

" العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية "

(*) أ.د. / رضا مصطفى هلال شلبي

(**) م.د. / محمد عبد الرحمن محمد

(***) الباحث / مصطفى صبحي

على عيسى

- مقدمة ومشكلة البحث :

يشير حسين جمعة حسين (٢٠١٥) إلى أهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند الي خصائص عملية مختلفة ، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد ، فشملت النواحي الفسيولوجية والسيكولوجية بالإضافة الي النواحي العقلية والاجتماعية وغيرها من أوجه النمو والتطور وتعدد مهامها وكثر عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما تتطلب تنظيما اداريا سليما حيث يتوقف نجاح برامج الانشطة الرياضية وقوة تأثيرها علي حسن ادارة هذه البرامج .

(١٢ : ١٤)

حيث إن التربية جوهر كل حادثة ، ومعين كل نهضة حدثت في التاريخ ، وأية محاولة للنهوض بالمجتمع وإحداث تحولات جوهرية في تكوينه ستكون محاولة عديمة الفائدة ما لم تجد منطلقها في الفعل التربوي ، لأن التربية معنية بإنتاج الثقافة وإعادة إنتاج وبناء العقل والمعرفة وإعداد الإنسان ، فالعقل الإنساني هو مصدر أي تقدم أو نهضة أو تنمية ، والتربية معنية بإعداد هذا العقل وتشكيله ، وهي المسؤولة عن عملية إنتاج ما يسمى اليوم برأس المال البشري أو ما يسمى بثورة المعلومات والمعرفة .

(٢٤ : ٧٨)

وتعد الإدارة المدرسية أداة فاعلة وناجحة إذا استطاعت أن تكشف المواهب والقدرات الإبداعية للطلبة وتصقلها ، وتسعى لإعداد المواطن الصالح الذي يخدم مجتمعه ، وتشجع على التعاون والتعاطف والتراحم والتفاهم بين المعلمين والإداريين والفنيين والطلبة ، ضمن سياسات وخطط مرسومة وواضحة ، وضمن الإمكانيات والموارد المتاحة ، فهي ليست إدارة عشوائية ، بل إدارة متوازنة ، توازن بين تحقيق الأهداف التربوية وبين تحقيق حاجات المعلمين والطلبة ، وتطمح دوما إلى التطوير والابتكار وعدم السكون . (٢٥ : ١١٨)

(*) أستاذ المناهج وطرق التدريس ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة بنها .

(**) مدرس الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة بنها .

(***) معلم تربية رياضية - محافظة المنوفية .

وفي ضوء ما تقدم لابد من الاهتمام بموضوع الابداع الاداري والتميز المؤسسي في الجانب التربوي وتطويرهما ، فالابداع الاداري هو السبيل للتطوير والتغيير اذ لا يمكن لاية مؤسسة اليوم الاستمرار والتطوير من دون ادارة مقتدرة علي الابداع والمرونة في التفكير اذ انها تعيش في ظل متغيرات علي مختلف المستويات وغاية في التعقيد والتسارع . (٤٣ : ٨٢)

ان الابداع الاداري هو عنصر اساس في عملية التكيف لانه يزود المدير وفريق العمل بالمقدرة علي استيعاب المتغيرات ونتائجها السلبية والايجابية والتحليل للوصول الي افكار جديدة وابتكار طرق وحلول مختلفة تمكن المؤسسة من تجاوز التحديات والعقبات بما يتماشى مع متطلبات العصر .

(٤٣ : ٨٢)

ان النجاح المؤسسات التربوية يتوقف علي عدة عوامل منها مقدرة المدير علي الابداع الاداري ، اذ ان التحديات التي تواجه مدير المدرسة اليوم اكثر تعقيدا من اي وقت مضى ، ولكي ينجح المدير في مهمة ، علي ان يكون قائدا مبدعا ومرنا ولديه مقدرة عالية علي التكيف مع التغيير . (٤٣ : ٨٤)

ان معظم المدارس لازالت تعاني من ضعف الاهتمام بالابداع والتميز المؤسسي وان زياده فرص التدريب والتوعية لنشر هاتين المهارتين ضرورة ملحة . ولكن كل الجهود لتطبيقهما لن تؤول الي النتيجة المرجوة اذا لم يكن هناك مزيد من التوعية والتدريب للمديرين علي مهارة القيادة بحد ذاتها ، فما زالت المؤسسات التربوية تعاني من اساليب الادارة القديمة مما اضعف فرص استمرارها في ظل العولمة التكنولوجية والرقمية بسبب الروتين والنمطية في التفكير وانجاز الاعمال والجمود الذهني .

(٤٣ : ٨٨)

ومن خلال عمل الباحث كمعلم تربية رياضية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة المنوفية تبين له مدي أهمية الابداع الاداري في المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية حيث ينعكس اداء القائمين علي الابداع الاداري علي اداء المعلمين بالايجاب والسلب علي حسب طبيعة اداء القائمين علي الابداع الاداري مع الموظفين سواء اداريين او معلمين ، لذا وجب الاهتمام بهذا الجانب وتميته وبقوة لدي المختصين ، وايضا وجد الباحث ان جانب الابداع الاداري مرتبط وبشكل كامل ووثيق بالتميز المؤسسي حيث يسهم الاداء المؤسسي والتميز فيه الي تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات المعلمين والتخلص من الممارسات التقليدية في اسلوب الادارة .



لذا وبعد الاطلاع علي الموضوع من كافة الجوانب التي اتاحت للباحث والمراجع والمصادر التي حصل عليها وجد انه يوجد علاقة وثيقة ما بين الابداع الاداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .

وحيث ان طلاب هذه المدارس هم النواه التي نأمل في اعدادها كقادة لمستقبل افضل للرياضة في جمهورية مصر العربية الامر الذي دفع الباحثون للاطلاع علي الدراسات السابقة ووجد انها تناولت جزء من الابداع الاداري في مجالات اخري والتميز المؤسسي ايضا دون التعرض في كليهما للادارة المدرسية وخاصة لهذا النوع من المدارس الرياضية - هذا في حدود علم الباحث - لذا سيقوم الباحثون بدراسة تربط العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .

- هدف البحث :

التعرف على العلاقة بين كلٍ من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

- تساؤلات البحث :

- ١- ما هو واقع الإبداع الإداري (الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، المرونة الذهنية ، القدرة على التحليل ، الطلاقة الفكرية ، المخاطرة) بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ؟
- ٢- ما هو واقع التميز المؤسسي (القيادة ، التخطيط الإستراتيجي ، إدارة وتطوير الموارد البشرية ، المعلومات وتحليلها) بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ؟
- ٣- ما هي العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ؟

- مصطلحات البحث :

- الإبداع :

هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو مجموعة من الأفراد لإستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية في القيام بتقديم أفكاراً جديدة لم يسبق وأن استخدمت من قبل وتتسم بتحقيق المنفعة للفرد والمنظمة والمجتمع . (١٥ : ٢٠٤)

- التميز المؤسسي :

هو تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياستها واستراتيجيتها الإدارية والتنظيمية .

(تعريف إجرائي)

- المدارس الرياضية :

هي مدارس ذات طبيعة خاصة تخضع لنظم ومناهج التعليم العام ولكنها تتميز عن المدارس الأخرى بأن جميع الطلاب المقبولين لديها من المتميزين رياضياً . (تعريف إجرائي)

- الدراسات المرجعية :

أولاً : الدراسات المرجعية العربية :

١- دراسة خالد سعيد النعماني (٢٠١٦) (١٤) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي " ، وتهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٨٤) فرداً وتم تطبيقه على شؤون البلاط السلطاني "سلطنة عمان" ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة للدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي ، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في تميز القيادة ، التميز في تقديم الخدمة ، تميز الموارد البشرية ، التميز المالي .

