

تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الأداء الإداري المتميز في إدارة الأندية الرياضية

د. سامية فريد محمد

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية
التربية الرياضية جامعة بني سويف

مقدمة ومشكلة البحث

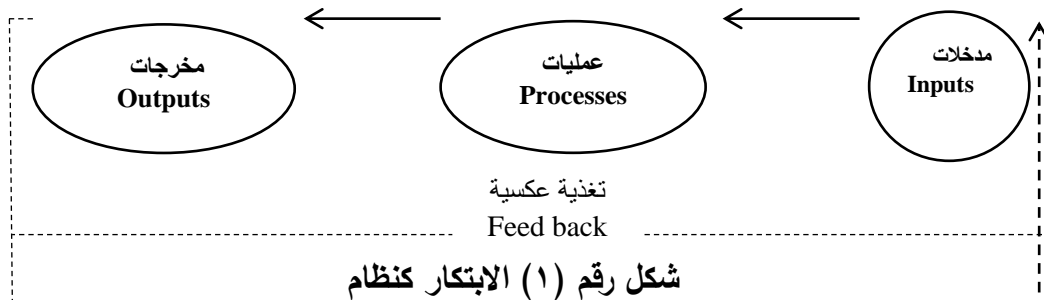
صدر القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ بشأن الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٨٧ ، كما صدرت بعض القرارات الجمهورية لتنظيم قطاع الشباب والرياضة في مصر ومنها القرار رقم ١٣٣٠ لسنة ١٩٧٣ والقرار رقم ٤٩٧ لسنة ١٩٧٩ بشأن المجلس الأعلى للشباب والرياضة كجهة إشراف على هذا القطاع ، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٣٨٧ لسنة ١٩٩٩ بتنظيم وزارة الشباب كبدل عن المجلس الأعلى للشباب والرياضة ثم صدر القرار الجمهوري عام ٢٠٠٥م بإنشاء المجلس القومي للشباب - المجلس القومي للرياضة ثم تم تشكيل وزارة الدولة لشئون الرياضة/وزارة الدولة لشئون الشباب ثم أخيراً في ٢٠١٢م وزارة الشباب والرياضة وصدر الدستور المصري عام ٢٠١٤م وبناء عليه صدر قانون الرياضية رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧م وقانون الرياضة الجديد تضمن ان النادي الرياضي هيئة رياضية تكونها جماعة من الاشخاص الطبيعية او الاعتبارية مجهزة بالمباني والملاعب والامكانيات لنشر الممارسة الرياضية وفي هذا السياق تعد الأندية الرياضية إحدى مكونات المنظومة الرياضية في مصر . ويهدف النادي الرياضي وفقاً للتحديد المتقدم إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل وقت فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه السلطة المختصة وبيادر النادي اختصاصاته في إطار السياسة العامة للدولة وينظم نشاطه الرياضي الرسمي وفقاً للأسس والبرامج التي تضعها اتحادات الالاب الرياضية.

تعد رغبة الأندية الرياضية في البقاء والاستمرارية في دنيا الرياضة وتقوية مركزها التنافسي يرتبط بقدرتها على التميز والابتكار مقارنة بمنافسيها ويرتبط التميز الابتكاري بضرورة أن تكون الموارد البشرية بالأندية ذات مستوى عال من المهارات الابتكارية والإدارية حتى تتمكن من تلبية وإشباع رغبات أعضائها .

وينفق كل من براو جي Brew jay (٢٢) وديفيد لوندون Defed. Langdon (٢٣) واوكري Aukrey (٢٤) واليزابيث Elspeth (٢٥) علي ان التفكير الابتكاري وتنمية القدرات الابتكارية

للعاملين أصبحت ضرورة حتمية في العالم اليوم في كونه عملية مهمة للحياة بحد ذاتها. ويعد قياس الأداء المتميز في الأندية الرياضية لا يركز فقط على قياس الأداء من منظور المؤشرات المالية وإنما يجب أن يستند قياس الأداء المتميز على مقاييس أخرى مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة حتى يمكن التعرف على الجوانب المختلفة لقياس الأداء وهو ما تتعرض له الدراسة الحالية عند تناولها لقياس الأداء المتميز والعصر الحديث يشهد اهتماماً مختلفاً من المنظمات بالابتكار وتنمية مهاراته وتخصيص ميزانية لخدمة أغراض البحوث والتطوير في الأندية الرياضية . وتعتمد الأندية الرياضية على الابتكار والتطوير للمحافظة على حيويتها واستمرارها في عالم متغير تشد فيه المنافسة ويلعب العاملون دوراً هاماً فيما يتعلق بالابتكار والتجديد والتطوير ، من خلال برامج الإدارة في الاختيار والتنمية والتدريب وتقييم الأداء وغيرها وعلى الإدارة تكوين قوى عاملة ذات قدرات ابتكارية عالية ، ويساهم ذلك في تطوير الخدمة بما يتواءم مع الظروف المتجددة والمنافسة القوية .

