

## مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية

دكتوراه/ هدى بدر سعيد بن عيد المطيري  
دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية  
موجه في تربية بدنية بمنطقة الجهراء التعليمية  
بوزارة التربية بدولة الكويت

### المقدمة ومشكلة البحث : The Introduction and the Research problem

يُعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية ، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد ، والإبداع ليس حكراً علي أحد إلا أن الإهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي ، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس ، وقد إرتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التفاهم .

والإبداع يقود إلي التجديد والتطوير ، و عامل رئيسي للنجاح ، وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة ، حيث تستطيع أن تواكب ركب الحضارة ، وأن يكون لها موقع علي الخريطة الإدارية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلي صنفين : مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة تب كل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره ، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (3 : 157)

ويري "كيم وشونج" أن الإبداع Creativity قد لعب دوراً بارزاً في تاريخ الجنس البشري حيث أن يبدأ بإصرار المبدع علي تحطيم الحقيقة المعاصرة بتقديم شيء جديد ، وأن معظم الإبداعات تقوم علي أفكار بسيطة ، كما أن المبدعين هم الذين يصنعون التاريخ ويحافظون علي العلم في حركة دائمة لأن القدرة علي الإبداع هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها ولدينا درجات متفاوتة منها ، وهي من أهم إحدى القدرات التي يجب أن تحظى بالعناية والرعاية والإهتمام ، لأن المبدعين هم الذين غيروا وجه العالم ولا يوجد مجتمع إنساني حقق تقدماً وإزدهاراً في ميادين أنشطته المختلفة وتعامل بكفاءة وإقتدار مع مشكلاته وموارده إلا بفضل مبدعيه. (12 : 16)

ويري محمد الصيرفي (2009م) أن الإبداع الإداري هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعية علي المبدعين وأنشطتهم الإبداعية وتوفير الموقف الإبداعي ، مثل إيجاد الآليات المساعدة علي الإبداع وإستثمار النواتج الإبداعية فالإدارة بالإبداع تنصب علي إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة ويمكن أن تجري هذه العملية من خلال إكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل. (10 : 66)

ويشير محمد حمادات (2008م) إلي أن الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي أيضاً، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ، ويعني القدرة علي إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (11 : 315)

تعددت تعريفات الميزة التنافسية من قبل الكتاب والمؤلفين وظهرت بمسميات عدة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي" و "التميز التنافسي" و "النجاح التنافسي" ، لكنها تتفق في مضمونها علي إنصراف مفهوم الميزة التنافسية إلي الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم . (6 : 55)

أبعاد الإسبقيات التنافسية :

#### 1- التكلفة :

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية - علي أساس بعد التكلفة- قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والنقل والطاقة والتكاليف الأخرى بهدف تصميم نظام يساهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة ، ويستلم ذلك المزيد من الإستثمارات لإيجاد المعدات والتسهيلات (17 : 33) ، وفي دراسة مماثلة قال

Govindrajan & Shank (1993م) أن التكلفة هي النظير الإستراتيجي للسعر بوصفه سلاحاً تنافسياً . (20 : 65)

## 2- الجودة :

تناول الكتاب هذا البعد بشكل كبير في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات ، ولا سيما خلال العقدين السابقين وتباينوا في إعطاء مفهوم للجودة فيري Slack وآخرون (1998م) أن الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديم منتجات تلئم حاجات الزبائن ورغباتهم ، وفي دراسة مشابهة أشار Juran (2003م) إلي أن الجودة تعني مستوي ملائمة المنتج للإستخدام . (19 : 41)

## 3- سرعة الإستجابة :

يعد هذا البعد من الأسبقيات المهمة ، إذ يعتبرها عدد من الكتاب المعياري الحقيقي لقابلية الشركة علي الإستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الإنتقال والتحول من منتج لآخر وفقاً لحاجات ورغبات العملاء . (15 : 32)

## مهارات الإبداع الإداري :

### يري بلال خلف السكارنة أن مهارات الإبداع الإداري هي :

1- **طاقات التفكير :** ويقصد بها القدرة علي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تقي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلي مستوي هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء .

2- **المرونة في التفكير :** ويقصد بها القدرة علي تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلي الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلي الفئات المختلفة للأكفار دون الإقتصار علي فئة واحدة منها وبعد الإنتقال بين المئات دليلاً علي المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي .

3- **الأصالة بالتفكير :** يقصد بها إنتاج أفكار جديدة او مستوي الخبرة فيما يقدم الموظف من إستجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما :  
- تعني جودة الافكار .

- تعني الحدائة وعدم الشيعوع فيما ينطلق بموضوع معين .

4- **الإبداع الخلاق :** ويقصد بها القدرة علي التخيل وإختلاف العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والإجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته .

5- **الدافعية الداخلية للإبداع :** توفر الواقعية الداخلية للإبداع . (1 : 24-25)

## مشكلة البحث : The Research Problem

يعتبر الإبداع من أهم الركائز للميزة التنافسية ، فإذا أرادت المؤسسات أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها إتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات والخدمات بكل ثقة وكلفة منخفضة ، فالإبداع هو القدرة علي تحديد بعض الوسائل التي تساعدنا علي تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين ، وأن المؤسسات التي تبادر عمليات أو إستراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة ، وهذا الإحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء عمليات وإستراتيجيات مبتكرة وجديدة ، ونجد أن الأندية الرياضية من أحوج المؤسسات المجتمعية التي تحتاج الي تنمية ممارسات الإبداع لدى أعضاءها لتحقيق الميزة التنافسية .

ولم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة بالمؤسسات مكاناً لإخماد الطاقات الإبداعية ، والمحافظة علي أوضاع قديمة جامدة لا تخرج مبدعين متمكنين من قيادة وصناعة الحياة (12 : 25)

وهذا يتطلب أن تمارس بالأندية الرياضية ممارسات الإبداع الإداري اللازمة لتسيير أداؤها وأداء الإداريين بها حتي يستطيعون اداء دورهم بشكل جماعي ومبدع لتنفيذ أهدافها الادارية والرياضية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تجلت اهمية البحث في معرفة تأثير مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية.

### هدف البحث : The Research Object

يهدف البحث إلى معرفة مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية .

### تساؤل البحث : The Research Question

- ما مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية؟

### مصطلحات البحث : The Research Terminology

#### الإبداع :

لغة : إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ علي غير مثال أي صياغة غير مسبوقة . (1 : 16)  
فالإبداع إذن فيه أولية وسبق وتفرد وتميز فيه إنشاء وضع . (9 : 27)

#### الإبداع الإداري : Managerial Creativity

هو "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته علي الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي." (1 : 18)  
الميزة التنافسية: competitive advantage

يعرفها على السلمي (2001م) بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق علي ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (14 : 36)

### الدراسات السابقة العربية والاجنبية : The Previous Studies Arabic and foreign

#### الدراسات السابقة باللغة العربية :

- 1- دراسة سارة مكناسي (2017م) (4) بعنوان "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - ام البواقي" ، وقد توصلت الباحثة إلي النتائج الآتية ، يتلخص مفهوم الإبداع القدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفف من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة ، يستخدم موظفوا المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد ، أن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتماداً علي تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها ، شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقاً لإحتياجاتها ، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المنظمة .
- 2- دراسة مراد محمد النشمي ، هدي أحمد الدعيس (2017م) (13) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن" ، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي ، السلوك الإبداعي ، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ، حيث جاء معامل الارتباط الكلي (0.72) عند مستوي دلالة (0.05) أي أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن ، بينما في بعد (القدرات الإبداعية) إتضح أنه لا علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية ، فقد جاء معامل الارتباط (0.042) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن .
- 3- دراسة علي عبد الرحمن محمد مرعي (2014م) (7) بعنوان "مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية" ، أظهرت نتائج البحث ارتفاع مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم ، كما أظهرت نتائج إختبار (ت) عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية

التعليمية محافظة الشرقية ، ترجع إلي متغير النوع (ذكور-إناث) ، كذلك عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدي مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلي متغير الوظيفة (مدير-معلم) بإستثناء بُعد واحد في الإبداع الإداري (الإنفتاح علي التغيير) ، وبُعد واحد في القيادة الإشرافية (البنية) .

4- دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي (2008م) (8) بعنوان "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة" ، دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93) ، وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93) وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية ، وكانت درجة هذه العلاقة (72%) ، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي ، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين ، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة ، وكانت لصالح المدارس الأهلية .

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

5- دراسة Human, Naude (2010م) (18) التة هدفت إلي بيان التوجه الإبداعي في محيط الأعمال وتكونت عينة الدراسة من (181) مدير يعملون في الشركات التجارية في شمال أفريقيا ، وقد توصلت الدراسة إلي أن كلاً من العلاقات والتوجه الإبداعي في محيط الأعمال يعززان من عملية التميز وبما ينعكس علي أداء تلك الشركات علي المدى البعيد .

6- دراسة Dobni, (2011م) (16) حيث هدفت إلي إختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي في عينة من الشركات الكندية، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة طردية عالية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي لهذه الشركات وأن الشركات ذات التوجه الإبداعي العالي نموها أفضل من الشركات الأخرى.

#### إجراءات البحث : Procedures of The Research

#### منهج البحث : The Research Method

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث : Society and Sample of The Research

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية The Purposive Method من مديري وإداري الأندية الرياضية الكويتية لعدد (70) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (10) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (14.29%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 25 / 2 / 2019م وحتى الإثنين 12 / 3 / 2019م ، وبلغت العينة الأساسية عدد (60) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (85.71%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 14 / 4 / 2019م وحتى الخميس 24 / 4 / 2019م ، ويتضح ذلك كما في جدول (1)

#### جدول (1)

ن = 70

التوصيف الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	مدير نادي رياضي .	5	50%	10	16.66%
2	إداري نادي رياضي.	5	50%	50	83.24%
-	المجموع	10	100%	60	100%

أدوات ووسائل جميع البيانات:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من المراجع والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة قامت بتصميم استبيان مهارات الإبداع الإداري لمديرى الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية.

- مقياس الإبداع الإداري :

- مقياس الإبداع الإداري والذي يحتوي علي (35) عبارة موزعة علي (8) مستويات هي :
- 1- الأصالة . 2- الطلاقة. 3- المرونة 4- المخاطرة  
5- القدرة علي التحليل 6- الحساسية للمشكلات 7- الخروج عن المألوف.

**الدراسة الاستطلاعية:**

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من المديرين والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية الكويتية وعددهم (10) من خارج عينة البحث وذلك لحساب صدق المقياس.  
**صدق المقياس :**

### 1- الإتساق الداخلي : Internal Validity

يقصد بالصدق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وللتحقق من ذلك تم توزيع عينة إستطلاعية حجمها 10 لإختبار الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### 2- الصدق البنائي : Structure Validity

يقصد بالصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة ، وتشير نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

- **ثبات المقياس :**

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، من خلال: (5 : 32)

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient .

**جدول (2)**  
معاملات الثبات للإستبيان

م	المحور	معامل الثبات
1	الأصالة	0.657
2	الطلاقة	0.324
3	المرونة	0.369
4	المخاطرة	0.415
5	القدرة علي التحليل	0.758
6	الحساسية للمشكلات	0.951
7	الخروج عن المألوف	0.654
8	الأصالة	0.478
	جميع المحاور	0.997

### جدول (3)

نتائج قياس معامل (ألفا) كرونباخ لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
الأصالة	3	77.25%
الطلاقة	3	65.36%
المرونة	3	47.65%
المخاطرة	3	90.01%
القدرة علي التحليل	3	70.32%
الحساسية للمشكلات	3	96.32%
الخروج عن المألوف	3	82.25%

وحيث إن أسلوب ألفا كرونباخ يعتمد علي إتساق أداء الفرد من فقرة إلي أخرى ، وهو يشير إلي قوة التماسك بين فقرات المقياس ، و تكون القيم مقبولة عند 60% فأكثر ، ومن الجدول (3) يتضح أن قيم معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت عالية ، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً.

