

## مستوى الإبداع الإداري لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها

\* أ.م.د/ أحمد محمد يسين على

### المقدمة ومشكلة البحث:

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم، وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية، واجتماعية وثقافية معقدة، وديناميكية مما يتطلب من المؤسسات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار، إذ أن التغيير أصبح حقيقة في حياة المؤسسات، وأن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها، والاستفادة من قدراتها.

ويمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات. لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمان وإخلاص فقط، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث تكون متميزة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر أن يصبح الابتكار والإبداع، والتجديد السمة المميزة لأدائها وخدماتها. (١٨: ١١٢)

ويشير سانجر وليفين **Sanger & Levin (٢٠١٥)** أن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية يعد من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة عامة، والإدارة الرياضية بصفة خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، وإزدياد التنافس، وقد أهتمت كثير من الدول المتقدمة رياضياً بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية الدولية، وعملت على نشره كثقافة بحيث تركز على أهمية الإبداع، والشفافية، والكفاءة، والتميز واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، وهذا ما يعكس أهمية تناول الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية. (٣٣: ١٥٧)

ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري **Administrative Creativity** في ظل التحديات المتنامية التي تفرضا ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والإتفاقيات الدولية بشأن إتفاقيات التجارة الحرة، وقد أشار العديد من العلماء إلى حاجة المؤسسات للإبداع الإداري من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للمسئول عن المؤسسة. (٣١: ٤٤)

ويتفق كل من: **يوك ولاروي York & Larue (٢٠٠٢)**، **براون Brown (٢٠٠٣)**، **دوفت وبيكر Doft & Becker (٢٠٠٧)** على أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة وهي:

- مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- مرحلة الاختبار: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

- مرحلة الإشراف: وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

- مرحلة التحقق : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.(١١٤:٣٧)(٥٥:٢٩)(٣٩:٣٠) ويتفق كل من : **جولمان Goleman** (٢٠٠٥) ، طارق عبد الحميد (٢٠١١) على أن المدير المبدع يستطيع أن يصمم ويرسخ بيئة عمل إبداعية، من خلال تغيير طرق التفاعل مع فريق العمل فأهمال التفاعل مع الفريق يفقد المنظمة كثير من أفكار العاملين الجديدة، حيث يزدهر الإبداع إذا استمتعنا بما نقوم به من عمل، ووجود مساحة كبيرة من الحرية دون خوف بين أعضاء فريق العمل، والمدير المسئول.(٤٢:٣١)(١٢٦:١٩)

ويعرّف أيمن عامر (٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه "المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلبى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (١١٠:١٠) ، كما يعرفه مصطفى أبو بكر (٢٠٠٤) بأنه "عملية منظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع" (١٦٩:٢٥)، وأيضاً يعرفه أوهانجيا Ohangia (٢٠٠٧) بأنه " كل ما يتعلق بالإجراءات والأدوار ، والبناء التنظيمي ، والقواعد ، وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون، والتفاعل بين العاملين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحبها المؤسسة التي ينتمون إليها".(٤١:٣٢)

ويتفق كل من: كمال درويش وآخرون (١٩٩٥) ، منصور فهمي (٢٠٠٩) على أن القيادة الإدارية هي تعبير عن إنصهار الجماعة مع الرئيس إنصهاراً يوضح مشاكل العمل لكلا الطرفين ، وينمى في العاملين طاقاتهم لحل هذه المشاكل ، كما يقوم القائد اعتماداً على أفكار العاملين باتخاذ القرارات في حدود ما يريده وما تريد الجماعة ، وهذا يثير الإستحسان ويخفف المشاكل.(١٧٠:٢٢)(٣٤٥:٢٦)

ويذكر ماجد راغب (٢٠١٥) أن القيادة الإدارية مهارة عملية لا تكتسب بتطبيق المبادئ أو تخطيط النظريات بل بتشخيص المواقف ودراسة الحالات ، وبجهود وميزانية وخطط تدريب كافية ، والإدارة الحديثة هي إدارة التفاعل بين الجماعات وبين الرؤساء ، وهذا التفاعل إذا حدث يطلق عليه القيادة الإدارية.(٣١٢:٢٣)

وتعتبر الإدارات الرياضية داخل الجامعات المصرية من ضمن الأوجه الإدارية الرياضية التي تساعد في تنفيذ خطة النشاط الرياضي داخل الجامعات، والتي تتيح الفرصة لطلاب الجامعات لممارسة أوجه الأنشطة الرياضية المحببة إليهم سواء من خلال الأنشطة الداخلية بالكليات أو من خلال منتخبات جامعاتهم.(١٨٧:٦)(١٥٨:٩)

وتعد أجهزة رعاية الطلاب بالجامعات المصرية من أهم القطاعات الشبابية التي يناط بها التعامل مع جميع طلاب الجامعات في ظل الإرتفاع الملحوظ في أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية، وكذلك الزيادة المطردة في الموازنة العامة للتعليم الجامعي ، مما يؤكد على أهمية قطاع رعاية الطلاب.(٣:٧)

وبما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة مهمة تمكن المسئول عن المؤسسة الرياضية من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة ، وإدارة الأزمات فهو يعمل بالضرورة على رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وتطوير أداء الوحدات الإدارية ، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري، كما وتتعاظم حاجة المسئولين لهذه المهارة

بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في إنتظار حدوث المشكلات، فالمسؤولين الفاعلون هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث، والتفكير والإبداع وكيفية تلافى تلك المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها.

ومن خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية والتي أجريت فى مجال الإبداع الإدارى بالمؤسسات المختلفة فى البيئة العربية والأجنبية مثل دراسة كل من: يالابيك وآخرون (Yalabik, et , al) (٢٠١٥) (٣٦)، أثناسولا وآخرون (Athanasoula, et , al) (٢٠٢٠) (٢٨)، ريم داخل (٢٠٢٢) (١٦)، دعاء عبد الرؤف (٢٠٢٣) (١٤)، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١)، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧)، أمل محمد (٢٠٢٤) (٨) أتضح للباحث أنه لا توجد دراسة علمية واحدة - على حد علم الباحث - تناولت بالدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها.

