



مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن.

د. عبد الغني محمد صالح مطهر

جامعة صنعاء اليمن

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن، كما هدفت التعرف إلى الفروق في مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة – المؤهل العلمي – نوع الاتحاد) وقد تكونت عينة الدراسة من 40 فرداً من القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في اليمن، وقد تم بناء استبيان لقياس مدركات القادة الإداريين نحو القادة في الإبداع في القيادة واتخاذ القرار، وذلك ضمن خمسة محاور (الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها – الإبداع في جمع البيانات والمعلومات – الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب – الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقييمه – الإبداع في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين المتعدد كأساليب إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد أظهرت النتائج إن مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن نحو الإبداع في القيادة واتخاذ القرار قد جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب في المرتبة الأولى، يليه محور الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقييمه، بينما جاء محور الإبداع في جمع البيانات والمعلومات في المرتبة الأخيرة، ولم يكن لمتغيرات (الخبرة – المؤهل العلمي – نوع الاتحاد) أثر دال إحصائياً على مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار، وقد أوصى الباحث بضرورة تشجيع الجهات المعنية لقيادات الاتحادات الرياضية على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير، وكذلك تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك، وضرورة توفير بيئة عمل مناسبة لخلق فرص الإبداع والابتكار لديهم.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the Perceptions of administrative leaders in creativity of making leadership decision in Yemeni sports unions . It also identifies the leaders' perceptively individual differences in leadership creativity and decision making at variables of experience, qualification, and Union type. The overall population of this study was composed of 40 of Yemeni sports Union leaders. The questionnaire was designed to evaluate the perceptions of sports leaders at leadership creativity and decision making in the following fields:-

- a) creativity of identifying the problem
- b) creativity of accumulating the related information and data
- c) creativity of assigning the possible alternatives and choosing the best one
- d) creativity of following up decision appliance and evaluation
- e) creativity of participating in making administrative decisions.

The resulting data of this study was statistically analyzed using average, Standard Deviation, percentage, and Analysis of Variance (ANOVA).

The results showed normal perceptions of the Yemeni Sports Unions leaders in each of the previously mentioned fields. The field *c* came at first and followed by the field. However, field *e* came last. On the other hand, there are statistically insignificant differences between the perceptions of Yemeni Sports leaders at variables of experience, qualification, and Union type.

It is essentially recommended to inspire the concerned authorities in Sports Unions leaderships to create, innovate, renovate, and evolve. Also, all means of financial and spiritual assistance must be provided and a positive work environment must be created to stimulate their creativity and innovation.

مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية:

تعتبر القيادة من المسائل الهامة في مجال الإدارة بصفة عامة، حيث توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي، وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها، حيث إن عملية القيادة تعني ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة، وإن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية إبداعية للرؤساء حتى يستطيعوا بلورة قراراتهم على أفضل وجه وبالتالي بث روح العمل والتعاون في هذه المنظمة أو تلك، وبدون الإبداع في القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام .

حيث تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من المفاهيم والتعريفات التي تناولت القيادة ، فهناك من يرى إن القيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، 2001)

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين سلطة رسمية وشرعية وقانونية من جهة ، وبين دورها في التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

ويشير (Robbin and coulter, 2005) أن الخصائص الشخصية للقائد تؤثر بشكل معنوي على العاملين وتحقق الانتماء للعمل بدلا من الإذعان الذي قد يتحقق من خلال القوة الشرعية.

وفي أيامنا هذه تزايد الاهتمام بالإبداع في المنظمات حتى أصبح شيئا أساسيا وحيويا لنجاح واستمرارية أي منظمة من منظمات الأعمال، فالتغيرات المتسارعة في العالم أوجبت على هذه المنظمات وقاداتها الاهتمام بالإبداع والابتكار والتجديد المستمر لأنه السبيل الوحيد لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث بشكل متغير غير مسبوق، لذلك فلا يمكن لقادة اليوم غض الطرف

عن هذا الواقع المتغير والمتجدد لأنهم بذلك يحكمون على منظماتهم بالفشل والتقهقر والتراجع (عساف، 1995)

وعند تناول موضوع الإبداع والابتكار والتجديد في المنظمات الإدارية فأن التركيز ينصب على قيادات هذه المنظمات التي تمتلك زمام المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لديهم ولدى العاملين، ولكي تتجح هذه القيادة في صقل قدراتها الإبداعية من حين إلى آخر فلا بد أن يتوفر لها المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة لذلك، وخلق مناخ من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، والبحث بشكل دائم عن الأفكار الخلاقة واستخدام الآليات التي تعزز الإبداع وتنميه وتوجهه لتحقيق أهداف المنظمة.

فالإبداع يعني تحويل أو ترجمة أفكار ابتكاره معينة إلى منتج أو سلعة أو خدمة أو عملية ذات فائدة قيمة للمستهلك أو للمستخدم (Daft,2000)

وقد حددت امابيلي (Amabila,1997) ثلاثة مكونات للإبداع الفردي هي الخبرة ومهارات التفكير والمحفز الإبداعي الداخلي، فالخبرة والتفكير الإبداعي يحددان مدى قدرة الفرد على الإبداع، في حين أن العنصر الثالث (التحفيز الداخلي) يحدد رغبة الفرد في الإبداع وهذا العنصر يعد أكثر العناصر أهمية.

