

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

اعداد

أ / علي محمد سعيد الأسمرى

المستخلص

عنوان الدراسة: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي

لكرة القدم

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع

الإداري، ومدى وجود علاقة بينهما، لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: تمثلت الأداة في استبانة مكونة من محورين، الأول يتناول التمكين الإداري

من خلال (٢٥) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: تفويض السلطة، فرق العمل،

التدريب، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين؛ بينما يهتم المحور الثاني بالإبداع الإداري من

خلال (٢٧) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: روح المجازفة، المرونة، المنهجية

العلمية لحل المشكلات، الأصالة، والطلاقة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٦٩) فرداً من العاملين في لجان الاتحاد السعودي

لكرة القدم.

الأساليب الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد

مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري، واستخدام اختبار كروسكال واليس

(Kruskal-Wallis) للكشف عن مدى وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، ومعامل

ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

نتائج الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء

بدرجة عامة (متوسط)؛ حيث ظهر بُعدان بدرجة عالية، وهما: تفويض السلطة، وفرق

العمل، وظهرت ثلاثة أبعاد بدرجة متوسطة، وهي: التدريب، والاتصال الفعال،

وتحفيز العاملين.

٢. مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة

عامة (متوسط)، كما ظهرت جميع الأبعاد الفرعية بدرجة متوسطة، على الترتيب

التالي: المنهجية العلمية لحل المشكلات، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، الأصالة.

٣. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري ككل وبين مستوى الإبداع الإداري

ككل، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري كل على حده

وبين أبعاد الإبداع الإداري، ما عدا بُعد تفويض السلطة الذي اتضح أن ارتباطه مع بُعد

روح المجازفة منخفض وغير دال إحصائياً.

توصيات الدراسة، من أهمها: العمل على تمكين العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، وتنمية المهارات الإبداعية من خلال التدريب.
الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري- الإبداع الإداري- اللجان- الاتحاد السعودي لكرة القدم.

مدخل الدراسة

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر العديد من التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة وأساليب العمل باستمرار، وتحسين المهارات والإمكانات، والتركيز على الموارد البشرية؛ من خلال الأخذ بالتوجهات الحديثة في تنظيم العمل والإدارة، والانتقال للعمل بالمشاركة، والاهتمام بتمكين العاملين؛ من أجل تحقيق التفاعل والوصول لمستوى أفضل من الجودة والإبداع في التنفيذ؛ لمواجهة التغيرات والقدرة على الاستمرار والمنافسة.

ويُعد مفهوم التمكين من المفاهيم التي تطلبها بيئات العمل الحديثة لمواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمات، وهو مفهوم يرتبط بالعديد من المجالات؛ منها المجال الإداري، وقد أشار عبدالله (٢٠١٥) إلى أن مفهوم التمكين من المفاهيم التي اكتسبت أهمية متزايدة منذ مطلع تسعينات القرن العشرين، وذلك لارتباطه بالعديد من عناصر القوة والفاعلية، وهو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو العمل، ويزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه؛ بحيث يكون ذا معنى وتحدي، مع امتلاك القدرة والمسئولية في بيئة العمل، ولاشك أن ذلك يحقق الإبداع والانجاز في العمل.

ولا يقل تمكين العاملين من العمليات الإدارية أهمية في المؤسسات الرياضية، كما أشار لذلك الدوسري والغصاب (٢٠١٠)؛ لأن المؤسسات الرياضية مسئولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها والموجهة لفئات وشرائح كبيرة من الجماهير، ومسئولة أيضاً عن النمو الشامل والمتكامل والتميز للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح في إدارة الأنشطة.

ويرى علي (٢٠٠٩) أن التمكين يُعد من أحدث، وأهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري في الهيئات الشبابية والرياضية، وهو التوجه الذي تسعى كثير من المؤسسات الرياضية لإتباعه في تطوير نظامها الإداري، بعد التحول من نموذج التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، أي القائمة على تمكين العاملين بها.

وينطوي التمكين في المؤسسات والهيئات الرياضية على العديد من الجوانب الإيجابية؛ حيث أشار محمد (٢٠٠٦) إلى أن التمكين يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين في المجال الرياضي، ووسيلة في خفض الإنفاق، وإيجاد آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسراً وأقل تكلفة، وبالتالي؛ فإن تمكين العاملين هو استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة من أجل التطوير والتحسين الإداري المستمر، وتحقيق الإبداع لدى العاملين.

والإبداع في المؤسسات الرياضية، كما يرى إبراهيم ومحمود (٢٠٠٨)، هو دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه الإدارة الرياضية، ومدخل لتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين وترك الجمود، ورؤية العمل والنشاط الرياضي بمنظور شمولي، مترابط متوازن، بما يؤدي لتحقيق إنجازات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية والعاملين فيها.

وأشار معراج (٢٠١٥) إلى أن الإبداع الإداري يمثل أحد المقومات الأساسية للتغيير؛ فالتطورات المحيطة بالمنظمات، والنتيجة عن ثورة المعلومات أو الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد، والتغير في القيم والمبادئ، كل هذه التغيرات قد أحدثت مشكلات وقضايا عديدة، وفرضت على المنظمات الرياضية أن تستجيب للتغيرات المستمرة، وتتطلب هذه الاستجابة العمل على تبني الإبداع الإداري كأحد أدوات تطوير الأداء.

من هنا؛ يمكن القول أن التمكين الإداري ضرورة للمؤسسات الرياضية كافة، خاصة الاتحادات الرياضية، كالاتحاد السعودي لكرة القدم؛ حيث يُعد مسؤولاً عن تنظيم اللعبة والإشراف عليها، وعلى تحقيق أهدافها، ويتطلب العمل فيه أن تكون هناك رؤية مستمرة للتطوير والتجديد والابتكار، بما يمكن معه مواكبة التطورات والمتغيرات، وتطوير اللعبة في المملكة؛ لتستطيع الاستمرار والمنافسة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، والعلاقة بينهما إن وجدت. مشكلة الدراسة:

بذلت المملكة العربية السعودية، كما أشار الشهراني (٢٠٠٩)، جهوداً مميزة لتطوير الرياضة، من خلال إنشاء الهيئة العامة للرياضة، وتكوين الاتحادات الرياضية المختلفة، وتشجيع المنافسات الرياضية ودعم المشاركة في المناسبات الرياضية الدولية، وتجهيز المنشآت الرياضية المتكاملة اللازمة لممارسة الرياضة، ولما كان العنصر البشري هو

محور ارتكاز إدارة وتطوير المنشآت الرياضية، فقد كان من الضروري تنمية مهارات وخبرات العاملين وإشراكهم في الإدارة من خلال تمكينهم بزيادة صلاحيتهم وتفويضهم في الجوانب التي تسهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية، وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات. ويُعد التمكين الإداري أحد التوجهات الحديثة التي تؤكد عليها الدراسات والبحوث؛ حيث ذكر توني (٢٠١٥) أن العديد من الدراسات المتخصصة في المجال الرياضي أوصت بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية، وذلك لما له من تأثير على تطوير وتحسين العمل، كما أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في العديد من المؤسسات والمنظمات، وأكدت نتائج دراسة عمر (٢٠١٣) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للعاملين في المجال الرياضي.