٢- دراسة أمل صلاح سالم (٢٠١٧) (٤) بعنوان " الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي) ، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قدرها (٣٢٥) مفردة من فئة الإدارة العليا ، وعدد (٣٨٢) مفردة من فئة العاملين ، وعدد (٣٨٤) من العملاء وكانت العينة عشوائية طبقية ، وإستخدمت الباحثة إستمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة إن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف المصرية العامة وإن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المصارف وإن الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي .

٣- دراسة وفاء محمود سالم (٢٠١٨) (٤٤) بعنوان " الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإبداع الإداري لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا ، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها (٦٥٤) فرداً ، وإستخدمت الباحثة إستمارة الاستبيان كأداة للدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أن نظام المكافآت والحوافز لا يمثل دافعاً قوياً للعمل لأن توزيع المكافآت يخضع لمحاباة أشخاص على حساب أشخاص آخرين ، وأن المرتب لا يفي بمتطلبات الحياة الأساسية مما يجعل الموظف بمركز الشباب لا يهتم بهذه الوظيفة .

٤- دراسة بسنت أحمد عبد السلام (٢٠١٨) (٦) بعنوان "الابداع الادارى وعلاقته بنمط المناخ التنظيمى فى بعض المؤسسات الرياضية"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الابداع الادارى والمناخ التنظيمى فى (رعاية شباب الجامعة، بعض الاندية الرياضية، مراكز الشباب) بمحافظة الشرقية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة عشوائية من العاملين فى (رعاية شباب الجامعة، بعض الاندية الرياضية، مراكز الشباب) بمحافظة الشرقية، واستخدمت الباحثة إستمارتى الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة طردية بين الابداع الادارى والمناخ التنظيمى فى بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الشرقية .

ثانياً : الدراسات المرجعية الاجنبية :

٥- دراسة ريتشي ودالي Ritchie & Dale (٢٠٠٠) (٤٦) بعنوان "التقويم الذاتى بإستخدام نماذج التميز المؤسسي"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى فائدة التقويم الذاتى بالإعتماد على معايير النموذج الأوروبى للتميز، إستخدم الباحث المنهج الوصفى على عدد (١٠) مؤسسات بريطانية، وإستخدم الباحث إستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أنه يعتمد نجاح إستخدام التقويم الذاتى على تدريب العاملين وعلى درجة إهتمام وتوجه القيادة العليا للتقويم، وكلما زادت درجة توسع إدارة الجودة الشاملة كلما زاد توسع التميز المؤسسي .

٦- دراسة اثاناسولا وآخرون Athanasoula, et al (٢٠١٠) (٤٥) بعنوان "مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، إستخدم الباحث المنهج الوصفى على عدد (٣ مدرء فى اليونان، ٤ مدرء فى قبرص)، و(١٨) ولي أمر (٣ من كل مدرسة)، وإستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم فى تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، وأن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر .

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

إستخدام الباحثون المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة البحث .

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية وهم مدرسة (شبين الكوم

الرياضية بنات) ومدرسة (منوف الرياضية بنين)، وهم متمثلين فى الأفراد الآتية :

- مدرء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية .



- وكلاء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية .
- مُوجهين ومُوجهات التربية الرياضية فى إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية .
- مدراء المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .
- وكلاء المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .
- المُعلمين والمُعلمات بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .
- الإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية .
- **عينة البحث :**

إختار الباحث عينة البحث بالطريقة العشوائية فى إستمارتى إستبيان بلغ عددهم (١١١) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات) إستمارتى إستبيان ، وعدد (٢٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لإستمارتى إستبيان ، وعدد (٧١) فرداً لتطبيق إستمارتى إستبيان قيد البحث بحيث تمثل عينة البحث ٦٣.٠٦ % من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده (١٧٦) فرداً .

- أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحثون فى جمع بيانات البحث إستمارتى إستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان :

قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث فى إستمارتى الإستبيان من مجموعة من مُوجهين ومُوجهات التربية الرياضية فى إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية ، والمُعلمين والمُعلمات والإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١٠/٦م الى ٢٠١٩/١٠/١٠م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط .

- الدراسة الأساسية لإستمارتى الإستبيان :

أولاً : تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية إستمارتى الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحث بتطبيق إستمارتى الإستبيان على مجموعة من مدرء ووكلاء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية ، ومُوجهين ومُوجهات التربية الرياضية فى إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية ، ومدرء ووكلاء المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، والمُعلمين والمُعلمات والإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، وعددهم (٧١) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١٠/٢٠م الى ٢٠١٩/١١/٧م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيانات .

ثانياً : تفرغ بيانات إستمارتى الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحثون بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك ، وإستخدم الباحثون فى تصحيح الإستبيانات طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير على النحو التالى :

- (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات .
- (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان .
- (لا) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان الخاصة بالإبداع الإدارى (١٤٧) درجة ، وتكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان الخاصة بالتميز المؤسسى (٨٤) درجة ، ثم قام الباحث برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى ويتناسب مع أهداف البحث .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثون المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

البرنامج الإحصائي SPSS .

- عرض ومناقشة النتائج :

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالإستمارة الأولى الخاصة بالإبداع الإداري :

جدول (١)

تحليل إجمالي المحاور وإجمالي إستمارة إستبيان الإبداع الإداري

ن = ٧١

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%				
١-	الأصالة	٢٨٠	٥٦.٣٣٨	١٦٩	٣٤.٠٠٤	٤٨	٩.٦٥٨	١٢٢٦	٨٢.٢٢٧	١٧.٢٦٨	١٦٢.٥٤
٢-	الحساسية للمشكلات	٢٩٢	٥١.٤٠٨	٢٢١	٣٤.٦٢٥	٥٥	٩.٦٨٣	١٣٧٣	٨٠.٥٧٥	١٩.٣٣٨	١٥٦.٢٧
٣-	المرونة الذهنية	٤٣٦	٥٥.٨٢٦	٢١٣	٢٧.٢٧٣	١٣٢	١٦.٩٠١	١٨٦٦	٧٩.٦٤١	٢٦.٢٨٢	١٩٠.٤٠
٤-	القدرة على التحليل	٣٧٩	٦٦.٧٢٥	١٦٧	٢٩.٤٠١	٢٢	٣.٨٧٣	١٤٩٣	٨٧.٦١٧	٢١.٠٢٨	٣٤٠.٥٢
٥-	الطلاقة الفكرية	٣٥٥	٦٢.٥٠٠	١٨٢	٣٢.٠٤٢	٣١	٥.٤٥٨	١٤٦٠	٨٥.٦٨١	٢٠.٥٦٣	٢٧٧.٦٥
٦-	المخاطرة	٢٨٦	٥٧.٥٤٥	١٤٠	٢٨.١٦٩	٧١	١٤.٢٨٦	١٢٠٩	٨١.٠٨٧	١٧.٠٢٨	١٤٥.٤٧
	إجمالي الإستمارة	٢٠٢٨	٥٨.٢٩٣	١٠٩٢	٣١.٣٨٨	٣٥٩	١٠.٣١٩	٨٦٢٧	٨٢.٨٠٤	٢٠.٢٨	١٢٠٦.٩٤

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

مناقشة نتائج التساؤل الأول " ما هو واقع الإبداع الإداري بالمدارس الرياضية بمحافظة

المنوفية ؟ "

المحور الأول : (الأصالة)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تبحث عن أساليب جديدة في إنجاز عملهم وفي حل المشكلات التي قد تواجههم في العمل ولديهم القدرة على النقاش والحوار وإقناع الغير بوجهة النظر التي يتبنونها ، والبحث عن أفكار جديدة والتطوير المستمر في إجراء الأعمال المسندة إليهم ، ويستخدمون الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجازهم للأعمال الإدارية .