فالكثير من الناس قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة غير مفعلة لعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الإبداعية الكامنة ، إذ لا بد من توفر الرغبة جنباً إلى جنب مع القدرة على الإبداع لكي يكون الإبداع جوهرياً وأصيلاً (حريم، 2004) (Woodman et al, 1993).

ويشير (Tierney et al.,1999) إلى أن الإبداع القيادي قد أصبح إستراتيجية هامة لكثير من منظمات القرن الواحد والعشرين الأمر الذي يجعل الإبداع من أهم وأبرز مهام القيادات الإدارية.

كما يشير الشيخ (2004) أنه على الرغم من أن هناك الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبذلون ولا يدركون ماهية الإبداع في العمل الإداري وذلك بسبب غياب مدركات قادتهم أولاً للإبداع في العمل القيادي.

كما يؤكد (Richard,1978) إن الحاجة إلى الإبداع تبرز عندما يدرك متخذ القرار أو القائد في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة

المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فأن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية الاقتصادية أو توافر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع.

ويشير إبراهيم واحمد (2009) أن إدارة المنظمات في المجال الرياضي تواجه العديد من التحديات حيث أنها تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب وإنما تخرج عنه لتأخذ اعتبارات الضغوط والبيئة المحيطة والقوى التنظيمية الخارجية لأنها لا تتأثر بها فحسب بل تستمد منها ثبات فعاليتها ووجودها والنتائج المترتبة عليه، فالأخذ بعين الاعتبار لتلك الضغوط من شأنه توفير مناخ إداري تنظيمي إبداعي ليجعل الإدارة قادرة على التنافس خارج حدودها، كما أن توفير المناخ الإداري البعيد عن تلك التحديات والضغوط من شأنه أن يخلق كفاءة مهنية متخصصة ذات مقدرة عالية على تحمل المسؤولية والتنافس خارج حدودها.

ويرى الباحثين أن المنظمات الرياضية في الدول النامية ما زالت بالحاجة إلى وقت طويل حتى تواكب التطورات المتسارعة في العالم نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجه العالم العربي في وقتنا الحالي على المستوى السياسي والاقتصادي والتكنولوجي وغيرها، لذلك تبدو الحاجة ملحة جدا إلى وجود قيادات واعية قادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال مواجهة هذه التحديات والمشاكل وتنمية القدرات الإبداعية لمواكبة تلك التطورات المتسارعة في العالم من حولنا، وبالتالي فأن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات المحيطة ويساعد على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم من حلول للتعامل مع تلك المشكلات.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات قد تناولت القيادة الإبداعية إلا أنها في المجال الرياضي وخصوصا على المستوى العربي بشكل عام وفي اليمن بشكل خاص تكاد تكون معدومة. فقد تناول الطحان (2002) دراسة اثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعهم في الشركات الصناعية دراسة اثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعهم في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية والتي توصل من خلالها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط

القيادي والرضا الوظيفي، كما أنه قد توصل إلى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد في تلك المنظمات وبين الإبداع .

كما أجرى القيسي (2002) دراسة هدفت التعرف على واقع الإبداع الإداري في الدوائر الإدارية لإمارة أبو ظبي، والتي توصل الباحث من خلالها إلى أهمية وضوح الأهداف وتوفير جو من الحرية للعاملين وتجنب العاملين ظاهرة الخوف من الفشل، كما أكدت الدراسة على أهمية توفر قيادات إدارية واعية تؤمن بالإبداع وتعززه.

وقد اجري الشرفي (2006) دراسة هدف من خلالها التعرف على اثر القيادة في تميز الإبداع قطاع الاتصالات في اليمن، وذلك على 220 موظف، توصل الباحث من خلالها إلى أن هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الواعية للإبداع.

كما اجري مرضاح (2008) دراسة هدفت التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه على (238) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وتم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان، حيث توصلت الدراسة النتائج إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة وأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا، والى وجود تأثير دال إحصائيا لمتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري.

كما أجرى محمد ومطهر (2010) دراسة هدفت التعرف على معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن، والذي توصل الباحثان من خلالها أن المؤسسات الرياضية في اليمن تواجه معوقات تحد من الإبداع الإداري بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، ولم يكن لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع المؤسسة اثر دال إحصائيا على معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن.

كما أجرى امابيلي (Amabile, 1998) دراسته المشهورة بعنوان كيف تقتل الإبداع والذي استمرت عقدين من الزمن درس فيها العشرات من الشركات وتعاملت مع المئات من المديرين، توصل من خلالها أن القادة او المديرين هم أنفسهم من يقتلون الإبداع من جهة وهم أنفسهم من يخلقونه ويعززونه من جهة أخرى وذلك من خلال إبداعاتهم هم الشخصية، ومن خلال توفير الموارد والحرية وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والعمل الجماعي.

وقد توصل تيرني وآخرون (Tierney et al., 1999) إن الإبداع بتعزز في المنظمة في حال توفير قيادة إبداعية وأفراد مبدعين فالقيادة المبدعة تزيمن قدرات الأفراد الإبداعية وإبداع العاملين يزيد من مستوى الإبداع على مستوى المنظمة ككل .

