا) على نتائج العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية	٣٠	١٨	٠.٨٩٥
واقع أساليب إدارة الصراع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	٣٠	٢٣	٠.٨٨٧
إجمالي فقرات الاستبيان	٣٠	٤١	٠.٨٩١

يظهر الجدول رقم (٣) قيم معامل (كرونباخ-ألفا) لمحاور الاستبانة، حيث جاءت قيم (كرونباخ-ألفا) لمحور "واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية" وهو يحتوي على ١٨ فقرة (٨٩.٥%) وهي قيمة مرتفعة، بينما جاءت قيم (كرونباخ-ألفا) لمحور "واقع أساليب إدارة الصراع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين" وهو يحتوي على ٢٣ فقرة (٨٨.٧%) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، أما قيمة قيم (كرونباخ-ألفا) لإجمالي فقرات الاستبانة التي تحتوي على (٤١ فقرة (٨٩.١%) وهي قيمة مرتفعة.

#### صدق الاتساق الداخلي

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي اعتمدت الباحثة على حساب معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبيان، وأيضاً من خلال معامل الارتباط بين مجموع كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبيان، وهو ما يتم تقديمه من خلال الجداول التالية:

#### صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية)

جدول (٣) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (بعد حل المشكلات) ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط	
		العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١	أشجع من أعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية	.813**	.804**
٢	أسعى لأكون في مقدمة من يجربون أفكاراً جديدة في العمل	.681**	.725**
٣	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	.833**	.751**
٤	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها الإدارات بمرونة	.719**	.736**
٥	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة الموظفين بذلك	.827**	.743**

جدول (4) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (بعد القابلية للتغيير) ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط	
		العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في الإدارة	.788**	.719**
٢	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	.765**	.713**
٣	امتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	.820**	.733**
٤	أقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي أجمعها قبل البت بها	.761**	.700**
٥	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة	.806**	.768**
٦	أعطي الحرية للموظفين لمناقشة مشكلات الإدارة	.657**	.704**
٧	امتلك القدرة على تنظيم أفكارني عند مواجهة أي مشكلة	.798**	.763**

جدول (5) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (بعد روح المجازفة) ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط	
		العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١	أكون على استعداد للإستفادة من كل فكرة جديدة	.866**	.840**
٢	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً	.820**	.769**
٣	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	.766**	.711**
٤	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	.758**	.691**
٥	أقدم أفكار وآراء مختلفة حتى وإن لم أستطع تطبيقها	.890**	.850**
٦	أجرب أساليب جديدة في العمل، حتى لو كان احتمال فشلها وارداً	.609**	.627**

من خلال قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية) والأبعاد الثلاثة

(القابلية للتغيير، حل المشكلات، روح المجازفة) يتضح للباحثة أن قيمة (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهو ما يظهر صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول التي يبلغ عددها (١٨) فقرة).

صدق الاتساق الداخلي لمحور الثاني (واقع أساليب إدارة الصراع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين)

جدول (٦) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني

(بعد أسلوب التعاون) ن = ٣٠

معامل الارتباط		العبارات	
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		
.596**	.588**	أحاول التقريب بين وجهات نظر الموظفين	١
.659**	.713**	أتعاون مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	٢
.723**	.866**	أضع أهدافاً مشتركة لا تتجزأ إلا بتعاون الطرفين	٣
.719**	.780**	أساعد الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم	٤
.684**	.699**	أشجع فكرة العمل كفريق واحد	٥
.702**	.764**	أنمي العلاقات الاجتماعية وروح الحب والتضحية	٦
.690**	.793**	أنفهم مواقف وجهات نظر الموظفين في الإدارة	٧
.695**	.718**	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	٨

جدول (٧) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني

(بعد أسلوب المجاملة) ن = ٣٠

معامل الارتباط		العبارات	
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		
.854**	.806**	أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين	١
.790**	.870**	أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي	٢
.768**	.881**	أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع	٣
.734**	.758**	أضحي بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في الإدارة	٤
.800**	.859**	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة	٥
.782**	.811**	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع غياب الطرف الآخر	٦
.798**	.817**	أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة	٧

جدول (8) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (بعد أسلوب التجنب) ن = ٣٠

معامل الارتباط		العبارات
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور	
.587**	.608**	١ أوّجّل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير بها
.600**	.697**	٢ استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها
.705**	.825**	٣ أترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً
.704**	.794**	٤ أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقلل من شأنها
.813**	.827**	٥ أتغيب عن الاجتماعات التي تتضمن فض الصراع بينه وبين الطرف الآخر
.768**	.791**	٦ أخفف من حدة الصراعات عن طريق تجنبها
.729**	.784**	٧ أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية
.720**	.617**	٨ أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية

من خلال قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (واقع أساليب إدارة الصراع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين) والأبعاد الثلاثة (أسلوب التعاون ، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب) يتضح للباحثة أن قيمة (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها المجدولة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهو ما يظهر صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول التي يبلغ عددها (٢٣ فقرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

#### عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول على " ما واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين " وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال ثلاثة أبعاد هي بعد القابلية للتغيير، وبعد حل المشكلات، وبعد روح المجازفة كما يتضح من الجداول (٩-١٠-١١)

الجدول رقم (٩) استجابات العينة لبعد القابلية للتغيير في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
متوسط	65.2%	٣.٢٦	٤.٠٠%	١١.١٠%	٤١.٠٠%	٢٠%	٢٣.٩٠%	١. أشجع من اعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية
مرتفع	68.2%	٣.٤١	٣%	١٦%	٣٢.٣٠%	٣٠.٧٠%	١٨%	٢. أسعى لأكون في مقدمة من يجربون أفكاراً جديدة في العمل
متوسط	٦٠.٢%	٣.٠١	٤%	١٧.٠%	٣٥.٠٠%	٢٩.٣٠%	٣٠.٣٠%	٣. أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل
متوسط	51.2%	٢.٥٦	٥.١٠%	١٠.٦٠%	٤٤%	٢٠%	٢٠.٣٠%	٤. أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها الإدارات بمرونة
متوسط	62.4%	٣.١٢	٣.٩٠%	١٨%	٣٥.٣٠%	٢٠.٩٠%	٢٢%	٥. أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة الموظفين بذلك.
متوسط	٦٠.٥٤%	٣.٠٢٧	3.94%	11.48%	37.52%	24%	22.88%	المجموع

يتضح من الجدول (٩) أنه يوجد مستوى متوسط من القابلية للتغيير في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، وتبين هذه القابلية والتي جاءت بدرجة متوسطة للتغيير من خلال الأهمية النسبية الإجمالية لفقرات هذا البعد والتي تصل إلى ( ٦٠.٥٤%) ، وحصلت الفقرة الثانية على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٣.٤١) و أهمية نسبية (٦٨.٢%)، وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على " أسعى لأكون في مقدمة من يجربون أفكاراً جديدة في العمل"، بينما حصلت الفقرة الرابعة على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وأهمية نسبية (٥١.٢%)، وهو ما يدل

على وجود مستوى متوسط من الموافقة من المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على " أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها الإدارات بمرونة ". و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أول خطوة يتخذها أي موظف للظهور في العمل هو تطبيق أفكار جديدة ومميزة ، حيث تساعد هذه الاستراتيجية على البروز والتميز بشكل أسرع في العمل (Morten, 2020)، ومع ذلك نجد أن بعض الإدارات تعمل كحائط صد مقاوم للتغيير والأفكار الجديدة، ربما يكون ذلك بسبب الحذر و الخوف أو قد يكون بسبب التمسك بالأفكار القديمة (السكرانة، ٢٠١١)، وهذا ما جعل العبارة " أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها الإدارات بمرونة " تحصل على أدنى درجة، وهو ما لا يتوافق مع ما أكدت عليه نتائج (العوفي والجبر، ٢٠١٨).

الجدول رقم (١٠) استجابات العينة لبعء حل المشكلات في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
منخفض	%43.6	٢.١٨	%١١.١٠	%٢.٦٠	%٤٦	%٣٦.٢٠	%١٤	١. استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في الإدارة
مرتفع	%68.4	٣.٤٢	%٠.٦٠	%١٠.٦٠	%٤٥.٢٠	%١٦.٤٠	%٢٧.٢٠	٢. أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها
متوسط	%59.8	٢.٩٩	%١٨.٤٠	%١٥.٦٠	%٢٤.٦٠	%٢١	%٢٠	٣. امتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها
متوسط	%60	٣.٠٠	%١.٣٠	%١٠.٦٠	%٤٥	%٢٥.٤٠	%١٧.٧٠	٤. أقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي أجمعها قبل البت بها
متوسط	%59.8	٢.٩٩	%٢٤.٧٠	%٤	%١٨.٤٠	%٢٧.٩٠	%٢٥	٥. أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة
متوسط	%63	٣.١٥	%٣.٤٠	%١١.١٠	%٣٨.١٠	%٢٣	%٢٤.٤٠	٦. أعطي الحرية للموظفين