وأيضاً تشير إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تكرر الإجراءات

المتبعة إلى حد ما في إنجازهم للعمل .

وفى هذا الصدد تشير كل من زكريا أحمد الشربيني ويسرية أنور صادق (٢٠٠٢) إلى أن الأصالة هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي إنتاج غير المألوف ويعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها من خلال القدرة على إنتاج أفكار نادرة ، والقدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة والقدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة . (١٦ : ١٠٩)

ويرى الباحثون أن الأداء بأصالة هو نتاج العلاقة التنظيمية داخل المدارس الرياضية بمحاظفة المنوفية والذي يتم من خلال أداء العاملين بها وغير مقلد ومحقق للهدف الإداري وملائم للموقف والغرض ، مما يوضح أصالة العامل المبدع لإدارته في مواجهة المشكلات ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع الأصالة لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الثانى : (الحساسية للمشكلات)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحاظفة المنوفية تتنبأ وتشعر بمشكلات العمل الدقيقة والعميقة التي قد تواجههم وتخطط لمواجهتها ، وتحرص على التعرف على جميع أبعاد المشكلات التي تتعلق بالعمل بشكل واضح ، والتعرف على أوجه القصور أو الضعف فى العمل ، وتتمتع بدرجة كبيرة من الحرية للتعبير عن آرائهم لحل مشكلات العمل . وهذا يشير إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحاظفة المنوفية تتوقع إلى حد ما حلول مختلفة لبعض المشكلات التي قد تواجههم فى العمل ، وتمتلك بعض المتعة والإثارة والتحدى فى التعامل مع تلك المشكلات ، والبعض منها قد يتنبأ بما سيحدث من تغيرات فى البيئة الخارجية وتأثيرها على بيئة العمل الخاص بهم .

وفى هذا الصدد يذكر محمد شفيق (٢٠٠٠) أن من خصائص الإداري الناجح أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية وعلى حل المشكلات مستخدماً أسلوب التجربة والخطأ ، وهذا يتطلب التقدير السليم لكافة المشكلات التي يتعرض لها العمل الإداري سواء الحالية أو المرتقبة ، والعمل على تجاوزها أو تقليل آثارها السلبية إلى أقل حد ممكن . (٣٢ : ٤٥)

ويذكر فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠٠٢) أنه يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف فى البيئة أو الموقف ، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم فى ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها فى الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى فى عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة فى محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولاشك أن الأشخاص

الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق . (٢٧ : ١٥٧)
لذا يرى الباحثون أن الإبداع هو بمثابة الأمل الأكبر لعنصر التطور الإداري لحل الكثير من المشكلات التي تواجه الاداء الإداري حيث إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تُوْرَق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات فكرية إدارية مبدعة من خلال ما يتوفر بالمدارس الرياضية من عوامل مساعدة على حل المشكلة لذا فإن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها ، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الثالث : (المرونة الذهنية)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تحرص على تغيير رأيهم عندما يثبت عدم صحته ، ويعملو على تحسين أساليب عملهم الإداري بكل حرية وتقبلهم للأفكار المختلفة عن رأيهم والإستفادة من إنتقاد الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل ، وأن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تعمل بعقل متفتح أمام الأفكار والإتجاهات الجديدة في العمل ، وتستحدث أساليب العمل والإستفادة من الآراء الأخرى التي تخالف رأيهم .
وأيضاً تشير إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تقدر إلى حد ما على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ، وقد تجرب إلى حد ما الأفكار غير المألوفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل دون التخوف من التعرض للسخرية من الآخرين .
وأيضاً تشير إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية لا تتسرع في قبول أو رفض أى فكرة مبتكرة وجديدة داخل مجال عملهم ويرفضوا الخضوع لما هو كائن داخل مجال عملهم .

وفى هذا الصدد تشير نادية هائل السرور (٢٠٠٥) إلى أن المرونة تمثل المقدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مختلفة . (٤١)

لذا يرى الباحثون أن الإبداع الإداري لتطوير الأداء لدى العاملين بالمدارس الرياضية يجب أن يتميز بالأداء بمرونة ذهنية حيث أن المرونة في التفكير توضح قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغايره في النظر إلى المشكلات وقد تكون المرونة تكيفية تتمثل في القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد أو مرونة تلقائية تتمثل

في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية في تطوير الأداء الإداري ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع المرونة الذهنية لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الرابع : (القدرة على التحليل)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية لديهم القدرة على تيسير وتنظيم الأفكار ، وأيضاً تجزئة وتحليل مهام العمل وتحديد التفاصيل الخاص بالعمل قبل البدء بتنفيذه وإدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها ، وهذا يساعدهم على إتخاذهم للقرارات بشكل علمي ووفقاً لأسس مدروسة ، وتستطيع التعرف على المعارف والمعلومات المحيطة بطبيعة العمل المسند إليهم .

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة **غادة عبد الرحمن العنقرى (٢٠٠١)** أن عنصر القدرة على التحليل كان أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين في دراستها وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية ، كما أظهرت بيانات دراستها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم ، وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية التي يمنحها القائد للمرؤوسين والإبداع الإداري . (٢٦)

وفي هذا الصدد يشير **خالد حسين أبو زيد (٢٠١٠)** إلى أن القدرة على التحليل كأحد الطرق للإبداع الإداري التي يجب أن ترتبط بالإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وأن تلك الأنواع الثلاثة يجب تكمل بعضها البعض ، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة . (١٣ : ٣٧)

لذا يرى الباحثون من نتائج محور الأداء مع القدرة على التحليل أنها توضح مستوى الإبداع لدى العاملين بالمدارس الرياضية الذي هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع المؤسسات التعليمية ، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى العاملين بالمدارس الرياضية تتضمن الاتصال المباشر مع كل الفاعلين من الإداريين ومسؤولي الأنشطة بالمدرسة والمدرسين ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع القدرة على التحليل لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الخامس : (الطلاقة الفكرية)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تقدم وتقترح حلول سريعة وجديدة لمواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل وبشكل سريع في الظروف الطارئة للعمل ، وتعتبر عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف لكي تعبر عن رأيهم حتى ولو كان مخالف للوائح ، البحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في مجال العمل ، ولديهم القدرة على الاستفادة من المتغيرات المستقبلية في العمل الإداري من أجل تطويره ، ويستخدمون

التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل ، ويتبنون الأفكار المختلفة التي فيها تحدى لقدراتهم .

وفى هذا الصدد يشير مؤيد دناوي (٢٠٠٨) أن الطلاقة الفكرية تمثل الجانب الكمي في الإبداع ، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية ، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد .

(٣٩)

لذا يرى الباحثون أن الإبداع الإداري لتطوير الأداء لدى العاملين بالمدارس الرياضية يجب أن يتميز بالأداء بطلاقة فكرية حيث تمثل قدرة المدير الإداري على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة زمنية محددة ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع الطلاقة الفكرية لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور السادس : (المخاطرة)

تشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية لديهم القدرة على تقديم أفكار حديثة بالعمل حتى ولو تطبق من قبل ، وهم على إقتناع بأدائهم فى العمل وليس فقط البحث عن كسب رضا الرؤساء ولديهم القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب بأسلوب التفكير المنطقي عند مبادرتهم لحل أى مشكلة قد تواجههم ، ويبحثون عن أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الإخفاق ، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية على ما يقومون بعمله والإستعداد التام على مواجهة النتائج المترتبة على ذلك .

