

## دور الإبداع الإدارى فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت

\* د/ جمال مصطفى أحمد الزهير

مقدمة ومشكلة البحث :

تُمثل المنافسات الرياضية أحد المجالات التربوية الهامة التى تؤثر تأثيراً إيجابياً وفعالاً فى نفوس الأفراد والجماعات إذا تم إدارتها تحت إشراف قيادات إدارية مؤهلة ووفقاً لأحدث أساليب إدارة المنافسات الرياضية، ويُسهم الإعداد الجيد للمنافسات الرياضية فى وضع النظم والأسس والقواعد التى يجب أن تسير عليها هذه المنافسات ومن ثم يضمن عدالة هذا التنافس، ويتم تنظيم المنافسات الرياضية بين أفراد أو أندية أو فرق مُمثلة لهيئات أو دول فى الأنشطة الرياضية المعروفة ذات القواعد والقوانين المعتمدة محلياً أو دولياً سواء كانت هذه الأنشطة مُدرجة فى الألعاب الأولمبية أو غير مُدرجة بها وتخضع فى تنظيمها لهيئات أو إتحادات محلية ودولية، وسواء أقيمت بصفة دورية أو غير دورية.

ويُشير كمال الدين درويش، إسماعيل حامد عثمان (٢٠٠٠) إلى أن الدورات الرياضية هى سلسلة المنافسات التى تُقام بين مجموعة من اللاعبين أفراداً كانوا أو جماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم، وهى وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات من أهمها المنافسة، فالمنافسة ظاهرة طبيعية عند الإنسان ويُمثل التنافس أساساً فى الإرتقاء بمستوى أداء الأفراد فى كل المجالات، والمجال الرياضى يُعتبر من أهم المجالات التى يكتسب من خلاله الفرد أعماق الخبرات لما يحتويه من مواقف تتطلب تعاوناً وتنافساً شريفاً. (١٥ : ١٦٧)

ومن أهم المنافسات الرياضية الجامعية التى يتم تنظيمها على مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية هى البطولة الخليجية للجامعات، وتُعد هذه البطولة من أهم الأحداث الرياضية فى منطقة الخليج العربى بعد كأس الخليج العربى، وتقتصر المشاركة فى هذه البطولة على الجامعات ومؤسسات التعليم العالى فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى، ويُمثل النظام الأساسى للدورة الرياضية للجامعات ومؤسسات التعليم العالى فى دول المجلس إطاراً تنظيمياً عاماً للنشاطات الرياضية المشتركة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالى فى دول مجلس التعاون، وتُقام البطولة كل سنتين وتُحدد اللجنة الإشرافية الموعد المناسب لإقامة كل بطولة بالتنسيق مع الأمانة العامة والجامعة أو المؤسسة المنظمة

\* أستاذ مشارك بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت.

والجامعات والمؤسسات المشاركة، ويتحدد مكان إقامة البطولة بناءً على توصيات إجماعات العُمداء بالتناوب بين الدول المشتركة بانتظام في البطولة، وتتراوح مدة البطولة من سبعة إلى عشرة أيام، وتهدف البطولة إلى تأكيد روح الإنتماء الإسلامي وتعميق الشعور بذلك بين طلاب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أبناء المجلس، وتقوية وتعميق أهداف مجلس التعاون التي يسعى لتحقيقها، وتعميق الصلات والروابط الأخوية بين طلاب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أبناء دول المجلس، وتنمية الوعي الرياضي للطلاب الجامعي تحقيقاً للنمو المتكامل في شخصيته وقدرته على الممارسة الرياضية في جو تنافسي شريف، وإعداد الطالب الجامعي رياضياً لتمثيل جامعتة بما ينسجم ورسالة الجامعة الأكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. (٣٨)، (٣٩)

وقد استضافت جامعة الكويت الدورة الرياضية السادسة عام ٢٠٠٤م، كما شرفت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بتنظيم الدورة الرياضية الثامنة في الفترة من ١٠ - ١٠ إبريل ٢٠١٩م بمشاركة أكثر من ٧٥٠ طالب جامعي من ١٧ جامعة ومؤسسة تعليم عالي خليجية، وتضمنت هذه النسخة من البطولة الخليجية للجامعات تسع مسابقات رياضية وألعاب للتنافس وهي (كرة القدم، خماسيات كرة قدم كرة الصالات، ألعاب القوى مضمار، ألعاب القوى ميدان، التنس، تنس طاولة، السباحة، إختراق الضاحية، كرة الطائرة). (٤٠)

وتسعى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت إلى توفير المنشآت الرياضية والبنية التحتية وصيانتها بصورة دورية وتوفير أحدث الأدوات والأجهزة الرياضية لجذب الطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية والإستفادة من المنشآت والأدوات والأجهزة الرياضية في تنظيم المنافسات الرياضية بين كليات الهيئة وأيضاً على مستوى الجامعات بدولة الكويت وفي تنظيم البطولة الخليجية للجامعات على مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبالفعل فقد تم إستخدام عدد من المنشآت الرياضية الخاصة بالهيئة من قبل في تنظيم العديد من الدورات والأحداث الرياضية المحلية والدولية لعدد من الشركاء الرياضيين البارزين أمثلة الإتحاد الدولي لألعاب القوى (IAAF)، والإتحاد الدولي لكرة الطائرة (FIVB)، والإتحاد الدولي للتنس (WTA)، والإتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA). (٤١)

كما تسعى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب إلى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية حتى يمكن تقديم نموذج ومستوى إداري متميز يتناسب مع قيمة ومكانة الهيئة، وفي هذا الإطار تستعين الهيئة بالقيادات والكوادر الإدارية المتخصصة أصحاب العقول المُبدعة

ل طرح الأفكار والمقترحات المبتكرة وتجنب الأفكار والمقترحات الروتينية وتقديم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات والأزمات التي قد تحدث أثناء إدارة المنافسات الرياضية نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، حيث يُشير برايفن جويتا (٢٠٠٨) إلى أن الضغوط الناجمة عن المنافسة تفرض على جميع مؤسسات العمل ممارسة الإبداع بهدف دعم تطويرها، ومع ذلك فهناك ثمة تحديات قد تواجه تلك المؤسسات ففي الماضي كان يُنظر إلى الإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة الذين يباشرونه كما كان يُنظر إليه على أنه أداء نادر وفعل لا يمكن التنبؤ به ونتيجة لذلك كانت عملية إستحداث وتطوير منتجات وخدمات جديدة تستغرق وقتاً طويلاً، أما في القرن الحادى والعشرين فينبغى علينا أن نُغير نظرتنا إلى الإبداع حتى تتثنى لنا الفرصة لأن نتحلى بالتفكير المتصل والقدرة على الإبداع وفق متطلبات الإدارة الحديثة. (٤ : ٣)

ويُعرف حسن نوفل عبد الرحمن (٢٠١٣) الإبداع الإدارى بأنه " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة مُتميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عملى لتنفيذ أعمال المؤسسة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة". (٧ : ١٠٢)

وبالرجوع إلى المؤلفات فى الإبداع الإدارى وجد الباحث أن هناك شبه إتفاق على أن مهارات الإبداع الإدارى تتمثل فى الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية وتركيز الإنتباه والإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل والمخاطرة المحسوبة. (٤)، (٩)، (١١)، (١٨)، (٢٤)، (٢٥)

ويذكر عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧) أنه يُقصد بالأصالة أن الشخص المُبدع شخص ذو تفكير أصيل أى أنه لا يُكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة فى عدم خضوعها للأفكار المتوقعة والمتعارف عليها وخروجها عن التقليد. (١١ : ٧٣)

ويُشير مؤيد دناوى (٢٠٠٨) إلى أن الطلاقة الفكرية تُمثل الجانب الكمى فى الإبداع، وهى تعنى عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية لكى يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليُعطى أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعماق أداء، والطلاقة الفكرية فى جوهرها عملية تذكر وإستدعاء إختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعى جديد. (٢٢ : ٤٦)

وتُشير ناديا السرور (٢٠٠٥) إلى أن المرونة الذهنية تُمثل القدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادى، والنظر للمشكلة من

أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يُغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (٢٣ : ٦٦)

ويشير محمود سلمان العميان (٢٠٠٥) إلى أنه يُقصد بتركيز الانتباه قدرة الفرد على التركيز على الأفكار العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية إهتماماً أكثر مما تستحقه، والإهتمام بالتكيف مع التغيير وإعتباره أمر ضرورى وطبيعى، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكاراً إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادى والمعنوى للمُبدعين ومشاريعهم الإبداعية. (٢٠ : ٣٤٣)