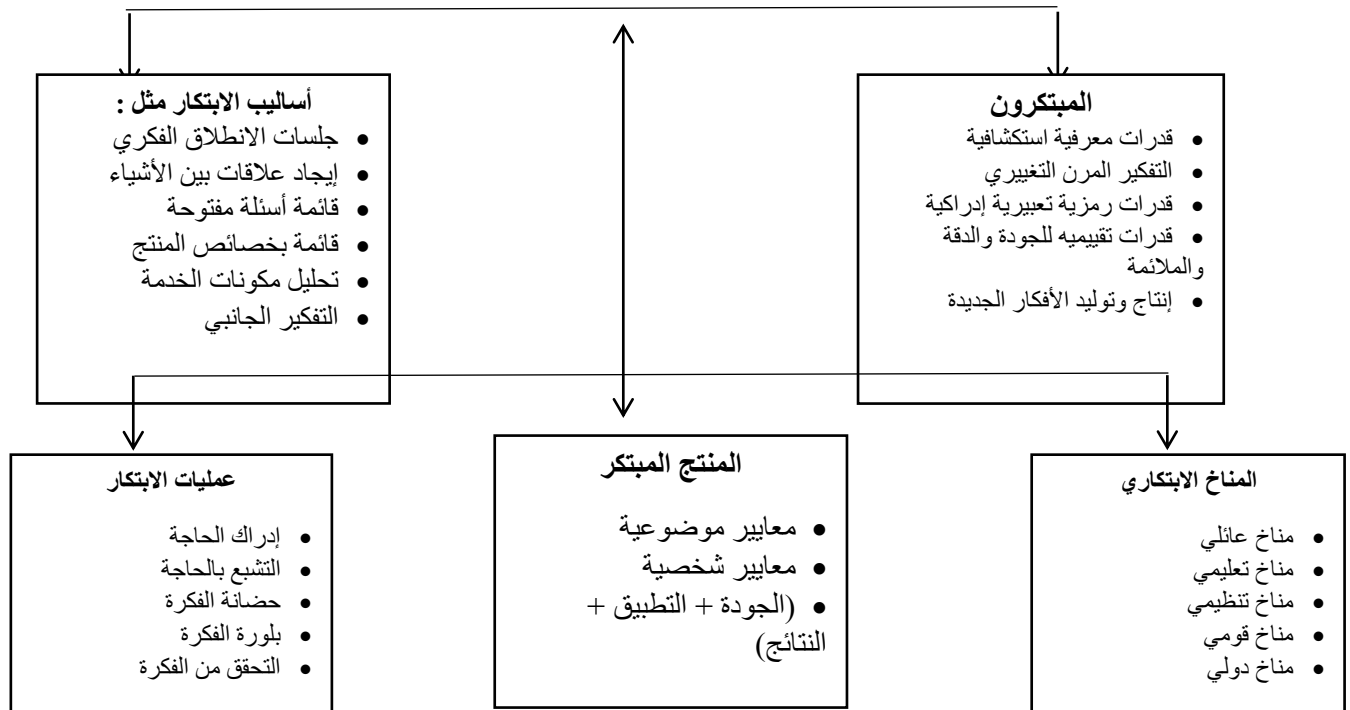
ويوضح الشكل رقم (١) الابتكار كنظام ، ويتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية من مرحلة المخرجات المدخلات كما يتفاعل نظام الابتكار بالمنظمة مع البيئة المحيطة بفرصها وقيودها ومخاطرها.



شكل رقم (١) الابتكار كنظام

ويتضح في الشكل رقم (٢) وجود خمسة عناصر لنظام الابتكار وهي :

- ١- الفرد المبتكر
- ٢- أساليب وتكنولوجيا الابتكار
- ٣- المناخ الابتكاري
- ٤- المناخ المبتكر
- ٥- المنتج المبتكر



شكل رقم (٢) عناصر نظام الإبتكار بالمنطقة

مدحت ابو النصر ان عملية التفكير الابتكاري تمر بأربعة مراحل هي مرحلة الاعداد ومرحلة حضانة الفكرة ومرحلة تبلور الفكرة ومرحلة التحقق من صحة الفكرة (١٧-١١٣) ويضيف يميل المجتمع عادة الي المحافظة علي بقاء الاشياء والافكار في وضع ثابت لذا فان الصراع بين المبدع والمجتمع صراع محتوم طالما ان في الابداع تهديدا للتوازن الاجتماعي القائم (١٧-١٢٩).

ومن خلال المقابلة الشخصية مع بعض أعضاء مجالس الإدارات في بعض الأندية تبين أن مشكلة البحث تتمثل في قصور وضعف الأداء الإداري في الأندية الأمر الذي أدى الي .

١- عدم تشجيع الإدارة للعاملين مما يؤدي الي ضعف أدائهم .

٢- الاهتمام بالدافع الذاتي وليس بدافع حب العمل من جانب العاملين .

٣- تعدد أوجه التذمر والإحساس بالظلم من جانب العاملين .

٤- عدم السرعة وعدم التميز في الاداء .

٥- عدم الاهتمام بالعاملين بالنادي بصورة كافية .

٦- عد الدقة في العمل وعدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب .

لذا ترى الباحثة أن المشكلة البحثية هي : " قصور وضعف الأداء الإداري في إدارة بعض الأندية يؤثر على مستوى أداء خدماتها وضعف قدرتها التنافسية " وكيف يمكن علاج تلك المشكلة بالاهتمام بتنمية القدرات الإبتكارية للعاملين .

أهداف البحث:

- ١- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء المتميز في إدارة الأندية الرياضية.
- ٢- التوصل الي الأساليب العلمية التي يمكن عن طريقها مواجهة هذه المشكلات.
- ٣- دراسة كيفية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالأندية الرياضية كوسيلة حديثة لرفع مستوى الأداء وللوصول للأداء المتميز لمواجهة المنافسة القوية في المجال الرياضي.

تساؤلات البحث:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية القدرات الابتكارية في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الطلاقة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الأصالة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المرونة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟
- ما مدى توفر الاداء الاداري المتميز بالاندية الرياضية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المثابرة ومواصلة الاتجاه للعاملين في دعم الاداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟
- **التعريف ببعض المصطلحات الواردة بالبحث:**

تعريف النادي الرياضي:

تعرف وزارة الشباب أن النادي الرياضي هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي ويهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة، وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة، والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب. ويجري تأسيس النادي والترخيص به وإشهاره وفقاً لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨م والنظام الأساسي للأندية. (١٦: ٢٣٠-٢٣١)

***التفكير الابتكاري:**

نشاط عقلي مركب وهادف للتوصل الي نتائج حديثة لم تكن معروفة من قبل بهدف

التطوير والتجديد والابداع المستمر . *تعريف اجرائي

*الاداء الاداري المتميز :

هو محصلة التفاعل بين عدة متغيرات والتي بدورها تنعكس علي مستوي اداء العامل وزيادة قدرته وتميزه في مستوي تنفيذ العمل في اسرع وقت وافضل صورة وباقل جهد. *تعريف اجرائي

الدراسات السابقة :

١- دراسة أيمن إبراهيم (٢٠١٥م) (٦) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية"، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية ومفهوم إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية، عمليات إدارة المعرفة بالهيئات الرياضية ، وبلغ عدد أفراد العينة (٩٢) من العاملين بالأندية والاتحادات الرياضية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات، وجود نظام دائم لتحديث مصادر المعرفة والمحافظة عليها ونشرها.