كما أنه من خلال عمل الباحث وخبرته فى مجال الإدارة الرياضية، وإحتكاكه المباشر مع العديد من العاملين، وقيادات الإدارة الرياضية بكليات جامعة بنها، وبعض الجامعات المصرية لاحظ أن معظم الممارسات الإدارية التى يقوم بها المسئولين فى العمل هى ممارسات تعتمد على الخبرة والبيروقراطية، والمركزية، والقرارات السريعة غير المدروسة، والفردية فى كثير من الأحيان، دون أن يكون هناك إطلاقاً للتفكير بشمولية، والإهتمام بالحلول الإبداعية، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع، والعمل الجماعى داخل الإدارة الرياضية بالجامعة وصولاً إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة، ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة جودة أعمالها، وتطوير أداء العاملين بها، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء الدراسة الحالية للتعرف على مستوى ودرجة الإبداع الإدارى لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بتلك الجامعات، ويرى الباحث أن إجراء مثل هذه الدراسة العلمية قد يؤدي إلى تقديم توصيات ووضع آليات مقترحة لتفعيل ممارسة الإبداع الإدارى فى الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية.

### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى ودرجة الإبداع الإدارى لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها.

### تساؤل البحث :

١- ما مستوى ودرجة الإبداع الإدارى لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها؟

### مصطلحات البحث:

#### الإبداع الإدارى Administrative Creativity :

هو " فكرة تتسم بالحدائثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإدارى المدرك لواقع المؤسسة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد ". (٢٠: ٤٣)

#### القيادة الإدارية Administrative Leadership :

هى " توجيه العنصر البشرى العامل فى الإدارة على إختلاف أوجه النشاط التى يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن". (٢٣: ٢١٢)

## الإدارة الرياضية Sports Management :

هى " التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشرى المسئول". (٢٠٠:١٢)

## الدراسات المرجعية:

أجرى **يالابيك وآخرون Yalabik, et ,al (٢٠١٥)** (٣٦) دراسة أستهدفت الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) من العاملين في المؤسسات الخدمائية، وتم في هذه الدراسة استخدام إستبيان الإبداع الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة الإبداع الإداري وبيئة العمل كما جاءت درجة ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة.

وأجرت **أثاناسولا وآخرون Athanasoula, et ,al (٢٠٢٠)** (٢٨) دراسة أستهدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي ، وأشتملت عينة الدراسة على عدد (٣٥) مدير من مدرء المدارس وعدد (١٢٠) من أولياء الأمور، ومن أدوات الدراسة إستبيان مستوى الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة وأولياء الأمور وجاء بدرجة مرتفعة، كما بيّنت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعلم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

كما أجرت **ريم داخل سعيد (٢٠٢٢)** (١٦) دراسة أستهدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظفة إدارية بجامعة أم القرى ، ومن أدوات الدراسة إستبيان مستوى الإبداع الإداري، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت **دعاء عبد الرؤف محمد (٢٠٢٣)** (١٤) دراسة أستهدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وأشتملت عينة الدراسة على عدد (١١٧) أخصائي، ومن أدوات الدراسة أستبيان الإبداع الإداري، ومن أهم النتائج: مستوى الإبداع الإداري للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت **فاطمة أحمد عامر (٢٠٢٣)** (٢١) دراسة أستهدفت التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس مستوى الإبداع الإداري مكون من (٣٠) عبارة، ومن أهم النتائج : مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة من وجهة

نظر العاملين بها.

وقامت **هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧)** بدراسة أستهذفت الكشف عن ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج ، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، تكونت عينة الدراسة من (١٢٤) فرداً من أمناء الكليات ، ومديري إدارات الكليات، مديري العموم بالإدارة المركزية، ومديري الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة سوهاج ، وتم في هذه الدراسة استخدام الاستبيان المكون من (٢٨) فقرة ، ومن أهم النتائج : ممارسات الإبداع الإداري كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سوهاج.

وأجرت **أمل محمد يسن (٢٠٢٤) (٨)** دراسة أستهذفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالمرونة التنظيمية لدى العاملين بقطاع التعليم بمحافظة المنصورة ، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وأشتملت عينة الدراسة على عدد (٣٦٨) من العاملين بقطاع التعليم بمحافظة المنصورة، ومن أدوات الدراسة استبيان الإبداع الإداري، ومن أهم النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري والمرونة التنظيمية كما جاء مستوى الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

#### الإستفادة من الدراسات المرجعية:

- ساعدت الباحث في ترتيب وضبط الإجراءات الخاصة بالدراسة الحالية.
- ساعدت الباحث في تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان الخاص بالدراسة الحالية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الماثلة.
- الرجوع إلى نتائج الدراسات في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### إجراءات البحث:

##### منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي، وذلك لملائته لطبيعة الدراسة الحالية.

##### عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقية من القيادات الإدارية بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية (جامعة بنها – جامعة الزقازيق - جامعة طنطا – جامعة المنصورة – جامعة بورسعيد)، في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ وبلغ قوامها (٦٩) قيادياً، كما بلغ عدد الموظفين المختارين (١١٠) موظفاً من العاملين بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية، كما تم إختيار عدد (١٠) موظفين للدراسة الإستطلاعية لتقنين استبيان الإبداع الإداري قيد البحث، والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية.