وأيضاً تشير إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية يقترحون إلى حد ما أساليب جديدة لأداء عملهم حتى ولو كان هناك مخاطر مترتبة على ذلك .

وفى هذا الصدد يذكر كل من بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب (٢٠٠٥) أن الإبداع على المستوى الفردي يمثل مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل ، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع ، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم ، لذا يجب أن تتسم شخصيه الفرد المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول . (٥ : ٢٦٠)

كما أشار محمد الطعمنة وآخرون (٢٠٠٦) أن من معوقات عملية الإبداع تقيدها مجموعة محددات تتغلغل في ثنايا معوقاته ، ومن أهمها الإبقاء على العادات المألوفة أى أن القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب

مستوى عال من الجهد ، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول ، وباعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة ، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع . (٣٠)

ويشير **فهد عايض الشمري (٢٠٠١)** أنها تظهر مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون العاملين الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين أداء المؤسسة ، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها . (٢٨ : ١٩٦)

توضح نتائج دراسة **هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤)** أن من أهم ممارسات الإبداع الإداري التي بإمكانها أن تحقق فعالية الإدارة من خلال المخاطرة المحسوبة ، وتشجيع ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة ، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين . (٤٢)

كما تشير دراسة **سافاتبور وآخرون Savatpur et al (٢٠١٤)** إلى أهمية العلاقة بين التميز المؤسسي والأداء التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية حيث أن هناك ارتباط دال بين المناخ التنظيمي والريادة في متغيرات الإبداع والمخاطرة وبناء المشروعات والفلسفة والتشجيع والحوافز وأنه يتوقع المناخ التنظيمي حالة مناخ الريادة والإبداع حيث أن المناخ الداعم للإبداع يؤدي إلى ارتفاع معدلات الريادة الإيجابية في العمل . (٤٧)

ويرى الباحثون أنه يتضح لتطويع الأداء لدى العاملين بالمدارس الرياضية يجب أن يتميز الأداء بقبول المخاطرة في إطار من الوعي الإداري ، ومما تقدم يكون الباحث قد تحقق من واقع المخاطرة لدى العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

إجمالي محاور إستبيان (الإبداع الإداري)

يتضح من الجدول رقم (١) أن هناك فروق دالة إحصائية في آراء عينة البحث في محاور إستمارة الإستبيان الخاصة بالتعرف على واقع الإبداع الإداري بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، وكانت أعلى أهمية نسبية لآراء عينة البحث الذين إختاروا أولاً محور (القدرة على التحليل) بنسبة ٨٧.٦١٧ % ، ثم جاءت ثانياً الأهمية النسبية لمحور (الطلاقة الفكرية) بنسبة ٨٥.٦٨١ % ، ثم جاءت ثالثاً الأهمية النسبية لمحور (الأصالة) بنسبة ٨٢.٢٢٧ % ، ثم جاءت رابعاً الأهمية النسبية لمحور

(المخاطرة) بنسبة ٨١.٠٨٧ % ، ثم جاءت خامساً الأهمية النسبية لمحور (الحساسية للمشكلات) بنسبة ٨٠.٥٧٥ % ، ثم جاءت سادساً وأخيراً الأهمية النسبية لمحور (المرونة الذهنية) بنسبة ٧٩.٦٤١ % .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالإستمارة الثانية الخاصة بالتميز المؤسسي :

جدول (٢)

تحليل إجمالي المحاور وإجمالي إستمارة إستبيان التميز المؤسسي

ن = ٧١

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%				
١-	القيادة	٢٩٥	٥١.٩٣٧	١٧٨	٣١.٣٣٨	٩٥	١٦.٧٢٥	١٣٣٦	٧٨.٤٠٤	١٨.٨١٧	١٠٦.٦٥١
٢-	التخطيط الإستراتيجي	٢٠٠	٤٦.٩٤٨	١٥٩	٣٧.٣٢٤	٦٧	١٥.٧٢٨	٩٨٥	٧٧.٠٧٤	١٣.٨٧٣	٦٥.٣٣٨
٣-	إدارة وتطوير الموارد البشرية	١٧٧	٣٥.٦١٤	٢٠٤	٤١.٠٤٦	١١٦	٢٣.٣٤	١٠٥٥	٧٠.٧٥٨	١٤.٨٥٩	٢٤.٥٣٥
٤-	المعلومات وتحليلها	٢٤٨	٤٩.٨٩٩	١٧٣	٣٤.٨٠٩	٧٦	١٥.٢٩٢	١١٦٦	٧٨.٢٠٣	١٦.٤٢٣	٨٩.٧٧٥
	إجمالي الإستمارة	٩٢٠	٤٦.١٠٠	٧١٤	٣٦.١٢٩	٣٥٤	١٧.٧٧١	٤٥٤٢	٧٦.١١٠	٦٣.٩٧٢	٢٤٧.٦٨٢

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

مناقشة نتائج التساؤل الثاني " ما هو واقع التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ؟ "

المحور الأول : (القيادة)

وتشير النتائج إلى أن العاملين بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية وخاصة القيادات تمتلك مهارات إدارية وقيادية مميزة ويعتمدون على أسس البحث العلمي في تناولهم لمشاكل المدرسة ، وأن المدرسة بها رؤية مستقبلية تعكس قيمتها وفلسفتها ، وأن رسالة المدرسة موجودة في مكان ظاهر وبارز لسهولة الإطلاع عليها ، وأن قيادة المدرسة قابلة للتغيير من أجل الإرتقاء بأداء المدرسة ، وأن قيادة المدرسة لديهم القدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين وهم بمثابة القدوة للعاملين في المدرسة في الدافعية نحو العمل وإنجازه بشكل سريع ومنضبط .

وأيضاً تشير إلى أن بعض من القيادات في المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية يمتلكون المهارة الجيدة في وضع وطرح الإستراتيجيات .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **عادل محمد شعبان (٢٠٠٤)** بأن تفويض السلطة لدى المرؤوسين يعطي لهم الثقة بالنفس ويحثهم على أداء الأعمال بكفاءة ويؤدي ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية المطلوبة . (٢١)

كما يشير **إبراهيم عبد الهادي المليجي (٢٠٠٠)** إلى أهمية المشاركة في إتخاذ القرار حيث أشار بأن كفاءة المؤسسة ترتبط بكفاءة القرارات حيث أنها عملية تمارس على جميع المستويات الإدارية وتنتشر في كل أرجاء المؤسسة . (٢ : ٨٨)

ويرى الباحثون أن توافر الرؤية المستقبلية لدى القيادات بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية وصياغة الأهداف الإستراتيجية وتطوير النظم الإدارية من شأنه أن يساهم بالقدر الكافي في تحقيق التميز المؤسسي .

وفى هذا الصدد يؤكد **حسين أحمد التهامي (٢٠١٣)** على أنه ينبغي الإعتماد على أساليب علمية موضوعية لإختيار القادة من بين المتمتعين بالكفاءة من الأفراد لتبوء هذا الدور ، كما يفضل أن يتم الإختيار من بين الأفراد المتمتعين بالإتجاهات والميول الديمقراطية . (١١ : ٢٥)

ويرى الباحثون أن الإهتمام بكافة المعايير عند إختيار القيادات بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية كمعايير الكفاءة والخبرة والمؤهل وإجتياز الدورات التدريبية مع مراعاة الأقدمية عند تساوي المعايير عند بعض الأفراد فإنه ينشأ جو من الثقة التنظيمية ويجعل كل فرد يمتلك الطموح الكافي للوصول إلى المناصب الإدارية المختلفة .