								لمناقشة مشكلات الإدارة
متوسط	65.4%	٣.٢٧	٣%	١.١٤%	٢٩.٨٠%	٣١%	٣٥.٠٦%	٧. امتلاك القدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة
متوسط	٦٠%	٣.٠٠	7.50%	7.95%	35%	25.84%	23%	المجموع

يتضح من الجدول (١٠) أنه يوجد مستوى متوسط من القدرة على حل المشكلات في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، وتبين هذه القدرة المتوسطة على حل المشكلات من خلال الأهمية النسبية الإجمالية لفقرات هذا البعد والتي تصل إلى (٦٠%)، وحصلت الفقرة الثانية على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وأهمية نسبية (٦٨.٤%)، وهو ما يدل على موافقة المشاركين جداً على محتوى الفقرة الذي ينص على "أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها"، بينما حصلت الفقرة الأولى على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٢.١٨) وأهمية نسبية (٤٣.٦%)، وهو ما يدل على وجود مستوى منخفض من الموافقة على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه "استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في الإدارة". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أهم مهام الإدارات هي اكتشاف المشكلات وتحديدها ووضع أفضل الخيارات لحلها بشكل علمي وصحيح وذلك بالرجوع للمصادر العلمية المتخصصة وليس الرجوع لأحكام وأفكار الآخرين تجاه المشكلة (السكرانة، ٢٠١١)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما أكدت عليه نتائج (الزعيبي وأبو بريك، ٢٠٢٢).

الجدول رقم (١١) استجابات العينة لبعدها روح المجازفة في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	71.8%	٣.٥٩	١٠%	٩%	٣٤%	١٠.٧٠%	٣٦.٣٠%	١. أكون على استعداد للإستفادة من كل فكرة جديدة.
منخفض	41%	٢.٠٥	٦٠.١٠%	٦%	٥.٢٠%	٢٤.٧٠%	٤%	٢. أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.
منخفض	37.8%	١.٨٩	٥٢.٨٠%	٥%	٤.٦٠%	٣٥.٦٠%	٢%	٣. اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
متوسط	65%	٣.٢٥	٣%	٤.٠٠%	٤٤.٠٠%	٣٨.٠٠%	١١.٠٠%	٤. أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية

								والبسيطة.
متوسط	66.8%	٣.٣٤	٠.٦٠%	٥.٢٠%	٤١.٧٨%	٣٠.٥٠%	٢٢%	٥. أقدم أفكار وآراء مختلفة حتى وإن لم أستطع تطبيقها.
متوسط	62.8%	٣.١٤	٠.٨٠%	٤%	٤٦.٣٠%	٢٠.٠٠%	٢٨.٩٠%	٦. أجرب أساليب جديدة في العمل، حتى لو كان احتمال فشلها وارداً.
متوسط	٥٧.٤%	٢.٨٧	21%	6%	29%	26.58%	17.37%	المجموع

يتضح من الجدول (١١) أنه يوجد مستوى متوسط من روح المجازفة لدى العاملين في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، وتبين هذه الروح المتوسطة للمجازفة من خلال الأهمية النسبية الإجمالية لفقرات هذا البعد والتي تصل إلى (٥٧.٤%) ، وحصلت الفقرة الثالثة على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وأهمية نسبية (٧١.٨%)، وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على " أكون على استعداد للإستفادة من كل فكرة جديدة "، بينما حصلت الفقرة الثالثة على أدنى درجة بمتوسط حسابي (١.٨٩) وأهمية نسبية (٣٧.٨%)، وهو ما يدل على وجود مستوى منخفض من الموافقة على محتوى الفقرة الذي ينص على " اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة ". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنسان بطبيعته، يحب التعرف على نتائج تجارب الآخرين الجديدة ، وبإثبات نجاح أي تجربة يقوم بالإستفادة منها وتطبيقها بناءً على التغذية الراجعة التي حصل عليها من أصحاب التجارب الجديدة، كما وجد ابراهيم (٢٠١٨)، أن المجازفة صفة فردية، وإنها إن توفرت فقد تتوفر في عدد محدود من العاملين وليس في عدد كبير من العاملين، لذلك فمن الصعب إيجاد فريق يتفوق بشكل جماعي على صفة المجازفة، وقد اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت له نتائج (مام وخلاب، ٢٠١٦).