يتضح مما سبق، أن التمكين الإداري أصبح ضرورة يجب أن تهتم المؤسسات الرياضية بتطبيقه، خاصة وأنه يرتبط بتطوير العمل في المؤسسات الرياضية، وإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، وهو ما يتطلبه العمل في الاتحادات الرياضية، خاصة الاتحاد السعودي لكرة القدم، باعتباره من أكثر الاتحادات نشاطاً، ولما للعبة كرة القدم من انتشار واهتمام من العديد من فئات وشرائح المجتمع السعودي، وهو ما يمكن معه تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، من وجهة نظر العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟
تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟
٢. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟
٣. ما العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

١. الأهمية النظرية: تتأكد الأهمية النظرية للدراسة في أن التمكين الإداري من الموضوعات التي تنادي بها الإدارة الحديثة لتطوير أداء المؤسسات الرياضية، كما أن ارتباطه بالإبداع يعطي الدراسة مزيداً من الأهمية، خاصة عندما تتصل بهيئة رياضية

مسؤولة عن تنظيم أشهر وأهم لعبة رياضية جماهيرية في المملكة العربية السعودية، وهو الاتحاد السعودي لكرة القدم، وتُعد الدراسة الحالية حلقة مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، ومنطلقاً لباحثين آخرين لدراسة جوانب ترتبط بأبعادها، بما يثري مجال الإدارة الرياضية في المملكة العربية السعودية.

٢. الأهمية التطبيقية: تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يمكن أن تعكسه نتائجها، من حيث التعرف على واقع التمكين وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، وعلاقتهم، بما يمكن المسؤولين بالاتحاد من تعزيز الجوانب الإيجابية، والعمل على تلافي القصور والجوانب السلبية لتحقيق التمكين والوصول لمستوى مقبول من الإبداع الذي يسهم في تطوير الأداء بالاتحاد، كما قد تستفيد الجهات والمراكز التدريبية المتخصصة في المجال الرياضي من النتائج في تصميم برامج تدريبية مناسبة للعاملين بالاتحاد لعلاج ما قد يظهر من قصور، إضافة إلى استفادة العاملين أنفسهم من أداة الدراسة في التعرف على جوانب التمكين والإبداع التي يمكن تنميتها ذاتياً، أو التي يمكن المطالبة بها من أجل تطوير العمل.

حدود الدراسة:

اقتصر تطبيق الدراسة على الحدود التالية:

١. الحد الموضوعي: مستوى التمكين والإبداع الإداري، والعلاقة بينهما.
٢. الحد المكاني: الاتحاد السعودي لكرة القدم.
٣. الحد البشري: العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم.
٤. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

مصطلحات الدراسة:

١. التمكين الإداري:

يُعرف التمكين الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: إعطاء الإداريين العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ أعمالهم دون تعقيد، بما يمكنهم من مواجهة التحديات وحل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، وبما يسهم في تحقيق أهداف العمل وتحسين الأداء.

٢. الإبداع الإداري:

يُعرف الإبداع الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: قدرات ومهارات تتيح للعاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم التفكير بطلاقة ومرونة وبطريقة غير تقليدية، مع استخدام منهجية صحيحة في حل المشكلات التي تواجههم في تنفيذ أعمالهم.

الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين الإداري

تختلف تعريفات مفهوم التمكين الإداري باختلاف اتجاهات الباحثين الذين تناولوه، وقد عرف بينيس (Bennis,2000.243) التمكين الإداري بأنه "إعطاء الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم، مع الثقة المطلقة فيهم".

وعرفه أفندي (٢٠٠٣، ١١) بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة".

وعرفه عمر (٢٠١٣، ٦) بأنه "عملية قائمة على علاقة الفرد بالتابعين، وتهدف إلى إكسابهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات، وإمدادهم بالدعم والقوة، بما يؤهلهم لتحمل المسؤولية الكاملة في كل مراحل العمل".

ابعاد التمكين :

١. **تفويض السلطة أو الصلاحيات:** الأساس في التمكين أن يكون لدى العامل الصلاحيات التي تجعل لعمله تأثيراً، ولقراراته قوة في التنفيذ، وفي هذا الشأن يشير العتيبي (٢٠٠٥) إلى أن فكرة التمكين تتطلب المشاركة في القيادة، والتحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

وبحسب عبدالحسين (٢٠١٢)؛ فإن التفويض يشير إلى منح العاملين الحق في التصرف وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك حق إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

٢. **فرق العمل، أو العمل الجماعي:** ويعني ذلك العمل كفريق من أجل تحقيق أهداف العمل المشتركة؛ وأشار العتيبي (٢٠٠٥) إلى إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن

أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة. ويرى المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩) أن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

٣. **التدريب:** يُعد التدريب أحد أهم سمات المنظمات الممكنة لعمالها، كما أن المنظمات المعاصرة تتسم بأنها منظمات تعلم، والعامِل كي يكون ناجحاً يجب أن يمتلك المهارات اللازمة والمحدثة لتنفيذ عمله، وفي هذا الشأن يشير المعاني وأخو ارشيدة (٢٠٠٩) والأحمري (٢٠١٦) إلى أن التدريب يشير إلى كافة الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهاراته وتسهم في زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة يجب أن تسهم باستمرار في التنمية المهنية لأفرادها وتعليمهم المستجدات المرتبطة بالعمل، وتدريبهم كيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من خدمات وتحقيق رضا المستفيدين؛ فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعمالها برامج تدريبية على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراخ وحل المشكلات والاتصال والعمل مع فرق العمل.

٤. **الاتصال الفعال:** يُعد الاتصال الفعال كما أشار سلامة (٢٠١٦) أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين، ويتمثل أهم جانب في الاتصال الفعال في توافر المعلومات للعاملين؛ حيث تعد هذه خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح لتمكين العاملين. ويرى الحمري (٢٠١٢) أن الاتصال الفعال اتصال يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وأدوارهم لتحقيق هذه الأهداف، وسهولة وصولهم إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم، ودعم الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين واختيار أساليب الاتصال التي تظهر المكانة القيادية لهم، بما يعطي العاملين مناخاً نفسياً مريحاً في الاتصال مع إدارتهم العليا.

٥. **التحفيز:** من المتفق عليه أن التحفيز من أهم العوامل التي تدفع الفرد إلى التقدم وتحقيق الأهداف والإنجاز، هذا في جميع جوانب الحياة، ومع معظم الأفراد، ويرى الأحمري (٢٠١٦) أن التحفيز ووجود نظام للمكافآت ضرورة لتمكين العاملين، وقبولهم لتحمل المسؤولية عن عملهم، فنظام الحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية؛ بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق؛ لأن

الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي الذي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية. وتعد هذه الأبعاد الأساس الذي بنى عليها الباحث محور التمكين الإداري في أداة الدراسة الحالية، نظراً للاتفاق عليها من قبل الباحثين، ولكنها تعبر عن جوانب التمكين التي يمكن تطبيقها في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

يُعد الإبداع من المفاهيم التي تم التوسع في استخدامها في العديد من المجالات والتخصصات، ولذلك تعددت تعريفاته واتجاهات الباحثين في تناوله، وقد أشار حمادات (٢٠٠٩، ٣٠٥) إلى أن مفهوم الإبداع يشير بصورة عامة إلى "تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها، والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة". وأشار الصباطي (٢٠١٠، ١٢) إلى أن الموسوعة البريطانية تعرف الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد شيء جديد، كحل لمشكلة ما، أو أداة جديدة، أو أثر فني، أو أسلوب جديد".