وفى هذا الصدد توصي دراسة **توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩)** بالمحافظة على وجود نظام إتصال فعال عن طريق السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الإجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين ، ووضع صندوق للشكاوى والإقتراحات ليتمكن المرؤوسون من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية وإعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعنى أنه يحق للمرؤوس مقابلة الإدارة العليا ومناقشتهم فى أى أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الإدارية . (٧)

ويرى الباحثون أن تشجيع الإتصال ذو الإتجاهين يسمح بتوفير مستوى مرضي من المشاركة الفعالة داخل المدارس الرياضية في محافظة المنوفية والإدارات التعليمية التابعة إليها حتى نضمن فاعلية القرارات فى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها .



وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة **منى أحمد البهى (٢٠٠٨)** على أنه يعد النمط القيادي الديمقراطي أصح وأنسب الأنماط القيادية في تحقيق التميز والإبداع الإداري ، بينما يعيق كل من النمط التسلسلي والنمط الفوضوي من إمكانية تحقيق التميز والإبداع الإداري . (٣٧) ويرى الباحثون أن إتباع المركزية في إتخاذ القرارات وإتخاذ النمط الدكتاتوري كنمط للقيادة بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية يضعف من عمليات التطوير وتحقيق التميز المؤسسي لما له من تأثير سلبي على الأفكار والمقترحات لدى المعلمين والإخصائيين كما يقلل من عمليات الإبداع لديهم .

وفي هذا الصدد توصي دراسة **توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩)** بأنه لا بد من العمل على إتباع اللامركزية والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين .

(٧)

ويرى الباحثون أنه بإتباع القيادات العليا بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية لنمط القيادة الديمقراطي الذي يقوم على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، من شأنه أن يشجع المعلمين والأخصائيين بمستوياتهم المختلفة على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع في العمل ومن ثم المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع القيادة بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الثاني : (التخطيط الإستراتيجي)

وتشير النتائج إلى أن المدارس الرياضية في محافظة المنوفية توجد لها خطة استراتيجية واضحة ومحددة وشاملة ، وتقوم على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته وتتضمن معايير ومؤشرات دقيقة ، وهناك مراجعة دورية لمفردات الخطة وما تم إنجازه من بنود الخطة ، ويتم التعرف بمعوقات العمل وسبل تلافي تلك المعوقات من خلال خطط بديلة .

وأيضاً تشير إلى أن بعض الوسائل والإجراءات قد تكون مناسبة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للمدرسة .

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من **حسن أحمد الشافعي ، سماح أحمد صلاح الدين (٢٠٠٧)** إلى أهمية التغلب على التهديدات الحالية في البيئة المحيطة بالمؤسسة الرياضية ، والتغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الإستراتيجيات في المؤسسة . (١٠) وتوصي دراسة كل من **محمد بدر عبد التواب (٢٠١٥)** ، **إبراهيم احمد عبد الوهاب (٢٠١٦)** بضرورة تغيير القوانين واللوائح المهددة للعمل ، وضرورة سعي المؤسسة الرياضية إلى وضع تشريعات تعمل على تطوير وتنمية العمل داخلها . (٣١) ، (١)

ويرى الباحثون أن توافر خطة إستراتيجية واضحة وسياسات داعمة لتحقيق تلك الإستراتيجية من شأنه أن يحقق التميز بالخدمات والأنشطة المقدمة لأطول فترة زمنية ممكنة ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي للمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

كما يوضح **ظاهر محمد الكلالدة (٢٠١١)** أنه ينبغي التركيز على الربط بين أهداف وخطط الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة لأن الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن أن تتعامل بشكل سريع مع أي تغيير في قوة العمل ، كما يؤكد إلى انه لابد من تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال فريق تنفيذي قادر على تطوير رؤية أوضح للعمل . (٢٠ : ٦٦)

ويرى الباحثون أن الوقوف على ما يتم تحقيقه من أهداف هو ضرورة لابد منها حيث أن من شأنه المساعدة في التعرف على مستوى الأداء بالعمل ومعالجة المشكلات التي تظهر فيه مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

كما تشير نتائج دراسة **شيرين جلال شحاتة (٢٠١١)** إلى وجود ضعف في الاهتمام بوضع الخطط طويلة المدى (الخطط الإستراتيجية) في المؤسسات الرياضية . (١٩)

ويوصي **مهند مولود الدويبسية (٢٠١٦)** في دراسته بضرورة امتلاك القيادات لرؤية إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة لما لها من أهمية عالية في تحقيق التميز المؤسسي . (٢٨)

ويتفق الباحثون ما أشار إليه **مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩)** بأن وجود إستراتيجية خاصة بالمؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال إتباع السياسات الداعمة وتنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ ، حيث أن وجود إستراتيجية يعنى أن جميع الإدارات والوحدات تعمل في تعاون وإنسجام ، فهي توجه الجهود لتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف وإختيار البديل الإستراتيجي المناسب مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي . (٣٦ : ٢٣)

ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

المحور الثالث : (إدارة وتطوير الموارد البشرية)

وتشير النتائج إلى أن المدارس الرياضية في محافظة المنوفية تمتلك نموذج معتمد لتقييم أداء العاملين .

وأيضاً تشير إلى أن المدارس الرياضية في محافظة المنوفية قد تساعد أجوائها إلى حد ما على قيام العاملين بأفضل أداء ، وقد تمتلك برامج متنوعة للتدريب والتطوير ، وقد تكون مشاركة لبعض العاملين في صناعة القرار المتعلق بشئون المدرسة ، وأيضاً قد تمتلك المدرسة بعض الأدوات التي تتناسب مع احتياجات العاملين ، ويتم إختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف

المختلفة لدى المدرسة على بعض من الأسس ، وأن الوظائف الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة قد تكون بها موارد بشرية كافية .

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة **سامية علي علي** (٢٠٠٤) إلى أن عدم رغبة المديرين في إعطاء الفرصة للمرؤوسين لحل بعض المشكلات بأنفسهم قد أدى إلى ضياع وقت كل من المديرين والمرؤوسين وتعثر سير العمل . (١٧)

كما أشارت نتائج دراسة **محمد إبراهيم سليمان** (٢٠١٦) بأن الأخصائيين الرياضيين لديهم القدرة على الحساسية للمشكلات المتعلقة بالعمل والقدرة أيضاً على حل تلك المشكلات . (٢٩)

وقد أوصى دراسة كل من **عبدالله بن منصور وفراس محمود الدعجة** (٢٠١٦) بضرورة مشاركة العاملين في العملية الإدارية بشكل عام لما له من دور كبير في تطوير وتعزيز كفاءة المؤسسة . (٢٣)

كما يؤكد **محمود صديق عبد الواحد** (٢٠١٥) أنه لا بد على الإدارة العليا بالمؤسسة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على الحافز نتيجة أداءه لعمل ما ، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الإلتزام والولاء للمؤسسة ، ويجب أن تعتمد الإدارة العليا على استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها مادي ومنها ماهو معنوي . (٣٤ : ٨٣)

ويرى الباحثون أن توفير الدعم المادي والمعنوي للمعلمين والأخصائيين بالشكل المناسب سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم مما يؤثر إيجابياً على سير العمل وعلى نتائج الأداء بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

ويرى الباحثون أن متابعة ما يتم تحقيقه من أهداف والوقوف على مستوى الإنجاز من الأنشطة يجعل من السهل التعرف على نقاط الضعف التي قد تسبب بعض المشاكل في العمل مما يساعد في معالجة تلك النقاط وتفاديها حتى يستمر العمل وفق الخطة الموضوعية ، ولكن عدم متابعة مستوى الإنجاز لكافة الأنشطة والإكتفاء بمتابعة الأنشطة القريبة فقط من المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية سيصعب من عملية التعرف على نقاط الضعف وبالتالي فلم يتم معالجتها ، وستؤدي إلى بعض المشكلات في العمل والضعف في مستوى الإنجاز .