الجدول رقم (١٢) إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور واقع الإبداع الإداري في الاتحادات الأندية الرياضية في مملكة البحرين

م	البعد	عدد الفقرات	الأهمية النسبية	الترتيب
١	القابلية للتغيير	٥	٦٠.٥٤%	١
٢	حل المشكلات	٧	٦٠%	٢
٣	روح المجازفة	٦	٥٧.٤%	٣
	الأهمية النسبية الإجمالية لجميع فقرات وأبعاد محور واقع الإبداع الإداري في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين	١٨	١٨	٥٩.٣١%

يتبين من الجدول (١٢) أنه يوجد مستوى متوسط من الإبداع الإداري في ممارسات الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين، حيث بلغت الأهمية النسبية الإجمالية (٥٩.٣١%) ، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل يتم اتخاذها وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في إدارات الأندية والاتحادات، مما يجعل القدرة على الإبداع والابتكار محدوداً على أمور وقرارات بسيطة، ولذلك فقد جاءت الأهمية النسبية لواقع الإبداع الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين بدرجة متوسطة، كما يتبين من الجدول (١٢) أن العنصر الأعلى أهمية من عناصر الإبداع الإداري في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين هو عنصر القابلية للتغيير (60.54%) ويليه عنصر حل المشكلات (60%)، ثم عنصر روح المجازفة (57.4%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارات الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين تعمل دائماً على تغيير سياساتها وخططها وأساليبها وفقاً للنتائج التي يحققها النادي في أنشطته وممارساته وبرامجه، حيث أن الجمود وعدم التغيير سيجعل إدارت هذه الأندية والاتحادات الرياضية متأخرة عن منافسيها من باقي الأندية وبالتالي انخفاض قدرتها التنافسية، وفي الوقت ذاته فإن القابلية للتغيير لا تصل إلى حد المجازفة في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية . حيث يجد ابراهيم (٢٠١٨) أن المجازفة قد تكون لها نتائج إيجابية أحياناً ولكن بالمقابل قد تكون لها نتائج سلبية. فسياسة الحذر الذي تلتزمها الإدارات الرياضية تجاه المجازفة يجعلها تحصل على أدنى أهمية نسبية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (البطيخي وحسونة، ٢٠١٣)، (غواتمة، ٢٠١٧) و(العوامة، وعبدالنبي، ٢٠١٩).

#### عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على " ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟ " وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة على عبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين كما يتضح من الجداول (١٣-١٤-١٥)

الجدول رقم (١٣) استجابات العينة لبعث أسلوب التعاون في إدارة الصراع في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	٧٤.٨%	٣.٧٤	٢.٩%	٧.٥%	٢٨.٢%	٣٥.٦%	٢٥.٨%	١. أحاول التقريب بين وجهات نظر الموظفين
مرتفع	٧٥.٨%	٣.٧٩	٢.٣%	٦.٩%	٢٥.٣%	٤٠.٨%	٢٤.٧%	٢. أتعاون مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع
مرتفع جداً	٩٠.٦%	٤.٥٣	٢%	٣%	٥.٧%	٣٠.١%	٥٩.٢%	٣. أضع أهدافاً مشتركة لا تنجز إلا بتعاون الطرفين
مرتفع	٧٩.٢%	٣.٩٦	٦.٣%	٥.٢%	١٦.٧%	٢٩.٩%	٤٢%	٤. أساعد الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم
مرتفع جداً	٨٤.٤%	٤.٢٢	٠.٦%	١.١%	٥.٢%	٦١.٥%	٣١.٦%	٥. أشجع فكرة العمل كفريق واحد
مرتفع جداً	٨٥.٢%	٤.٢٦	٢.٩%	٣%	٧.٣%	٥٠%	٣٦.٨%	٦. أنمي العلاقات الإجتماعية وروح الحب والتضحية
مرتفع جداً	٩٠%	٤.٥٠	٣%	٧%	٤.٦%	٣٠.٨%	٥٤.٦%	٧. أتفهم مواقف ووجهات نظر الموظفين في الإدارة
مرتفع جداً	٨٤.٢%	٤.٢١	١.٨%	٢.٣%	١٠.٣%	٥٠%	٣٥.٦%	٨. أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة
مرتفع	٨٩%	٤.١٥	2.73%	4.50%	12.91%	41.09%	38.78%	المجموع