وربط المغربي (٢٠٠٨) بين الإبداع والابتكار؛ موضحاً أن الإبداع ناتج عملية ابتكار، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية؛ فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع؛ فبدون الابتكار لن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية؛ فالابتكار يوفر حلاً للمشكلة، وينجز الإبداع الحل.

أما الإبداع الإداري؛ فقد عرفه الفاعوري (٢٠٠٥، ٢٥) على أنه "عملية استثمار الأفكار الجديدة، وتطويرها، وتطبيقها في المنظمة".

أبعاد الإبداع:

وهي الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث في بناء محور الإبداع وفيما يلي تعريف بكل

بُعد :

١. **المخاطرة (روح المجازفة):** أوضح الشمري (٢٠١٤) أن مفهوم المخاطرة يشير إلى أخذ زمام المبادرة، من خلال تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، مع القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال والأفكار التي يتبناها، والمسؤولية المترتبة عليها، مع وعي القيادات بأهمية المخاطرة ودورها في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي، وإدراك حاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على

التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

٢. **المرونة:** المرونة كما عرفها الطيبي (٢٠٠٧، ٥٦) تشير إلى "القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف،

وهي عكس عملية الجمود الذهني الذي يميل فيه الفرد إلى تبني أنماط ذهنية محددة يواجه بها مواقفها الذهنية المتنوعة".

وأشار العازمي (٢٠٠٦) إلى أن المرونة تعني القدرة على تغيير طريقة التفكير متى تطلب الأمر، دون التمسك بفكر معين. وخالصة مفهوم المرونة، أنها عكس الجمود الذي يتصلب فيه فكر العامل، ويتجنب فيه تغيير موقفه، أو طريقة عمله، رغم ظهور خطئها، أو أنها لا تقدم حلولاً جذرية للمشكلة، وظهور أفكار جديدة قد تكون أكثر فاعلية؛ فالمرونة تعني عمق النظر، والاستجابة للتغيرات التي تسهم في تقديم حلول للموقف أو المشكلة بطريقة أفضل.

٣. **الأصالة:** الأصالة مفهوم يشير إلى الأفكار غير التقليدية، أي الجديدة، وفي هذا الصدد عرفتها السرور (٢٠٠٦، ١٢٥) بأنها "القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة، والنادرة، والمفيدة، غير المكررة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى". وأصالة الفكرة كما ذكر معراج (٢٠١٥، ٣٥) "لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها؛ بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف؛ حيث إن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب والأفكار التقليدية والمألوفة".

٤. **الطلاقة:** يشير مفهوم الطلاقة كما ذكر الليثي (٢٠٠٨) إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات في مدة زمنية محددة، كالقدرة على إيجاد عدة حلول لمشكلة ما في وقت قصير، وتستخدم بصورة كبيرة في الإبداع اللغوي، ولا تقاس بكثرة الأفكار أو كميتها فقط، وإنما بقيمتها وإضافتها لما هو جديد. وذكر العازمي (٢٠٠٦) ومعراج (٢٠١٥) أربعة أنواع للطلاقة، هي: (طلاقة الألفاظ، طلاقة التداعي، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير)

٥. **المنهجية العلمية في حل المشكلات:** امتلاك مهارات حل المشكلات، يُعد من أكثر المهارات الإبداعية التي يجب أن يكتسبها العاملون جميعاً؛ فالشخص المبدع كما أشارت المرشد (٢٠١٤) يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد؛ فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية

الواضحة لأبعاد المشكلة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها؛ فالمبدع لديه حساسية مفرطة تجاه المشكلات؛ فإليه القدرة على رؤيتها والتعرف على أسبابها، وتقديم الحلول المناسبة لها، والعمل على حلها وفق خطوات علمية. وحدد جروان (٢٠٠٩) الخطوات العلمية لحل المشكلة فيما يلي:

- تحديد المشكلة، أي البحث في طبيعتها وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا، حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
 - إيجاد الحقائق، وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
 - إيجاد الأفكار، أي توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن، والانهماك في أنشطة عقلية بحثاً عن أفكار لحل المشكلة.
 - تحديد الحل المناسب؛ حيث يقيم الفرد الأفكار التي تجمعت لديه، والبدائل المتعلقة بحل المشكلة، ويدرس إمكانيات تطبيقها، ومن ثم اختيار أفضلها للتنفيذ.
 - قبول الحل، يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ.
- وتمثل هذه الأبعاد المهارات المرتبطة بالإبداع الإداري وبالتفكير الإبداعي في أي مجال، وهي مهارات أساسية يجب تنميتها لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، ليسهموا في تطوير الإدارة الرياضية، وتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف العمل؛ لتتمكن المؤسسات الرياضية من المنافسة في ظل التغيرات المستمرة التي تواجهها.
- ### إجراءات الدراسة

المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بخطواته وإجراءاته لتحقيق هدف الدراسة .

مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم خلال السنوات الأربع من ١٤٣٤هـ إلى ١٤٣٨هـ وحتى وقت تطبيق الدراسة، وعددهم (٨٤) فرداً موزعين على (١٥) لجنة، بعد استبعاد لجنة الأخلاق والقيم لعدم تفعيلها، وقد تم اختيار العاملين في اللجان تحديداً لعدد من الأسباب، أهمها استقلالية اللجان، ودعمها من قبل الاتحاد، وهو ما يمكن أن يسهل تطبيق التمكين الإداري على العاملين فيها. ونظراً لقلّة

عدد العاملين في اللجان؛ فقد تم توزيع استبانة الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من (١٠) أفراد.
أداة الدراسة:

تُعد الاستبانة أكثر أدوات البحث الوصفي شيوعاً، وهي الأنسب للدراسة الحالية، لإمكانية جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلالها، وقد أعد الباحث استبانة لجمع بيانات الدراسة الحالية، متبعا الخطوات التالية:

١. الإطلاع على ما أمكن التوصل إليه من دراسات وأدبيات سابقة ذات صلة بموضوعي التمكين الإداري، والإبداع الإداري، تحديد محورين رئيسيين للاستبانة، وذلك في ضوء أهداف الدراسة، تكون المحور الأول الخاص بالتمكين الإداري من (٢٧) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، وقد كان هناك شبه اتفاق بين الباحثين على خمسة أبعاد للتمكين التي تم ذكرها وهي الأبعاد التي اعتمدها الباحث في بناء المحور الخاص بالتمكين الإداري في أداة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاتفاق عليها بين الدراسات الابعة ٥٠% وما فوق الجدول (١).