كما توصلت دراسة كلفر وآخرون (Claver et al., 1998) والذي كانت بعنوان تأثير القادة على قدرات العاملين الإبداعية من خلال التدريب، إلى أنه يمكن تنمية قدرات العاملين الإبداعية عن طريق التدريب، وخصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعليم والتدريب المستمر فالفرص العظيمة لا تأتي إلا للعقول المستعدة.

وعلى الرغم من هذه الدراسات إلا أن دراسات القيادة الإبداعية في المجال الرياضي وخصوصا على مستوى اليمن تكاد تكون معدومة على حد علم الباحثين.

من هنا برزت أهمية دراسة هذا الموضوع للتعرف على مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن على القيام بدورهم القيادي وقدرتهم الإبداعية في اتخاذ القرارات الناجحة والمناسبة.

مشكلة الدراسة:

حينما يواجه المجتمع تحديات بحجم الحصار الاقتصادي والفساد الإداري والتناحر بين أبناء والتجزئة وغيرها فأنه لابد أن تحد إبداعات أفرادهم وتنشط مدركاتهم وإبداعاتهم نحو الأفضل.

ونحن اليوم في اليمن وخصوصا منذ مطلع هذا العام 2011 نعيش في مجتمع مضطرب تختل فيه القيم وتتعارض المصالح وتتسع الهوة بين أفراد المنظمة الواحدة ، وتقود البلاد فوضه متوحشة تسعى إلى إرجاع البلاد إلى الوراء سنوات عديدة، الأمر الذي بدوره اثر وبشكل واضح على أفكارنا وأفئدتنا نحو التفكير والإبداع الإداري في كافة المؤسسات المختلفة في اليمن.

ونحن في مجالنا الرياضي وعلى المستوى الإداري غير قادرين على مواجهة المشكلات واستشراف المستقبل والقدرة الإبداعية على القيادة واتخاذ القرارات لعدم اتخاذ العلوم الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وتجارب الدول المتقدمة أساس منهجي وعلمي، الأمر الذي إبقاء مدركاتنا وقدراتنا الإدارية على ما هي عليه من التقليد.

ولعلنا من الواقع أن منظماتنا الرياضية في اليمن وخصوصا في ظل الأوضاع السياسية التي واجهتنا منذ مطلع هذا العام 2011 تعاني من الإفلاس الإداري وسوء التسيير الإداري في ظل

فوضى الصراع وقلّة القادة الإداريين المؤهلين، حيث إن مقدرة النجاح التي الذي تحقّقه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على توفير البيئة الملائمة كما يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للعمليات الإدارية واتخاذ القرارات، فالقائد يؤثر في كل العمليات التي تتم في كل مستوى من مستويات الإدارة والتنظيم وكل أنشطة المؤسسة التي تتطلب مواجهة ظروف اتخاذ القرار.

ومن خلال اطلاع الباحثين واحتكاكه بالكثير من القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن نجد أنهم يستخدمون أساليب إدارية في القيادة واتخاذ القرارات تتسم بدرجة عالية من الجمود في تعاملهم مع المرؤوسين وإدارة أعمالهم بأساليب إدارية تقليدية لا تسعى إلى التغيير والإبداع والابتكار وعدم إطلاق العنان لإبداعاتهم على توسيع الأفكار والارتقاء بالأهداف والطموحات والأخذ من تجارب الآخرين، من هنا برزت مشكلة الدراسة في عدم إدراك القادة الإداريين لأهمية ودور الإبداع في القيادة واتخاذ القرار، مما دفع الباحث إجراء هذه الدراسة على جزء مهم جدا من المؤسسات الرياضية في اليمن وهي الاتحادات الرياضية، أملا الباحث أن تعمل نتائج هذه الدراسة على استنهاض همم ومدركات القادة الإداريين نحو تطبيق أساليب قيادية وإدارية حديثة، كما يأمل الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة حافزا للخروج من حالة الجمود والروتين التقليدي القيادي إلى عالم التجديد والابتكار والإبداع.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن.
- التعرف الى الفروق في مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعا لمتغيرات (الخبرة - المؤهل العلمي - نوع الاتحاد)

تساؤلات الدراسة:

- ما مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن؟
- هل هناك فروق دالة احصائيا على مدركات القادة الإداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعا لنوع (الخبرة - المؤهل العلمي - نوع الاتحاد)؟

مجالات الدراسة:

المجال البشري: اجريت هذه الدراسة على القيادات الرياضية في الاتحادات الرياضية في اليمن.

المجال المكاني: الاتحادات الرياضية في اليمن .

المجال الزمني: اجريت الدراسة في الفترة 10/7/2011 الى 15/8/2011م

مصطلحات الدراسة:

الابداع: عملية الإتيان بجديد، وأيضاً هو طاقة عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها كما انه القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد(السويدان،2007)

القيادة: القيادة هي الجهد أو العمل للتأثير في الجماعة وجعلهم يتعاونون من اجل تحقيق هدف معين(منى،2002)

القرار: هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فان عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة(فرج ، 1993)

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي نظراً لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