يتبين من الجدول (١٣) أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب التعاون في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٩%)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعاون هو خير وسيلة لإنجاز العمل بأقل جهد ووقت، وبدرجة كفاءة عالية يعود سببها إلى تضافر عدة جهود وعقول في عمل واحد مما يقلل من فرص الخطأ (العبيدي، ٢٠٠٨)، كما يتبين من الجدول (١٣) حصول الفقرة السابعة على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وأهمية نسبية (٩٠%)، وهو ما يدل على موافقة المشاركين جداً على محتوى الفقرة الذي تنص على " أتفهم مواقف ووجهات نظر الموظفين في الإدارة"، بينما حصلت الفقرة الأولى على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وأهمية نسبية (٧٥.٢%)، ورغم أن الدرجة ما زالت في هذه الفقرة مرتفعة والتي نصت على " أتعاون مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع"، إلا أن الباحثة تغزو هذه النتيجة إلى أن الإدارة الناجحة تقوم على الأخذ بآراء الموظفين واحترام وجهات

نظرهم كلٍ حسب اختصاصه ومجال عمله، فهو الذي يعمل، وهو من يواجه المواقف المختلفة، وبالتالي لديه الدراية التي جاءت من باب الخبرة بالمواقف السابقة (زيد، ٢٠١٠)، بينما تبقى مسألة الوصول لقرارات مقبولة لجميع الموظفين صعبة نوعاً ما لاختلاف وجهات النظر وفلسفة عمل كل موظف، حيث يمكن الوصول لقرارات مقبولة من الأغلبية بينما يبقى القبول من الجميع أمراً صعباً في بعض الأحيان. وهذا ما أكدت عليه نتائج (يونس وماضي، ٢٠٢١) و (سوفات، ٢٠١٨).

الجدول رقم (١٤) استجابات العينة لبعده أسلوب المجاملة في إدارة الصراع في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%		
مرتفع	%٨٣.٤	٤.١٧	%٣	%١.٧	%٩.٨	%٥٥	%٣٠.٥	١. أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين
مرتفع جد	%٩١.٢	٤.٥٦	%٤.٥	%٠.٦	%٤	%٣٠	%٦٠.٩	٢. أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي
مرتفع جد	%٩٠.٨	٤.٥٤	%٣	%٢.٩	%٢.٩	%٤٠.٢	%٥١	٣. أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع
مرتفع جد	%٨٤	٤.٢٠	%١.١	%٤	%١٠.٣	%٤٢.٥	%٤٢	٤. أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في الإدارة
مرتفع جد	%٨٦.٨	٤.٣٤	%١.٩	%١.٦	%٧	%٤٧	%٤٢.٥	٥. أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة
مرتفع جد	%٨٩.٦	٤.٤٨	%٢.٤	%٠.٦	%٤.٦	%٤١.٤	%٥١	٦. أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع غياب الطرف الآخر
مرتفع جد	%٩٠	٤.٥٠	%٣.١	%٥.٥	%٥.٧	%٣٣	%٥٢.٧	٧. أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة
مرتفع جدا	%٨٧.٨	٤.٣٩	3%	2.41%	6.34%	41%	47.23%	المجموع

يتبين من الجدول ( ١٤ ) أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب المجاملة في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (٤.٣٩) وبلغت الأهمية النسبية الإجمالية لفقرات هذا البعد ( ٨٧.٨%) ، وحصلت الفقرة الثانية على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٤.٥٦) وأهمية نسبية ( ٩١.٢%) وهو ما يدل على موافقة المشاركين جداً على محتوى الفقرة الذي ينص على " أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع "، بينما حصلت الفقرة الأولى على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٤%)، حيث نصت الفقرة على "أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين". وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطرف الأفضل دائماً ما تنتظر له الإدارة نظرة الكفاءة في العمل وبالتالي غالباً ما يتوقع أن تكون وجهة نظره هي الوجهة الأنسب والتي تنصب في المصلحة العامة للإدارة، وفي الوقت ذاته فإن قبول وجهة نظر الطرف الأفضل لا يعني أبداً إيذاء مشاعر المتنازعين، حيث يؤدي ذلك الإيذاء في المشاعر تولد اتجاهات سلبية من قبل الموظفين على إدارتهم مما يؤثر على إخلاصهم في العمل وولائهم التنظيمي للإدارة (داوود، ٢٠٢٢)، وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منقوري وآخرون، ٢٠٢٢).