جدول (١)  
توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية  
على الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية

| البيان              | جامعة بنها |        | جامعة الزقازيق |        | جامعة طنطا |        | جامعة المنصورة |        | جامعة بورسعيد |        | الإجمالي |        |
|---------------------|------------|--------|----------------|--------|------------|--------|----------------|--------|---------------|--------|----------|--------|
|                     | مديراً     | موظفاً | مديراً         | موظفاً | مديراً     | موظفاً | مديراً         | موظفاً | مديراً        | موظفاً | مديراً   | موظفاً |
| عينة البحث الأساسية | ١٥         | ٣٠     | ١٥             | ٢٥     | ١٥         | ٢٠     | ١٢             | ٢٠     | ١٢            | ١٥     | ٢٩       | ١١٠    |
| العينة الإستطلاعية  | -          | ٣      | -              | ٣      | -          | ٢      | -              | ٢      | -             | ١      | -        | ١٠     |
| الإجمالي            | ١٥         | ٣٣     | ١٥             | ٢٨     | ١٥         | ٢٢     | ١٢             | ٢١     | ١٢            | ١٦     | ٢٩       | ١٢٠    |

## أداة جمع البيانات:

أستبيان مستوى الإبداع الإدارى:

- الهدف من الإستبيان:

التعرف على مستوى ودرجة الإبداع الإدارى لدى القيادات الإدارية بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها.

- الصورة الأولية للإستبيان:

١- من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات المرتبطة بمستوى الإبداع الإدارى فى المجالات المختلفة مثل دراسة كل من : ريم داخل (٢٠٢٢) (١٦) ، دعاء عبد الرؤف (٢٠٢٣) (١٤) ، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١) ، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧) ، أمل محمد (٢٠٢٤) (٨) ، ومراجعة الإستبيانات الخاصة بالإبداع الإدارى، وذلك لتحديد محاور الإستبيان، وفى ضوء ذلك تم تحديد (٦) محاور (بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة - تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة - تحليل الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة - تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة - تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة - تطوير الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة).

٢- تم عرض تلك المحاور الستة على مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك المحاور لما وضعت من أجله، كذلك حذف أو إضافة أى محاور أخرى يرونها، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة إتفاق (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصل الباحث إلى إتفاق الخبراء على عدد (٤) محاور للإستبيان الخاص بمستوى الإبداع الإدارى، وتم حذف محورين هما (تحليل الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة - تطوير الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة)، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

نسب الإتفاق على محاور إستبيان مستوى الإبداع الإدارى  
للقائدات الإدارية بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية  
ن = ٧ خبراء

| م | محاور الإستبيان                                     | موافق | غير موافق | النسبة المئوية | الترتيب    |
|---|---|-------|-----------|----------------|------------|
| ١ | بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة.              | ٧     | -         | ١٠٠%           | الأول      |
| ٢ | تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة.      | ٧     | -         | ١٠٠%           | الأول مكرر |
| ٣ | تحليل الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة. | ٤     | ٣         | ٥٧,١٤%         | الخامس     |
| ٤ | تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة.  | ٦     | ١         | ٨٥,٧١%         | الرابع     |
| ٥ | تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة. | ٧     | -         | ١٠٠%           | الأول مكرر |
| ٦ | تطوير الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة. | ٣     | ٤         | ٤٢,٨٦%         | السادس     |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن المحاور التالية فى إستبيان مستوى الإبداع الإدارى (بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة - تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة - تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (١٠٠%)، ثم جاء فى المرتبة الرابعة محور (تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) بنسبة (٨٥,٧١%) كما جاء فى المرتبة الخامسة تحليل الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة بنسبة مئوية (٥٧,١٤%)، ثم جاء فى المرتبة السادسة والأخير بنسبة (٤٢,٨٦%) محور تطوير الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة، وأرتضى الباحث نسبة (٨٠,٠٠%) فأكثر من آراء المحكمين لتحديد محاور إستبيان مستوى الإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية.

٣- تم وضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات فى مجال الإبداع الإدارى، وقد بلغ عدد العبارات (٤٤) عبارة موزعة على (٤) محاور كما يلى:

- المحور الأول: بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة (١٣) عبارة.

- المحور الثانى: تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة (١٠) عبارات.

- المحور الثالث: تبني الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة (١١) عبارة.

- المحور الرابع: تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة (١٠) عبارات.

٤- تم عرض الصورة الأولية للإستبيان (ملحق ٢) وتتضمن المحاور، والعبارات التى تندرج تحتها على مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، لأبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله، أو تعديل صياغة أى عبارة، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور، وقد تم إختيار العبارات التى حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)  
العبارات المحذوفة من الصورة الأولية لإستبيان مستوى الإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بالإدارة الرياضية

| العبارات النهائية | أرقام العبارات المحذوفة | عدد العبارات المحذوفة | عدد العبارات فى الصورة الأولية | المحاور  |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------|--|
| ١١                | ١٢/٨                    | ٢                     | ١٣                             | بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة              |
| ٨                 | ٩/٨                     | ٢                     | ١٠                             | تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة      |
| ٨                 | ١١/٧/٣                  | ٣                     | ١١                             | تبني الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة  |
| ٨                 | ١٠/٥                    | ٢                     | ١٠                             | تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة |
| ٣٥                | -                       | ٩                     | ٤٤                             | إجمالى الإستبيان                                   |

يتضح من الجدول رقم (٣) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستبيان فقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من ٨٠% من إتفاق الخبراء، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (٩) عبارات فأصبحت عبارات الإستبيان فى صورته النهائية (٣٥) عبارة موضحة بملحق (٣).

- تم إجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من ٢٠٢٤/٥/١٩ وحتى ٢٠٢٤/٥/٢٩ للتعرف على مناسبة مفردات الإستبيان للتطبيق على أفراد عينة البحث الأساسية، وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلى:

- مدى مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.

- مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.

- معامل الصدق والثبات للإستبيان.

المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- معامل الصدق للإستبيان:

قام الباحث بحساب معامل صدق إستبيان مستوى الإبداع الإدارى عن طريق استخدام صدق الإتساق الداخلى حيث تم تطبيق الإستبيان على عدد (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تمثله، وكذلك حساب معامل الارتباط بين المجموع الكلى لكل محور، والدرجة الكلية للإستبيان، والجدولين رقمى (٤)، (٥) يوضحان ذلك.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجات كل عبارة وبين المحور الذي تمثله في إستبيان  
مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارة الرياضية  
ن = 10

| المحور الأول |          | المحور الثاني |          | المحور الثالث |          | المحور الرابع |          |
|--------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| رقم العبارة  | قيمة "ر" | رقم العبارة   | قيمة "ر" | رقم العبارة   | قيمة "ر" | رقم العبارة   | قيمة "ر" |
| ١            | ٠,٧٠٣    | ١             | ٠,٦٩٤    | ١             | ٠,٦٩٢    | ١             | ٠,٧١٠    |
| ٢            | ٠,٦٩٩    | ٢             | ٠,٦٩٧    | ٢             | ٠,٦٩٠    | ٢             | ٠,٧٠٥    |
| ٣            | ٠,٧١٢    | ٣             | ٠,٦٨٣    | ٣             | ٠,٧١٤    | ٣             | ٠,٦٩٢    |
| ٤            | ٠,٦٩٧    | ٤             | ٠,٧١١    | ٤             | ٠,٦٩٨    | ٤             | ٠,٧١٤    |
| ٥            | ٠,٦٨٥    | ٥             | ٠,٧٠١    | ٥             | ٠,٧٠٢    | ٥             | ٠,٦٩٢    |
| ٦            | ٠,٧٠٠    | ٦             | ٠,٦٩٨    | ٦             | ٠,٦٩٥    | ٦             | ٠,٧١٣    |
| ٧            | ٠,٧١٢    | ٧             | ٠,٧٠٠    | ٧             | ٠,٦٨٧    | ٧             | ٠,٦٩٦    |
| ٨            | ٠,٦٩٧    | ٨             | ٠,٦٨٩    | ٨             | ٠,٧١٥    | ٨             | ٠,٧٠٠    |
| ٩            | ٠,٦٩٥    | -             | -        | -             | -        | -             | -        |
| ١٠           | ٠,٧٠١    | -             | -        | -             | -        | -             | -        |
| ١١           | ٠,٦٩٨    | -             | -        | -             | -        | -             | -        |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٦٢٢ \*دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين درجة كل عبارة ، والمحور الذي تنتمي إليه مما يشير إلي صدق إستبيان مستوى الإبداع الإداري فيما يقيس.

جدول (٥)  
معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية لإستبيان  
مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارة الرياضية  
ن = 10

| م | المحاور  | قيمة "ر" |
|---|--|----------|
| ١ | بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة.             | *٠,٦٨١   |
| ٢ | تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة.     | *٠,٦٦٩   |
| ٣ | تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة  | *٠,٦٧٢   |
| ٤ | تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة | *٠,٧٠٢   |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٦٢٢ \*دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستبيان مستوى الإبداع الإداري.

معامل الثبات للإستبيان :

تم إيجاد معامل ثبات الإستبيان باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (١٠) موظفين من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم إعادة التطبيق بعد (١٠) أيام من التطبيق الأول، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)  
معامل الثبات لإستبيان مستوى الإبداع الإداري  
للقائدات الإدارية بالإدارة الرياضية  
ن = 10

| قيمة "ر" | التطبيق الثاني |       | التطبيق الأول |       | وحدة القياس | المحاور  |
|----------|----------------|-------|---------------|-------|-------------|--|
|          | ع              | س     | ع             | س     |             |  |
| *٠,٧٨٥   | ٣,٧١           | ٣٢,٥٠ | ٤,١٥          | ٣١,٩٠ | درجة        | بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة              |
| *٠,٧٩٩   | ٢,٩٤           | ٢٣,٨٠ | ٢,٨٣          | ٢٢,٧٠ | درجة        | تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة      |
| *٠,٨٠١   | ٢,٦٣           | ٢٢,٢٠ | ٢,٥١          | ٢١,٥٠ | درجة        | تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة  |
| *٠,٧٩٤   | ٢,٤١           | ٢٠,٤٠ | ٢,٣٥          | ١٩,٨٠ | درجة        | تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة |
| *٠,٧٨٧   | ١١,٦٩          | ٩٨,٩٠ | ١١,٨٤         | ٩٥,٩٠ | درجة        | المجموع الكلي للإستبيان                            |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٦٣٢ \*دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني لإستبيان مستوى الإبداع الإداري تراوحت ما بين (٠,٧٦٦ : ٠,٨٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الدراسة الأساسية:



١- قام الباحث بالتعرف على مواعيد العمل الرسمية للعاملين بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية، وبناءً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق استبيان مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية.

٢- تطبيق استبيان مستوى الإبداع الإداري على أفراد عينة البحث الأساسية (١١٠) موظفاً من العاملين بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية في الفترة من ٢٠٢٤/٦/٢ وحتى ٢٠٢٤/٧/١٥.

١- قام الباحث بتفريغ استجابات أفراد عينة البحث الأساسية حيث أعطي لكل عبارة من عبارات المقياس وفقاً لميزان التقدير التالي (أوافق بشدة = ٥ درجات، أوافق = ٤ درجات، أوافق إلى حد ما = ٣ درجات، لا أوافق = درجتان، لا أوافق مطلقاً = درجة واحدة) والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)  
بيان درجة وتقدير مستويات الاستجابة على استبيان الإبداع الإداري للقيادات بالإدارة الرياضية بالجامعات المصرية

| الدرجة        | النسبة         | التقدير في الاستبيان | التقدير في عرض النتائج |
|---------------|----------------|----------------------|------------------------|
| من ٤,٢ : ٥    | من ٨٤% : ١٠٠%  | أوافق بشدة           | درجة كبيرة جداً        |
| من ٣,٤ : ٤,١٩ | من ٦٨% : ٨٣,٩% | أوافق                | درجة كبيرة             |
| من ٢,٦ : ٣,٣٩ | من ٥٢% : ٦٧,٩% | أوافق إلى حد ما      | درجة متوسطة            |
| من ١,٨ : ٢,٥٩ | من ٣٦% : ٥١,٩% | لا أوافق             | درجة ضعيفة             |
| من ١ : ١,٧٩   | من ٢٠% : ٣٥,٩% | لا أوافق مطلقاً      | درجة ضعيفة جداً        |

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

أستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط البسيط.

- النسب المئوية.