ويذكر عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧) أن الشخص المُبدع يتميز عن غيره بأنه يستطيع أن يُدرك الأزمات والمشكلات فى المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة أو أزمة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المُبدع القدرة على التحديد الدقيق بكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، وإستيعاب النتائج المترتبة عليها برؤية واضحة يستطيع أن يعرف من خلالها نواحى القصور والأخطاء وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة. (١١ : ٧٣)

ويذكر عبد الحميد عبد الفتاح المغربى (٢٠٠٧) أن من خصائص وسمات الأفراد المُبدعين ومنهم المدراء زيادة القدرة على التحليل والوعى بمختلف الأبعاد لمعالجة أى موضوع، مما يعنى أن يكون لديه القدرة على التحليل والتجميع، وهى القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل إستخدامها فى مواضعها الصحيحة (١٠ : ٣٤٥)

ويشير فهد عايض الشمري (٢٠٠٢) إلى أن المخاطرة المحسوبة تُظهر مدى شجاعة الفرد فى تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعنى أخذ زمام المبادرة فى تبنى الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفى الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التى يقوم بها ولديه الإستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك. (١٤ : ٦٧)

وقد أجريت العديد من الدراسات فى الإبداع الإدارى كدراسة كليك **Çelik, A.** (٢٠١٤) (٢٩) وعنوانها "مهارات الإبداع التنظيمى للمدراء الرياضيين على أساس بعض المتغيرات الديموجرافية" وأسفرت عن إرتفاع معدلات الإبداع التنظيمى عند العاملين الأصغر سناً والأحدث تعييناً وكانت مستويات الإبداع التنظيمى أعلى عند المديرين مقارنة بالمدرسين كما كانت أعلى عند المدرسين مقارنة بالموظفين، ودراسة مالك **Malek-** وآخرون

**Akhlagh et al (٢٠١٥) (٣٠)** وعنوانها "العلاقة بين إبداعية المدير والبنية التنظيمية على مستوى العاملين بوزارة الشباب والرياضة"، وأسفرت أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين البنية التنظيمية وإرتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء العموم بوزارة الشباب والرياضة، وكانت أهم عوامل البنية التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري هي مرونة الهيكل الوظيفي ووضوح الأدوار ودعم القيادة العليا للإبداع، ودراسة **إسلام حسين إسماعيل رمضان (٢٠١٧) (٢)** وعنوانها "دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية"، وأسفرت عن توافر جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية، ودراسة **بسمة علاء على عيد (٢٠١٩) (٦)** وعنوانها "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري بإدارة النشاط الرياضي بجامعة كفر الشيخ"، وأسفرت أن جامعة كفر الشيخ تعتمد على الخبراء للحصول على المعرفة، وأنه يتم إستقبال آراء ومقترحات العاملين بإدارة النشاط الرياضي ويتم الإهتمام بقدرات المرؤوسين ومهاراتهم والإبتعاد عن تكرار نفس الحلول لمشكلات العمل، ودراسة **أحمد مختار عبد الوهاب دبور (٢٠٢٢) (١)** وعنوانها "دور الإبداع الإداري في تطوير العمليات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة"، وأسفرت عن التعرف على دور كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري في تطوير العمليات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتنمية مهارات وممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والكوادر الإدارية المستقبلية بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، إلا أنه لم تتطرق أى من الدراسات السابقة- في حدود علم الباحث - إلى دراسة دور الإبداع الإداري في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء البحث الحالي للتعرف على دور الإبداع الإداري في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

#### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية المتغيرات التي يتناولها وهي الإبداع الإداري ودوره في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وما يمكن أن يُمثله من إضافة علمية جديدة في مجال دراسة الإبداع الإداري كأحد مداخل التطوير التنظيمي الذي يُسهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى الإداريين الرياضيين بالهيئة، والتوصل إلى نتائج وحلول علمية لتطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وترجع الأهمية التطبيقية للبحث في كونه

يُطبق على المجتمع الكويتي حيث تُنادى قطاعات الدولة بتطويره وتنميته والرفع من مستواه الرياضي، وأن الإبداع الإداري يُسهم في تطوير مستوى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بشكل عام وإكتشاف ودعم القدرات الذاتية للقيادات والكوادر الإدارية وتوجيهها نحو الإبداع والإبتكار بشكل خاص، كما يُسهم الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على إتجاهاتهم وسلوكهم ويساعدهم في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرتهم على التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية.

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما دور الأصالة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٢- ما دور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٣- ما دور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٤- ما دور تركيز الإنتباه في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٥- ما دور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٦- ما دور القدرة على التحليل في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٧- ما دور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟

#### إجراءات البحث :

#### منهج البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

**مجتمع البحث :**

يُمثل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في المنتخبات الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وتشتمل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على كليات (التربية الأساسية، الدراسات التجارية، العلوم الصحية، الدراسات التكنولوجية، التمريض). (٤٢)

**عينة البحث :**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، حيث تشتمل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على كليات (التربية الأساسية، الدراسات التجارية، العلوم الصحية، الدراسات التكنولوجية، التمريض) وبلغ عددهم (١٥٠) فرد، وتم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان وعدد (١٠) أفراد لإجراء الدراسة الإستطلاعية، وعدد (١٢٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لإستمارة الإستبيان، والجدول (١) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

**جدول (١)****توصيف وتوزيع عينة البحث**

المجموع	التمريض	الدراسات التكنولوجية	العلوم الصحية	الدراسات التجارية	التربية الأساسية	توصيف عينة البحث وتوزيع عينة البحث
٢٠	٣	٥	٣	٤	٥	عينة المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان
١٠	١	٢	٢	٢	٣	عينة الدراسة الإستطلاعية
١٢٠	٢٢	٢٥	٢٢	٢٥	٢٦	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
١٥٠	٢٦	٣٢	٢٧	٣١	٣٤	إجمالي عدد العينة

**أدوات جمع البيانات :**

إستخدم الباحث في جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحث وقد إتبع الخطوات التالية في إعدادها :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان.
- ٣- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء.
- ٤- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة.
- ٥- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء.
- ٦- صياغة الصورة النهائية للإستمارة.

## المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

## أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحث بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلى:

أ- صدق المحتوى :

إستخدم الباحث صدق المحتوى بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (٨) خبراء. مرفق (١)، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/١/٢م - ٢٠٢٢/٣/٥م، وإتبع الباحث الخطوات التالية حيث قام بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٧) محاور. مرفق (٢)، وقام بعرضها على السادة الخبراء مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب)، وقد حدد الباحث شروط إختيار الخبير بأن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وألا تقل عدد سنوات الخبرة عن (١٠) سنوات، ويفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى أو القطاع النوعى، وقد جاءت آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلى فى الجدول (٢) :

## جدول (٢)

## آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان (ن = ٨)

رقم المحور	محاور إستمارة الإستبيان	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	دور الأصالة فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٢	دور الطلاقة الفكرية فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٣	دور المرونة الذهنية فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٤	دور تركيز الإنتباه فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٥	دور الإحساس بالمشكلة فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٦	دور القدرة على التحليل فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٨	--	١٠٠%
٧	دور المخاطرة المحسوبة فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٧	١	٨٧,٥٠%

يتضح من الجدول (٢) الأهمية النسبية والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان وقد تراوحت ما بين (٨٧,٥٠% - ١٠٠%) وإرتضى الباحث بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر، ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور وعرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها، وقد بلغ العدد المبدئى للعبارات (٥١) عبارة. مرفق (٣) وقد إتفق معظم الخبراء على عدم أهمية (٢) عبارة وهما العبارتان أرقام (٣٠، ٥١)، كما إتفق معظم الخبراء على ضرورة تعديل (٢) عبارة



إنحصرت ما بين (٠,٨٣ - ٠,٩٦)، وأن قيمة الارتباط بين العبارات والمجموع الكلى للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠,٨٥ - ٠,٩٥) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

#### جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان (ن=٢٠)

رقم المحور	اسم المحور	معامل الارتباط
١	دور الأصالة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٨٩
٢	دور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٩١
٣	دور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٨٨
٤	دور تركيز الإنتباه في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٩٣
٥	دور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٩١
٦	دور القدرة على التحليل في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٩٢
٧	دور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.	٠,٨٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٧.