الجدول رقم (١٥) استجابات العينة لبعد أسلوب التجنب في إدارة الصراع في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين

اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	٧٩.٦%	٣.٩٨	١.٧%	١.٧%	٢٤.٨%	٤٠.٢%	٣١.٦%	١. أوّل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير بها
مرتفع	٧٩.٨%	٣.٩٩	٢٠.٣%	٩%	٦.٣%	٢٠%	٤٤.٤%	٢. استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها
مرتفع	٨٠%	٤.٠٠	١.٧%	٢.٩%	٢١.٨%	٤٠.٨%	٣٢.٨%	٣. أترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً
مرتفع	٧٨.٦%	٣.٩٣	٠.٦%	٥%	٥.٧%	٣٥%	٥٣.٧%	٤. أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقل من شأنها
مرتفع جداً	٩٢.٢%	٤.٦١	٠.٦%	٤%	٢٠.٣%	١٥%	٦٠.١%	٥. أخفف من حدة الصراعات عن طريق تجنبها

مرتفع جدا	٩٠.٦%	٤.٥٣	٠.٧%	٣%	٥%	٢٨.٧%	٦٢.٦%	٦. أفتيب عن الإجتتماعات التي تتضمن فض الصراع بينه وبين الطرف الآخر
مرتفع جدا	٩١.٢%	٤.٥٦	١%	٢%	٣%	٣٦.٨%	٥٧.٢%	٧. أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية
مرتفع جدا	٨٨.٢%	٤.٤١	١.٦%	٢.٣%	٧%	٣٥.١%	٥٤%	٨. أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية
مرتفع جدا	٨٥%	٤.٢٥	3.53%	4%	11.74%	31%	49.55%	المجموع

يتبين من الجدول (١٥) أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب التجنب في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (٤.٢٥) والأهمية النسبية الإجمالية لفقرات هذا البعد (٨٥%)، وحصلت الفقرة الخامسة على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٤.٦١) وأهمية نسبية (٩٢.٢%)، وهو ما يدل على موافقة المشاركين جداً على محتوى الفقرة الذي ينص على " أخف من حدة الصراعات عن طريق تجنبها"، بينما حصلت الفقرة الرابعة على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وأهمية نسبية (٧٨.٦%)، ورغم أن الموافقة على هذه الفقرة التي نصت على " أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقل من شأنها". جاءت بدرجة مرتفعة، إلا أن الباحثة تعزو هذه النتيجة إلى أن تجنب الصراعات وتجاهلها يقلل من إعطاءها حجماً أكبر من حجمها وبالتالي زوالها بشكل أسرع دون إحداث تأثيرات سلبية على الإدارة، في حين أن التركيز على هذه الصراعات والتدخل في حلها قد يأجج صراعات أخرى بين أطراف لا دخل لهم في هذا الصراع مما يؤدي أن توسع دائرة الصراع في الإدارة نفسها (بلكو، ٢٠١٦)، حيث تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ياسين ورشيد، ٢٠٢٢).

الجدول رقم (١٦) ملخص استجابات محور فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارات الاتحادات والأندية الرياضية في

#### مملكة البحرين

م	البعد	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أسلوب التعاون	٨	٨٩%	١
٢	أسلوب المجاملة	٧	٨٧.٨%	٢
٣	أسلوب التجنب	٨	٨٥%	٣
	المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات وأبعاد محور فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارات الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين	٢٢	٨٧%	فعالية مرتفعة

يتبين من الجدول (١٦) أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارات الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٢٢) والأهمية النسبية الإجمالية (٨٧%) ، ويعتبر الأسلوب الأعلى فاعلية في التطبيق من أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إدارات الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين هو أسلوب التعاون (٨٩%) ويليه أسلوب المجاملة (٨٧.٨%)، ثم أسلوب التجنب (٨٥%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي بطرق فعالة يؤدي إلى ارتفاع نسبة الولاء الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في أي مؤسسة (بلكو، ٢٠١٦)، وإن أسلوب التعاون يعتبر من الأساليب الفعالة في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تشعر الموظفين بدعم وتقدير إدارتهم لهم مما يؤدي إلى ارتفاع الولاء التنظيمي لديهم (ابراهيم، ٢٠١٨). وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (ياسين ورشيد، ٢٠٢٢) و(داوود، ٢٠٢٢).

#### عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري واساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟ " وللإجابة على هذا التساؤل تم تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد كما يتضح من الجداول (١٧-١٨).

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار حجم الأثر للدرجة الكلية لأبعاد الإبداع الإداري على إدارة الصراع

التنظيمي (ن=١٢٢)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	١٥.١٣١	١	١٥.١٣١	.688a	.474	١٢.٤٥٠	٠.٠٠٠
البواقي	١٦.٧٩٠	١٢١	.098				
الكل	٣١.٩٢٢	١٢٢					

جدول رقم (١٨) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار حجم الأثر لكل بعد من ابعاد الإبداع الإداري على إدارة الصراع

التنظيمي (ن=١٢٢)

الأبعاد	بيتا B	الدرجة التائية T	الدلالة Sig
القابلية للتغيير	.222	٣.٧٣٢	.0000
حل المشكلات	.279	٤.٥٤٩	0.000
روح المجازفة	.299	٧.٤٩١	0.0009