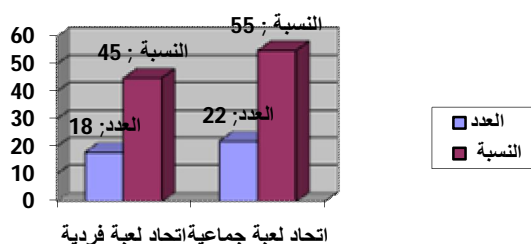
تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الرياضية الإدارية في الاتحادات الرياضية في اليمن حيث بلغ مجتمع الدراسة (150) فرداً موزعين على 16 اتحاداً للألعاب الجماعية والفردية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من القيادات الرياضية للاتحادات الرياضية في اليمن،حيث بلغ حجم العينة (40) فرداً،كما هو موضح بالجدول رقم (1 ، 2 ، 3)

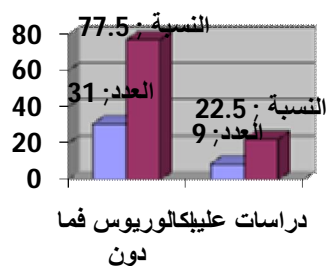
جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعا لنوع الاتحاد

م	النوع	العدد	النسبة المئوية
1	اتحاد لعبة فردية	18	45.0
2	اتحاد لعبة جماعية	22	55.0
	الإجمالي	40	100



جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

م	المؤهل	العدد	النسبة المئوية
1	بكالوريوس فمادون	31	77.50
2	دراسات عليا	9	22.50
	الإجمالي	40	100



جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

م	الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	15	37.50
2	من 5 سنوات إلي 10	20	50.0
3	أكثر من 10 سنوات	5	12.50
	الإجمالي	40	100

أداة الدراسة: تم تصميم استبيان للدراسة بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الطحان (2000) ودراسة الشرفي (2006) ودراسة القيسي (2002)، ودراسة إبراهيم واحمد (2009) وبعض المراجع العلمية في الإدارة العامة والإدارة الرياضية مثل طريف (1993) والعميان (2005)، بحيث اشتمل الاستبيان على خمسة محاور هي (الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها - الإبداع في جمع البيانات والمعلومات - الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب - الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه - الإبداع في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) وبلغ عدد فقرات الاستبيان ضمن محاوره الخمسة (27) فقرة تقيس مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار .

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحثون صدق المحتوى حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (5) ثلاثة منهم في الإدارة الرياضية واثنين منهم في إدارة الأعمال من بعض الجامعات اليمنية وبعد إبداء ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف وإضافة بعض الفقرات وتعديل بعضها، حيث أخذت الفقرة التي حصلت على موافقة (4) من المحكمين كحد أدنى (أي بنسبة 80%) فأكثر، مع الأخذ بعين الاعتبار الإضافة والحذف حسب رأي الخبراء، حيث يشير بلوم (1983) بهذا الصدد إذا حصلت الفقرة على نسبة إتفاق بين المحكمين (75%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من صدق الاختبار .

كما استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان. وذلك لمعرفة قوة العلاقة بين المجال والمجموع الكلي للمجالات حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون " وذلك للتعرف على مدى ارتباط المجالات الفرعية بالمجال الكلي الأساسي كما هو مبين في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبيان

الدالة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	عدد العبارات أو الفقرات	المجال
0.000	0.642(**)	5	المجال الأول: الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها
0.000	0.533(**)	6	المجال الثاني: الإبداع في جمع البيانات والمعلومات
0.000	0.769(**)	8	المجال الثالث: الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب
0.000	0.729(**)	4	المجال الرابع : الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
0.000	0.605(**)	4	المجال الخامس : مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

**** دال عند مستوى 0.001**

وبالنظر إلي الجدول رقم (1) نجد أن جميع نسب معامل الارتباط لجميع المجالات عالية وجميعها دالة عند مستوى 0.001. وهذا يعني أن هذا الارتباط للمجالات قوى ويدل على مدى صدق الاستبيان. كما يعني ذلك إن مجالات الاستبيان متكاملة ومتراصة ومتعلقة بالموضوع الذي وضعت لأجله.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب الاتساق الداخلي لل فقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لبيان مدى انسجام وتناغم استجابات أفراد العينة على الاستبيان، وقد تراوح الثبات بين المجالات بين (0.9289 - 0.7267). وهذا يدل على الثبات الجيد في الأداة. أما بالنسبة للثبات الكلي للاستبيان فقد وصلت إلي (0.9648). مما يدل على إن هناك ثبات عالياً بين مجالات الاستبيان. ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على نفس الأفراد أكثر من مرة لكانت النتائج متطابقة بشكل كامل تقريباً إذا يطلق على نتائجها بأنها ثابتة. وقد تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول رقم (5)

الجدول رقم (5) سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً
1	2	3	4	5

من خلال مراجعة الباحث للأبحاث والدراسات السابقة تم تحديد خمسة مستويات لدرجة الموافقة تحدد مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6) حدود فئات دلالة الإجابة والحكم عليها لفظياً

حدود الفئات	الحكم على الدلالة اللفظية	الحكم على درجة الموافقة
صفر - إلى اقل 1.5	موافق بدرجة قليلة جداً	متدنية

دون المتوسط	موافق بدرجة قليلة	1.5 - إلى أقل 2.5
متوسط	موافق بدرجة متوسطة	2.5 - إلى أقل 3.5
فوق المتوسط	موافق بدرجة عالية	3.5 - إلى أقل 4.5
عالية	موافق بدرجة عالية جداً	4.5 - 5

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- قيمة (ت)
- النسبة المئوية
- مدى الثقة

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء أفراد العينة ككل وعلى كل مجال من المجالات الخمسة على مقياس مدركات القادة الإداريين الذي أعده الباحث لهذا الغرض. ولتحديد درجة الموافقة لفظياً، حسب مدى الثقة والدلالة اللفظية للمدى، وتم الحكم على دلالة الإجابة بناءً على سلم الإجابة الخماسي وقد تضمنت خلاصة نتائج تلك العمليات الإحصائية في الجدول الآتي.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الثقة والدلالة اللفظية لأداء أفراد العينة ككل على مقياس مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار.