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان، وأن قيمة الارتباط بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠,٨٧ - ٠,٩٣) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** ومعامل ألفا كرونباخ :

أ- التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** :

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على (٢٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٣/١٢ م - ٢٠٢٢/٣/٢٨ م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب والجدول (٥) يوضح معامل الثبات لكل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان.

## جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان (ن=٢٠)

معامل الارتباط	م						
٠,٨٦	٣٧	٠,٩٢	٢٥	٠,٩١	١٣	المحور الأول	
٠,٧٥	٣٨	٠,٨٦	٢٦	٠,٨٩	١٤	٠,٩٢	١
٠,٩١	٣٩	٠,٨٨	٢٧	المحور الثالث		٠,٧٥	٢
٠,٩٢	٤٠	٠,٨٤	٢٨	٠,٩٢	١٥	٠,٨٨	٣
٠,٨٨	٤١	المحور الخامس		٠,٩١	١٦	٠,٩٢	٤
٠,٨٦	٤٢	٠,٩١	٢٩	٠,٨٥	١٧	٠,٨٩	٥
المحور السابع		٠,٨٩	٣٠	٠,٨٤	١٨	٠,٨٦	٦
٠,٩٢	٤٣	٠,٨٦	٣١	٠,٨٩	١٩	٠,٩٠	٧
٠,٨٤	٤٤	٠,٨٨	٣٢	٠,٨٣	٢٠	المحور الثاني	
٠,٨٩	٤٥	٠,٩٣	٣٣	٠,٨٩	٢١	٠,٨٤	٨
٠,٩٣	٤٦	٠,٨٩	٣٤	المحور الرابع		٠,٩٢	٩
٠,٩٠	٤٧	٠,٧٥	٣٥	٠,٩١	٢٢	٠,٨٩	١٠
٠,٩١	٤٨	المحور السادس		٠,٩٣	٢٣	٠,٨٦	١١
٠,٨٦	٤٩	٠,٨٨	٣٦	٠,٩٠	٢٤	٠,٨٨	١٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٧.

يتضح من جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest لإستمارة الإستهيبان، حيث إنحصرت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٥) - (٠,٩٣) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستهيبان.

ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم التطبيق على (٢٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستهيبان فقط والجدول (٦) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان.

## جدول (٦)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لمحاور إستمارة الإستهيبان ومعامل الثبات الكلي لإستمارة الإستهيبان (ن=٢٠)

معامل ألفا كرونباخ	
٠,٨٨	
رقم المحور	اسم المحور
١	دور الأصالة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٢	دور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٣	دور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٤	دور تركيز الإنتباه في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٥	دور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٦	دور القدرة على التحليل في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
٧	دور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية.
	معامل الثبات الكلي لإستمارة الإستهيبان

يتضح من جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر إستمارة الإستبيان وقد إنحصرت ما بين (٠,٨٩ - ٠,٩٤) وهى معاملات إرتباط مقاربة وذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان وأن حذف أى محور من محاوَر إستمارة الإستبيان سوف يؤثر سلباً على ثبات الإستمارة، كما يتضح من الجدول معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان حيث بلغ (٠,٩٢) وهو معامل ثبات ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

#### الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على (١٠) أفراد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث فى الفترة من ٢٠٢٢/٤/٥ م إلى ٢٠٢٢/٤/١٩ م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها، والتعرف على زمن تطبيق الإستبيان، وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان، وتم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقتة عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ١٢ : ١٤ دقيقة.

#### تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية. مرفق (٤) على (١٢٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٤/٢٤ م إلى ٢٠٢٢/٦/٥ م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان، ثم قام الباحث بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المُعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجات الإحصائية حيث إستخدم الباحث مقياس ثلاثى التقدير (نعم- إلى حد ما- لا)، وقد وافق السادة الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات

الإستبيان بحيث يتم منح العبارات درجات كما يلي : (نعم) وتُقدر لها ثلاث درجات، (إلى حد ما) وتُقدر لها درجتان، (لا) وتُقدر لها درجة واحدة وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان (١٤٧) درجة والدرجة الصغرى (٤٩) درجة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى).
- معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق (Test Retest)
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
- النسبة المئوية.
- الأهمية النسبية، إختبار كا<sup>٢</sup>.

عرض ومناقشة النتائج :

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض ومناقشة النتائج التى توصل إليها وذلك فى ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة نتائج كل محور على حدة :

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

#### جدول (٧)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بدور الأصالة فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
	%	ك	%	ك			
١	٩٢,٥٠	١١١	٢,٥٠	٣	٣٤٨	٩٦,٦٧	*١٨٩,١٥
٢	٨٥,٠٠	١٠٢	٠,٨٣	١	٣٤١	٩٤,٧٢	*١٤٧,٣٥
٣	٨٦,٦٧	١٠٤	١,٦٧	٢	٣٤٢	٩٥,٠٠	*١٥٥,٤٠
٤	٨٩,١٧	١٠٧	٤,١٧	٥	٣٤٢	٩٥,٠٠	*١٦٨,٤٥
٥	٩٠,٠٠	١٠٨	١,٦٧	٢	٣٤٦	٩٦,١١	*١٧٤,٢٠
٦	٩٥,٨٣	١١٥	٠,٨٣	١	٣٥٤	٩٨,٣٣	*٢١١,٠٥
٧	٨٤,١٧	١٠١	٢,٥٠	٣	٣٣٨	٩٣,٨٩	*١٤١,٦٥

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩.

يوضح الجدول (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص بدور الأصالة فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية

بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٦) بنسبة ٩٥,٨٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٧) بنسبة ٨٤,١٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢) بنسبة ١٤,١٧% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (٦) بنسبة ٣,٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٤) بنسبة ٤,١٧% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (٢، ٦) بنسبة ٠,٨٣%، ومثلت العبارة رقم (٦) أعلى درجة مقدرة ٣٥٤ وأكثر أهمية نسبية ٩٨,٣٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٧) أقل درجة مقدرة ٣٣٨ وأقل أهمية نسبية ٩٣,٨٩ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الأول :

"ما دور الأصالة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تقديم أفكار ومقترحات مبتكرة تساعد في تحقيق أهداف المنافسات الرياضية، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير الموارد المادية والبشرية لإدارة المنافسات الرياضية، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة لتوفير نظم إتصالات حديثة أثناء إدارة المنافسات الرياضية، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير البرامج الزمنية والتنفيذية أثناء إدارة المنافسات الرياضية، كما أن الإداريين الرياضيين يتجنبوا الأفكار والمقترحات الروتينية أثناء إدارة المنافسات الرياضية، ولديهم القدرة على ترتيب الأفكار وخطوات تسلسل العمل وفقاً لمتطلبات إدارة المنافسات الرياضية، وأنهم يفكروا بطريقة منطقية عند التخطيط للمنافسات الرياضية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "هدير السعيد محمد غازي" (٢٠١٦) (٢٧) في أن الشخصية المُبدعة تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وأنها لديها القدرة أيضاً على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بسمه علاء على عيد (٢٠١٩) (٦) في أنه يتم تقديم إقتراحات وأفكار جديدة في إدارة النشاط الرياضي بجامعة كفر الشيخ من قبل العاملين، وأنه يتم إنجاز الأعمال بأسلوب جديد ومتطور، وأنهم يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين بأفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال والقدرة على ترتيب الأفكار وفقاً لمتطلبات العمل، وأنهم يفكرون بطريقة منطقية عند التخطيط لتنفيذ المهام، ولديهم القدرة على الإقناع وتقديم الحجج الوافية ومهارة الحوار وإدارة حلقات النقاش.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢) (١٩) في أن إدارة المدارس تعاني من غياب القيادة الفعالة التي تُنتج الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة، وغياب المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية، وإفتقار المدرسة للعاملين المؤهلين لخلق بيئة إبداعية، وخوف المديرين من تبني أفكار جديدة، وعدم تشجيع الإدارة للعاملين المُبدعين.