يتبين من الجدول (١٧ - ١٨) أنه يوجد تأثير موجب بين الإبداع الإداري وأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، حيث أن (قيمة  $t = 12.450$ ) وهي أعلى من المعيار (١.٩٦)، كما أن التأثير دال إحصائياً وهو ما يتم تفسيره في ضوء قيمة مستوى الدلالة المشاهد (٠.٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥ - ٠.٠١)، وهو ما يعززه أيضاً قيمة معامل الارتباط التي بلغت (٠.٦٨٨) وهو ما يعززه أيضاً قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي جاءت (٠.٤٧٤)، حيث أنه من خلال هذه القيمة يمكن القول بأن الإبداع الإداري ذو فعالية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين بنسبة ٦٨.٨%. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإبداع بحد ذاته هو قدرة عقلية ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات للاحتفاظ بالاتجاه الصحيح الذي يسير عليه الفرد ومواصلته (السكرانه، ٢٠١١)، وبالتالي فإن كل ذلك يساعد الفرد في رصد الصراعات التنظيمية والعمل على إدارتها وتوجيهها بشكل سليم يخدم الإدارة، وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة كل من (ياسين ورشيد، ٢٠٢٢؛ وداوود، ٢٠٢٢؛ والبطيخي وحسونة، ٢٠١٣).

الاستنتاجات:

بعد عرض النتائج ومناقشتها في ضوء مجموعة من الأسئلة التي تحقق أهداف الدراسة يمكن

استنتاج ما يلي:

١. يوجد مستوى متوسط من الإبداع الإداري في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين.
٢. يتم تطبيق أساليب متنوعة من إدارة الصراع التنظيمي في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين.
٣. يعتبر أسلوب العمل التعاوني هو أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي توظيفاً في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين يليه أسلوب المجاملة ثم أسلوب التجنب.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

**التوصيات:**

- بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، توصي الباحثة بالتالي:
١. ضرورة عقد دورات تدريبية لقادة الاتحادات والأندية الرياضية والعاملين بها بمملكة البحرين حول آليات زيادة فاعلية الإبداع الإداري.
  ٢. زيادة الاهتمام الموجه للقادة في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين من أجل زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات التي تظهر في الإطار التنظيمي والتعامل معها.
  ٣. حث العاملين في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين على الحفاظ على العلاقات الطيبة بين العاملين وخاصة المتنازعين مع بعضهم البعض.
  ٤. تدريب العاملين والقادة في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين تشخيص الصراعات والتعرف على أسبابها وتحسين آليات إدارتها.
  ٥. التركيز على خلق مناخ فعال في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين تسوده روح الود والتعاون والثقة من خلال تحديد الأدوار والمهام للتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية.

## قائمة المراجع

- ابتسام منقوري، خاتمة لواتي، وخالد رحيم. (٢٠٢٢). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة : سونغاز - عين تموشنت- مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة اسويط، ٥(٢)، ٧٨-٩٣.
- أبو الفضل جمال الدين بن منظور. (١٩٩٤). لسان العرب، ط٣، دار صفاء، بيروت.
- أماني البلوشي. (٢٠١٦). الأنماط القيادية وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية -بمملكة البحرين، دراسة ماجستير. المنامة : جامعة العلوم التطبيقية.
- آمال يونس، وبيان ماضي. (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري ، مجلة المدارة للبحوث ، جامعة الأزهر، ٢٧(٣) ، ٩-٤٠.
- أمل العبيدي. (٢٠٠٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٦٩(٢٠٠٨) ، ٧٨-١٠٣.
- بن تريح إبراهيم. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين:دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملية للاتصالات بورقلة، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- حصه صادق. (١٩٩٤). العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، كلية التربية.
- خالد زيد. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي: رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال (المجلد ٢). عمان: عمان. ج، ط٢، دار وائل، عمان.
- دهيمي بلخير. (٢٠٠٧). الصراع في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ماجستير، جامعة الجزائر شعبان العوامة، ورجب عبد النبي. (٢٠١٩). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية، ١٣(٢٤) ، ٣٧٩-٤٠٢.
- عمرو أحمد محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسويط. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ، جامعة أسويط، ٧(٣)، ٢٩٤-٣٢٣.
- عواطف العوفي، وعروب الجبر. (٢٠١٨). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، جامعة اسويط، ٣٨(١)، ٢٢٥-٢٨٩.