٢- دراسة أحمد عبد الحكم (٢٠٠٥م) (٣)، بعنوان، " تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، واستهدفت الدراسة تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والتعرف على مدى تأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لديهم، وأستخدم الباحث كلاً من المنهج الوصفي والتجريبي، واشتملت العينة على ١٩٨ من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاختبار المعرفي لتقييم مستوى الأداء الوظيفي والاستبيانات، وكانت من أهم النتائج أن البرامج التدريبية مدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة والتركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين، وإجراء دراسات مشابهة لوضع برامج مختلفة للتنمية الإدارية في مختلف الدرجات الوظيفية العامة بمديريات الشباب والرياضة.

٣- دراسة "Bogner & Bansal" (٢٠٠٧م) (١٩) بعنوان "Management as Knowledge" the Basis of Sustained High Performance " إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز"، واستهدفت الدراسة تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢) مؤسسة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص

بها.

٤- دراسة (Gian casimir and tudor rickards , 2006) (٢٦) تهدف الدراسة الي بيان أهمية القيادة ودورها في تسهيل عملية الابتكار والإبداع داخل المنظمة حيث أن الوصول الي تحقيق ميزة تنافسية قوية يرتكز على دور القيادة في إدارة عملية الابتكار والإبداع بالمنظمات وأشارت الدراسة الي أهمية دعم المنظمة لعملية التعلم التنظيمي وفرق العمل وخلق مناخ تنظيمي يسمح بنشر ثقافة الابتكار وإدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة .

٥- دراسة "محمد عبدالله" (٢٠٠٣م) (١٤) بعنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، واستهدفت الدراسة التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض، وأشتمل مجتمع الدراسة على عدد (٦٦٨) من ضباط الشرطة العاملين بمنطقة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٣٥) ضابط شرطة من العاملين بمنطقة الرياض، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ظهور فوائد تفويض السلطة في مرونة وتطوير العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري .

٦- دراسة عادل المسدي ، (٢٠٠٣) (١٠) أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية قدرات المرؤوسين الإبتكارية هدفت الدراسة الي بيان أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية القدرات الإبتكارية للمرؤوسين على العاملين بقطاع المصلحة بمدينة طنطا وتوصلت الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي بين إدراكات العدالة التنظيمية وقدرات المرؤوسين الإبتكارية . ووجود تأثير معنوي إيجابي بين سلوكيات القيادة في مساندة المرؤوسين وقدراتهم الإبتكارية . وأن تبادل المعلومات مع المرؤوسين والاتجاه والاهتمام بالمرؤوسين كانت أكثر سلوكيات القادة في مساندة المرؤوسين تأثيراً على قدراتهم الإبتكارية .

٧- دراسة محمد محمود السيد ، (٢٠٠٢) (١٥) هدفت الدراسة الي : قياس أولوية تأثير عوامل الدراسة على تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة والمشاركة والكشف عن العلاقة بين القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية والوظيفية للموارد البشرية . وتوصلت الدراسة الي : وجود فروق جوهرية بين المنظمات الحكومية والخاصة والمشاركة من حيث درجات توافر القدرات الإبداعية والرغبة في تنميتها . ووجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين كل عامل من العوامل المؤثرة وتنمية القدرات الإبداعية عند مستوى معنوي ٠,٠١ . ووجود علاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفة والقدرات الإبداعية وهي التخصصات التعليمية ، عدد سنوات الخبرة ، المستويات الوظيفية في حين لم يظهر أي تأثير

معنوي لخصائص العمر ، الجنس ، المستويات التعليمية ، الدورات التدريبية .

٨- دراسة فريد شوشة (٢٠٠١) (١٣) أثر التطوير التكنولوجي على الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والإبتكار وهدفت الدراسة الي : تحليل أثر التطوير التكنولوجي على الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والإبتكار وتحليل التطوير في أسس بنائها واستكشاف الخصائص التي تميز تلك الإستراتيجيات في ظل التطور التكنولوجي الذي تعاصره منظمات الأعمال وتوصلت الدراسة الي تعدد المشكلات التي تواجهها المنظمات في تحويل المعلومات والمعرفة والإبتكار الي أفعال وتصرفات تجارية يتم تنفيذها وإدخالها الي السوق في ضوء عوامل الرشد الإقتصادي وتحقيق الربحية من بيعها ومن بين تلك المشكلات التأخر في المشاركة والتردد في الالتزام بتطوير المعلومات أو المعرفة أو الإبتكار أو الخوف من المخاطرة .

٩- دراسة (Thomas , zwick , 2000) (٢٧) تهدف الدراسة الي : التعرف على المحددات العلمية لمقاومة العاملين لعملية الإبداع والابتكار بالمنظمات الخدمية الألمانية توصلت الدراسة الي : أن الموظفين لا يقاومون عملية الابتكار في حد ذاتها ولكنهم يحاولون منع تنفيذ العمليات الابتكارية التي تعرض وظائفهم للخطر أو التي تزيد بالشعور بأن العمالة تمثل عبئاً على الشركة وتسبب في تحمل تكاليف باهظة .

كما أن مقاومة الأفكار الابتكارية تعتمد على استراتيجية العمل وأهداف عملية الابتكار والخيارات البديلة المتاحة أمام الموظفين من خارج الشركة وتوقعات الشركة كما أشارت النتائج الي أن مقاومة العاملين تكون كبيرة داخل الشركات التي تنتهج استراتيجية تخفيض التكاليف أو استراتيجية المقدره الابتكارية كاستراتيجية للتنافس والشركات التي تنفذ الأفكار الابتكارية لزيادة مستوى الأداء لدى الموظفين ، استبدال المنتجات التقليدية تواجه بمقاومة أكبر من الشركات التي ترغب في زيادة رضا العملاء .

كما أظهرت النتائج كذلك أن الشركة عندما تتوقع حدوث تطور إيجابي لإيراداتها ومبيعاتها وأرباحها بالنسبة لتبني عملية الابتكار فإن مقاومة العاملين والموظفين لعملية التغيير تقل .

خطة واجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي منة الدراسات المسحية لمناسبة لطبيعة الدراسة

مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث علي اعضاء مجالس الادارات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية خلال عام ٢٠١٦/٢٠١٧ والبالغ عددها (١٠٤٩) نادي رياضي وقد تم اختيار عينة البحث

بالطريقة العشوائية من بين اعضاء مجالس الادارات وقامت الباحثة بتوزيع (٤٥٠) استمارة علي اعضاء من (٣٠) نادي من محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية وبني سويف واسيوط والمنيا والاسماعيلية وتوصلت الباحثة لعدد (١٥٠) استمارة تمثل مجالس ادارات الاندية الرياضية.

أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة بتصميم استبيان عن قيمة القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الأداء الإداري المتميز في إدارة الأندية الرياضية متبعة الآتي:

تحديد محاور وعبارات الاستبيان:

قامت الباحثة بتحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) (٩) (١٩) (٢١) لتحديد المحاور وتوصلت الباحثة الي (٦) محاور ثم وضعت (٥) عبارات لكل محور (الاول الي الخامس) والمحور السادس (دعم الأداء الإداري المتميز)

(١٥) عبارة وبلغت عدد العبارات (٤٠) عبارة جدول (١) . الاستبيان (مرفق ١)
جدول رقم (١) ارقام العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان

| عدد العبارات | أرقام الأسئلة | المتغير |
|--------------|---------------|----------------------------|
| ٥ | ٥-١ | الطلاقة الفكرية |
| ٥ | ١٠ - ٦ | الأصالة الفكرية |
| ٥ | ١٥ - ١١ | المرونة الفكرية |
| ٥ | ٢٠ - ١٦ | المثابرة ومواصلة الاتجاه |
| ٥ | ٢٥ - ٢١ | الحساسية وحل المشكلات |
| ١٥ | ٤٠ - ٢٦ | دعم الأداء الإداري المتميز |
| ٤٠ | | إجمالي |

المعاملات العلمية للاستبيان :

١- صدق المحكمين للاستبيان:

الصدق :

قامت الباحثة بايجاد صدق الأستمارات عن طريق الخبراء و المحكمين.

صدق المحكمين :

قامت الباحثة بعرض الاستمارات على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء في

الأدارة الرياضية. (مرفق ٢)

صدق الأتساق الداخلي :

• قامت الباحثة بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين العبارة والمحور للتأكيد على

صدق العبارات للأستبيانات قيد الدراسة. ويوضح الجدول (٢) معاملي صدق الخبراء، صدق

الأتساق الداخلي للأستبيان الأول الخاص بالواقع الإداري لبعض اعضاء مجالس ادارات

الاندية الرياضية

جدول (٢) مدى صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي للأستبيان (ن المحكمين = ١٠)

| رقم العبارة | صدق المحكمين | صدق الإتساق الداخلي | رقم العبارة | صدق المحكمين | صدق الإتساق الداخلي |
|-------------|--------------|---------------------|-------------|--------------|---------------------|
| ١ | ٨٠ | ٠,٧٩٦ | ٢١ | ٦٠ | ٠,٣٢٨ |
| ٢ | ٧٠ | ٠,٧٩٣ | ٢٢ | ٧٠ | ٠,٨١٤ |
| ٣ | ٧٠ | ٠,٧٥٤ | ٢٣ | ٨٠ | ٠,٩٢٢ |
| ٤ | ٦٠ | ٠,٨١٤ | ٢٤ | ٨٠ | ٠,٨٤٨ |
| ٥ | ٧٠ | ٠,٨١٤ | ٢٥ | ٩٠ | ٠,٧٦١ |
| ٦ | ٩٠ | ٠,٩٠١ | ٢٦ | ٨٠ | ٠,٨٣٧ |
| ٧ | ٦٠ | ٠,٧٥٩ | ٢٧ | ٧٠ | ٠,٨٢٢ |
| ٨ | ٧٠ | ٠,٨٣٧ | ٢٨ | ٦٠ | ٠,٩٠٢ |
| ٩ | ٧٠ | ٠,٨٢١ | ٢٩ | ٦٠ | ٠,٨٦٤ |
| ١٠ | ٨٠ | ٠,٧٧٩ | ٣٠ | ٩٠ | ٠,٨٨٤ |
| ١١ | ٧٠ | ٠,٩٠١ | ٣١ | ٧٠ | ٠,٧٩٩ |
| ١٢ | ٧٠ | ٠,٧٩٦ | ٣٢ | ٨٠ | ٠,٧٩٥ |
| ١٣ | ٩٠ | ٠,٧٥٤ | ٣٣ | ٩٠ | ٠,٧٨٥ |
| ١٤ | ٨٠ | ٠,٧٦٣ | ٣٤ | ٧٠ | ٠,٨٦٤ |
| ١٥ | ٦٠ | ٠,٧٥٣ | ٣٥ | ٨٠ | ٠,٧٦٩ |
| ١٦ | ٩٠ | ٠,٧٦٣ | ٣٦ | ٨٠ | ٠,٨٦٦ |
| ١٧ | ٨٠ | ٠,٧٥٦ | ٣٧ | ٨٠ | ٠,٩٣٦ |
| ١٨ | ٥٠ | ٠,٥٤٤ | ٣٨ | ٨٠ | ٠,٨٦٥ |
| ١٩ | ٧٠ | ٠,٨٣٨ | ٣٩ | ٩٠ | ٠,٨٤٥ |
| ٢٠ | ٨٠ | ٠,٧٧٨ | ٤٠ | ٦٠ | ٠,٤٧٤ |

يتضح من الجدول السابق:

حصلت العبارات علي نسبة موافقة ٦٠% فأكثر من صدق الخبراء والعبارات وحصلت

العبارات في صدق الأتساق الداخلي علي (٠,٣٢٨) فأكثر مما يشير الي صدق الاستبيان

٢- قياس الثبات باستخدام " معامل جتمان للتجزئة النصفية " :

يتم قياس الثبات باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية بتقسيم المقياس الي مقياسين وكأنهما

صورتان متكافئتان بحيث يكون الجزء الأول مشتملاً على العبارات زوجية الترتيب بحيث يكون

النشاط المبذول في استجابات العينة على الجزئين تقريباً متساوياً ، وهنا يكون قد تم توجيه ظروف

التطبيق على الجزئين لأنهما تما في نفس الوقت ، وفي نفس المكان وبنشاط متساوي ، ويعتمد

ثبات التجزئة النصفية على عدد العبارات في كل جزء ومعامل ألفا في كل جزء أيضاً والارتباط بين

الجزئين ، ومعامل " سبيرمان براون " للارتباط ، ومعامل "بيتا" للتجزئة النصفية. ويبين جدول رقم

(٢) الثبات بطريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (٣) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة

| المقاييس | المؤشرات | | | |
|----------------------------|------------|----------------------|---------------------|-------------|
| | معامل ألفا | الارتباط بين الجزئين | معامل سبيرمان براون | معامل جتمان |
| | | | | |
| تنمية القدرات الابتكارية | ٨٥٩. | ٩٢٥. | ٩٥١. | ٩٤٧. |
| دعم الأداء الإداري المتميز | ٨٦٥. | ٨٠٧. | ٩١٧. | ٩١٤. |

بالنظر الي الجدول السابق الذي يبين الثبات بطريقة التجزئة النصفية يتضح أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ، وتدل على وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وجميع هذه المؤشرات تؤكد على ثبات الاداة وجودتها من حيث قياسها لمتغيرات الدراسة .