كما أشارت نتائج دراسة أحمد مختار عبد الوهاب دبور (٢٠٢٢) (١) إلى أن معظم القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة لا تُقدم أفكار ومقترحات مبتكرة تساعد في تحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة ولا تقدم أفكار ومقترحات تمثل أهداف مستقبلية للمديريات، ولا تُقدم أفكار ومقترحات لتطوير الموارد المادية والمالية والبشرية والقدرات القيادية أو لتطوير الموارد التكنولوجية ونظم الإتصالات أو لتطوير السياسات والإجراءات الإدارية أو لتطوير البرامج الزمنية والتنفيذية للأنشطة بمديريات الشباب والرياضة، وأن معظم القيادات الإدارية لا تتجنب الأفكار والمقترحات الروتينية في إنجاز المهام والمسئوليات، ولا تستحدث أفكار جديدة لتطوير الأداء الإداري بمديريات الشباب والرياضة ولا تنفذها بأسلوب جديد ومتطور.

ويرى محمد أحمد عبد القادر (٢٠١٣) ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يُقدمها المُبدعون وتشجيعها والعمل على تبنيها، والإهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لإستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها، وتهيئة الفرص اللازمة لجميع منتسبي الجامعة لتطوير إمكاناتهم العلمية وإستثمارها، والنظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها إستثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها. (١٧ : ١٤٥)

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :

#### جدول (٨)

آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بدور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		لا		الأهمية النسبية	الدرجة المقدره	كا <sup>٢</sup>
	ك	%	ك	%			
٨	٩٠	٧٥,٠٠	٢٨	٢٣,٣٣	٩١,١١	٣٢٨	*١٠٢,٢٠
٩	٩١	٧٥,٨٣	٢٧	٢٢,٥٠	٩١,٣٩	٣٢٩	*١٠٥,٣٥
١٠	٩٦	٨٠,٠٠	٢٣	١٩,١٧	٩٣,٠٦	٣٣٥	*١٢٣,٦٥
١١	٩٥	٧٩,١٧	٢١	١٧,٥٠	٩١,٩٤	٣٣١	*١١٧,٠٥
١٢	١٠٤	٨٦,٦٧	٨	٦,٦٧	٩٣,٣٣	٣٣٦	*١٥٣,٦٠
١٣	٩١	٧٥,٨٣	٢٠	١٦,٦٧	٨٩,٤٤	٣٢٢	*٩٩,٠٥
١٤	٩٦	٨٠,٠٠	١٦	١٣,٣٣	٩١,١١	٣٢٨	*١١٨,٤٠

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩.

يوضح الجدول (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بدور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٨٦,٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٨) بنسبة ٧٥,٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٨) بنسبة ٢٣,٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٦,٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٧,٥٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٠) بنسبة ٠,٨٣%، ومثلت العبارة رقم (١٢) أعلى درجة مقدرة ٣٣٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٣٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (١٣) أقل درجة مقدرة ٣٢٢ وأقل أهمية نسبية ٨٩,٤٤ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الثاني :  
"ما دور الطلاقة الفكرية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تقديم الأفكار والمشروعات بنماذج متعددة في أقصر وقت ممكن، وتقديم الأفكار والمشروعات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وتقديم الأفكار والمشروعات الجديدة بطريقة مُبسطة ومفهومة، كما أن لديهم القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة، وطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية، ويُعبر الإداريين الرياضيين عن آراءهم بحرية وطلاقة حتى لو كانت مخالفة لآراء الإدارة العليا، ويقوموا بعرض الصعوبات والتحديات بوضوح عند التقييم المرحلي والنهائي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بسمه علاء على عيد (٢٠١٩) (٦) في أن العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة كفر الشيخ لديهم القدرة على تبادل الأفكار والتوصل لحلول سريعة لمعالجة مشكلات العمل وصياغة الأفكار في كلمات مفيدة تتناسب مع المواقف، ويسعون دائماً لإكتساب مهارات جديدة لتطوير الأداء الإداري ويقوموا بعرض ومناقشة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهام العمل وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وأنهم يُدركون جيداً دورهم بدقة ووضوح ويحرصوا على إحداث تغييرات مستمرة في أساليب العمل كل فترة.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد مختار عبد الوهاب ديور (٢٠٢٢) (١) في أن معظم القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة لا تُقدم الأفكار والمشروعات بنماذج متعددة في أقصر وقت ممكن، ولا تقدم الأفكار والمشروعات بمستوى عالي من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولا تعرض الأفكار والمشروعات الجديدة بطريقة مبسطة ومفهومة، ولا تُعبر عن أفكارها بطلاقة ولا تقوم بصياغتها في مجموعة كلمات مفيدة وواضحة، كما أن معظم القيادات الإدارية لا تُعبر عن آرائها بطلاقة وحرية في التعبير حتى ولو كانت مخالفة للآراء، ولا تطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بالمديريات.

وأشارت نتائج دراسة وفراي **Wfry, R.** (٢٠٠٦) (٣٦) إلى أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، وأنه يكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الإتصال الصحيحة ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وأنه لتوحد الأهداف والإتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم، ولإستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم، وتعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

كما أشارت نتائج دراسة يوتينج **Yueting I. X. Y. B. M.** (٢٠١٣) (٣٧) إلى أن المناخ التنظيمي الداعم للإبداع يؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي للموظف من خلال التحفيز الداخلي، وأن المهام الروتينية تؤثر سلبياً على السلوك الإبداعي للموظف من خلال كف التحفيز الداخلي.

وأشارت نتائج دراسة بيرمان، كيم **Berman, E. M., & Kim, C. G.** (٢٠١٠) (٢٨) إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بين التدريب والإبداع، وأن الإدارة الإبداعية ترتبط بارتفاع مستوى تدريب العاملين على عمليات إتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، وتطبيقات الجودة الشاملة، والمحاسبية والشفافية، وأنه يمكن تنمية وتطوير قدرة المرؤوسين على الإبداع عن طريق التدريب وخصوصاً لدى الأفراد من ذوى الإستعداد للتعلم والتدريب المستمر فالفرص العظيمة لا تأتي إلا للعقول المستعدة.

ويرى عبد القادر الشبخلى (٢٠٠٣) (١٢) أن القائد المُبدع لا يُولد مُبدعاً وإنما بإرادته وتصميمه يقدر أن يُصبح كذلك، فهو يحتاج إلى تنمية عقله تنمية معرفية عن طريق التثقيف الذاتي، ثم يكون لديه حب الاستطلاع وملاحظة أساليب وشخصيات الآخرين فيحل كل ذلك ثم يُقارن ثم يُفكر بطرق غير مسبوقة، فهو بذلك يكون قد مارس جميع أنماط التفكير إلى أن يصل إلى أسلوب التفكير الإبداعي الذي يتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة، ويتم ذلك

عن طريق التفرغ التام للمهام التي نذر نفسه لها وهي أن يكون قائداً مبدعاً، فيبقى يُلاحظ ويُراقب ويُحلل ويُقارن ويستفيد من أخطائه ويتعلم من نجاح من نجحوا ويأخذ عبرةً من إخفاق من أخفقوا، وأهم من ذلك أن يكون مخلصاً وأميناً مع نفسه ومع القضية التي يتبناها، وبدون تفرغ تام وإخلاص وتجرد ورغبة صادقة لن يكون ما أراد أن يكون ليحقق الغرض الذي سعى أو يسعى إليه.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

### جدول (٩)

آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بدور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	١٠٧	٨٩,١٧	٨	٦,٦٧	٥	٤,١٧	٣٤٢	٩٥,٠٠	*١٦٨,٤٥
١٦	١٠٦	٨٨,٣٣	١٢	١٠,٠٠	٢	١,٦٧	٣٤٤	٩٥,٥٦	*١٦٤,٦٠
١٧	٩٥	٧٩,١٧	٢٣	١٩,١٧	٢	١,٦٧	٣٣٣	٩٢,٥٠	*١١٨,٩٥
١٨	٩٠	٧٥,٠٠	٢٨	٢٣,٣٣	٢	١,٦٧	٣٢٨	٩١,١١	*١٠٢,٢٠
١٩	١٠٨	٩٠,٠٠	١٠	٨,٣٣	٢	١,٦٧	٣٤٦	٩٦,١١	*١٧٤,٢٠
٢٠	٩١	٧٥,٨٣	٢٥	٢٠,٨٣	٤	٣,٣٣	٣٢٧	٩٠,٨٣	*١٠٣,٠٥
٢١	٩٦	٨٠,٠٠	١٦	١٣,٣٣	٨	٦,٦٧	٣٢٨	٩١,١١	*١١٨,٤٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩.