عرض ومناقشة نتائج تساؤل البحث والذي ينص على: " ما مستوى ودرجة الإبداع الإداري لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها؟

جدول (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول (بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) = ن

| م  | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٠ | يوفر المناخ الملائم في الإدارة لتحقيق الإبداع الإداري. | ٤,٢٠            | ١,١٩              | درجة كبيرة    |
| ١١ | يحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل.            | ٤,٢٠            | ١,١١              | درجة كبيرة    |
| ٣  | يضع مهام وظيفية واضحة للعاملين.                        | ٣,٥٠            | ١,٢٧              | درجة متوسطة   |

#### تابع جدول (٨)

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٨ | يعمل على توفير بيئة عمل صحيحة خالية من الضغوط المهنية.                            | ٣,٠٠            | ١,٤١              | درجة متوسطة   |
| ٩ | يهتم بالعاملين والعلاقات مع العاملين بدرجة كبيرة (اسلوب القائد المقنع) في قيادته. | ٣,٠٠            | ١,٥٧              | درجة متوسطة   |
| ١ | يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية.                                    | ٢,٩٠            | ١,٧٢              | درجة متوسطة   |

|   |   |      |      |             |
|---|---|------|------|-------------|
| لا يستخدم الروتين ويعمل على تسهيل الاجراءات.            | ٦ | ٢,٩٠ | ١,٨١ | درجة متوسطة |
| يعمل على تشجيع العاملين لتقبل المسؤولية.                | ٥ | ٢,٧٠ | ١,٩٥ | درجة متوسطة |
| يتيح للعاملين الفرص لإنجاز المهام الوظيفية بشكل إبداعي. | ٤ | ٢,٦٠ | ١,٧٩ | درجة متوسطة |
| تتنصف الإدارة الرياضية بالقدرة على التعامل مع الأزمات.  | ٧ | ٢,٢٠ | ١,٩٦ | درجة ضعيفة  |
| يشارك العاملون عند اتخاذ القرارات الهامة.               | ٢ | ٢,٠٠ | ١,٩٩ | درجة ضعيفة  |
| إجمالي المحور الأول                                     |   | ٣,٠٢ | ١,٦٦ | درجة متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم متوسطات عبارات محور بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة تراوحت ما بين (٢,٠٠ - ٤,٢٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٠٢) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة (محور بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها (أفراد عينة البحث الأساسية) كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (١٠) وتنص على (يوفر المناخ الملائم في الإدارة لتحقيق الإبداع الإداري)، والعبارة رقم (١١) وتنص على (يحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,٢٠) ، كما أحتلت العبارة رقم (٣) وتنص على (يضع مهام وظيفية واضحة للعاملين) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٥٠).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (٤) وتنص على (يتيح للعاملين الفرص لإنجاز المهام الوظيفية بشكل إبداعي)، المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٢,٦٠) ، وأحتلت العبارة رقم (٧) وتنص على (تتنصف الإدارة الرياضية بالقدرة على التعامل مع الأزمات) المرتبة العاشرة بمتوسط قدره (٢,٢٠)، وأحتلت العبارة رقم (٢) وتنص على (يشارك العاملون عند إتخاذ القرارات الهامة) المرتبة الحادية عشر بمتوسط قدره (٢,٠٠).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى تفهم قيادات الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية للمسؤولية، وقدرتهم على التعامل مع العاملين بالإدارة الرياضية والطلاب كما أنهم مؤهلين، وعلى دراية كاملة بالواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقهم، مما يجعلهم يسعون إلى توفير المناخ الملائم في الإدارة لتحقيق الإبداع الإداري ، والحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من: أحمد بطاح (٢٠٠٦) (٢)، سليم بطرس وزيد منير (٢٠١٦) (١٧) أن القيادي الناجح هو الذي يهيئ بيئة العمل بشكل يعطي بعض العاملين بالمؤسسة الحرية في تسيير العمل، وذلك تخفيفاً على العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من منتج هذه المؤسسة، كما أن هذا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، ويقلل من الضغوط المهنية للعمل.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: ريم داخل (٢٠٢٢) (١٦) ، دعاء عبد الرؤف (٢٠٢٣) (١٤) ، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١) ، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧) ، أمل محمد (٢٠٢٤) (٨) على أن درجة ومستوى الإبداع الإداري من قبل القيادات الإدارية كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من : يالابيك وآخرون Yalabik, et al, (٢٠١٥) (٣٦)، أثناسولا وآخرون Athanasoula, et al, (٢٠٢٠) (٢٨) حيث

توافر المناخ الجيد المناسب للعاملين لتحقيق أداء وظيفي مبدع لقطاع المستفيدين.

ويتفق كل من : أحمد عادل (٢٠١٤) (٤)، خميس السيد (٢٠١٥) (١٣) على أن إقامة العلاقات الطيبة بين القيادات على مختلف مستوياتها والعاملين بالمؤسسة الرياضية أمر بالغ الأهمية حيث تعتبر وسيلة من وسائل المشاركة والإحساس بالمسئولية، وهي تسهم بطريقة أو أخرى في العملية الإدارية، حيث لا يكون تحقيق الأهداف المحددة دون إضطلاع العاملين بمهامهم، وهذا يعني أن الموارد البشرية هي الموارد الهامة والمؤثرة في أي منشأة، ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل فعال.