### عرض ومناقشة النتائج:

وللإجابة على تساؤل البحث والذي ينص علي: ما مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية، تم حساب الفروق في متوسطات إستجابات عينة البحث على مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية ، و جدول (4) يوضح ذلك.

### جدول (4)

نتائج إختبار (ت) عند بحث الفروق بين متوسطات إستجابات عينة البحث

م	المتغيرات والأبعاد	مديري أندية (ن=20)		إداري أندية (ن=20)		قيمة (ت)
		ع	م	ع	م	
1	الأصالة	39.05	5.22	37.20	4.30	1.09
2	الطلاقة	35.33	9.12	33.80	6.12	0.40
3	المرونة	36.22	5.33	36.33	6.14	0.56
4	المخاطرة	29.03	1.63	25.56	1.10	12.36**
5	القدرة علي التحليل	25.36	8.12	26.63	5.10	0.45
6	الحساسية للمشكلات	35.20	5.27	35.47	6.28	1.65
7	الخروج عن المألوف	31.25	8.41	36.10	8.12	0.63
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	281.67	48.09	252.54	41.81	1.65

### جدول رقم (5)

درجة ملاءمة مهارات الإبداع الإداري لتحقيق الميزة التنافسية

م	العبرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
درجة تطبيق عنصر الأصالة			
1	نحاول في النادي تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	3.56	0.83690
2	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	3.62	0.92339
3	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالنادي	3.58	0.97080
درجة تطبيق عنصر الطلاقة			
1	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتع أعضاء النادي	3.10	0.65412
2	يتوفر لدى مديري الإدارات بالنادي مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	3.14	0.95630
3	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة للقادة الإداريين بالنادي	3.19	0.77452
درجة تطبيق عنصر المرونة			
1	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	3.58	0.54752
2	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل الإداري بالنادي	3.45	0.23691
3	نحرص على الإستفادة من انتقاد الآخرين لنا	3.93	0.63632

م	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
<b>درجة تطبيق عنصر المخاطرة</b>			
1	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	3.44	0.98412
2	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالنادى حتى ولو لم تطبق	3.81	0.12453
3	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	1.11	0.45710
<b>درجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل</b>			
1	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	3.86	0.69312
2	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالنادى.	3.74	0.54120
3	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدنا بالعمل الجديد	3.90	0.98320
<b>درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات</b>			
1	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل الإداري بالنادى	3.77	0.65120
2	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل بالنادى	3.54	0.63251
3	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.28	0.74102
<b>درجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف</b>			
1	عادة ما نفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	3.66	0.32101
2	نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل	3.27	0.65210
3	يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب العمل بالإندية الرياضية الأخرى	3.44	0.3210
	جميع العبارات	3.98	0.96541

وجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الأصالة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية تحاول في النادي تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجههم لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور ، ويحرصوا على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالنادى الرياضى.

و نجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الطلاقة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها تقنع أعضاء النادي ، وأيضا يتوفر لدى مديري الإدارات بالنادى مهارات النقاش المتعلقة بالعمل ، ويحرصوا على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة للقادة الإداريين بالنادى.

و نجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المرونة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية تهتم بالأراء التي تخالف آراءهم للإستفادة من آراء الآخرين ، و يسعوا للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل الإدارى بالنادى الرياضى ، ويحرصوا على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.

ونجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المخاطرة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية يحرصوا على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك ، وأيضا يهتموا بتقديم أفكار مستحدثة بالنادى حتى ولو لم تطبق.

ونجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية لا يتخذوا القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة ، و يتم تبسيط أفكارهم عند مواجهة المشاكل بالنادى، ويحصلوا على معلومات مفصلة قبل بدئهم بالعمل الجديد.

ونجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية يشعروا بالإثارة عند تعاملهم مع مشكلات العمل الإداري بالنادى ، ويملكوا رؤية دقيقة لمشكلات العمل بالنادى ، ويملكوا قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.

ونجد فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية عادة ما يفضلوا

الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة ، و يحرصوا على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل، ويتشابه أسلوب أدائهم للعمل مع أساليب العمل بالإندية الرياضية الأخرى .  
وتعزي الباحثة ذلك الى أن ممارسات الإبداع الإداري بالإندية الرياضية بدولة الكويت تواكب مهارات القادة الإداريين والإداريين الرياضيين لتنمية مقومات الإبداع الإداري لديهم وإستئارة الطاقات الإبداعية الكامنة بداخلهم لتحسين وتطوير الأداء الإداري الفعال للعمل المؤسسي بالنادي الرياضي وتحقيق الميزة التنافسية له.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من سارة مكناسي (2017م) (4) التي توصلت الى أن مفهوم الإبداع والقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة ، ودراسة مراد محمد النشمي ، هدي أحمد الدعيس (2017م) (13) التي توصلت الى أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن ، ودراسة علي عبد الرحمن محمد مرعي (2014م) (7) ، أظهرت إرتفاع مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم ، ودراسة Human, Naude (2010م) (18) التي توصلت إلي أن كلاً من العلاقات والتوجه الإبداعي في محيط الأعمال يعززان من عملية التميز وبما ينعكس علي أداء تلك الشركات علي المدى البعيد ، ودراسة Dobni, (2011م) (16) التي توصلت إلي أن هناك علاقة طردية عالية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي لهذه الشركات وأن الشركات ذات التوجه الإبداعي العالي نموها أفضل من الشركات الأخرى .  
وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على تساؤل البحث.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة تستنتج مايلي:  
- تعتمد مهارات الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات التي تساهم في عملية امتلاك النادي الرياضي للميزة التنافسية.  
- يهدف اعداد القادة الإداريين الى تنمية مقومات الإبداع لديهم بما يواكب التحديات في المجال الرياضي.  
- إستحداث أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري بإستمرار لمواكبة التحديات المتلاحقة في المجال الرياضي تساهم في توافر مقومات الإبداع الإداري مثل الطلاقة والمخاطرة والمرونة.

#### التوصيات:

من خلال ما توصل إليه الباحث من استنتاجات يوصي بالآتي:

- ضرورة توفير مقومات الإبداع الإداري بالإندية الرياضية بدولة الكويت.
- تنمية مهارات الإبداع الإداري للقادة والإداريين الرياضيين بالإندية الرياضية بدولة الكويت.



## المراجع العربية والأجنبية: The Foreign The Arabic References:

### أولاً: المراجع العربية: The Arabic References:

- 1- بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر . (2011م)
- 2- بيتر كوك (2010م) : إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامرة ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع
- 3- جمال أبو الوفا (2006م) : دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدي العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية" ، مدلة مستقبل التربية العربية ، ع42 .
- 4- سارة مكناسي (2017م) : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.
- 5- عبد الرحمن محمد جبر : الإبداع الإداري وأثره علي الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، - غزة . (2010م)
- 6- علي السلمي (2001م) : "خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع .
- 7- علي عبد الرحمن محمد : مستوي الإبداع الإداري والقيادة لدي مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ، رسالة دكتوراه ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، مصر .
- 8- فهد بن عوض الله زاحم : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير ، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية.
- 9- فؤاد بن غضبان : علم إجتماع التنمية ، ط1 ، عمان ، دار الرضوان للنشر والتوزيع (2015م)
- 10- محمد الصيرفي : إدارة العمل الجماعي ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع (2009م)
- 11- محمد حسن محمد : السلوك التنظيمية والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، عمان ، دار الحامد (2008م)
- 12- مدحت أبو النصر : التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلي التميز والنجاح، ط2 ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع . (2009م)
- 13- مراد محمد النشمي ، : "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ، المجلة العربية لضمان وجودة التعليم الجامعي ، مج 10. (2017م)
- 14- نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب (1998م)