وهكذا تم التوصل للصورة النهائية للاستبيان وتم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على

عينة الدراسة كما تم معالجتها إحصائياً.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة:

- * التكرارات والنسب المئوية.
- * الانحراف المعياري.
- * معامل صدق الاتساق الداخلي.
- * اختبار كاي^٢.
- * المتوسط الحسابي.
- * اختبار معنوية النسبة.
- * معامل الفاكرونباخ .

وقد ارتضت الباحثة مستوى ٦٠% أو أكثر كنسبة توافر مناسبة للمحور أو العبارة.

هذا وقد ارتضت مستوى دلالة ٠,٠٥ لقبول وتفسير النتائج.وقد تم تطبيق البحث خلال المدة من ٢٠١٦/٦/٢٠م الي ٢٠١٦/٨/١٥م.

عرض ومناقشة النتائج

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية الطلاقة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري

المتميز بالأندية الرياضية؟

يبين الجدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين متغير الطلاقة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم

الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية الخاصة كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط " كندال "

جدول (٤) معاملات الارتباط بين متغير الطلاقة الفكرية كمتغير مستقل

ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية الخاصة كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| عناصر متغير الطلاقة الفكرية | معادل ارتباط كندال | المعنوية | المتغير التابع (y) |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------------------------|
| ١ | ٢١٧. (**) | ٠٠٠. | دعم الأداء الإداري المتميز |
| ٢ | ٤٨٨. (**) | ٠٠٠. | |
| ٣ | ١٩١. (**) | ٠٠٠. | |
| ٤ | ٥٢. (**) | ٠٠٨. | |
| ٥ | ١٣. (**) | ٠١٠. | |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين تنمية قدرة الطلاقة الفكرية للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .
جدول (٥) تحليل التباين لمعاملات الارتباط بين متغير الطلاقة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية الخاصة كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| اختبار " ف " | | متوسط المربعات | مجموع المربعات | البيان |
|--------------|----------|----------------|----------------|----------|
| الارتباط | المعنوية | ٣٥٠.٣٢ | ٣٥٠.٣٢ | الانحدار |
| ٣١٧.١٩ | ٠.٠٠.٠٠* | ٧٦٥.١ | ٠.٥٠.٥٦٦ | الخطأ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين قدرة الطلاقة الفكرية ودعم الأداء الإداري المتميز حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٩,٣١٧، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل علي صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وهذا يتفق مع ما توصل اليه محمد محمود السيد (١٥) ان هناك فروق في التفكير الابتكاري والابداع بين العاملين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص لصالح القطاع الخاص ويرى عادل المسدي (١٠) ان هناك علاقة بين الابتكار والابداع والتفكير الابتكاري وبذلك تم الاجابة علي التساؤل الاول بانه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الطلاقة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

الإجابة على التساؤل الثاني

- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الاصاله الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟

يبين جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين متغير الأصالة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط " كندال " .

جدول (٦) معاملات الارتباط بين متغير الأصالة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| المتغير التابع (Y) | المعنوية | معامل ارتباط كندال | عناصر متغير الأصالة الفكرية |
|----------------------------|----------|--------------------|-----------------------------|
| دعم الأداء الإداري المتميز | ٠.٠٠. | ٣٢٨. (**) | ٦ |
| | ٠.٠٠. | ١٥٥. (**) | ٧ |
| | ٠.٠٠. | ٦٠٣. (**) | ٨ |
| | ٠.٠٠. | ٦٥٢. (**) | ٩ |
| | ٠.٠٠. | ٤٢٤. (**) | ١٠ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين تنمية قدرة الأصالة الفكرية للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز وقامت الباحثة بتحليل التباين لمتغير الأصالة الفكرية ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز جدول رقم (٦)

جدول (٦) تحليل التباين لمتغير الأصالة الفكرية و متغير دعم الأداء الإداري المتميز (ن=١٥٠)

| اختبار "ف" | | متوسط المربعات | مجموع المربعات | البيان |
|------------|----------|----------------|----------------|----------|
| المعنوية | الارتباط | ٩٦,٢٢٦ | ٩٦,٢٢٦ | الانحدار |
| ** ٠,٠٠٠ | ٤٦,٧٦٨ | ١,٤٨٦ | ٥٠٢,١٧٤ | الخطأ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توفر قدرة الأصالة الفكرية ودعم الأداء الإداري المتميز حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٦٤,٧٦٨ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين ويرى فريد شوشة (١٣) ان المشكلات التي تواجه المنظمات تتمثل في تحويل المعلومات والابتكار الي افعال ويضيف جين وتودر (٢٦) ان تكوين فرق العمل والابداع يساعد علي الابتكار وادارة الصراعات .

وبذلك تم الإجابة على التساؤل الثاني بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الأصالة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية.
الإجابة على التساؤل الثالث:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المرونة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية؟

يبين جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين متغير المرونة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء المتميز كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط "كندال" .

جدول (٧) مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط بين متغير المرونة الفكرية كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء المتميز كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| المتغير التابع (y) | المعنوية | معامل ارتباط كندال | عناصر متغير المرونة الفكرية |
|----------------------------|----------|--------------------|-----------------------------|
| دعم الاداء الإداري المتميز | ٠٠٠٠ | (**)٢٠٦ | ١١ |
| | ٠٠٠٠ | (**)٥٣٦ | ١٢ |
| | ٠٠٠٠ | (**)١٧٩ | ١٣ |
| | ٠٠٠٠ | (**)٤٣٤ | ١٤ |
| | ٠٠٤ | (**)٠٠٦ | ١٥ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين تنمية قدرة المرونة الفكرية للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز .

ويبين جدول رقم (٨) تحليل التباين لمتغير المرونة الفكرية و متغير دعم الأداء الإداري المتميز .

جدول (٨) تحليل التباين لمتغير المرونة الفكرية و متغير دعم الأداء الإداري المتميز (ن=١٥٠)

| اختبار "ف" | | متوسط المربعات | مجموع المربعات | البيان |
|------------|----------|----------------|----------------|----------|
| المعنوية | الارتباط | ٧٤,١٨٢ | ٧٤,١٨٢ | الاتحدار |
| ** ٠,٠٠٠ | ٤٧,٨٣٠ | ١,٥٥١ | ٥٢٤,٢١٨ | الخطأ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توفر قدرة المرونة الفكرية ودعم الأداء الإداري المتميز ، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٧,٨٣٠ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين . ويرى توماس (٢٧) انه يوجد مقاومة للأفكار الابتكارية لدى العاملين بالهيئات. ويضيف محمد عبدالله (١٤) انه من فوائد تفويض السلطة في مرونة وتطوير العمل وخاصة الابتكار والمبادرة.

مما سبق الإجابة على التساؤل الثالث بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المرونة الفكرية للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

الإجابة على التساؤل الرابع

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المثابرة ومواصلة الاتجاه للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

يبين جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين متغير المثابرة ومواصلة الاتجاه كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط "كندال" .

جدول (٩) مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط بين متغير المثابرة ومواصلة الاتجاه كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| عناصر متغير المثابرة | معامل الارتباط كندال | المعنوية | المتغير التابع (y) |
|----------------------|----------------------|----------|--------------------|
| ١٦ | ٤٧٦ (**) | ٠٠٠ | دعم الأداء الإداري |
| ١٧ | ٤٢٧ (**) | ٠٠٠ | |
| ١٨ | ٣٤٧ (**) | ٠٠٠ | |
| ١٩ | ٥٥٨ (**) | ٠٠٠ | |
| ٢٠ | ٧٧٢ (**) | ٠٠٠ | |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين تنمية قدرة المثابرة ومواصلة الاتجاه للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز .

تحليل التباين لمعاملات الارتباط بين متغير المثابرة ومواصلة الاتجاه كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع

جدول (١٠) تحليل التباين معاملات الارتباط بين متغير المتأثرة ومواصلة الاتجاه كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| اختبار "ف" | | متوسط المربعات | مجموع المربعات | البيان |
|------------|----------|----------------|----------------|----------|
| الارتباط | المعنوية | ١٧٥,٦٨٧ | ١٧٥,٦٨٧ | الانحدار |
| ١٤٠,٤٧٨ | **٠,٠٠٠ | ١,٢٥١ | ٤٢٢,٧١٣ | الخطأ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توفر قدرة المتأثرة ومواصلة الاتجاه ودعم الأداء الإداري المتميز حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٤٠,٤٧٨ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين . ويرى احمد عبدالحكم (٣) ضرورة تصميم برامج تنمية ادارية لرفع مستوي كفاءة العاملين في الادارة الرياضية.

مما سبق يتم الإجابة على التساؤل الرابع بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة المتأثرة ومواصلة الاتجاه للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

الإجابة على التساؤل الخامس

" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية قدرة الحساسية وحل المشكلات للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

يبين جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين متغير الحساسية وحل المشكلات كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز الخاصة كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط كندال .
جدول رقم (١١) مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط بين متغير الحساسية وحل المشكلات كمتغير مستقل ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز الخاصة كمتغير تابع (ن=١٥٠)

| عناصر متغير الحساسية وحل المشكلات | معامل ارتباط كندال | المعنوية | المتغير التابع (Y) |
|-----------------------------------|--------------------|----------|----------------------------|
| ٢١ | ٦٠٧ (**) | ٠٠٠ | دعم الأداء الإداري المتميز |
| ٢٢ | ٥٧٨ (**) | ٠٠٠ | |
| ٢٣ | ٥٤٤ (**) | ٠٠٠ | |
| ٢٤ | ٣١٩ (**) | ٠٠٠ | |
| ٢٥ | ٣٨٢ (**) | ٠٠٠ | |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين تنمية قدرة المتأثرة ومواصلة الاتجاه للعاملين ودعم الأداء الإداري المتميز. ويبين جدول رقم (١٢) تحليل

التباين لمتغير الحساسية وحل المشكلات ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز
جدول (١٢) تحليل التباين لمتغير الحساسية وحل المشكلات ومتغير دعم الأداء الإداري المتميز (ن=١٥٠)

| اختبار "ف" | | متوسط المربعات | مجموع المربعات | البيان |
|------------|----------|----------------|----------------|----------|
| الارتباط | المعنوية | ٦٣٨,٣٢٧ | ٦٣٨,٣٢٧ | الانحدار |
| ٠٠١,٤٠٩ | **٠,٠٠٠ | ٨٠١ | ٧٦٢,٢٧٠ | الخطأ |

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توفر قدرة الحساسية وحل المشكلات ودعم الأداء الإداري المتميز حيث كانت قيمة اختبار "ف" $409,001$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0,01$ ، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين توماس (٢٧) ان العاملين يقاومون الافكار الابتكارية ويضيف فريد شوشة انه تعدد المشكلات التي تواجه المنظمات في تحويل المعلومات والابتكارات الي افعال .

مما سبق يتم الإجابة على التساؤل الخامس :

بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوي لتنمية قدرة الحساسية وحل المشكلات للعاملين في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

وقد لاحظت الباحثة وجود علاقات ارتباطية قوية بين عناصر المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ، لذا فقد لجأت الي القيام بإجراءات الانحدار المتعدد لتلافي أثر هذه الارتباطات .
بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية القدرات الابتكارية في دعم الأداء الإداري المتميز بالأندية الرياضية .