جدول (١)

أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات المرتبطة بالموضوع

م	الدراسة	أبعاد التمكين								
		الصلحيات تفويض والتعليم التدريب	التحفيز	الفعال الاتصال	فرق العمل	المعلومات المشاركة	النمو المهني	بالقرارات المشاركة	حرية الاختيار	
١	فلاق وناقلة (٢٠١١)	✓	✓	✓						
٢	عزيز (٢٠١١)					✓		✓		
٣	المعاني واخو ارشيدة (٢٠٠٩)	✓	✓	✓	✓					
٤	راضي (٢٠١٠)	✓	✓	✓	✓					
٥	الدعدي (٢٠١١)	✓	✓	✓	✓			✓		
٦	بودرهم (٢٠١٣)	✓	✓	✓	✓					
٧	عمر (٢٠١٣)	✓	✓	✓	✓					

٨	الزامي (٢٠١٣)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	المجموع	٧	٦	٦	٦	٦	٧	٦	٧
	النسبة	%٨٨	%٧٥	%٧٥	%٧٥	%٧٥	%٨٨	%٧٥	%٨٨

* الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على مراجعة الدراسات المرتبطة

كما تكون المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري من (٢٧) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: (روح المجازفة، المرونة، المنهجية العلمية لحل المشكلات، الأصالة، الطلاقة)، حيث يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين عدد كبير من الباحثين والمتخصصين حول هذه الأبعاد؛ على اختلاف بسيط بينهم في إضافة بُعد أو أكثر، أو اختيار بعض الأبعاد دون غيرها؛ بما يتناسب مع دراساتهم وخصائص وطبيعة المجالات التي يجرون فيها الدراسات، وهو ما يتضح من بيانات الجدول (٢).

جدول (٢)

أبعاد الإبداع الإداري كما وردت في بعض الدراسات المرتبطة بالموضوع

م	الدراسة	أبعاد الإبداع الإداري									
		روح المجازفة	المرونة	الإقناع	الأصالة	الطلاقة	المنهجية العلمية	القدرة على	تشجيع الإبداع	الحساسية	بُعد آخر
١	فلاق وناظلة (٢٠١١)	✓	✓		✓	✓		✓		✓	
٢	عزيز (٢٠١١)	✓	✓		✓	✓		✓		✓	الخروج عن المؤلف
٣	المعاني واخو ارشيدة (٢٠٠٩)	✓	✓	✓			✓				
٤	راضي (٢٠١٠)	✓	✓	✓			✓				
٥	الدعدي (٢٠١١)		✓		✓	✓					الاتقان
٦	بودرهم (٢٠١٣)	✓			✓				✓		القابلية للتغيير
٧	عمر (٢٠١٣)	✓	✓	✓			✓				
٨	الزامي (٢٠١٣)	✓	✓		✓	✓		✓		✓	الاحتفاظ بالاتجاه
	المجموع	٧	٧	٣	٤	٤	٤	٣	٧	٧	١
	النسبة	%٨٨	%٨٨	%٣٨	%٥٠	%٥٠	%٥٠	%٣٨	%٨٨	%٨٨	%١٣

* الجدول من إعداد الباحث؛ اعتماداً على مراجعة الدراسات المرتبطة وقد تم اختيار نسبة ٥٠% فما فوق، كذلك وفقاً لآراء الخبراء تم تحديد العبارات التي يشتمل عليه كل بُعد إضافة إلى استمارة البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها الأولية.

٢. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، حيث تمت الموافقة على المحورين الرئيسيين بنسبة (١٠٠%)، كما وافق الخبراء على العبارات المندرجة تحت المحاور والأبعاد الفرعية بنسبة وصلت إلى (٩٠%)؛ حيث تم تعديل بعض العبارات في المحورين، وحذف عبارتين في المحور الأول، بناءً على ما اقترحه الخبراء.

٣. تم وضع مقياس درجة الاستجابة للعبارات وفقاً لميزان تقدير ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، ودرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وبذلك ينحصر المتوسط الحسابي لتقدير الاستجابات بين (١-٥)، ولحساب المتوسطات المقابلة للدرجات، تم طرح أقل متوسط من أعلى متوسط (٥-١=٤)، وقسمة الناتج على عدد فئات الاستجابة (٤÷٥=٠.٨)، وبذلك تم تحديد طول الفئة، وفي ضوءها يمكن تحديد المتوسطات الحسابية المقابلة لدرجات الاستجابة كما في الجدول (٣).

جدول رقم (٣)
معيان الحكم على الاستجابات

المقياس	الدرجة	الوزن	المتوسط الموزون
غير موافق بشدة	منخفضة بشدة	١	١ إلى ١.٨
غير موافق	منخفضة	٢	١.٨ إلى أقل ٢.٦
إلى حد ما	متوسطة	٣	٢.٦ إلى أقل ٣.٤
موافق	عالية	٤	٣.٤ إلى أقل ٤.٢
موافق بشدة	عالية جداً	٥	٤.٢ إلى ٥

٤. الدراسة الاستطلاعية: أجرى الباحث دراسة استطلاعية خلال الفترة من ١٠/٧- ٢٥/٧/١٤٣٧ هـ على عينة قوامها (١٠) أفراد من العاملين بلجان الاتحاد السعودي

لكرة القدم، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة عند التطبيق النهائي، وذلك بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وثباتها باستخدام المعاملات العلمية، وقد اظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

٥. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة، وأظهرت النتائج أن جميع عبارات المحور الأول ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع أبعادها، وقد تراوحت قيم الارتباط للبعد الأول بين (٠.٦١٧ - ٠.٩٥٠)، وتراوحت القيم للبعد الثاني بين (٠.٦٢٨ - ٠.٩٣٤)، وتراوحت قيم الارتباط للبعد الثالث بين (٠.٨٣٧ - ٠.٩٨١)، وتراوحت قيم الارتباط للبعد الرابع بين (٠.٨٨٦ - ٠.٩٧٧)، وأما البعد الخامس فقد تراوحت قيم الارتباط لعبارته بين (٠.٧٢٣ - ٠.٩٥٢)، وأما قيم الارتباط بين الأبعاد ودرجة المحور فقد تراوحت بين (٠.٧١٨ - ٠.٩٧١)، وجميعها قيم ذات ارتباطات دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠.٠٥) و(٠.٠١)، مما يشير إلى تمتع المحور الأول بالاتساق الداخلي، وفيما يلي نتائج الارتباط لعبارات وأبعاد المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري:

كما أظهرت النتائج أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع أبعادها، وقد تراوحت قيم الارتباط للبعد الأول بين (٠.٧١٧ - ٠.٩٣١)، وتراوحت القيم للبعد الثاني بين (٠.٦٣٢ - ٠.٩١٩)، وتراوحت قيم الارتباط للبعد الثالث بين (٠.٧٠٤ - ٠.٩٨٠)، وتراوحت قيم الارتباط للبعد الرابع بين (٠.٧٢٦ - ٠.٩٥٨)، وأما البعد الخامس فقد تراوحت قيم الارتباط لعبارته بين (٠.٧٥٣ - ٠.٩٢٧)، وأما قيم الارتباط بين الأبعاد والمحور ككل؛ فقد تراوحت بين (٠.٩٣٠ - ٠.٩٧١)، وجميعها قيم ذات ارتباطات دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠.٠٥) و(٠.٠١)، مما يشير إلى تمتع المحور الثاني بالاتساق الداخلي.

٦. ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق معامل كرونباخ ألفا، وذلك بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية، وأظهرت النتائج أن قيم ثبات أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠.٧٢٢ - ٠.٩٥٢) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠.٩٦٧)، بينما تراوحت قيم ثبات أبعاد المحور الثاني بين (٠.٨٧٣ - ٠.٩٢٦)، وبلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (٠.٩٧٧)، كما بلغ الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٨٤)، وجميع هذه القيم مقبولة، وتؤكد ثبات الاستبانة.