المدى لفظياً	المدى *	مدى الثقة عند 95%		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
موافق بدرجة متوسط	3.4 - 3.2	92.70	86.80	9.209	89.75	40

*تم الحصول عليه من قسمة حدي مدى الثقة على عدد الفقرات

ويتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لأداء أفراد العينة على مقياس مدرجات القادة الإداريين كان (89.75)، وان الانحراف المعياري كان (9.209) وتراوح مدى الثقة بين (86.80-92.70)، ولما حسبت الدلالة اللفظية للمدى وجد أنها تتراوح بين (3.2 - 3.4) حيث تم تقسيم كل من حدي المدى علي عدد فقرات المقياس، وعند الحكم على هذه الدلالة وجد أنها تعني "موافق بدرجة متوسطة" وهي تقابل المستوى المتوسط من مستويات درجة الموافقة، كما هو موضح في الجدول رقم(6). مما يدل على أن أفراد العينة يرون درجة الموافقة لمعرفتهم لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية في المتوسط. حيث يفسر الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الكفاءة المهنية ذات القدرة الإبداعية لدى قيادات الاتحادات الرياضية في اليمن ، وكذلك ضعف القدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات ، وهذا يعود إلى القادة الإداريين المؤهلين والذي افقد بدوره العديد من المؤسسات الرياضية في اليمن كيانها وإعلان إفلاسها الإداري ، وهذا يعود كما يرى الباحثين إلى التحديات التي تواجهها ال، والتي لا تتأثر بها فحسب بل تستمد منها ثبات فعاليتها ووجودها والنتائج المترتبة عليه ، وهذا من شأنه أن يجعل هناك غموض في أهداف المؤسسات لدى القادة الإداريين وبالتالي عدم القدرة على الإبداع المؤسسي في القيادة واتخاذ القرارات المناسبة. وفي هذا الصدد يشير اساكسين وآخرون (Isaksen et al., 2001) إلى أن تحديد وضوح أهداف المؤسسة له علاقة مباشرة في تحقيق الإبداع المؤسسي ، كما يشير إلى إن وجود الرؤية الواضحة والأهداف المحددة للمؤسسة من شأنه أن يولد قادة مبدعين ومنتجين، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشرفي (2006) والذي توصل الباحث فيها إلى أن هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الواعية، وتختلف مع نتائج دراسة محمد ومطهر (2010) والذي توصل الباحثين من خلالها إلى أن المؤسسات الرياضية في اليمن تواجه معوقات بدرجة كبيرة تحد من الإبداع وعلى جميع محاور الدراسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومدى الثقة لكل الفقرات ولكل فقرة على حدة في كل مجال.

الجدول رقم(8) المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومدى الثقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها مرتبة ترتيبا تنازليا.

م	أولاً: مجال الإبداع في تحديد المشكلة وتشخيصها		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مدى الثقة عند 95%		الحكم على المدى لفظياً
	الفقرات	الحد الأدنى				الحد الأعلى		
1	أستطيع تصنيف المشاكل الإدارية التي تواجهني في الاتحاد حسب أهميتها.		0.823	3.70	76.25%	3.45	3.95	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
2	لدي القدرة في التعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل حسب حدتها.		0.868	3.63	76.25%	3.36	3.89	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
3	أستطيع تحديد المشاكل التي تواجهني وتعريفها.		0.751	3.53	72.50%	3.29	3.76	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
4	لا اخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها		0.903	3.43	66.25%	3.15	3.70	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
5	أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي أو معادلة تعبر عن العلاقة بين عناصرها.		1.033	3.10	53.75%	2.78	3.42	موافق بدرجة متوسطة
	الكلية		2.915	17.3	69%	16.44	18.31	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية

يتضح من الجدول رقم(8) أن الفقرة التي نصت على "استطيع تصنيف المشاكل الإدارية التي تواجهني في الاتحاد حسب أهميتها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.823) وأهمية نسبية بلغت (76.25%)، أما الفقرة التي تنص على "أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي أو معادلة تعبر عن العلاقة بين عناصرها" فقد جأت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (53.75%)، كما يتضح من الجدول إن المجال بشكل عام قد حصل على نسبة مئوية متوسطة بلغت (69%)، وهذه النسبة للمجال ككل تعد نسبة متوسطة غير مقنعة حيث ينبغي ان تكون عالية ، حيث يعد تحديد المشكلة الإدارية لغرض حلها هو الانطلاقة الأولى لغرض حلها والتعامل معها بشكل علمي، وان كانت الفقرة التي تنص على "استطيع تصنيف المشاكل الإدارية التي تواجهني في الاتحاد حسب أهميتها" قد جاءت في المرتبة الأولى حيث ان القدرة على تصنيف المشاكل الإدارية حسب أهميتها لا يكفي فحسب بل يجب التعمق في حيثيات هذه المشكلة الإدارية من خلال تعريفها والتعرف على حدها وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها والتعامل معها بشكل علمي يستطيع القيادي من خلاله الربط بين عناصر هذه المشكلة وهنا يكمن الإبداع ، حيث أن مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن حول ذلك كله قد جاء بنسبة اقل وهذا يتضح لنا في الفقرات الأخيرة لهذا المجال .