الاجابة علي التساؤل السادس ما مدي توفر الاداء الاداري المتميز بالاندية الرياضية؟

يبين جدول رقم (١٣) مدي توفر الاداء الاداري المتميز بالاندية الرياضية؟

جدول (١٣) نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير دعم الاداء الاداري المتميز (ن=١٥٠)

| ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|--|
| ٦ | ٣٢٨٦١.١ | ٢٠٠٠.٣ | تدعم الإدارة آراء وأفكار العاملين التي تتعلق بتحسين جودة الأداء . |
| ٧ | ٠٢٤٩٨.١ | ٠٥٠٠.٣ | يشجعي رئيسي على تقديم الاقتراحات غير التقليدية لتحقيق المزيد من التميز في الأداء. |
| ٢ | ٣٢٣٨٨.١ | ٤٥٠٠.٣ | تعمل الإدارة على حل المشكلات المختلفة التي تعترض أداء الأفراد لوظائفهم . |
| ٣ | ٢٠١٧٧.١ | ٤٠٠٠.٣ | البحوث والتطوير نشاط فعال من أنشطة النادي . |
| ١٢ | ٢٦١٨٢.١ | ٧٥٠٠.٢ | يوجد تضارب وازدواجية في بعض الاختصاصات بيني وبين زملائي في العمل. |
| ٥ | ٤٢٦٠٠.١ | ٣٥٠٠.٣ | تشجع إدارة النادي الاداء الإداري المتميز لدى العاملين وتمنحهم المكافآت . |
| ٩ | ١٤١٨٦.١ | ٠٠٠٠.٣ | يتم إدارة واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية . |
| ٤ | ٣٩٤٨٩.١ | ٤٠٠٠.٣ | تسعى إدارة النادي الي اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد الي أقل قدر ممكن دون التأثير على مستوى الأداء . |
| ١١ | ٤٣٧٣٩.١ | ٨٠٠٠.٢ | التطوير والتحسين من الاستراتيجيات الأساسية . |
| ٨ | ٤٦٧٥٩.١ | ٠٥٠٠.٣ | هناك معايير لمدى تلبية رغبات وتطلعات العاملين تراجع باستمرار من قبل الإدارة . |
| ١٣ | ٣٥٨٤٧.١ | ٦٠٠٠.٢ | تتحقق رغبات العاملين بشكل كبير لكي يتفرغوا للابتكار والإبداع في العمل . |
| ١ | ٢٧٧٦٢.١ | ٦٥٠٠.٣ | هناك مراجعة منتظمة لأهداف الاداء لتحقيق ما تسعى للوصول إليه مستقبلاً |
| ١٠ | ٣٥٣٨٤.١ | ٨٥٠٠.٢ | يتم مراجعة مناهج وأساليب العمل على مستوى جميع الإدارات بالنادي بشكل منتظم لضمان تحقق التميز في الأداء . |

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى ، وأن اتجاهات عينة البحث كانت الموافقة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٦٠٠٠ - ٣,٦٥٠٠) ويعني ذلك أن لدى العاملين اتجاهات ايجابية نحو

عملية دعم الاداء الإداري المتميز ، وعلى وعي بأهميته في زيادة القدرة التنافسية، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام ، إلا أن هناك عبارات عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها ، ويوضح الجدول التالي (١٤) تلك العبارات .
جدول (١٤) العبارات السلبية لمتغير دعم الأداء الإداري المتميز (ن=١٥٠)

| الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات |
|-------------------|----------------|--|
| ٣٥٣٨٤.١ | ٨٥٠٠.٢ | يتم مراجعة مناهج وأساليب العمل على مستوى جميع الإدارات بشكل منتظم لضمان تحقيق التميز في الأداء . |
| ٤٣٧٣٩.١ | ٨٠٠٠.٢ | التطوير والتحسين من الاستراتيجيات الأساسية . |
| ٢٦١٨٢.١ | ٧٥٠٠.٢ | يوجد تضارب وازدواجية في بعض الاختصاصات بيني وبين زملائي في العمل. |
| ٣٥٨٧.١ | ٦٠٠٠.٢ | تتحقق رغبات العاملين بشكل كبير لكي يتفرغوا للابتكار والإبداع في العمل |

يعكس الجدول السابق بعض أوجه القصور في متغير دعم الأداء الإداري المتميز ، حيث كانت المتوسطات المرجحة لهذه العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات) وتظهر أوجه الضعف التي تعكسها هذه النتائج ، ويمكن عن طريق معالجتها التأثير في زيادة فاعلية عملية دعم الأداء الإداري المتميز لزيادة القدرة التنافسية .

الاستنتاجات :

- أظهرت قدرة الطلاقة الفكرية لدى العاملين بعض نقاط ضعف فيما يلي :
- تردد العاملين في عرض أفكارهم عندما تكون غريبة .
- شعور العاملين أن مهارتهم وقدراتهم أكبر من المهام الموكلة إليهم
- أظهرت قدرة الأصالة الفكرية لدى العاملين نقطة ضعف تمثلت فيما يلي :
- ان طبيعة العمل لا تتطلب طرح أفكار جديدة وذات قيمة وتطوير ما هو قائم.
- اظهرت قدرة المرونة الفكرية بعض نقاط ضعف تمثلت فيما يلي :
- ان وظائف العاملين لا تعمل في على خلق تحديا يتطلب مزيداً من الاجتهاد في الأداء
- عدم اهتمام العاملين بالمشاركة وإبداء الرأي في القرارات التي تخص وظائفهم قبل صدورها .
- أظهرت قدرة المثابرة ومواصلة الاتجاه نقطة ضعف تمثلت فيما يلي :
- عدم سعي العاملين الي المشاركة في برامج التدريب التي تحتوي على موضوعات عن الابتكار والإبداع .
- لم تظهر قدرة الحساسية وحل المشكلات أي نقاط ضعف .
- أظهر دعم الأداء الإداري المتميز عدة نقاط ضعف تمثلت فيما يلي :
- عدم قيادة الإدارة بمراجعة مناهج وأساليب العمل على مستوى جميع الإدارات بشكل منتظم لضمان تحقيق التميز في الأداء .

- عدم قيام الإدارة بجعل التطوير والتحسين من الاستراتيجيات الأساسية للنادية .
- وجود تضارب وازدواجية في بعض الاختصاصات بين العاملين وبعضهم البعض.
- عدم قيام الإدارة بالتركيز على تحقيق رغبات العاملين بالنادية بشكل كبير لكي تتيح لهم المجال للابتكار والإبداع في العمل .