يوضح الجدول (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بدور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١٩) بنسبة ٩٠,٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٨) بنسبة ٧٥,٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (١٨) بنسبة ٢٣,٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٥) بنسبة ٦,٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٢١) بنسبة ٦,٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارات أرقام (١٦، ١٧، ١٨، ١٩) بنسبة ١,٦٧%، ومثلت العبارة رقم (١٩) أعلى درجة مقدره ٣٤٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٦,١١ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٢٠) أقل درجة مقدره ٣٢٧ وأقل أهمية نسبية ٩٠,٨٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الثالث :  
"ما دور المرونة الذهنية في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة  
للتعليم التطبيقي والتدريب؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين يستفيدوا من آراء الخبراء والرؤساء فى أساليب إنجاز الأعمال، ويستفيدوا من الملاحظات والإنتقادات أثناء تنظيم المنافسات الرياضية، وأن الإداريين الرياضيين يحترموا الرأى المخالف ويُظهروا إهتمامهم بكيفية الإستفادة منه فى إدارة المنافسات الرياضية، ولا يترددوا فى تغيير قراراتهم ومواقفهم عند الإقتناع بعدم صحتها، ويشاركوا زملاء العمل فى تقديم أفكار جديدة تتعلق بمستوى إدارة المنافسات الرياضية، كما أن الإداريين الرياضيين يُجربوا أفكار غير مألوفة فى حل المشكلات دون الخوف من التعرض لسخرية الآخرين، وأنهم يتحكموا فى إنفعالاتهم أثناء حلقات النقاش ولا يتسرعوا فى قبول أو رفض الأفكار الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة موسى أبو دلبوح، صفاء جرادات (٢٠١٣) (٢١) حيث أشارت إلى أهمية المرونة الذهنية فى تطوير العمليات الإدارية وأن مديرى ومديرات المدارس يتمتعون بالمرونة الذهنية والعمل بروح الفريق أثناء المواقف والمشكلات التى تعترض مسيرة العمل التربوى، وأن مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى ومديرات المدارس قد جاء بدرجة كبيرة فى مختلف المجالات وقد جاء مجال المرونة الذهنية بالمرتبة الأولى ثم الحساسية للمشكلات ثم الأصالة ثم الطلاقة الفكرية.

وأشارت نتائج دراسة شاهين وآخرون **Shahin, A., et al** (٢٠١٤) (٣٥) إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بين العوامل المؤسسية لإدارة المعرفة والريادة المؤسسية فى المؤسسات الرياضية الإيرانية، وأهم هذه العوامل الإدارة الداعمة للإبتكار والإبداع، والمناخ التنظيمى الإيجابى، والمشاركة فى صناعة القرار بين مختلف مستويات الإدارة.

كما أشارت نتائج دراسة محجوبى أسامة (٢٠١٤) (١٦) إلى أن الإبداع التنظيمى فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُمثل العنصر المهم فى زيادة الأداء الوظيفى للعاملين وذلك بمشاركة العاملين فى صنع القرار وحل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتداول والنقاش وإبداء الرأى بهدف الوصول إلى نتائج أفضل فى العملية الإنتاجية للمؤسسة، كما أظهرت النتائج

الدور الكبير للإبداع التنظيمي في رفع وتيرة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الأداء لدى العاملين كرفع الأجور والتحفيزات وغيرها إلا أنه أثبت الإبداع الإداري نجاحه في رفع قدرة العاملين وأدائهم الوظيفي بشكل مختلف عن الجوانب المادية التقليدية، حيث ساهمت مختلف عناصر الإبداع الإداري في تدعيم العاملين وزيادة في كفاءتهم وأدائهم.

ويؤكد محمود سلمان العميان (٢٠٠٥) على أنه يوجد عوامل تساعد على تنمية الإبداع ومنها تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الإهتمام بآراء الآخرين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات الإتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والتركيز على الأفكار العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية إهتماماً أكثر مما تستحقه، والإهتمام بالتكيف مع التغيير وإعتباره أمر ضروري وطبيعي، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكاراً إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية. (٢٠: ٣٤٣)

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

#### جدول (١٠)

آراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بدور تركيز الإلتباه في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الأهمية النسبية		كا
	ك	%	ك	%	ك	%	الدرجة المقدرة		
٢٢	١١٣	٩٤,١٧	٧	٥,٨٣	-	٠,٠٠	٣٥٣	٩٨,٠٦	*٢٠٠,٤٥
٢٣	١١٦	٩٦,٦٧	٤	٣,٣٣	-	٠,٠٠	٣٥٦	٩٨,٨٩	*٢١٦,٨٠
٢٤	١٠١	٨٤,١٧	١٦	١٣,٣٣	٣	٢,٥٠	٣٣٨	٩٣,٨٩	*١٤١,٦٥
٢٥	٩٣	٧٧,٥٠	٢٢	١٨,٣٣	٥	٤,١٧	٣٢٨	٩١,١١	*١٠٨,٩٥
٢٦	١٠٣	٨٥,٨٣	١٢	١٠,٠٠	٥	٤,١٧	٣٣٨	٩٣,٨٩	*١٤٩,٤٥
٢٧	١٠٤	٨٦,٦٧	١٤	١١,٦٧	٢	١,٦٧	٣٤٢	٩٥,٠٠	*١٥٥,٤٠
٢٨	٩٠	٧٥,٠٠	٢٨	٢٣,٣٣	٢	١,٦٧	٣٢٨	٩١,١١	*١٠٢,٢٠

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩.

يوضح الجدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بدور تركيز الإلتباه في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٢٣) بنسبة ٩٦,٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٨) بنسبة ٧٥,٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما)

فى العبارة رقم (٢٨) بنسبة ٢٣,٣٣% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٣) بنسبة ٣,٣٣%, وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارتان أرقام (٢٦, ٢٥) بنسبة ٤,١٧% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (٢٣, ٢٢) بنسبة ٠,٠٠%, ومثلت العبارة رقم (٢٣) أعلى درجة مقدرة ٣٥٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٨,٨٩ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارتان أرقام (٢٨, ٢٥) أقل درجة مقدرة ٣٢٨ وأقل أهمية نسبية ٩١,١١ بين عبارات المحور.

وفىما يلى سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التى توصل إليها فى ضوء التساؤل الرابع :  
"ما دور تركيز الإنتباه فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على التركيز فى أداء الأعمال المنوطة بهم وفقاً للسياسات والإجراءات الإدارية الخاصة بالمنافسات الرياضية، وأنهم يُصرون على تحقيق الأهداف الخاصة بكل لجنة من اللجان المنظمة للمنافسات الرياضية ولا يتنازلوا عنها، ويتوافر لديهم القدرة على إدارة الوقت وحسن الإستفادة منه، وأنهم يدرسوا المشكلات المتعلقة بإدارة المنافسات الرياضية والمعلومات المتوفرة حولها بصورة متأنية، ويحرصوا على إحداث تغييرات إيجابية فى أساليب العمل المتبعة فى إدارة المنافسات الرياضية، ويأخذوا الوقت الكافى لإبتكار أفكار جديدة تخدم إدارة المنافسات الرياضية، ويحرصوا على تطبيق إجراءات المتابعة والرقابة على الأداء فى ضوء النتائج ومدى تحقيق الأهداف.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بسمه علاء على عيد (٢٠١٩) (٦) فى أن مدراء ومشرفى إدارة النشاط الرياضى بجامعة كفر الشيخ يُركزون على المهام وكيفية إنجازها لتحقيق الأهداف.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد مختار عبد الوهاب دبور (٢٠٢٢) (١) فى أن معظم القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة لا تركز على المهام المنوطة بها وكيفية إنجازها ولا تعطى الوقت الكافى لدراسة المعلومات عن المشكلات المتعلقة بالعمل، ولا تُصر على تحقيق الأهداف الخاصة بكل قطاع فى المديريات وقد تتنازل عنها، ولا تمتلك الدافع القوى والرغبة للقيام بالمهام المنوطة بها، ولا تبذل الجهد الكافى لتطبيق الأفكار المطروحة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل، ولا تحرص على المتابعة والرقابة على الأداء فى ضوء النتائج ومدى تحقيق الأهداف الموضوعه.

وأشارت نتائج دراسة محمد كاظمي وآخرون **Mohammad kazemi, R., et al** (٢٠١٤) (٣٢) إلى أن هناك ارتباط دال بين أربعة أبعاد من سبعة للمناخ التنظيمي وهي (الإلتزام التنظيمي، البنية التنظيمية، فرق العمل، الإتصال المؤسسي) والإبداع الإداري، وأن هناك ارتباط قوى ودال إحصائياً بين متغيرات المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

وأظهرت نتائج دراسة مالك أخلاج وآخرون **Malek-Akhlagh et al** (٢٠١٥) (٣٠) أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين البنية التنظيمية وإرتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء العموم بوزارة الشباب والرياضة، وكانت أهم عوامل البنية التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري هي مرونة الهيكل الوظيفي ووضوح الأدوار ودعم القيادة العليا للإبداع.