- عبد الله بن محمد العواد . (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد المعطي عساف . (١٩٩٥). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري ، السنة (١٧) ، ع(٦٢) ، مسقط : معهد الإدارة العامة.
- عواطف مام ، وخضرة خلاب. (٢٠١٦). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، ١(١)، ٢٥-٣٤.
- فادي غواتمة. (٢٠١٧). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ١٣(١٧٥) ، ١٧٧-٢١٧.
- فراس داوود. (٢٠٢٢). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام. دراسة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- محمد عوض. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري ، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- مريم الزعبي، وجميل أبو بريك. (٢٠٢٢). مدى تأثير الأبداع الإداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماعي، جامعة اسيوط، ٨١(٢٠٢٢)، ٨٩-١٠٥.
- مريم ياسين ، وسلام رشيد. (٢٠٢٢). إدارة الصراع في أقسام التربية الرياضية والأنشطة المدرسية في ظل آراء معلمي التربية الرياضية. مجلة كلية التعليم الأساسي، الجامعة المستنصرية، ٢٨(١١٥)، ٩٤-١٤٥.
- نهاد البطيخي، واسامة حسونة. (٢٠١٣). الإبداع الإداري وعلاقته بالصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، مجلة التجديد في عالم الإبداع الرياضي: المجلد الأول ، ٣٣٥-٣٦٦.

## ملخص البحث

## واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

د. منار عبدالله محمد حسن

ناقشت الباحثة من خلال هذه الدراسة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالصراع التنظيمي في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، حيث طبقت المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع العاملين في الأندية الرياضية، قامت الباحثة بتوزيع ١٥٢ استبانة على المشاركين منها ٣٠ مشارك كعينة استطلاعية و ١٢٢ مشارك كعينة أساسية، من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عبر استخدام برنامج (SPSS)، توصلت الباحثة إلى أنه يوجد مستوى متوسط من ممارسات الإبداع الإداري للعاملين في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، ويتم تطبيق أساليب متنوعة من إدارة الصراع التنظيمي في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين، ويعتبر أسلوب العمل التعاوني هو أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي توظيفاً في الاتحادات والأندية الرياضية في مملكة البحرين يليه أسلوب المجاملة ثم أسلوب التجنب، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، كما وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإبداع الإداري (القابلية للتغيير وحل المشكلات وروح المجازفة) وأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إدارات الأندية والاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لقادة الاتحادات والأندية الرياضية والعاملين بها بمملكة البحرين حول آليات زيادة فاعلية الإبداع الإداري، كما أوصت بأهمية زيادة الاهتمام الموجه للقادة في الاتحادات والأندية الرياضية بمملكة البحرين من أجل زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات التي تظهر في الإطار التنظيمي والتعامل معها.

**الكلمات المفتاحية:**

الإبداع الإداري - الصراع التنظيمي

**Abstract****The Status of Administrative Creativity and its Relationship to Managing Organizational Conflict in the Administrations of Clubs and Sports Federations in the Kingdom of Bahrain****\*Dr. Manar Abdulla Mohamed**

This study discussed the status of administrative creativity and its relationship to the organizational conflict in the administrations of sports clubs and federations in the Kingdom of Bahrain. The study applied the survey method. A questionnaire was prepared as a tool for collecting primary data from the population of the study that included employees in sports clubs and federations in the Kingdom of Bahrain. The researcher circulated 152 questionnaires to participants, including 30 participants as pilot sample and 122 participants as a basic sample. Through the statistical analysis of the study data, the researcher concluded that there is an average level of administrative creativity practices for employees in sports clubs and federations in the Kingdom of Bahrain. It was also concluded that various methods of organizational conflict management are applied in sports federations and clubs in the Kingdom of Bahrain. The cooperative work method is the most employed organizational conflict management method in sports federations and clubs in the Kingdom of Bahrain, followed by the courtesy method and then the avoidance method. The study concluded that there is a statistically significant relationship between administrative creativity and the methods of organizational conflict among employees in the departments of clubs and sports federations in the Kingdom of Bahrain. Moreover, it was concluded that there is a statistically significant relationship between all dimensions of administrative creativity (susceptibility to change, problem solving and the spirit of risk) and the methods of organizational conflict among workers in the administrations of clubs and sports federations in the Kingdom of Bahrain. The study recommended it is essential to hold training courses for the leaders of sports federations and clubs and their employees in the Kingdom of Bahrain about mechanisms to increase the effectiveness of administrative creativity. It also recommended the importance of increasing the attention directed to leaders in sports federations and clubs. in the Kingdom of Bahrain in order to increase their ability to Interface and deal with problems that appear in the organizational framework.

**Keywords:** Administrative creativity - organizational conflict