جدول (٩)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور  
الثاني (تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة)  
ن = ١١٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | يتصف بالمرونة في التعامل مع المشكلات.   | ٤,٠٠            | ١,٢٥              | درجة كبيرة    |
| ٣ | قدرة إدارة المؤسسة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالمؤسسة والمستفيدين. | ٤,٠٠            | ١,٣٣              | درجة كبيرة    |
| ٥ | يشجع العاملين على اكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.                   | ٣,٨٠            | ١,٤٨              | درجة متوسطة   |
| ٦ | وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين والمستفيدين من الإدارة.        | ٢,٧٠            | ١,٦٢              | درجة متوسطة   |
| ٢ | يستطيع تحديد مصدر المشكلات داخل أو من خارج الإدارة الرياضية.                  | ٢,٦٠            | ١,٥٩              | درجة متوسطة   |
| ٧ | قدرته على توصيف حجم وحدة المشكلة.   | ٢,٥٠            | ١,٤٧              | درجة ضعيفة    |
| ٤ | يتوقع كثير من المشكلات ويضع لها الحلول الفعالة.                               | ٢,٢٠            | ١,٧٣              | درجة ضعيفة    |
| ٨ | يبذل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر.                        | ٢,٢٠            | ١,٧١              | درجة ضعيفة    |
|   | إجمالي المحور الثاني  | ٣,٠٠            | ١,٥٢              | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيم متوسطات عبارات محور تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة تراوحت ما بين (٢,٢٠ - ٤,٠٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٠٠) وهذا يشير إلى أن درجة مستوى (تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) لقيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها (أفراد عينة البحث الأساسية) كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (١) وتنص على (يتصف بالمرونة في التعامل مع المشكلات)، كما أحتلت العبارة رقم (٣) وتنص على (قدرة إدارة المؤسسة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالمؤسسة والمستفيدين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,٠٠)، كما أحتلت العبارة رقم (٥) وتنص على (يشجع العاملين على اكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٨٠).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة رقم (٧) وتنص على (قدرته على توصيف حجم وحدة المشكلة) المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢,٥٠)، كما أحتلت العبارة رقم (٤) وتنص على (يتوقع كثير من المشكلات ويضع لها الحلول الفعالة)، والعبارة رقم (٨) وتنص على (يبذل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر) على المرتبة السابعة والسابعة مكرر بمتوسط قدره (٢,٢٠).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية يتصفون بالقدرة على التعامل مع العاملين بالإدارة الرياضية لأنهم جميعاً يقدمون خدمات كبيرة لقطاع

كبير من طلاب الجامعة، ولذا يتصفون بالمرونة في التعامل مع المشكلات، وقدرة إدارة المؤسسة على حصر المشكلات التي تقابل العاملين بالمؤسسة، والمستفيدين لتقديم خدمة متميزة للمستفيدين من تلك الإدارة الرياضية، كما أن الإدارة الرياضية تخدم قطاع كبير من طلاب الجامعة، وهذا يتطلب قيادة إدارية واعية، بالإضافة إلى أن توفير بيئة صالحة للعمل يتيح للعاملين بذل أقصى جهد لخدمة الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: ريم داخل (٢٠٢٢) (١٦)، دعاء عبد الرؤوف (٢٠٢٣) (١٤)، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١)، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧)، أمل محمد (٢٠٢٤) (٨).

وفي هذا الصدد يتفق كل من: رعد الصرن (٢٠١١) (١٥)، أحمد الخطيب وعادل سالم (٢٠١٨) (٥) على أن من أهم خصائص المدير المبدع هو المرونة الكبيرة في التعامل مع العاملين والمشكلات، وتشجيع العاملين على إكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها داخل المؤسسة.

### جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث (تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) ن = ١٠

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٣ | يسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات. | ٣,٤٠            | ١,١١              | درجة كبيرة    |
| ٨ | يوفر المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية.                       | ٣,٤٠            | ١,٢٣              | درجة كبيرة    |
| ٧ | تتطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة في التجديد.                      | ٣,٠٠            | ١,٤١              | درجة متوسطة   |
| ٤ | يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات.              | ٢,٩٠            | ١,٣٩              | درجة متوسطة   |
| ٦ | يشجع العاملين على تفعيل الأفكار الإبداعية.                                | ٢,٧٠            | ١,٥١              | درجة متوسطة   |
| ٥ | مستوى اهتمامه بالمبدعين في الإدارة كبيراً.                                | ٢,٦٠            | ١,٥٨              | درجة متوسطة   |
| ١ | يهتم بالأفكار الإبداعية المطروحة.   | ٢,٥٠            | ١,٦٢              | درجة ضعيفة    |
| ٢ | يخصص جزءاً من موارد الإدارة لدعم ومساندة الأعمال الإبداعية للعاملين.      | ٢,٢٠            | ١,٥٧              | درجة ضعيفة    |
|   | إجمالي المحور الثالث  | ٢,٨٣            | ١,٤٢              | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم متوسطات عبارات محور تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة تراوحت ما بين (٢,٢٠ - ٣,٤٠) وفق مقياس ليكرات الخماسي المستخدم قيد البحث، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٢,٨٣) وهذا يشير إلى أن درجة (تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.

أحتلت العبارة رقم (٣) وتنص على (يسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات)، كما أحتلت العبارة رقم (٨) وتنص على (يوفر المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٤٠)، كما أحتلت العبارة رقم (٧) وتنص على (تتطلع القيادة دائماً نحو التطوير والرغبة في التجديد) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٠٠).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (٥) وتنص على (مستوى اهتمامه بالمبدعين في الإدارة كبيراً) المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢,٦٠)، كما أحتلت العبارة رقم (١) وتنص على (يهتم بالأفكار الإبداعية

المطروحة) المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٢,٥٠)، والعبارة رقم (٢) وتنص على (يخصص جزءاً من موارد الإدارة لدعم ومساندة الأعمال الإبداعية للعاملين) على المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (٢,٢٠).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية يسعون دائماً لتقديم خدمات متميزة لقطاع طلاب الجامعة من خلال السعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات، ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير المناخ النفس إجتماعي لتشجيع الأفكار الإبداعية، وذلك للنهوض بالإدارة الرياضية من ناحية، ومن ناحية أخرى تقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين من تلك الإدارة الرياضية، كما أن القيادة تتطلع دائماً نحو التطوير والرغبة في التجديد، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : ريم داخل (٢٠٢٢) (١٦) ، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١) ، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧) ، أمل محمد (٢٠٢٤) (٨).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : شيلتون Shelton (٢٠١٠) (٣٤) ، تايارى وتافاكولى Tayari & Tavakoli (٢٠١٥) (٣٥) على أن بيئة المؤسسة تلعب دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراده علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون، يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين.