التوصيات :

١- ضرورة قيام الإدارة بجعل التطوير والتحسين من الاستراتيجيات الأساسية للنادية الرياضية وذلك عن طريق :

- ١- أن تطلب الإدارة من العاملين - وفي جميع المجالات والتخصصات - أن يتقدم كل منهم بعدد محدد من الأفكار المبتكرة والتي تعمل على تميز الأداء ، ولضمان الجدية يجب أن تتضمن معايير تقييم أداء العاملين معياراً للأفكار والإبداعات التي يساهم بها العاملون .
- ٢- ضرورة قيام الإدارة بمراجعة مناهج وأساليب العمل على مستوى جميع الإدارات بشكل منتظم لضمان تحقيق التميز في الأداء ، وذلك عن طريق : دراسة وتحليل المناخ المحيط بالنادي وطبيعة المتغيرات المؤثرة عليها وكذلك دراسة وتحليل المناخ الداخلي للنادي للتعرف على مواطن القوة بها وتحديد مصادر الضعف والمشكلات التي يعاني منها النادي والتي تحد من قدراتها على المنافسة والتميز في الأداء ومن ثم رسم استراتيجيات وتحديد أهداف ابتكارية للتغلب على نقاط الضعف والمشكلات التي يعاني منها النادي ويساهم العاملون في تحقيق هذه الاهداف بشكل رئيسي بما لديهم من خبرات وأفكار .
- ٣- ضرورة قيام الإدارة بالتركيز على تحقيق رغبات العاملين بالنادي بشكل كبير لكي تتيح لهم المجال للابتكار والإبداع في العمل ، وذلك عن طريق : التعرف على دوافع ورغبات العاملين غير المشبعة ومن ثم تحفيز العاملين بالربط بين إشباع هذه الرغبات وما يقدمونه من أفكار جديدة وإبداعات تساهم في تميز أداء النادي .
- ٤- ضرورة تمكين العاملين وذلك بهدف السيطرة على ظروف الاداء والتعامل بإيجابية مع متغيرات ومسئوليات الوظيفة ، وذلك عن طريق :
- أ- أن تتضمن وظائف العاملين مجالات تعمل على خلق تحد يتطلب مزيداً من الاجتهاد والابتكار في الأداء ، وذلك عن طريق:
- منح العاملين - أو بعضهم - صلاحية اتخاذ القرارات لتعديل مسار تنفيذ العمل والتصرف والإبداع والابتكار بحسب تغير الظروف وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء وأيضاً مشاركة العاملين في صنع القرارات أو على الأقل إبداء الرأي في القرارات التي تخص وظائفهم قبل صدورها .

- ضرورة الاهتمام بالتدريب كاستراتيجية رئيسية لتنمية قدرات العاملين الابتكارية ، وذلك عن طريق مشاركة العاملين في برامج التدريب بحيث لا يقل عدد البرامج التدريبية للعاملين عن ثلاثة برامج على مدار العام ، وبشرط أن يحتوي أحد هذه البرامج على موضوعات عن الابتكار والإبداع ، وضع مؤشرات لقياس العائد من التدريب على تميز الأداء بالنادي .

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية :

- ١- إجلال عبد المنعم حافظ ، وآخرون " الأصول العلمية للإدارة" ، (القاهرة كلية التجارة ، مكتبة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ م .
- ٢- أحمد سعيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة (القاهرة : مكتب الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٠ م .
- ٣- أحمد عبد الحكم: تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
- ٤- أحمد مرسي الخواص ، محددات الإبداع الإداري للعاملين بالأجهزة الحكومية، (القاهرة : مكتبة كلية التجارية ، بني سويف ، ٢٠٠٢ م .
- ٥- إدارة الإبداع والخطط الخلافة ، مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية ، العدد ٥٨ ، إبريل ٢٠٠٥ .
- ٦- أيمن إبراهيم: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي في الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥م.
- ٧- اسامه محمود فريد ، التفكير الابتكاري والمدير العصري ، (القاهرة : مكنتبات جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ م .
- ٨- اسامه محمود فريد ، كيف تنمي مهاراتك الإبداعية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ م .
- ٩- أندرودي سيزلاقي ومارك جي . وآلاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد ، راجع الترجمة : على محمد عبدالوهاب (الرياض: معهد الإدارة العامة ، ٢٠٠٠ م .
- ١٠- عادل عبد المنعم المسدي ، " أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية " المجلة العربية للإدارة ، طنطا ، العدد الرابع ، ٢٠٠٣ .
- ١١- عبد الله أحمد محمد عباس الكندري ، " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريب بجامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ .
- ١٢- عبد الوهاب سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤ م .

- ١٣- فريد علي محمد شوشة ، " أثر التطور التكنولوجي على الاستراتيجية الوظيفية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والابتكار " ، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، العدد الثالث ، ٢٠٠١ .
- ١٤- محمد عبدالله : تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ١٥- محمد محمود السيد ، " العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الابداعية " ، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، العدد الخامس ، ٢٠٠٢ .
- ١٦- وزارة الشباب والرياضة :اللائحة التنفيذية للنادية الرياضية: جريدة الوقائع المصرية ٢٠٠٤م
- ١٧- مدحت محمد ابوالنصر "تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة" مجموعة النيل العربية، القاهرة ٢٠٠٤م.

ثانياً المراجع الأجنبية :

- 18- Andrew E. schawartz, performance management (N.Y:barron, S Educational series , inc ., 2001)
- 19- Bogner & Bansal: Knowledge Management as the Basi of Sustained High Performance,2007 .
- 20- Birgita sandberg & sten – olof Hansen , "Creating an international market for disruptive innovations ", European journal of innovation management , 2004 .
- 21- Brain Becker and others, the HR score card (N.J: Harry business school press, 2001)
- 22- Brew jay , Creative thinking can Recreative your deposit base , ram journal , apr . 2003 .
- 23- Defed. Langdon . Aligning performance : improving people . systems and organizations (san Francisco jersey pass, 2000).
- 24- Aukrey , Daniels , Performance management magazine, 2001 .
- 25- Elspeth mcfadzean techniques to enhance creative thinking team performance management : an international journal Issue 2000.
- 26- Gain casimir and tuder richards , www.dennisturner.com 2006
- 27- Thomas zwick , " Empirical determinants of Employee Resistance Against innovatins " zwick@ zew.de,Germany, 2000.