٧. الدراسة الأساسية: بعد التأكد من تمتع الاستبانة بالصدق والثبات اللازمين لتطبيقها على العينة النهائية، تم تطبيق الدراسة الأساسية خلال الفترة من ٨/١١ - ١١/٢٤ /١٤٣٧ هـ.

الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة:
١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وخصائصها.
 ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري.
 ٣. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري، والإبداع الإداري.
 ٤. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة على التساؤل الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب لكل بُعد من أبعاد المحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري، ويوضح الجدول (٧) هذه النتائج.

جدول (٤)

مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تفويض السلطة.	٣.٦٩	٠.٩٣	عالية	١
٢	فرق العمل.	٣.٦٠	٠.٩٩	عالية	٢
٤	الاتصال الفعال.	٣.٠٧	١.٠٤	متوسطة	٣
٣	التدريب.	٢.٧٢	١.٠٣	متوسطة	٤
٥	تحفيز العاملين.	٢.٧٠	١.٠٠	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	٣.١٦	٠.٩٤	متوسطة	

يشير الجدول (٤) إلى أن مجمل "التمكين الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم" متحقق بدرجة متوسطة، وأن بُعدي: تفويض السلطة و فرق العمل تحققاً بدرجة عالية، وأن أبعاد: الاتصال الفعال، والتدريب، وتحفيز العاملين، تحققت بدرجة متوسطة، وفيما يلي تفصيل النتائج لكل بُعد من الأبعاد الخمسة على حده:
أولاً: مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة:

جدول (٥)

مستوى التمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تفويض الإدارة العاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	٣.٩٠	٠.٧٩	عالية	١
٢	تنفق الإدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكولة إليهم.	٣.٨٨	٠.٨٥	عالية	٢
٣	تمنح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.	٣.٧٥	٠.٩١	عالية	٣
٥	تتوافق سلطة العاملين مع قدر المسؤولية الملقاة عليهم.	٣.٥١	١.١	عالية	٤
٤	توفر الوظيفة للعاملين حرية اتخاذ القرارات باستقلالية.	٣.٤١	٠.٩٩	عالية	٥
	الدرجة الكلية لبُعد تفويض السلطة	٣.٦٩	٠.٩٣	عالية	

يتبين من الجدول (٥) إلى أن التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد تفويض السلطة كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٦٩)، بانحراف معياري (٠.٩٣)، وقد ظهرت جميع العبارات (٤،٥،٣،٢،١) على الترتيب بدرجة عالية؛ حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (٣.٤١)، (٣.٩٠).

ويعزو الباحث الدرجة العالية لتفويض السلطة للعاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، إلى إدراك إدارة الاتحاد أهمية تفويض بعض السلطات للعاملين، لتمكينهم من الإنجاز دون قيود، وتوفير الوقت، وتحقيق الانجاز، خاصة عند تنظيم المنافسات أو

إدارتها، والأعمال المتعلقة بها، والتي تتطلب اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأن يكون لدى العاملين السلطات المناسبة لذلك.

ثانياً: مستوى التمكين الإداري في بُعد فرق العمل:

جدول (٦)

مستوى التمكين الإداري في بُعد فرق العمل لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٦	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	٤.٠٦	٠.٨٦	عالية	١
٩	يُدعم الاتحاد تشكيل فرق العمل.	٣.٧٠	٠.٩٦	عالية	٢
٨	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الاتحاد.	٣.٥٨	٠.٩١	عالية	٣
٧	يركز الاتحاد على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	٣.٤٣	١.١	عالية	٤
١٠	تلقى فرق العمل كل الدعم والرعاية من الإدارة العليا.	٣.٢٣	١.١	متوسطة	٥
الدرجة الكلية لبُعد فرق العمل		٣.٦٠	٠.٩٩	عالية	

يتبين من الجدول (٦) إلى أن التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد فرق العمل تحقق بدرجة عالية؛ فقد تحققت اربع عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات ذات الأرقام (٦، ٩، ٨، ٧) على الترتيب، بينما ظهرت العبارة (١٠) بدرجة متوسطة .

ويعزو الباحث الدرجة العالية للتمكين في بُعد فرق العمل، إلى أن طبيعة العمل في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم تتطلب أن يعمل أعضاء اللجنة بتناسق، وأن يتبادلوا المعلومات، ويتم التعامل مع الأداء كفريق وليس بصورة فردية، كما أن أعضاء اللجان

غالباً ما يحاولون إبراز دور اللجنة وإنجازاتها، فيعملون معاً بروح الفريق، وتسود بينهم الثقة والتعاون.

ثالثاً: مستوى التمكين الإداري في بُعد التدريب:

جدول (٧)

مستوى التمكين الإداري في بُعد التدريب لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٣	يشجع الاتحاد العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣.٠٧	١.٠	متوسطة	١
١٤	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	٢.٩٦	٠.٩٩	متوسطة	٢
١٥	يسعى الاتحاد إلى تطوير العاملين فيه.	٢.٨٣	١.٠	متوسطة	٣
١٦	تتنوع الدورات التدريبية التي توفرها الإدارة وفقاً لمهام ومهارات كل وظيفة.	٢.٥٥	١.١	منخفضة	٤
١١	يتبنى الاتحاد خطة واضحة للتدريب.	٢.٤٨	١.١	منخفضة	٥
١٢	يوفر الاتحاد دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم.	٢.٤٢	١.٠	منخفضة	٦
الدرجة الكلية لبُعد التدريب		٢.٧٢	١.٠٣	متوسطة	

يتبين من الجدول (٧) إلى أن التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد التدريب تحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت ثلاث عبارات بدرجة متوسطة وهي العبارات ذات الأرقام (١٣، ١٤، ١٥) على الترتيب، وثلاث عبارات بدرجة منخفضة؛ وهي العبارات ذات الأرقام (١٦، ١١، ١٢) على الترتيب؛ أما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة فهي العبارات ذات الأرقام (١٣، ١٤، ١٥) على الترتيب.

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد التدريب بأن الاتحاد السعودي لكرة القدم لا يهتم بعملية التدريب المهني للعاملين فيه، إذ لا توجد خطة لتدريبهم، أو رؤية لتطوير وتنمية مهاراتهم، كما أن الخبرات التي يحصلها العاملون إنما تكون نتاج التعاون والممارسة وتبادل الخبرات بين العاملين داخل اللجان. أما العبارات التي ظهرت بدرجة منخفضة، فقد

يرجع ذلك إلى عدم وجود خطة تدريب في الاتحاد، وبالتالي لا يوجد دورات، أو تنوع في الدورات.