جدول (١١)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع (تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة)  
ن =

| م | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٨ | يوضح المهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للطلاب.                  | ٣,٨٠            | ٠,٩٥              | درجة كبيرة    |
| ٥ | يعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.                          | ٣,٨٠            | ١,١١              | درجة كبيرة    |
| ٣ | يقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه.                                      | ٣,٢٠            | ١,٢٩              | درجة كبيرة    |
| ١ | يحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية المنظمة .   | ٣,٠٠            | ١,٢٥              | درجة متوسطة   |
| ٤ | يحدد أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل.   | ٣,٠٠            | ١,٣٧              | درجة متوسطة   |
| ٧ | ينشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه الإدارة فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات. | ٢,٢٠            | ١,٥١              | درجة ضعيفة    |
| ٢ | يتابع بشكل دائم لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل الإدارة الرياضية.                           | ٢,٠٠            | ١,٤٨              | درجة ضعيفة    |
| ٦ | يوفر الإمكانيات المادية والفنية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.                                 | ٢,٠٠            | ١,٥٢              | درجة ضعيفة    |
|   | إجمالي المحور الرابع  | ٢,٦٠            | ١,٣١              | درجة متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم متوسطات عبارات محور تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة تراوحت ما بين (٢,٠٠ - ٣,٨٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٢,٦٠) وهذا يشير إلى أن مستوى (تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين بها كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

أحتلت العبارة رقم (٨) وتنص على (يوضح المهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للطلاب)، كما أحتلت العبارة رقم (٥) وتنص على (يعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٨٠) ، بينما أحتلت العبارة رقم (٣) وتنص على (يقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٢٠).

أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي :

أحتلت العبارة رقم (٧) وتنص على (ينشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه الإدارة فضلاً عن مساندة المعلومات التي تبثها هذه القنوات) المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٢,٢٠)، كما أحتلت العبارة رقم (٢) وتنص على (يتابع بشكل دائم لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل الإدارة الرياضية) ، والعبارة رقم (٦) وتنص على (يوفر الأمكانات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية) على المرتبة المرتبة السابعة والسابعة مكرر بمتوسط قدره (٢,٠٠)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : ريم داخل (٢٠٢٢)(١٦) ، دعاء عبد الرؤف (٢٠٢٣) (١٤) ، فاطمة أحمد (٢٠٢٣) (٢١) ، هناء أحمد (٢٠٢٣) (٢٧) ، أمل محمد (٢٠٢٤)(٨).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من: أحمد العساف (٢٠١٢)(١)، بلال السكارنة (٢٠١٤)(١١) على أن القائد الإداري المبدع لديه القدرة على توضيح المهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين، والقدرة على التواصل مع المسؤولين بأقل عدد من الكلمات، وتوفير كل ما يساعد في تطوير المؤسسة لتقديم منتج يتصف بالجودة العالية، كما أنه يقنع المسؤولين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه لخدمة المؤسسة والمستفيدين منها والعاملين فيها.

### جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور إستبيان مستوى الإبداع الإداري والأداة ككل

ن = ١١٠

| م | ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير     |
|---|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة              | ٣,٠٢            | ١,٦٦              | درجة متوسطة |
| ٢ | تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة      | ٣,٠٠            | ١,٥٢              | درجة متوسطة |
| ٣ | تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة  | ٢,٨٣            | ١,٤٢              | درجة متوسطة |
| ٤ | تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة | ٢,٦٠            | ١,٣١              | درجة متوسطة |
|   | الأداة ككل   | ٢,٨٦            | ١,٤٨              | درجة متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لمحاور (مستوى الإبداع الإداري) تراوحت ما بين (٢,٦٠ - ٣,٠٢)، وكان المتوسط الحسابي للأداة ككل (٢,٨٦) وبدرجة متوسطة ، فقد حصل المحور الأول (بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٢) وبدرجة متوسطة، ثم جاء المحور الثاني (تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٠)، وبدرجة متوسطة، كما جاء المحور الثالث (تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٣) وبدرجة متوسطة ، وجاء المحور الرابع (تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠)، وبدرجة متوسطة.

ومما تقدم يتضح لنا أن امتلاك القيادات الإدارية بالجامعة لعناصر الإبداع الإداري ليس كبيراً، وهذا يرجع للعديد من الأسباب منها الضغوط المهنية والنفسية، وبيئة العمل الغير ملائمة للإبداع الإداري وممارسته على أرض الواقع حيث لا يمكن أن يظهر الإبداع إلا في المناخ النفسي والاجتماعي المناسب والطبيعي، والذي يتصف بالهدوء والاطمئنان، والاستقرار الذي يهيئ الجسم والعقل للإبداع الإداري، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية في النواحي الإدارية والقيادية، وبالتالي لا يمتلكون بعض المهارات الإبداعية، وإنخفاض الإتجاهات الإيجابية نحو تطوير الفكر الإداري وممارسة الإبداع، وذلك لتطوير مؤسساتهم، وتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين من الإدارة الرياضية بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : طارق عبد الحميد (٢٠١١) (١٩) ، أحمد سيد (٢٠١٥)(٣) ، محمد الشافعي (٢٠١٨)(٢٤) على أن تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات يتطلب دراسة احتياجات القيادات الإدارية بالجامعة، من خلال وضع معايير الأداء المطلوبة ، ومعرفة واقع الأداء الحالي، ومن ثم توضيح الاحتياجات الأساسية التي يمكن أن يتطلبها الإنتقال من الواقع الحالي إلى المأمول، وذلك من خلال تحديد طبيعتها، ومداهها،

وأبعادها الكمية وأولويات احتياجاتها، ووجود خبراء متخصصين في تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات، وتوافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات. وتحديد مهامهم ومسئولياتهم، وتنمية مهاراتهم وتحديد توقعات أداء وظيفة كل قائد إداري بالجامعة وتحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات القيادات الإدارية، وتقويم أداء القيادات الإدارية بصفة مستمرة، متابعة أداء القيادات الإدارية، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة، ورصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة.