### ثانياً: المراجع الأجنبية: The Foreign References:

- 15- Chase, R. B. Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2004) : Operation Management for competitive advantage, USA: McGraw-Hill companies

- 16 Dobni, C.B. (2011) : The relationship between an innovation orientation and organizational performance, International Journal of innovation Management, 14 (2)
- 17- Grajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (1999) : Operations Management Strategy and Analysis, 5th Ed., USA, Addison-Wesley.
- 18- Human, G. & Naude, P. (2010): : Relationship and innovation orientation in a business-to-business context, South African Journal of Business Management, 41 (4).
- 19- Juran, J. M. (2003) : Juran on leadership for quality, new York: Simon and Schuster.
- 20- Shank, J & Govindarajan, V, (1993) : Strategic cost management : the new tool for competitive advantage, New York : Simon & Schuster.

## مستخلص البحث

مهارات الإبداع الإداري لمديري الأندية الرياضية الكويتية  
ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية

- هدف البحث (مهارات الإبداع الإداري ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية).
- مجتمع البحث (مدير نادي وإداري رياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت).
  - عينة البحث وطريقة اختيارها : تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية The Purposive Method من مديري وإداري الأندية الرياضية الكويتية لعدد (70) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (10) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (14.29%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 25 / 2 / 2019م وحتى الإثنين 12 / 3 / 2019م ، وبلغت العينة الأساسية عدد (60) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (85.71%).
  - المنهج العلمي (المنهج الوصفي - الأسلوب المسحي).
  - أدوات القياس (استمارة الاستبيان لمهارات الإبداع الإداري الأندية الرياضية الكويتية ودرجة ملائمتها لتحقيق الميزة التنافسية ، وتم إجراء صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان).
  - المعالجات الإحصائية (تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لإيجاد المتوسط الحسابي).
  - نتائج البحث: تعتمد مهارات الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات التي تساهم في عملية امتلاك النادي الرياضي للميزة التنافسية ، ويهدف اعداد القادة الإداريين الى تنمية مقومات الإبداع لديهم بما يواكب التحديات في المجال الرياضي.
  - إستحداث أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري باستمرار لمواجهة التحديات المتلاحقة في المجال الرياضي تساهم في توافر مقومات الإبداع الإداري مثل الطلاقة والمخاطرة والمرونة.
- الكلمات الدالة: الإبداع الإداري، الميزة التنافسية.

## Abstract

### Skills of managerial creativity for the directors of Kuwaiti sports clubs and the degree of its relevance to the Competitive advantage

\*Dr / Huda Badr Saeed Almotery

The objective of the research (the skills of managerial creativity and degree of suitability to achieve competitive advantage) .

- Research Society (Director of sports club and administrative in sports institutions in Kuwait).
- The research sample and method of selection: The research sample was chosen by the purposive method of the directors and administrators of Kuwaiti sports clubs for 70 individuals. The survey sample was 10 and 14.29 percent. (2/2019 and until 12/3/2019). The basic sample was 60 persons and a percentage of 85.71%.
- Scientific Method: (Descriptive Approach - Survey Method).
- Measurement tools (questionnaire for the skills of creative management Kuwaiti sports clubs and their suitability to achieve competitive advantage, and

\* PhD in Physical Education, Instructor of Physical Education in Jahra Educational Region, Ministry of Education, State of Kuwait.

the sincerity of the arbitrators was conducted and the internal consistency of the terms of the questionnaire form was confirmed).

- Statistical treatments: (the statistical program was used to find the statistical average).

- The results of the research: The skills of administrative innovation depends on a set of strategies that contribute to the process of owning a sports club for competitive advantage. It aims to prepare administrative leaders to develop their creativity components in keeping with the challenges in the sports field.

The development of methods to develop the skills of administrative creativity to keep up with the successive challenges in the field of sports contribute to the availability of the elements of administrative innovation such as fluency, risk and flexibility.

Keywords: managerial creativity,

Competitive advantage.