رابعاً: مستوى التمكين الإداري في بُعد الاتصال الفعال:

جدول (٨)

مستوى التمكين الإداري في بُعد الاتصال الفعال لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٨	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	٣.٣٩	١.٠	متوسطة	١
٢١	الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في الاتحاد.	٣.٢٠	٠.٩٨	متوسطة	٢
١٩	يهتم الاتحاد بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	٣.٠٤	١.٠	متوسطة	٣
١٧	تتميز التعليمات والإجراءات في الاتحاد بالوضوح.	٢.٩٣	١.١	متوسطة	٤
٢٠	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار.	٢.٨٠	١.١	متوسطة	٥
الدرجة الكلية لبُعد الاتصال الفعال		٣.٠٧	١.٠٤	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد الاتصال الفعال متحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت جميع العبارات (١٨، ٢١، ١٩، ١٧، ٢٠) على الترتيب بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد الاتصال الفعال إلى أن الاتحاد السعودي لكرة القدم لا توجد به منظومة اتصال متكاملة تسهل عملية الاتصال بين العاملين وبعضهم، وبينهم وبين الإدارة العليا أو متخذي القرار في الاتحاد، إذ لازالت الاتصالات روتينية إلى حد كبير في الاتحاد، لا يُستفاد فيها من التقنيات الحديثة بصورة كبيرة، وبناءً على ذلك لا توجد قواعد أو نظم معلومات لدعم اتخاذ القرارات وتسهيلها، كما يتم توجيه الاتصالات وفق اجتهادات العاملين.

خامساً: مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز:

جدول (٩)

مستوى التمكين الإداري في بُعد التحفيز لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٢	يقدر الاتحاد جهود العاملين باللجنة.	٢.٩٤	٠.٩٨	متوسطة	١
٢٣	تناسب المكافأة المالية للعاملين مع ما يبذلونه من جهد.	٢.٧٢	٠.٩٩	متوسطة	٢
٢٥	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الحوافز والمكافآت.	٢.٦٤	١.١	متوسطة	٣
٢٤	يشعر العاملون بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في الاتحاد.	٢.٤٩	٠.٩٢	متوسطة	٤
الدرجة الكلية لبُعد التحفيز		٢.٧٠	١.٠٠	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن التمكين الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد التحفيز متحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت جميع العبارات (٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٤) على الترتيب بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد التحفيز إلى عدم وجود نظام محدد للمكافآت والحوافز في الاتحاد السعودي لكرة القدم، وبناءً على ذلك فلا يوجد طريقة محددة لتوزيع المكافآت، أو دراسة لمناسبة المكافآت مع ما يبذله العاملون من جهد، أو مع كفاءتهم، وهو ما يمكن معه القول أن الاتحاد لا يعطي اهتماماً معنوياً أو مادياً للجهود التي يبذلها العاملون في اللجان.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتب لكل بُعد من أبعاد المحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري، ويوضح الجدول (١٠) هذه النتائج.

جدول (١٠)

مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٣	المنهجية العلمية لحل المشكلات.	٣.٢٨	٠.٩٥	متوسطة	١
٥	الطلاقة.	٣.٢٥	٠.٩٣	متوسطة	٢
٢	المرونة.	٣.١٥	٠.٩٥	متوسطة	٣
١	روح المجازفة.	٣.١١	٠.٩٦	متوسطة	٤
٤	الأصالة.	٣.٠٤	٠.٩٤	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٣.١٧	٠.٨٩	متوسطة	

يشير الجدول (١٠) إلى أن الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم متحقق بدرجة متوسطة؛ وظهرت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة؛ حيث جاء محور المنهجية العلمية لحل المشكلات في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، تلاه محور الطلاقة بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، ثم محور المرونة بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وفي الترتيب الرابع محور روح المجازفة بمتوسط حسابي (٣.١١)، وأخيراً محور الأصالة بمتوسط حسابي (٣.٠٤). وفيما يلي تفصيل النتائج لكل بُعد من الأبعاد الخمسة على حده:
أولاً: مستوى الإبداع الإداري في بُعد روح المجازفة:

جدول (١١)

مستوى الإبداع الإداري في بُعد روح المجازفة لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٣	يرفض العاملون ما هو خاطئ وإن كان شائعاً.	٣.٣٢	٠.٩٢	متوسطة	١
٥	يعمل العاملون بروح تنافسية ولا يخشون الفشل والإخفاق.	٣.٢٥	٠.٩٣	متوسطة	٢
١	يملك العاملون الشجاعة للقيام بأعمال ذات مخاطرة وتحمل تبعات ذلك.	٣.٠٥	١.٠	متوسطة	٣

٤	متوسطة	٠.٩٦	٣.٠٤	يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل وإن ترتب عليها مخاطرة.
٥	متوسطة	٠.٩٨	٢.٩١	يسعى العاملون للعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
متوسطة		٠.٩٦	٣.١١	الدرجة الكلية لبُعد روح المجازفة

تشير نتائج الجدول (١١) إلى أن الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد روح المجازفة كان بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (٣.١١)، بانحراف معياري (٠.٩٦)، وقد ظهرت جميع العبارات (٣،١،٥،٣،٤،٢) على الترتيب بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد روح المجازفة من أبعاد الإبداع الإداري إلى الثقافة السائدة لدى العاملين وإدارات المؤسسات الرياضية التي يغلب عليها عدم شجاعتهم في المخاطرة خشية المساءلة القانونية، كما أن الإدارات التي تخاف المغامرة تقلل من فرص الاستفادة من الأفكار والمقترحات الجديدة وتوظيفها في تطوير العمل، وتقلل من إقدام العاملين على تجريب أفكارهم الهادفة إلى تطوير الأداء.

ثانياً: مستوى الإبداع الإداري في بُعد المرونة:

جدول (١٢)

مستوى الإبداع الإداري في بُعد المرونة لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٦	يغير العاملون مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها.	٣.٤٢	١.٠٥	عالية	١
٧	يجرب العاملون أفكار وأساليب جديدة لأداء العمل.	٣.٢٩	٠.٨١	متوسطة	٢
٨	يحرص العاملون على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.	٣.٢٨	٠.٨٩	متوسطة	٣
٩	تتميز الإجراءات التنفيذية المتبعة في العمل بالمرونة.	٢.٩٧	٠.٩٩	متوسطة	٤

١٠	يتم توفير المعلومات التي نحتاجها باستمرار.	٢.٨١	١.٠٣	متوسطة	٥
الدرجة الكلية لبُعد المرونة		٣.١٥	٠.٩٥	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد المرونة متحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت جميع العبارات بدرجة متوسطة ماعدا عبارة واحدة ظهرت بدرجة عالية، وهي العبارة (٦) التي ظهرت بمتوسط حسابي (٣.٤٢)؛ وأما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فكانت على الترتيب (٧)، (٨)، (٩)، (١٠).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد المرونة إلى أن الإدارة العليا قد لا تكون مرنة بدرجة تسمح للعاملين بتجريب أفكار وأساليب جديدة لأداء العمل وفقاً لاحتياجات العمل أو التغييرات والمستجدات، كما أن الإدارات التقليدية لا تحرص على مرونة الإجراءات التنفيذية للعمل، كما أن بعض العاملين ليسوا بالمرونة اللازمة للتغيير وتطبيق المستجدات في العمل، وتغيير الأساليب والاستفادة من المعلومات المتوفرة في تنفيذ العمل، كما أن ثقافة العمل لم ترتق بعد للمستوى الذي يستفيد فيه العاملون من النقد والتقييم في تحسين الأداء، يضاف لما سبق أن إدارة الاتحاد قد لا توفر معلومات جديدة ومتدفقة باستمرار بما يتواءم واحتياجات العمل، نظراً لعدم توافر منظومة معلومات حديثة بالاتحاد.