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة **ناديا حبيب أيوب** (٢٠٠٠) إلى أن هناك قلة في المخصصات المالية اللازمة لتدريب العاملين في المؤسسات المختلفة . (٤٠)

وتوصي دراسة **سعيد على الشواف** (٢٠٠٠) بضرورة الإهتمام بالتدريب حيث انه يعد أداة التنمية ووسيلتها والتي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في

الأداء

والإنتاج . (١٨)

ويرى الباحثون أن التدريب يعد خياراً إستراتيجياً لإعداد الكوادر البشرية المبدعة ، كما يجب تشجيع المعلمين والأخصائيين بالمدارس الرياضية فى محافظة المنوفية على المشاركة فى البرامج التدريبية المختلفة والمفيدة لهم ، والتنسيق مع الجهات المختلفة لعقد برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من محمد صبرة محمد (٢٠١٦) ، محمد بدر عبد التواب (٢٠١٥) التى أوضحت أن قلة عدد العاملين وعدم مناسبة هذا العدد لحجم العمل ، كان من نقاط الضعف بالمؤسسة الرياضية . (٣٣) ، (٣١)

كما يشير محمود صديق عبد الواحد (٢٠١٥) بأن الإستثمار فى الموارد البشرية من أهم الإستثمارات التى تعتمدها المؤسسة التى تسعى إلى تحقيق الأهداف فى الأجل الطويل . (٣٤) : (٨٢)

ويرى الباحثون أن توافر نظام لإستقطاب الكوادر البشرية المتميزة والعمل على الربط بين إلتحاقهم ببرامج التنمية الإدارية والتدريبية وبين النقل والترقية والتدرج الوظيفى من شأنه المساعدة على تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع إدارة وتطوير الموارد البشرية بالمدارس الرياضية فى محافظة المنوفية .

المحور الرابع : (المعلومات وتحليلها)

وتشير النتائج إلى أن المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية بها قاعدة بيانات تساعد المدير فى اتخاذه للقرارات وهناك متخصصين بالمدرسة لتحديث هذه البيانات بالمعلومات بصورة مستمرة ، وإدارة المدرسة تعتمد على أساليب التقنية الحديثة فى نقل وتداول المعلومات ، وترتبط شبكة المدرسة بشبكة معلومات وزارة التربية والتعليم ، ويوجد وسيلة حماية حديثة أمنه للمعلومات على الشبكة الدولية .

وأيضاً تشير إلى أنها تمتلك استراتيجية لتوظيف تقنية المعلومات فى بعض الأنشطة المدرسية ، وقد يستفاد كل من (الموظفين والمدرسين وأولياء الأمور) فى شبكة معلومات المدرسة لمصدر لهم فى معلومات قد تفيدهم فى إتخاذهم لآى قرار .

وفي هذا الصدد توصي دراسة محمود عبد الرحمن ابراهيم (٢٠٠٦) بضرورة إهتمام الإدارة العليا بالمنظمة وبذل جهودها لإزالة المعوقات التى تعيق تدفق المعلومات والإتصالات بالمنظمة وإستخدام الوسائل الحديثة للإتصال ، بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة ووضوحها . (٢٥)

ويؤكد كلٌّ من جمال محمد علي (٢٠٠٧) ، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٨) على أن الإدارة الحديثة تؤمن بالتطوير التكنولوجي وتستثمر البحوث العلمية والأساليب والطرق والأدوات الحديثة في التطوير والهدف من ذلك توفير الوقت وتسهيل اتخاذ القرارات في ضوء وفرة المعلومات وزيادة سرعة وكفاءة الأداء وتخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية . (٩ : ٤٥) ، (٦٥ : ٣)

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كلٍّ من عالية جواد وسيف الدين عماد (٢٠١٣) إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين امتلاك المعلومات وتوافرها والتطوير التنظيمي بمختلف المؤسسات . (٢٢) .

ويشير جمال محمد علي (٢٠٠٩) إلى أن الثورة التكنولوجية قد انعكست على عمل الإدارة بحيث أنتجت مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل الإداري التي تعتمد في أساسها على الحاسب الآلي ولقد أصبح نجاح أي عمل والإرتقاء به يعتمد على الأجهزة التقنية الحديثة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة وقد استهدفت الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة الرياضية تغيير الفكر والسلوك والتطوير والتقدم المتواكب مع مستحدثات العصر . (٨ : ٣٤) ويرى الباحثون أن لنظم المعلومات أهمية كبرى لقدرتها على توفير المعلومات المتعلقة بالعمل لكل من المديرين والمعلمين والإخصائيين في الوقت المناسب ، ومساعدتهم في القيام بوظائفهم الإدارية وتحقيق التكامل الوظيفي ، ومساعدتها في اتخاذ القرارات ، ولكن عدم توافر المعلومات في الوقت المناسب سيؤدي إلى ضياع كثير من الوقت كما هو الحال بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ، وهذا يرجع إلى عدم تفعيل شبكة المعلومات الداخلية بالشكل المناسب والنقص في عدد أجهزة الحاسب المستخدمة .

ويرى الباحثون أن امتلاك المعلومات وتوافرها وخصوصاً التي يهتم بها المستفيدين والإعلان عنها في الوقت المناسب وعن طريق موقع إلكتروني خاص يظهر مدى الإهتمام بتطوير التعاملات مع المستفيدين (أولياء الأمور) بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، ومما تقدم يكون الباحثون قد تحققوا من واقع المعلومات وتحليلها بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

إجمالي محاور إستبيان (التميز المؤسسي)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن هناك فروق دالة إحصائية في آراء عينة البحث في محاور إستمارة الإستبيان الخاصة بالتعرف على واقع التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، وكانت أعلى أهمية نسبية لآراء عينة البحث الذين إختاروا أولاً محور (القيادة) بنسبة ٧٨.٤٠٤ % ، ثم جاءت ثانياً الأهمية النسبية لمحور (المعلومات وتحليلها) بنسبة ٧٨.٢٠٣ % ، ثم جاءت ثالثاً الأهمية النسبية لمحور (التخطيط الإستراتيجي) بنسبة ٧٧.٠٧٤ %



جامعة بنها

BENHA UNIVERSITY
Learn Today ... Achieve Tomorrow

جامعة بنها - كلية التربية الرياضية للبنين - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة

% ، ثم جاءت رابعاً وأخيراً الأهمية النسبية لمحور (إدارة وتطوير الموارد البشرية) بنسبة
% ٧٠.٧٥٨ .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالعلاقة بين الابداع الادارى والتميز المؤسسى :

جدول (٣)

معامل الارتباط لبيان العلاقة بين الابداع الادارى والتميز المؤسسى
بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية

ن = ٧١

	الإبداع الإدارى						المتغيرات
	المخاطرة	الطلاقة الفكرية	القدرة على التحليل	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الأصالة	
الإجمالي	٠.٦٣١	٠.٨٣٩	٠.٨٧٣	٠.٨٦٨	٠.٧٦٢	٠.٦٤١	القيادة
	٠.٧٦٢	٠.٨٩٠	٠.٩٠٤	٠.٨٩١	٠.٧٩٨	٠.٦٢٧	التخطيط الإستراتيجى
	٠.٧٤١	٠.٨١١	٠.٨٠٦	٠.٨٢٢	٠.٧٣١	٠.٥٧٩	إدارة وتطوير الموارد البشرية
	٠.٧٧٢	٠.٨٩٦	٠.٩١٢	٠.٨١٩	٠.٦١٧	٠.٦٧٠	المعلومات وتحليلها
٠.٨٩٣	الإجمالي						

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٢٣٢

مناقشة نتائج التساؤل الثالث " ما هى العلاقة بين الابداع الادارى والتميز المؤسسى بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ؟ "

يتضح من الجدول رقم (٣) والخاص بمعاملات الارتباط بين محاور الإبداع الإدارى والتميز المؤسسى بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإدارى ومحاور التميز المؤسسى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٩٣) وهى أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ، مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإدارى وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسى بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ، وهذا يحقق هدف البحث .

- الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً : إستخلاصات البحث :

- إستنتاجات فى ضوء واقع الابداع الادارى بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية :

- ١- يحاول العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية تطبيق أساليب جديدة لحل مشكلات العمل ولديهم القدرة على الإقناع والمهارة فى النقاش والحوار ولديهم القدرة على إنتاج أفكار جديدة والتطوير المستمر فى مجال العمل ويستخدمون الوسائل التكنولوجية الحديثة فى إنجازهم للأعمال الإدارية .
- ٢- يتنبأ العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية بمشكلات الدقيقة والعميقة العمل التى يمكن حدوثها ويخططون لمواجهتها ، ويحرصون على الرؤية الدقيقة والتعرف على جميع أبعاد المشكلات المتعلقة بالعمل بشكل واضح ، والتعرف على أوجه القصور أو الضعف فى العمل ، ويتمتعون بدرجة كبيرة من الحرية للتعبير عن آرائهم لحل المشكلات .
- ٣- يستفيد العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية من إنتقاد الآخرين فى المهام المتعلقة بالعمل ، ويعملون على تحسين أساليب العمل الإدارى بكل حرية ، ويتقبلون الإختلاف الفكرى المتعلق بالعمل ، ويعملون بعقل متفتح أمام الأفكار والإتجاهات الجديدة فى مجال العمل ، ويحرصون على إحداث تغيرات فى أساليب العمل كل فترة ويهتمون بالأراء الأخرى للإستفادة منها .
- ٤- يمتلك العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية القدرة على تيسير وتنظيم الأفكار وعلى تجزئة وتحليل مهام العمل ، ويمتلكون القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها ، ويتخذون القرار بشكل علمى منظم حسب الدراسة والتحليل ، ولديهم القدرة على قراءة المعارف والمعلومات المحيطة بطبيعة عملهم .
- ٥- يمتلك العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية أفكار وحلول سريعة وجديدة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل ، والتعبير عن تلك الأفكار بطلاقة وصياغتها فى كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف ، ويبحثون عن التجديد والإبداع فى مجال العمل .
- ٦- يعمل العاملین بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ما فى قناعتهم دون النظر على كسب رضا رؤسائهم ، ويعتقدون أن المبادرة والسرعة هى أفضل الوسائل لحل المشكلات ، ويعتمدون على التفكير المنطقى للتمييز بين الخطأ والصواب .

- إستنتاجات فى ضوء واقع التميز المؤسسى بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية :

- ٧- تمتلك القيادة بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية مهارات إدارية وقيادية مميزة وتعتمد على أسس البحث العلمى فى تناول مشاكل العمل وتتقبل القيادة التغيير كخطوة للارتقاء

- بأداء المدرسة ، وتوجد بالمدرسة رؤية مستقبلية تعكس قيمتها وفلسفتها ، ولديهم القدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين .
- ٨- توجد بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية خطة استراتيجية واضحة ومحددة وشاملة وتقوم الخطة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته ، وتتضمن معايير ومؤشرات دقيقة تقيم من خلال النتائج .
- ٩- تمتلك المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية نموذج معتمد لتقييم أداء العاملين ، وقد تساعد أجواءها على قيام العاملين بأفضل أداء وتمتلك المدرسة برامج للتدريب والتطوير وتمتلك المدرسة أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات العاملين .
- ١٠- تمتلك المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية قاعدة معلومات لمساعدة المدير فى إتخاذ القرارات ، وتمتلك استراتيجية لتوظيف تقنية المعلومات فى أنشطة المدرسة ، وهناك متخصص بالمدرسة لتحديث المعلومات بصورة مستمرة .

- إستنتاجات فى ضوء العلاقة بين الابداع الادارى والتميز المؤسسى بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية :

وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإدارى ومحاور التميز المؤسسى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٩٣) وهى أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ، مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإدارى وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسى بالمدارس الرياضية فى محافظة المنوفية .

ثانياً : توصيات البحث :

- ١- تحديث نظام إختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير المدرسة .
- ٢- التأكيد على الإدارات التعليمية والقيادة الإدارية بالتربية والتعليم بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز لزيادة الإبداع والإبتكار لدى العاملين بالمدارس .
- ٣- إعداد وتدريب الكوادر البشرية بالمدارس الرياضية من خلال تكثيف الدورات والبرامج التدريبية ذات الصلة الإبداعية والإبتكارية .
- ٤- توفير مناخ عمل مشجع على حرية الرأى والتفكير الإبداعى من خلال تفعيل مشاركة المرؤوسين (المعلمين والإخصائيين) فى طرح آرائهم وأفكارهم البناءة فى الأنشطة والخدمات المقدمة بالمدارس .
- ٥- إختيار العاملين المؤهلين علمياً وعملياً وإكسابهم الخبرات لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسى بالمدارس الرياضية .



- ٦- زيادة المدارس الرياضية بالموارد المادية والمالية التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي بين الهيئات الأخرى .
- ٧- تدريس الإبداع كموضوع مستقل في برامج التعليم المختلفة وخصوصاً في المرحلة الجامعية ، لأن الإبداع ظاهرة يمكن تعلمها وتعليمها ، وبالتالي نقلها في شكل خبرات تراكمية منظمة إلى مجالات العمل المختلفة ومنها مجال الإدارة المدرسية .
- ٨- ضرورة تفعيل دور القيادة في المدارس الرياضية على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى (المعلمين والإخصائيين) .
- ٩- إجراء دراسات أخرى مشابهة على قطاعات أخرى في المجال الرياضي للإرتقاء بمستوى الرياضة والرياضيين والعاملين .

- قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم أحمد عبد الوهاب : إستراتيجية مقترحة لتمويل الأنشطة الطلابية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٦م .
- ٢- إبراهيم عبد الهادي : الإدارة " مفاهيمها وأنواعها وعملياتها " ، دار المعرفة الميجمي الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
- ٣- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية معاصرة " ، ط ٢ ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨م .
- ٤- أمل صلاح سالم : الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة دكتوراه الفلسفة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٧م .
- ٥- بروش زين الدين ، : إدارة الابتكار في المنظمات : من منظور إدارة الموارد البشرية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقة ، مارس ٢٠٠٥م .
- ٦- بسنت أحمد عبد السلام : الإبداع الإداري وعلاقته بنمط المناخ التنظيمي في بعض المؤسسات الرياضية " دراسة مقارنة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٨م .
- ٧- توفيق عطية توفيق : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديرى القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة

- الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٩ م .
- ٨- جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط ٢ ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٩- جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .
- ١٠- حسن أحمد الشافعي ، : متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية " الأندية والإتحادات الرياضية المصرية " ، بحث منشور ، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، العدد (١١) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧ م .
- ١١- حسين أحمد التهامي : التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، ط ١ ، دار الكتاب الحديث للنشر ، القاهرة ، ٢٠١٣ م .
- ١٢- حسين جمعة حسين : تصور مقترح لتطوير مدارس الموهوبين رياضيا في ضوء ادارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة بنها ، ٢٠١٥ م .
- ١٣- خالد حسين أبو زيد : أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، ٢٠١٠ م .
- ١٤- خالد سعيد النعماني : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في شؤون البلاط السلطاني بسلطنة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦ م .
- ١٥- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢ م .
- ١٦- زكريا أحمد الشربيني ، : أطفال عند القمة - الموهبة والتفوق العقلي والإبداع ، يسرية أنور صادق دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
- ١٧- سامية علي علي : كفاءة وفعالية إدارة وقت العمل لدى مديري الأنشطة الرياضية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بلفمنج ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٤ م .
- ١٨- سعيد علي الشواف : تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة ، بحث منشور بمجلة التدريب والتقنية ، العدد (١٣) ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الرياض ، ٢٠٠٠ م .
- ١٩- شيرين جلال شحاتة : خطة مقترحة للتسويق الإلكتروني لبعض أنشطة إتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١١ م .
- ٢٠- طاهر محمد الكلالدة : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠١١ م .