### الإستخلاصات:

- ١- جاءت درجة ممارسة قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية لمحور (بيئة العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٢- جاءت درجة ممارسة قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية لمحور (تحديد مشكلات العمل بالإدارة الرياضية بالجامعة) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٣- جاءت درجة ممارسة قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية لمحور (تبنى الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٤- جاءت درجة ممارسة قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية لمحور (تطبيق الأفكار الإبداعية بالإدارة الرياضية بالجامعة) متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٥- جاءت درجة ممارسة قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة نظر العاملين بها.

### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من إستخلاصات يوصى بما يلي :

- ١- تشجيع قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة وإبراز الأفكار الخلاقة، والإستمرار فى برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع درجة ممارسة الإبداع الإداري.
- ٢- وضع خطة مستقبلية للكشف عن المبدعين من القيادات الإدارية الشابة، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على ممارسة الإبداع الإداري، وإستثمار طاقات العاملين الإبداعية وذلك لتطوير أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية.
- ٣- تنمية القدرات الإبداعية لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية.
- ٤- الإسترشاد بنتائج البحث فى إختيار قيادات الإدارة الرياضية الذين يتصفون بالإبداع الإداري والقدرة على إتخاذ القرارات والإهتمام بالعمل والعاملين.
- ٢- عمل دورات صقل وتدريب بصفة منتظمة لقيادات الإدارة الرياضية وتطوير أساليب العمل بها لتساهم فى إحراز الفعالية للقيادة فى الإدارة الرياضية من أجل التنمية المستهدفة.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- أحمد العساف (٢٠١٢): مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الرياض.
- ٢- أحمد بطاح (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- أحمد سيد مصطفى (٢٠١٥): إدارة البشر : الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة.
- ٤- أحمد عادل رشدي (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية، ط٣، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٥- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة (٢٠١٨): الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث ، الأردن.
- ٦- أسامة الطيب (٢٠١٢): رؤية جامعة القاهرة فى تحديث الدولة المصرية الحديثة، الجزء الثانى، التنمية الشاملة ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
- ٧- المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٠١): مركز بحوث تطوير التعليم الجامعى ، إدارة الإحصاء، القاهرة.
- ٨- أمل محمد يسن (٢٠٢٤): " الإبداع الإدارى وعلاقته بالمرونة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بمحافظة المنصورة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٩- أمين أنور الخولى (١٩٩٥): الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربى ، القاهرة.
- ١٠- أيمن عامر (٢٠٠٢): الإبداع وأساليب تنميته - إطار تطبيقي مقترح، مجلة الدراسات النفسية، المجلد (١٦)، العدد(٥).
- ١١- بلال السكارنة (٢٠١٤): مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- حليم المنيرى، عصام بدوى (٢٠١٠): الإدارة فى الميدان الرياضى، المكتبة الأكاديمية ، الجزء الأول ، القاهرة.



- ١٣- خميس السيد إسماعيل (٢٠١٥): السلوك الإداري ، ط٤ ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- ١٤- دعاء عبد الرؤف محمد (٢٠٢٣): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية.
- ١٥- رعد الصرن (٢٠١١): إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- ١٦- ريم داخل سعيد (٢٠٢٢): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي مع وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، العدد (٢٩)، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة العريش.
- ١٧- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي (٢٠١٦): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- صفاء الأعرس (٢٠٢٠): الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٩- طارق عبد الحميد البدرى (٢٠١١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
- ٢٠- عزة جلال مصطفى (٢٠١٨): الإبداع الإداري والتجديد الذاتي، ط٢، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية.
- ٢١- فاطمة أحمد عامر (٢٠٢٣): "الإبداع الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال"، مجلة كلية التربية، العدد (٥١)، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة واسط، العراق.
- ٢٢- كمال الدين درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس (١٩٩٥): الإدارة الرياضية – الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ٢٣- ماجد راغب الحلو (٢٠١٠): الإدارة العامة، الجزء الأول، ط٦، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة.
- ٢٤- محمد محمد الشافعي (٢٠١٨): من مهارات الإدارة الحديثة، الجزء الثاني، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، القاهرة.
- ٢٥- مصطفى محمد أبو بكر (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢٦- منصور فهمي (٢٠٠٩): الإنسان والإدارة ، ط٤، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- ٢٧- هناء أحمد (٢٠٢٣): "ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج"، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، المجلد (٣)، العدد (٤)، جامعة سوهاج.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 28-Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B., & Psycharis, S.,(2010):** Schoo Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and Parents, Procedia Social and Between Sciences, 2,(10),p., 2207-2211.
- 29-Brown, C., (2003):** Guidelines for performance – based principal evaluation. Missouri department of elementary and secondary education administrator evaluation committee, TSR Publishing Co, 26,(6),p., 55-58.
- 30-Doft, R., & Becker, S., (2007):** The Innovation Organization, New York : Elsevier North Holland, Inc.
- 31-Goleman, D., & Kaufman, P., (2005):** The art of creativity. Psychology Today,25,(2),p.,40-48.
- 32-Ohangia, G., (2007):** The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the deparment head of three university in the cost area of raxes. DAI, 47,(3),p., 32-47.
- 33-Sanger, J.,& Levin, L., (2015):** Leading the learning. organization, portrait of four leaders, Leadership and Organization Development Journal, 23,(5),p. 149- 241.
- 34-Shelton, D., (2010):** Autonomy and organizational justice as moderators of the relationship among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior, DAI-A,p., 71.07.
- 35-Tayari, B., & Tavakoli, H.,(2015):** Organizational Creativity and Innovation of Teachers and Admministrators in Middle School. Journal of Scientific and Development, 2,(2):p., 83-87.

**36-Yaliabik, Z. , Van Rossenberg. Y,, Kinnie, N,, & Swart, J.,(2015):**

Engaged and committed, The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management, 26,(12), p.,1602-1621.

**37-York, F., & Larue, J., (2002):** Protecting your child in an X-Rated word. (first). Illinois: Tyndale house publishers.