وفي هذا الصدد يشير (إبراهيم واحمد،2009) إلى أن تشخيص المشكلة الإدارية من الأمور المهمة التي ينبغي على القائد الإداري إدراكها والتعرف على طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة وكذلك عدم الخلط بين الأعراض والأسباب، كما ينبغي على القائد الإداري التعرف على الموقف الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

الجدول رقم(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومدى الثقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع

في جمع البيانات والمعلومات مرتبة ترتيبا تنازليا .

الحكم على المدى لفظياً	مدى الثقة عند 95%		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانياً:: مجال الإبداع في جمع البيانات والمعلومات	م
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				الفقرات	
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.84	3.36	73.75%	0.778	3.60	لدي القدرة أن احدد بدقة أين تحدث المشكلة.	1
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.84	3.31	72.50%	0.844	3.58	أقوم بتحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.	2
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.72	3.23	68.75%	0.784	3.48	أستطيع تحديد لماذا تحدث المشكلة في موقع دون غيره.	3
موافق بدرجة متوسطة	3.45	3.00	62.50%	0.733	3.23	أستطيع تحديد كيف تحدث المشكلة.	4
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.50	2.95	60.00%	0.891	3.23	أستطيع تحديد متى تحدث المشكلة.	5
موافق بدرجة متوسطة	3.46	2.94	58.75%	0.853	3.20	اعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بشأنها.	6
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	21.21	19.39	66.4%	2.848	20.30	الكلي	

يتضح من الجدول رقم(9) أن الفقرة التي نصت على " لذي القدرة أن احدد بدقة أين تحدث المشكلة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.778) وأهمية نسبية بلغت (73.75%)، أما الفقرة التي تنص على " اعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بشأنها " فقد جأت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.853) وأهمية نسبية (58.75%) ، كما يتضح من الجدول إن المجال بشكل عام قد حصل على نسبة مئوية متوسطة بلغت (66.4%).

حيث يفسر الباحثين هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن يدركون كيفية التحديد بدقة أين تحدث المشكلة وهذا أمر في غاية السهولة ، لكن مدركاتهم حول كيفية الإبداع في تحديد كيف حدثت وأين حدثت ولماذا حدثت هذه المشكلة كانت بنسبه اقل وهذا ما ينبغي أن يبرز فيه الإبداع لدى القائد.

كما يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لا يهتمون كيف يبدعون في حل المشاكل الإدارية التي تواجههم وإنما يهتمون كيف يحلون أكبر عدد من المشاكل بغض النظر بالكيفية التي حلت بها هذه المشاكل، حيث يشير (نشوان،2002) إلى أن القدرة في كيفية حل هذه المشكلة الإدارية أو تلك يعتمد بدرجة أساسية على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المحايدة من مصادرها المختلفة بشأن هذه المشكلة ومن ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

الجدول رقم(10) المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومدى الثقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب مرتبة ترتيبا تنازليا .

م	ثالثا: مجال الإبداع في تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى الثقة عند 95%		الحكم على المدى لفظياً
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اختيار البديل المناسب .	3.60	0.672	76.25%	3.39	3.81	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
2	اسمح للمرؤوسين باقتراح بدائل للقرار .	3.58	0.844	73.75%	3.31	3.84	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
3	أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار .	3.28	0.716	62.50%	3.05	3.50	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
4	احدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار .	3.23	0.768	61.25%	2.99	3.46	موافق بدرجة متوسطة
5	احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار .	3.28	0.784	61.25%	3.03	3.52	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
6	أفضل البدائل التي تحقق لي المنفعة الشخصية.	3.18	0.903	58.75%	2.90	3.45	موافق بدرجة متوسطة
7	احدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه .	3.28	0.987	57.50%	2.97	3.58	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية
8	استخدم أسلوب "العصف الذهني" في تحديد البدائل المتاحة.	2.98	0.800	48.75%	2.73	3.22	موافق بدرجة متوسطة
	الكلية	26.38	3.078	62.5%	25.39	27.36	موافق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول رقم(10) أن الفقرة التي نصت على " أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اختيار البديل المناسب " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.672) وأهمية نسبية بلغت (%76.25)، أما الفقرة التي تنص على " استخدم أسلوب "العصف الذهني" في تحديد البدائل المتاحة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري (0.800) وأهمية نسبية (%48.75) ، كما يتضح من الجدول إن المجال بشكل عام قد حصل على نسبة مئوية متوسطة بلغت (%62.5).

حيث يفسر الباحثين هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن ينظرون دائماً إلى القرارات الإدارية التي تتفق والعائد المادي والمعنوي لهم ، وهذا التوجه لا يتفق مع المبادئ الإدارية الحديثة التي ترى أن يكون توجه القائد دائماً عند اختياره البديل المناسب للقرار إلى العائد الذي يخدم المؤسسة بشكل عام وسمعتها ومكانتها ، ولا يلحق الضرر بالآخرين وذلك من خلال السماح لأكبر عدد من المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب.