- ٢١- عادل محمد شعبان : تصميم مقياس للفاعلية التنظيمية لبعض الهيئات الرياضية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م .
- ٢٢- عالية جواد محمد ، سيف الدين عماد أحمد : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي " دراسة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد " ، بحث منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (٣٦) ، العراق ، ٢٠١٣م .
- ٢٣- عبد الله بن منصور ، فراس محمود الدعجة : أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية ، بحث منشور ، مجلة الابتكار والتسويق ، العدد (٣) ، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس ، الجزائر ، ٢٠١٦م .
- ٢٤- عبد الله عبد الدائم ، وآخرون : التربية والتطوير في تنمية المجتمع العربي ، ط ٢ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ٢٠٠٨م .
- ٢٥- علي محمد السلمي : خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
- ٢٦- غادة عبد الرحمن العنقري : علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين " دراسة إستطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياضة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠١م .
- ٢٧- فتحي عبد الرحمن جروان : الإبداع " مفهومه ، معايير ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل ، العملية الإبداعية " ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٢م .
- ٢٨- فهد عايض الشمري : المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠١م .
- ٢٩- محمد إبراهيم سليمان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أخصائي النشاط الرياضي بإدارات رعاية الشباب جامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بفلمنج ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٦م .
- ٣٠- محمد الطعمنة وآخرون : الإبداع " مقوماته ومعوقاته ، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي ، مجموعة مقالات بعنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - الشارقة ، ٢٠٠٦م .
- ٣١- محمد بدر عبد التواب : إستراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة ، رسالة دكتوراه غير



- منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ،
٢٠١٥ م .
- ٣٢- محمد شافيق : السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل مع الشباب ،
مؤسسة دار الشعب للطباعة والنشر ، القاهرة ،
٢٠٠٠ م .
- ٣٣- محمد صبره محمد : إستراتيجية مقترحة للنهوض بالإتحاد المصري للرياضة
المدرسية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير
غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ،
٢٠١٦ م
- ٣٤- محمود صديق عبد الواحد : الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن
الواحد والعشرين ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،
القاهرة ، ٢٠١٥ م .
- ٣٥- محمود عبد الرحمن إبراهيم : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " دراسة
ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في
قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية
التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٦- مدحت محمد أبو النصر : مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز ،
المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٣٧- منى أحمد البهي : معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها
لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة
، ٢٠٠٨ م .
- ٣٨- مهند مولود الويسمية : أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز
المؤسسي " بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية
للطيران " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم
الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ،
٢٠١٦ م .
- ٣٩- مؤيد دناوي : تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج
كورت ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ،
٢٠٠٨ م .
- ٤٠- ناديا حبيب أيوب : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى
المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، بحث
منشور ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٤٠) ، العدد
(١) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٠ م .
- ٤١- ناديا هاييل السرور : مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان
، ٢٠٠٥ م .
- ٤٢- هالة أمين مغاوري : الإبداع الإداري مدخل لفاعلية إدارة المدرسة الثانوية
العامة " تصور مقترح " ، رسالة ماجستير غير منشورة



- ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤ م .
- ٤٣ - **واصل جميل المؤمني** : الادارة المدرسية الفعالة " موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م .
- ٤٤ - **وفاء محمود سالم** : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠١٨ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- ٤٥- **Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B And Psycharis, S.** : School Leadership Innovations And Creativity: The Case Of Communication Between School And Parents. Procedia Social And Behavioral Sciences, ٢ (١٠) : ٢٢٠٧-٢٢١١, ٢٠١٠.
- ٤٦- **Ritchie & Dale** : "An Analysis Of Self-Assessment Practices Using The Business Excellence Model", Copyright Of Proceed- Ing Of Institution Of Medchanicl Engineers, Vol ٢١٤, Part B, Publishing Professional Engineeneng, ٢٠٠٠.
- ٤٧- **Savatpur, S. , Amirkhani, A. H. , Tabatabaee, S. M. , & Eskandari, I.** : Relationship Between Organizational Climate And Organizational Entrepreneurship In Youth And Sport Managers Of Guilan. Visi J Akademik, ٥ Pp, ٤٣-٥٠, ٢٠١٤.



ملخص للبحث

اسم البحث
اسم الباحث : مصطفى صبحى على عيسى التخصص الدقيق : الإدارة الرياضية اسم الكلية : التربية الرياضية اسم الجامعة : بنها اسم الدولة : مصر
البريد الإلكتروني : captin_eisa@yahoo.com
هدف البحث : التعرف على العلاقة بين كلٍ من الإبداع الإدارى والتميز المؤسسى بالمدارس الرياضية فى محافظة المنوفية المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالإسلوب المسحى عينة البحث وخصائصها : إختارها الباحث بالطريقة العشوائية بلغ عددهم (١١١) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات) إستمارتى إستبيان ، وعدد (٢٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لإستمارتى إستبيان ، وعدد (٧١) فرداً لتطبيق إستمارتى إستبيان قيد البحث بحيث تمثل عينة البحث ٦٣.٠٦ % من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده (١٧٦) فرداً ، وهم متمثلين فى مدراء ووكلاء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية وموجهين وموجهات التربية الرياضية فى إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية ، ومدراء ووكلاء والمُعلمين والمُعلمات والإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية . اهم الاستنتاجات : وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإدارى ومحاور التميز المؤسسى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٩٣) وهى أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ، مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإدارى وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسى بالمدارس الرياضية فى محافظة المنوفية .
بيانات الاصدار : رقم المجلد (٢٥) شهر (يونية) لعام (٢٠٢٠ م) (الجزء الثالث

Summary of the research

Search Name



Researcher name: Mostafa Sophy Ali eisa

Specialization: sports management

College name: Physical Education

University name: Banha

Country name: Egypt

E-mail : captin_eisa@yahoo.com

The research goal: To identify the relationship between both administrative creativity and institutional excellence in sports schools in Menoufia Governorate

The method used: the descriptive method in the survey method

The research sample and its characteristics: The researcher chose it randomly. Their number reached (١١١) individuals, they were divided into (٢٠) individuals to find scientific transactions (honesty and consistency), two questionnaire forms, and (٢٠) individuals to conduct a survey study of two questionnaire forms, and a number (٧١) individuals to apply two forms. A questionnaire is under investigation so that the research sample represents ٦٣.٠٦% of the total research community of (١٧٦) individuals, who are represented in the directors and agents of the Shebin Al-Koum and Menouf Educational Administration in the Menoufia Governorate and the directors and directors of physical education in the Shebin-Koum and Menouf Education Administration in the Menoufia Governorate, and the directors, agents, teachers and teachers And administrators in sports schools in Menoufia Governorat.

The most important conclusion :

The presence of a significant direct relationship with statistical significance between the axes of administrative creativity and the axes of institutional excellence, where the value of the correlation coefficient between them reached (٠.٨٩٣) which is greater than the value of (t) tabular at the level of ٠.٠٥, which indicates that whenever the elements of administrative creativity are available and they appear in an optimal way, whenever achieved Institutional excellence in sports schools in Menoufia Governorate.

Issue data :-----