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس :

#### جدول (١١)

آراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بدور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٩	١٠٦	٨٨,٣٣	١٢	١٠,٠٠	٢	١,٦٧	٣٤٤	٩٥,٥٦	*١٦٤,٦٠
٣٠	١٠١	٨٤,١٧	١٧	١٤,١٧	٢	١,٦٧	٣٣٩	٩٤,١٧	*١٤٢,٣٥
٣١	١٠٣	٨٥,٨٣	١٢	١٠,٠٠	٥	٤,١٧	٣٣٨	٩٣,٨٩	*١٤٩,٤٥
٣٢	١٠٤	٨٦,٦٧	١٤	١١,٦٧	٢	١,٦٧	٣٤٢	٩٥,٠٠	*١٥٥,٤٠
٣٣	١٠٧	٨٩,١٧	١٠	٨,٣٣	٣	٢,٥٠	٣٤٤	٩٥,٥٦	*١٦٨,٩٥
٣٤	٩٦	٨٠,٠٠	١٦	١٣,٣٣	٨	٦,٦٧	٣٢٨	٩١,١١	*١١٨,٤٠
٣٥	١٠٢	٨٥,٠٠	١٧	١٤,١٧	١	٠,٨٣	٣٤١	٩٤,٧٢	*١٤٧,٣٥

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩.

يوضح الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بدور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٣٣) بنسبة ٨٩,١٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٤) بنسبة ٨٠,٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارتان أرقام (٣٥، ٣٠) بنسبة ١٤,١٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٣) بنسبة ٨,٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٣٤) بنسبة ٦,٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٥) بنسبة ٠,٨٣% ومثلت العبارتان أرقام (٣٣، ٢٩) أعلى درجة مقدرة ٣٤٤ وأكثر أهمية نسبية ٩٥,٥٦ بين عبارات المحور بينما

مثلت العبارة رقم (٣٤) أقل درجة مقدرة ٣٢٨ وأقل أهمية نسبية ٩١,١١ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الخامس :  
"ما دور الإحساس بالمشكلة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف أثناء إدارة المنافسات الرياضية، والتعرف بوضوح على جميع أبعاد المشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية، والقدرة على تصنيف المشكلات حسب أولوياتها، وعلى تقسيم المشكلات إلى أجزاء متسلسلة وفقاً لأولويات الحلول، وعلى التعامل مع المشكلات ومواجهتها فور حدوثها، ولديهم القدرة على الإستشعار بمعظم المشكلات المُحتمل حدوثها، وعلى تقليل نسب الأضرار في حالة حدوث مشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بسمه علاء على عيد (٢٠١٩) (٦) في أن العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة كفر الشيخ يمتلكون خبرة جيدة في تحديد جميع أبعاد مشاكل العمل، وفي كثير من الأحيان يتوقعون حلول ناجحة للمشكلات التي تحدث في العمل ويحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يتم عمله أو إنجازه، وأنهم يقومون بتصنيف المشكلات حسب أولوياتها ويستطيعون طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة هدير السعيد محمد غازي (٢٠١٦) (٢٧) في أن العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة طنطا ليس لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، وليس لديهم القدرة على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يمكن حدوثها.

وأشارت نتائج دراسة أوزمن، موراتوجلو Ozmen, F. & Muratoglu, V. (٢٠١٠) (٣٣) إلى أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير في مجال تطبيق المعرفة وإستراتيجيات الإدارة هي إدارة المعرفة الفعالة، والقدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، وممارسة الإتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الإجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

وتذكر سامرة أحمد المهدي (٢٠١٢) أن عملية الإختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة تُعتبر من أهم الخطوات التي يُوليها المديرون غاية إهتمامهم لأنها عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة، فاتخاذ قرار من قبل وزارة التخطيط بإقرار نموذج خطة من بين نماذج متعددة مطروحة يقتضى دراسة كل نموذج من حيث أهدافه ووسائله وإمكاناته وطرق تنفيذه وتمويله ومزاياه وعيوبه المتوقعة، وتُعرض هذه النماذج على القيادة السياسية وتناقش وتُدرس ليتم إختيار النموذج الأفضل من بينها الذي يُحقق الأهداف المأمولة بأكثر السبل كفاية وفاعلية، وتُعد القدرة على الإحساس بالمشكلات فى ظل الظروف القادمة والإمكانات المتاحة أساس للعمل الإبداعي. (٨ : ٥١)

عرض ومناقشة نتائج المحور السادس :

### جدول (١٢)

آراء عينة البحث فى المحور السادس الخاص بدور القدرة على التحليل فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما	ك	%	ك	%	الأهمية النسبية	ك
	ك	%	ك	%							
٣٦	١٠٤	٨٦,٦٧	١٤	١١,٦٧	٢	١,٦٧	٢	١١,٦٧	١٠٤	٩٥,٠٠	٣٤٢
٣٧	١٠٣	٨٥,٨٣	١٢	١٠,٠٠	٥	٤,١٧	٥	١٠,٠٠	١٢	٩٣,٨٩	٣٣٨
٣٨	١٠٢	٨٥,٠٠	١٧	١٤,١٧	١	٠,٨٣	١	١٤,١٧	١٧	٩٤,٧٢	٣٤١
٣٩	١٠٦	٨٨,٣٣	١٢	١٠,٠٠	٢	١,٦٧	٢	١٠,٠٠	١٢	٩٥,٥٦	٣٤٤
٤٠	١٠٧	٨٩,١٧	٨	٦,٦٧	٥	٤,١٧	٥	٦,٦٧	٨	٩٥,٠٠	٣٤٢
٤١	١٠٤	٨٦,٦٧	٨	٦,٦٧	٨	٦,٦٧	٨	٦,٦٧	٨	٩٣,٣٣	٣٣٦
٤٢	١١٥	٩٥,٨٣	٤	٣,٣٣	١	٠,٨٣	١	٣,٣٣	٤	٩٨,٣٣	٣٥٤

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩.

يوضح الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور السادس الخاص بدور القدرة على التحليل فى تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٤٢) بنسبة ٩٥,٨٣% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٣٨) بنسبة ٨٥,٠٠%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (٣٨) بنسبة ١٤,١٧% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤٢) بنسبة ٣,٣٣%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٤١) بنسبة ٦,٦٧% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (٤٢، ٣٨) بنسبة ٠,٨٣%، ومثلت العبارة رقم (٤٢) أعلى درجة مقدرة ٣٥٤ وأكثر أهمية نسبية ٩٨,٣٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٤١) أقل درجة مقدرة ٣٣٦ وأقل أهمية نسبية ٩٣,٣٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل السادس :  
"ما دور القدرة على التحليل في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟"

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم الأفكار أثناء إدارة المنافسات الرياضية، وعلى تبسيط الأفكار عند مواجهة المشكلات المتعلقة بإدارة المنافسات الرياضية، كما أن لديهم القدرة على تحليل المشكلات إلى مجموعة أجزاء بسيطة، وإعادة ترتيب أجزاء المشكلات حسب أهميتها وأولويات حلها، وإدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها، كما أن لديهم القدرة على تحديد الحلول المناسبة لكل جزئية من أجزاء المشكلات وكيفية التعامل معها، وأنهم يحرصوا على تجميع البيانات والمعلومات من مصادر موثوق فيها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة غادة عبدالرحمن العنقري (٢٠٠١) (١٣) أن عنصرى التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإدارى توافراً لدى المرؤوسين الموظفين الإداريين فى الأجهزة الحكومية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإدارى لديهم، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التى يمنحها القائد للمرؤوسين والإبداع الإدارى.

وأشارت نتائج دراسة ميتريفسكى، أسيسكى Mitrevski & Aceski (٢٠١٥) (٣١) إلى أن عمليات إبتكار ونقل إدارة المعلومات تتأثر بعدة عوامل من أهمها تبنى الإدارة للإبداع والإبتكار، وتوافر البنية المعلوماتية اللازمة، وتوافر التكنولوجيا اللازمة، وقد إرتبطت مستويات الإبداع الإدارى بفعالية إبتكار ونقل إدارة المعلومات حيث يؤدي إرتفاع معدلات الإبداع الإدارى إلى إرتفاع الميل نحو تجريب أساليب جديدة لإبتكار ونقل إدارة المعلومات.