ثالثاً: مستوى الإبداع الإداري في بُعد المنهجية العلمية لحل المشكلات:

جدول (١٣)

مستوى الإبداع الإداري في بُعد المنهجية العلمية لحل المشكلات لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٢	يسعى العاملون للتوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.	٣.٥١	٠.٨٢	عالية	١
١٣	يحلل العاملون المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.	٣.٤١	٠.٩٦	عالية	٢
١١	لدى العاملين القدرة على تطوير بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات.	٣.٢٩	٠.٩٣	متوسطة	٣
١٥	يملك العاملون القدرة على معالجة أي	٣.٢٠	٠.٩٢	متوسطة	٤

				مشكلة تواجههم بشكل احترافي.
٥	متوسطة	١.١٢	٢.٩٩	١٤ يضع الاتحاد خطط بديلة عند حدوث أي معوقات في العمل.
	متوسطة	٠.٩٥	٣.٢٨	الدرجة الكلية لبُعد المنهجية العلمية لحل المشكلات

يتضح من الجدول (١٣) أن الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد المنهجية العلمية لحل المشكلات متحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت العبارتان (١٢، ١٣) بدرجة عالية، وظهرت ثلاث عبارات بدرجة متوسطة، وهي على التوالي (١١، ١٥، ١٤).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد المنهجية العلمية لحل المشكلات إلى قلة تدريب العاملين على الطرق العلمية والاحترافية في مواجهة وحل المشكلات، وكيفية تطوير بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، ووضع خطط بديلة عند حدوث أي معوقات في العمل، وأما الدرجة العالية لعبارة "يسعى العاملون للتوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة" و"يحلل العاملون المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار" فيرجع ذلك لطبيعة العمل كفريق، وإدراك العاملين أن المشكلات لا يمكن حلها دون دراسة أسبابها وتحليل البيانات المتوفرة حولها لتحديد كيفية مواجهتها، كما أن استمرار العمل يتطلب العمل على حل المشكلات الطارئة التي تواجههم، ودون ذلك تتعقد الأمور، وتتوقف الأنشطة وتتراكم المشكلات، ويصبح الاستمرار عملية في منتهى الصعوبة.

رابعاً: مستوى الإبداع الإداري في بُعد الأصالة:

جدول (١٤)

مستوى الإبداع الإداري في بُعد الأصالة لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٩	يستطيع العاملون وباستمرار حل مشكلاتهم في العمل.	٣.٣٩	٠.٩٤	متوسطة	١
١٨	لدى العاملين المقدرة على تركيب وترتيب المعلومات وفقاً لمتطلبات الموقف الذي يواجههم.	٣.٢٨	٠.٨٩	متوسطة	٢

١٦	يحاول العاملون تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجههم.	٣.٢٥	٠.٩٠	متوسطة	٣
١٧	ينجز العاملون الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور.	٣.٠٠	٠.٩٤	متوسطة	٤
٢٠	يهتم الاتحاد بتقديم الأفكار والطرق الجديدة.	٢.٨٠	١.٠	متوسطة	٥
٢١	يخصص الاتحاد الموارد المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية.	٢.٥٤	٠.٩٩	متوسطة	٦
الدرجة الكلية لبُعد الأصالة		٣.٠٤	٠.٩٤	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (١٤) أن الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد الأصالة متحقق بدرجة متوسطة؛ وقد ظهرت جميع العبارات (١٩، ١٨، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢١) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد الأصالة إلى ارتباطه بروح المجازفة، والمرونة، ودعم الإدارة العليا لاستخدام وتوظيف الأفكار الجديدة والاهتمام باكتشافها وتوجيهها، وغالباً فإن الإدارة تخاف من تطبيق الأفكار الجديدة لتجنب الخسائر أو خوف المجازفة، كما لا يقدم الاتحاد أفكار وطرق جديدة لتنفيذ العمل، كما لا يوفر المخصصات والموارد المادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية في تطوير العمل، مما يقلل من قدرة العاملين على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجههم، أو إنجاز الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور، هذا فضلاً عن ضعف بعض العاملين في توليد الأفكار المبدعة، أو قلة اهتمام بعضهم بهذا الجانب، والاكتفاء بتنفيذ العمل وفقاً للطرق والأساليب المعتمدة.

خامساً: مستوى الإبداع الإداري في بُعد الطلاقة:

جدول (١٥)

مستوى الإبداع الإداري في بُعد الطلاقة لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٢	يملك العاملون المهارات الكافية التي من خلالها يقتنعون المتعاملين معهم.	٣.٣٩	٠.٩٠	متوسطة	١
٢٥	يملك العاملون المقدررة على ربط الأجزاء بالكل في أداء العمل.	٣.٣٢	٠.٩٠	متوسطة	٢

٢٦	يمتلك العاملون المقدره على التفكير المتشعب.	٣.٢٨	٠.٧٨	متوسطة	٣
٢٧	يمتلك العاملون المقدره على توليد الأفكار لمعالجة مشكلات العمل.	٣.٢٢	٠.٨٩	متوسطة	٤
٢٤	يحرص العاملون على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم.	٣.٢٠	١.١	متوسطة	٥
٢٣	تشجع الإدارة مناقشة قضايا ومفردات العمل.	٣.٠٦	١.٠	متوسطة	٦
الدرجة الكلية لبُعد الطلاقة		٣.٢٥	٠.٩٣	متوسطة	

يتبين من نتائج الجدول (١٥) أن الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في بُعد الطلاقة متحقق بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (٣.٢٥)، بانحراف معياري (٠.٩٣)، وقد ظهرت جميع العبارات على التوالي (٢٢، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٤، ٢٣) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لبُعد الطلاقة، إلى قلة تدريب لعاملين على مهارات التواصل، والتفكير، وتوليد الأفكار المناسبة لمعالجة المشكلات، وكيفية التعبير عن الآراء دون اصطدام لتحقيق أفضل نتائج أو اتفاق ممكن حول تنفيذ العمل، وربط أجزاء العمل عند التنفيذ، كما قد يرجع ذلك إلى أن إدارة الاتحاد لا تشجع على قضايا العمل والوصول لأفكار جديدة وآراء ومقترحات حولها.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

للإجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم؟
تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين محوري التمكين الإداري والإبداع الإداري وأبعادهما، ويوضح الجدول (١٦) هذه النتائج.