حيث يشير (نشوان،1992) إن الأفراد العاملين في المنظمة لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات القائد بل يجب أن يمارسون دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته ، حيث نستطيع القول إن إتاحة الفرصة للقائد لإفراجه فرص المشاركة يعد إبداعاً بحد ذاته للقائد في كيفية قدرته لاستخدام العلاقات الإنسانية وتحقيق الشعور بالانتماء والانسجام بينة وبين المرؤوسين حول العمل لتحقيق هدف المنظمة .

كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن مقدرة القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن في استخدام العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة للقرار ضعيف وهذا دليل على ضعف الخبرة وعدم الكفاءة العلمية في كيفية قدرة القائد استخدام العصف الذهني لتحديد البديل المناسب للقرار .

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة التي نصت على "أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.960) وأهمية نسبية بلغت (%77.50)، أما الفقرة التي تنص على " لدي المقدرة على تحديد الأوقات لتلقي التقارير عن تقدم تطبيق القرار" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.939) وأهمية نسبية (%58.75) ، كما يتضح من الجدول إن المجال بشكل عام قد حصل على نسبة مئوية متوسطة بلغت (%66.25).

الجدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومدى الثقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع في متابعة تنفيذ القرار مرتبة ترتيبا تنازليا.

الحكم على المدى لفظياً	مدى الثقة عند 95%		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعاً: مجال الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	م
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				الفقرات	
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	4.02	3.43	77.50%	0.960	3.73	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.	1
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.55	3.10	66.25%	0.730	3.33	لدي المقدرة الإبداعية على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.	2
ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	3.54	3.01	62.50%	0.847	3.28	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق.	3
موافق بدرجة متوسطة	3.49	2.91	58.75%	0.939	3.20	لدي المقدرة على تحديد الأوقات لتلقي التقارير عن تقدم تطبيق القرار.	4
موافق بدرجة متوسطة	27.36	25.39	66.25%	3.078	26.38	الكلي	

وبالنظر إلى الجدول رقم(11) يتضح أن مجال الإبداع في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه قد حصل على أهمية نسبية متوسطة الأمر الذي يعني ان هناك معوقات تحد من قدرة القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن من متابعة تنفيذ القرار وتقويمه لعل أهمها كما أسلفنا في مناقشة المجال السابق وكما سيتضح لنا في نتائج المجال الخامس هو الاستقلالية في اتخاذ القرار وعدم إشراك المرؤوسين في اختيار البديل الأمثل للقرار وذلك عندما يكون الهدف الأساسي للقائد هو اختيار البديل الذي يمكن أن يحقق أكبر عائد مادي ومعنوي له .

كما يتضح من نتائج هذا المجال إن مقدرة القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن على متابعة تنفيذ القرار وتقويم نتائجه ومدى التقدم في نجاح هذا لقرار ضعيفة، حيث يشير إبراهيم واحمد(2009) انه عندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعلية ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي وضع من أجله.

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفقرة التي نصت على " أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.971) وأهمية نسبية بلغت (62.50%)، أما الفقرة التي تنص على " أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا اخذ برأيهم " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.027) وأهمية نسبية (54.25%) ، كما يتضح من الجدول إن المجال بشكل عام قد حصل على نسبة مئوية متوسطة بلغت (54.06%).

يتضح للباحثين من نتائج هذا المجال أن هناك ترابط كبير بينة وبين نتائج المجالات السابقة حيث يتضح جليا أن مشاركة القائد الإداري للمرؤوسين في اتخاذ القرارات تعد ضعيفة جدا وحتى إن أشركهم في اتخاذ أي قرار فإنها تعد مشاركة شكلية لأنه لا يأخذ برأيهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدرجات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار تبعاً لنوع (المؤهل، نوع الاتحاد، سنوات الخبرة)؟
أولاً: المؤهل العلمي.

للإجابة على هذا التساؤل فقد تم أستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة بحسب المؤهل، وتمت المقارنة بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي (T.Test) لعينتين مستقلتين، كما يوضح ذلك جدول(13).

الجدول رقم(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومدى الثقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة ترتيبا تنازليا.

م	خامسا: مجال المشاركة في اتخاذ القرارات		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مدى الثقة عند 95%؟		الحكم على المدى لفظياً
	الفقرات	الحد الأدنى				الحد الأعلى		
1	أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية.	3.33	0.971	62.50%	3.02	3.63	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	
2	احترم رأي المرؤوسين وأشركهم في اتخاذ القرارات .	3.23	0.947	61.25%	2.93	3.52	ما بين موافق بدرجة متوسطة وعالية	
3	اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين.	2.78	1.097	46.25%	2.43	3.12	موافق بدرجة متوسطة	
4	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا اخذ برأيهم.	2.85	1.027	46.25%	2.53	3.17	موافق بدرجة متوسطة	
	الكلي	12.18	2.591	54.06%	11.35	13.00	موافق بدرجة متوسطة	

الجدول (13) القيمة التائية لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الموافقة

بين مؤهل بكالوريوس فمادون ودراسات عليا لدى عينة الدراسة.