ويُشير السعيد العواشرية (٢٠٠٩) إلى أن آليات تفعيل الإبداع فى المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياته يتم من خلال تنمية الشخص لمهارات الإستفسار والملاحظة والتحليل التى يمتلكها وذلك لبلوغ أعلى مستويات المعرفة من مناقشة وتحليل وتقييم وتفكير نقدى وإبداعى متشعب، ولا بد أن تتجاوز الأهداف التربوية تراكم البيانات والمعلومات والحقائق إلى خلق المعرفة المتجددة أى لا تتوقف عند حد النفاذ إلى البيانات وإكتساب المعلومات وإنما تتعدى إلى توظيف تلك المعلومات والمعارف فى الحياة العملية وإستثمارها فى إنتاج معارف جديدة. (٣ : ٥)

عرض ومناقشة نتائج المحور السابع :

جدول (١٣)

آراء عينة البحث في المحور السابع الخاص بدور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (ن=١٢٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٤٣	٩١	٧٥,٨٣	٢٧	٢٢,٥٠	٢	١,٦٧	٣٢٩	٩١,٣٩	*١٠٥,٣٥
٤٤	٩٠	٧٥,٠٠	٢٨	٢٣,٣٣	٢	١,٦٧	٣٢٨	٩١,١١	*١٠٢,٢٠
٤٥	٩٦	٨٠,٠٠	٢٣	١٩,١٧	١	٠,٨٣	٣٣٥	٩٣,٠٦	*١٢٣,٦٥
٤٦	١٠٧	٨٩,١٧	١٠	٨,٣٣	٣	٢,٥٠	٣٤٤	٩٥,٥٦	*١٦٨,٩٥
٤٧	١٠١	٨٤,١٧	١٦	١٣,٣٣	٣	٢,٥٠	٣٣٨	٩٣,٨٩	*١٤١,٦٥
٤٨	٩١	٧٥,٨٣	٢٠	١٦,٦٧	٩	٧,٥٠	٣٢٢	٨٩,٤٤	*٩٩,٠٥
٤٩	٩٥	٧٩,١٧	٢١	١٧,٥٠	٤	٣,٣٣	٣٣١	٩١,٩٤	*١١٧,٠٥

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩.

يوضح الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور السابع الخاص بدور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٤٦) بنسبة ٨٩,١٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٤) بنسبة ٧٥,٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٤٤) بنسبة ٢٣,٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٦) بنسبة ٨,٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٤٨) بنسبة ٧,٥٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٥) بنسبة ٠,٨٣%، ومثلت العبارة رقم (٤٦) أعلى درجة مقدرة ٣٤٤ وأكثر أهمية نسبية ٩٥,٥٦ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٤٨) أقل درجة مقدرة ٣٢٢ وأقل أهمية نسبية ٨٩,٤٤ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل السابع :  
"ما دور المخاطرة المحسوبة في تطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟"

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على إقتراح أفكار وأساليب حديثة لتطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية، ولديهم القدرة على تبنى الأفكار الحديثة برغم مواجهتها لبعض القيود عند التطبيق، وتقديم أفكار مُستحدثة حتى وإن لم يتم تطبيقها، وأنهم يُبادروا بإقتراح الحلول

لمعالجة المشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية، ويتحمسوا لإحداث تغييرات مفاجئة غير متوقعة، كما أنهم يتحمسوا لمواجهة مسئولية ما يتخذونه من قرارات والنتائج المترتبة عليها، وأنهم يعتمدوا على خبراتهم في إصدار قرارات سريعة لمعالجة المشكلات الطارئة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤) (٢٦) في أن ممارسات المخاطرة المحسوبة من أهم ممارسات الإبداع الإداري والتي بإمكانها أن تحقق فعالية الإدارة وإنجاز الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة والمُبدعة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المُبدعين.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سافاتبور وآخرون (Savatpur et al, ٢٠١٤) (٣٤) في أن هناك ارتباط دال بين المناخ التنظيمي والريادة التنظيمية لدى مدراء الشباب والرياضة في متغيرات الإبداع التنظيمي والمخاطرة المحسوبة وبناء المشروعات والفلسفة والتشجيع والحوافز، وأن المناخ التنظيمي الداعم للإبداع يؤدي إلى ارتفاع معدلات الريادة التنظيمية الإيجابية في العمل.

وفي هذا الصدد يذكر بروش زين الدين، بلمهدى عبد الوهاب (٢٠٠٥) أن الإبداع على المستوى الفردي يُمثل مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول إمكان كل فرد أن يُبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، لذا تم تحديد أن من بين خصائص الفرد المُبدع أنه يجب أن تتسم شخصيته بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول. (٢٦٠ :٥)

ويرى الباحث أنه يمكن للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير وصقل القدرات الإبداعية لدى الإداريين الرياضيين العاملين بعمادة الشؤون الطلابية عن طريق توفير الأساليب التدريبية الحديثة والبرامج المتخصصة في التنمية والتدريب الإداري، وكذلك توفير وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للأفكار الإبداعية الجديدة وتشجيع التنافس بين المرؤوسين، فضلاً عن أن يكون المدراء والرؤساء قدوة للإداريين الرياضيين العاملين بالهيئة في التفكير الإبداعي المتجدد.

#### إستخلاصات البحث :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى :

١- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تقديم أفكار ومقترحات مُبتكرة تساعد في تحقيق أهداف المنافسات الرياضية، ولديهم القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير

الموارد المادية والبشرية وتوفير نظم إتصالات حديثة وتطوير البرامج الزمنية والتنفيذية، وأنهم يتجنبوا الأفكار والمقترحات الروتينية، ولديهم القدرة على ترتيب الأفكار وخطوات تسلسل العمل ويُفكروا بطريقة منطقية عند التخطيط للمنافسات الرياضية.

٢- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تقديم الأفكار والمشروعات بنماذج متعددة فى أقصر وقت ممكن وبجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وبطريقة مُبسطة ومفهومة، ولديهم القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة وطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات، وأنهم يُعبّروا عن آراءهم بحرية وطلاقة حتى لو كانت مخالفة لآراء الإدارة العليا، ويقوموا بعرض الصعوبات والتحديات بوضوح عند التقييم المرحلي والنهائي.

٣- أن الإداريين الرياضيين يستفيدوا من آراء الخبراء والرؤساء، ومن الملاحظات والانتقادات، وأنهم يحترموا الرأى المخالف ويُظهروا إهتمامهم بكيفية الإستفادة منه، ولا يترددوا فى تغيير قراراتهم ومواقفهم عند الإقتناع بعدم صحتها، ويُشاركوا زملاء العمل فى تقديم أفكار جديدة، ويُجربوا أفكار غير مألوفة فى حل المشكلات دون الخوف من التعرض لسخرية الآخرين، ويتحكموا فى إنفعالاتهم أثناء حلقات النقاش ولا يتسرعوا فى قبول أو رفض الأفكار الجديدة.

٤- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على التركيز فى أداء الأعمال المنوطة بهم، ويُصروا على تحقيق الأهداف الخاصة بكل لجنة من اللجان المنظمة للمنافسات الرياضية ولا يتنازلوا عنها، ولديهم القدرة على إدارة الوقت وحسن الإستفادة منه، ويدرسوا المشكلات المتعلقة بإدارة المنافسات الرياضية والمعلومات المتوفرة حولها بصورة متأنية، ويحرصوا على إحداث تغييرات إيجابية فى أساليب العمل المتبعة وعلى تطبيق إجراءات المتابعة والرقابة على الأداء.

٥- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف أثناء إدارة المنافسات الرياضية، والتعرف بوضوح على جميع أبعاد المشكلات، وتصنيفها حسب أولوياتها، وتقسيمها إلى أجزاء متسلسلة وفقاً لأولويات الحلول، والتعامل معها ومواجهتها فور حدوثها، والإستشعار بمعظم المشكلات المُحتمل حدوثها، ولديهم القدرة على تقليل نسب الأضرار فى حالة حدوث مشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية.

٦- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم الأفكار، وتبسيط الأفكار عند مواجهة المشكلات المتعلقة بإدارة المنافسات الرياضية، ولديهم القدرة على تحليل

المشكلات إلى مجموعة أجزاء بسيطة وإعادة ترتيبها حسب أهميتها وأولويات حلها وإدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها وتحديد الحلول المناسبة لكل جزئية من أجزاء المشكلات وكيفية التعامل معها، ويحرصوا على تجميع البيانات والمعلومات من مصادر موثوق فيها.