جدول (١٦)

العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم

الإبداع الإداري	الإبداع الإداري					المحاور والأبعاد
	الطلاقة	الأصالة	المنهجية العلمية لحل المشكلات	المرونة	روح المجازفة	
*٠.٣٩٨ *	*٠.٣٠١	*٠.٥١٣ *	*٠.٣٤٥ *	*٠.٤١٤ *	٠.١٩٣	تفويض السلطة
*٠.٥٥٤ *	*٠.٤٨٥ *	*٠.٥٩٦ *	*٠.٤٧٤ *	*٠.٥٣٥ *	*٠.٣٧٩ *	فرق العمل
*٠.٤٧٣ *	*٠.٣٨٩ *	*٠.٥٤٧ *	*٠.٣٧٨ *	*٠.٥٢٧ *	*٠.٢٦٩	التدريب
*٠.٧١١ *	*٠.٦٤٩ *	*٠.٧٣٢ *	*٠.٦١٧ *	*٠.٧٢٨ *	*٠.٤٤٧ *	الاتصال الفعال
*٠.٦٢٧ *	*٠.٥٢٨ *	*٠.٦٧٢ *	*٠.٥٥٩ *	*٠.٦٦٣ *	*٠.٣٧٦ *	تحفيز العاملين
*٠.٦٦١ *	*٠.٥٦٣ *	*٠.٧٣٣ *	*٠.٥٦٥ *	*٠.٦٨٩ *	*٠.٣٩٧ *	التمكين الإداري

التمكين الإداري

* دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (١٦) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري ككل وبين مستوى الإبداع الإداري ككل، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري كل على حده وبين أبعاد الإبداع الإداري، ما عدا بُعد تفويض السلطة الذي اتضح أن ارتباطه مع بُعد روح المجازفة منخفض وغير دال إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد التمكين الإداري، زاد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، ويرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري يزيد من

فرص مواجهة العاملين للمشكلات والإبداع في حلها، وأن العامل يشعر بمسؤوليته عن العمل وتحسينه؛ فيجته في تطويره والاستفادة من المستجدات والتطورات.
استخلاص النتائج والتوصيات:

أولاً: استخلاص النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة عامة متوسطة؛ حيث ظهر بُعدان بدرجة عالية، وهما: تفويض السلطة، و فرق العمل، وظهرت ثلاثة أبعاد بدرجة متوسطة، وهي: التدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة عامة متوسطة، كما ظهرت جميع الأبعاد الفرعية بدرجة متوسطة، على الترتيب التالي: المنهجية العلمية لحل المشكلات، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، الأصالة.
3. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري ككل وبين مستوى الإبداع الإداري ككل، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري كل على حده وبين أبعاد الإبداع الإداري، ما عدا بُعد تفويض السلطة الذي اتضح أن ارتباطه مع بُعد روح المجازفة منخفض وغير دال إحصائياً.

ثانياً: التوصيات:

- قدمت الدراسة عددا من التوصيات، في ضوء ما توصلت إليه من نتائج، أهمها:
1. العمل على تمكين العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في الأبعاد والجوانب التي ظهر مستوى التمكين فيها متوسطاً ومنخفضاً، وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم لفرق العمل في اللجان، وأن يتبنى الاتحاد خطة متكاملة لتدريب العاملين على الجوانب والمهارات التي تحتاج إلى تطوير في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وفي ضوء متطلبات الوظائف، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات مع العاملين في لجان الاتحادات العربية والعالمية، وحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة، وتصميم نظام معلومات إلكتروني يتيح للعاملين بالاتحاد الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتسهيل التواصل بين العاملين والقيادات، وربط المكافآت بالأداء والانجاز والكفاءة في العمل.
 2. تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم في الأبعاد والجوانب التي ظهر مستوى الإبداع فيها متوسطاً، وذلك من خلال تشجيع روح

المنافسة، وتبني أساليب جديدة لأداء العمل وإن ترتب عليها مخاطرة محسوبة، وتشجيع العمل ضمن فريق، والتدريب على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في تنفيذ العمل، وتحسين اتجاهات العاملين وتزويدهم بالثقافة التنظيمية والقدرة على الاستفادة من أفكار الآخرين وانتقاداتهم في تطوير العمل وتطوير مهارات العاملين في تحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلات، والقدرة على تطوير بدائل متعددة للتعامل معها وحلها، إكساب العاملين مهارات ربط أجزاء العمل، وتوليد الأفكار، والتفكير المتشعب، والقدرة على التعبير عن آرائهم بطريقة واضحة ومحددة ودقيقة، وتشجيعهم على مناقشة القضايا والمشكلات التي تخص العمل بحرية وتفهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم حسين؛ ومحمود، محمد عبدالعظيم (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة - مصر*. (١١). ٢١٠ - ٢٦٢.
- الأحمري، أمل عبدالله (٢٠١٦). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. *مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر*. ٨ (٢٩). ٢٥ - ٩٢.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بودرهم، هجيرة (٢٠١٣). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر - بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة: الجزائر.
- توني، محمد فتحي محمد (٢٠١٥). الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في المجال الرياضي. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية - مصر*. ٣ (٤٠). ٨٤٤ - ٩٠٧.
- جروان، فتحي عبدالرحمن (٢٠٠٩). *الإبداع "مفهومه، معايير ونظرياته، قياسه وتدريبه، مراحل العملية الإبداعية"*. عمان: دار الفكر.
- الحربي، هباس رجا (٢٠١٢). *العلاقات العامة والإدارة العليا*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد.
- الدعدي، دلال دابس (٢٠١١). *العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الدوسري، بادي حسيان والغضاب، عبدالله (٢٠١٠). الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء أبعاد التمكين. *مجلة العلوم البدنية والرياضة (كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية) - مصر*. (١٧). ٥٥ - ٩٧.
- راضي، محسن جواد (٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - العراق*. ١٢ (١). ٦٢-٨٤.
- الزامل، يوسف إسماعيل (٢٠١٣). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة- فلسطين.
- السرور، ناديا هائل (٢٠٠٦). *مقدمة في الإبداع*. عمان: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.

- سلامة، سلامة محمد (٢٠١٦). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - فلسطين. ٢(٦). ١٥ - ٥٤.
- الشمري، فهيد عايض (٢٠١٤). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. ط٢. الرياض: شركة مطابع نجد.
- الشهراني، عبدالله بن عوض (٢٠٠٩). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الصباطي، ابراهيم بن سالم (٢٠١٠). مقدمة في الإبداع. جامعة الملك فيصل: مركز الترجمة والتأليف والنشر.
- الطيبي، محمد حمد (٢٠٠٧). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط٣. عمان: دار المسيرة.
- العازمي، محمد بزيغ (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥، إبريل). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ١٧-١٨ إبريل، الخبر.
- عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (٣٢). ٧٧-٩٨.
- عبدالله، حمدي عبدالعال (٢٠١٥). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية. مجلة الخدمة الاجتماعية- مصر. (٤٣). ١٢٧-١٥٤.
- عزيز، ديلمان أحمد (٢٠١١). التمكين ودوره في الإبداع الإداري دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القادسية: العراق.
- علي، جمال محمد (٢٠٠٩). الحديث في الإدارة الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عمر، نبيل عبدالمطلب (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة، المجلة الدولية لبحوث التربية الرياضية، كلية التربية- جامعة الاسكندرية، (١١).
- الفاعوري، رفعت عبدالحليم. (٢٠٠٥) إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فلاق، محمد وابن نافلة، قدور (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة : لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية- الجزائر. (٢١). ١٠١-١٢٧.
- الليثي، محمد علي (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمديري المدارس ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- محمد، سامية فريد (٢٠٠٦). أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية - مصر. ٣(٢٢). ١٠٤ - ١٤١.
- المرشد، منى عبد الهادي (٢٠١٤). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- معراج، قدرى أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر: الجزائر.
- المعاني، أيمن عودة وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥(٢).
- المغربي، أحمد. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع

Bennis, R. Townsend.(2000). **Reinvetig leader ship**. new York: willian morrow.