٧- أن الإداريين الرياضيين لديهم القدرة على إقتراح أفكار وأساليب حديثة لتطوير مستوى إدارة المنافسات الرياضية، وأنهم يتبنوا الأفكار الحديثة برغم مواجهتها لبعض القيود عند التطبيق، ويقدموا أفكار مُستحدثة حتى وإن لم يتم تطبيقها، ويبادروا بإقتراح الحلول لمعالجة المشكلات، وأنهم يتحمسوا لإحداث تغييرات مفاجئة غير متوقعة ومواجهة مسئولية ما يتخذونه من قرارات والنتائج المترتبة عليها ويعتمدوا على خبراتهم فى إصدار قرارات سريعة لمعالجة المشكلات الطارئة.

#### توصيات البحث :

فى ضوء إستخلاصات البحث يوصى الباحث بما يلى :

- ١- أن توفر الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دورات تدريبية لإعداد وصقل القيادات الإدارية والإداريين الرياضيين بالهيئة وكلياتها على أحدث البرامج التخصصية فى إدارة المنافسات الرياضية وفى الإبداع الإدارى بهدف تنمية وصقل قدراتهم الإبداعية.
- ٢- إتاحة الفرصة لمشاركة الإداريين الرياضيين بالهيئة وكلياتها فى التخطيط والتنظيم وإتخاذ القرارات الإدارية فى إدارة المنافسات الرياضية.
- ٣- الإهتمام بتحفيز المتميزين من الإداريين الرياضيين بالهيئة وكلياتها مالياً ومعنوياً وإشباع حاجاتهم الشخصية والإجتماعية وتشجيعهم على تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية.
- ٤- إجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية فى مجال الإبداع الإدارى بمؤسسات التعليم العالى والجامعات الحكومية والأهلية الأخرى بدولة الكويت.

### (( المراجع ))

#### أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد مختار عبد الوهاب دبور (٢٠٢٢م): "دور الإبداع الإدارى فى تطوير العمليات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٢- إسلام حسين إسماعيل رمضان (٢٠١٧م): "دور الإبداع الإدارى فى تطوير الأداء لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.

- ٣- السعيد العواشيرية (٢٠٠٩م): "العوامل المؤثرة فى الإبداع فى المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابى"، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٤- برايفن جويتا (٢٠٠٨م): الإبداع الإدارى فى القرن الحادى والعشرين، دار الفجر للنشر، كتاب مترجم، القاهرة.
- ٥- بروش زين الدين وبلمهدى عبد الوهاب (٢٠٠٥م): "إدارة الابتكار فى المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية"، بحث منشور، المؤتمر العلمى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ٨ - ٩ مارس ٢٠٠٥م، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ٦- بسمة علاء على عيد (٢٠١٩م): "دور إدارة المعرفة فى تحقيق الإبداع الإدارى بإدارة النشاط الرياضى بجامعة كفر الشيخ"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
- ٧- حسن نوفل عبد الرحمن (٢٠١٣م): "أثر التمكين على الإبداع الإدارى: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأسمنت"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- ٨- سامرة أحمد المهدي (٢٠١٢م): "عمليات إدارة المعرفة وأثرها على القدرات الإبداعية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين فى المكتبات الجامعية فى بغداد"، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
- ٩- سيد محمود الهوارى (٢٠٠٤م): الإدارة- الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ - روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٠- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى (٢٠٠٧م): دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية فى المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٧م): التخطيط الإستراتيجى والتفكير الإبداعى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.
- ١٢- عبد القادر الشخلى (٢٠٠٣م): "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات فى الوطن العربى"، بحث منشور، المؤتمر السنوى العام الرابع فى الإدارة، ١٦-٣١ أكتوبر، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ١٣- غادة عبدالرحمن العنقرى (٢٠٠١م): "علاقة السلوك القيادى بالإبداع الإدارى للمرؤوسين: دراسة إستطلاعية على موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة

- الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٤- فهد عايض الشمري (٢٠٠٢م): "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشى الجمارك بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ١٥- كمال الدين عبد الرحمن درويش، إسماعيل حامد عثمان (٢٠٠٠م): إدارة المنافسات والمسابقات والدورات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٦- محجوبى أسامة (٢٠١٧م): "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدى مرباح، الجزائر.
- ١٧- محمد أحمد عبد القادر (٢٠١٣م): "إدارة المعرفة والإبداع وإنعكاسها على الإبداع الوظيفي"، بحث منشور، العدد (٣٤)، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق.
- ١٨- محمد الصيرفى (٢٠٠٩م): الرقابة الإبداعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية.
- ١٩- محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢م): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع-المأمول"، المجلد (١٨)، العدد (٢)، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، مصر.
- ٢٠- محمود سلمان العميان (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢١- موسى أبو دلبوح، صفاء جرادات (٢٠١٣م): "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها"، بحث منشور، المجلد (١٩)، العدد (٣)، مجلة المنارة، عمان، الأردن.
- ٢٢- مؤيد دناوى (٢٠٠٨م): تطوير مهارات التفكير الإبداعى : تطبيقات على برنامج كورت، جدارا للكتاب العالمى للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٢٣- ناديا السرور (٢٠٠٥م): مقدمة فى الإبداع، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٢٤- ناصر جرادات، أحمد المعانى (٢٠١٣م): إدارة التغيير والتطوير، دار الرأى للنشر والتوزيع، القاهرة.

٢٥- نجم عبود نجم (٢٠١٥م): القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٦- هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤م): "الإبداع الإداري مدخل لفاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة: تصور مقترح"، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

٢٧- هدير السعيد محمد غازی (٢٠١٦م): "إدارة المعرفة كمدخل للإبداع التنظيمي بإدارة النشاط الرياضي بجامعة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 28- Berman, E. M., & Kim, C. G. (2010): "Creativity management in public organizations", Public Performance & Management Review, Vol. 33, No. (4), PP. 619-652.
- 29- Çelik, A. (2014): "The organizational creativity skills of sports directors based on some demographic variables " International Journal of Human Sciences, Vol. 11, No. (2), PP. 1224-1235.
- 30- Malek-Akhlagh, E., Sedigh, S., Asayesh, L., & khoshkalam, L. (2015) : " The relationship of managers' creativity with the organizational structure in staff management level of ministry of sports and youth affairs ", International Journal of Sport Studies, Vol. 5, No. (1), PP. 31-37.
- 31- Mitrevski, V., & Aceski, A. (2015): "Creation and transfer of knowledge management in sports institutions and organizations". Journal Of Indiana Journal Of Management Science, Vol. 6, No. (1), PP. 70-75.
- 32- Mohammad kazemi, R., Soheili, S., Taherkhnai, F., & Jafari Moghadam, S. (2014): "The impact of organizational climate on innovation: a case study of the Ministry of Sports in Iran ", Middle East Journal of Management, Vol. 1, No. (4), PP. 313-329.

- 33- **Ozmen, F. & Muratoglu, V. (2010):** " the competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable" Presidia Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, No. (20), PP. 5370-5376.
- 34- **Savatpur, S., Amirkhani, A. H., Tabatabaee, S. M., & Eskandari, I. (2014) :** " Relationship between organizational climate and organizational entrepreneurship in youth and sport managers of Guilan ", Visij Academic, Vol. 5, PP. 43-50.
- 35- **Shahin, A., Khazaei Pool, J., & Amani, M. (2014):** "The effect of organizational factors of knowledge management on corporate entrepreneurship: an empirical investigation on Iranian sport organizations", Middle East Journal of Management, Vol. 1, No. (4), PP. 330-341.
- 36- **Wfry, R. (2006):** "The relationship between principals innovative style and teachers perception of principals effectiveness", Dissertation Abstract International. Vol. 456, No. (07). PP. 3100.
- 37- **Yueting, I. X. Y. B. M. (2013):** "The effect of organizational innovative climate on employees' creative behavior: the mechanism of individual factors and work characteristics ", Chinese Journal Of Management, Vol. 7, No. (009).

### ثالثاً : مراجع من شبكة المعلومات الدولية :

- 38- <https://www.startimes.com/f.aspx?t=21280457>
- 39-<http://www.gcc-sg.org/ar-sa/CooperationAndAchievements/Achievements/CooperationinthefieldofHumanandEnvironmentAffairs/Pages/Cooperationineducation.aspx>
- 40- <https://e.paaet.edu.kw/AR/Pages/default.aspx>
- 41- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>
- 42- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>