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية	حجم التأثير
الأول	بكالوريوس فما دون	31	17.48	2.976	0.434	38	0.667	غير دال	0.0049
	دراسات عليا	9	17.00	2.828					
الثاني	بكالوريوس فما دون	31	20.58	3.042	1.162	38	0.253	غير دال	0.0343
	دراسات عليا	9	19.33	1.871					
الثالث	بكالوريوس فما دون	31	26.48	3.244	0.411	38	0.684	غير دال	0.0044
	دراسات عليا	9	26.00	2.550					
الرابع	بكالوريوس فما دون	31	13.39	2.777	0.620	38	0.539	غير دال	0.0100
	دراسات عليا	9	14.00	1.871					
الخامس	بكالوريوس فما دون	31	12.32	2.797	0.664	38	0.511	غير دال	0.0115
	دراسات عليا	9	11.67	1.732					
الكل	بكالوريوس فما دون	31	90.26	9.626	0.643	38	0.524	غير دال	0.0108
	دراسات عليا	9	88.00	7.842					

قيمة "ت" الجدولية عند $0.05 = 2.44$

يتضح من الجدول (13) إنه بشكل عام لجميع المجالات أن قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدرجات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار، بين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس فما دون وبين الحاصلين على دراسات عليا.

ثانياً: نوع الاتحاد.

للإجابة على هذا التساؤل الثاني كذلك تم أستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة بحسب نوع الاتحاد، وتمت المقارنة بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي (T.Test) لعينتين مستقلتين، كما يوضح ذلك جدول (14).

يتضح من الجدول (14) إنه وبشكل عام لجميع المجالات أن قيمة (ت) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدرجات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار ، تبعا لنوع الاتحاد.

ثالثاً: سنوات الخبرة.

للإجابة على هذا التساؤل الثاني كذلك تم أستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك تحليل التباين الأحادي ذي القياسات المتكررة (ANOVA) لدرجات أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة، كما يوضح ذلك جدول (15) و(16).

الجدول (14) القيمة التائية لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الموافقة بين نوع الاتحاد لدى عينة الدراسة.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية	حجم التأثير
الأول	اتحاد لعبة فردية	18	16.89	2.564	0.953	38	0.347	غير دال	0.0233
	اتحاد لعبة جماعية	22	17.77	3.176					
الثاني	اتحاد لعبة فردية	18	20.39	2.810	0.176	38	0.861	غير دال	0.0008
	اتحاد لعبة جماعية	22	20.23	2.943					
الثالث	اتحاد لعبة فردية	18	26.17	1.823	-0.409	31.189	0.686	غير دال	0.0044
	اتحاد لعبة جماعية	22	26.55	3.851					
الرابع	اتحاد لعبة فردية	18	12.83	1.757	-1.554	38	0.128	غير دال	0.0598
	اتحاد لعبة جماعية	22	14.09	3.038					
الخامس	اتحاد لعبة فردية	18	12.06	1.955	-0.261	38	0.796	غير دال	0.0018
	اتحاد لعبة جماعية	22	12.27	3.058					
الكل	اتحاد لعبة فردية	18	88.33	6.306	-0.924	34.324	0.362	غير دال	0.0220
	اتحاد لعبة جماعية	22	90.91	11.054					

قيمة "ت" الجدولية عند $0.05 = 2.44$

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدرجات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار بحسب سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
الأول	أقل من 5 سنوات	15	16.47	2.503	12	22
	من 5 إلى 10 سنوات	20	17.85	3.150	10	22
	أكثر من 10 سنوات	5	18.20	2.950	15	23
	المجموع	40	17.38	2.915	10	23
الثاني	أقل من 5 سنوات	15	20.13	2.326	16	25
	من 5 إلى 10 سنوات	20	20.65	3.313	16	28
	أكثر من 10 سنوات	5	19.40	2.510	17	22
	المجموع	40	20.30	2.848	16	28
الثالث	أقل من 5 سنوات	15	25.93	1.751	24	30
	من 5 إلى 10 سنوات	20	26.45	3.913	18	33
	أكثر من 10 سنوات	5	27.40	2.608	24	30
	المجموع	40	26.38	3.078	18	33
الرابع	أقل من 5 سنوات	15	12.67	1.799	10	16
	من 5 إلى 10 سنوات	20	13.90	3.093	4	18
	أكثر من 10 سنوات	5	14.60	1.949	12	17
	المجموع	40	13.53	2.592	4	18
الخامس	أقل من 5 سنوات	15	12.00	2.000	9	17
	من 5 إلى 10 سنوات	20	12.30	3.130	4	18
	أكثر من 10 سنوات	5	12.20	2.168	9	14
	المجموع	40	12.18	2.591	4	18
الكل	أقل من 5 سنوات	15	87.20	5.074	78	96
	من 5 إلى 10 سنوات	20	91.15	11.431	72	111
	أكثر من 10 سنوات	5	91.80	8.758	83	105
	المجموع	40	89.75	9.209	72	111

الجدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي الاختبار الفروق في مدرجات القادة عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	الدلالة اللفظية	حجم التأثير
الأول	بين المجموعات	20.292	2	10.146	1.207	.311	غير دال	0.0612
	داخل المجموعات	311.083	37	8.408				
	المجموع	331.375	39					
الثاني	بين المجموعات	6.917	2	3.458	.413	.664	غير دال	0.0218
	داخل المجموعات	309.483	37	8.364				
	المجموع	316.400	39					
الثالث	بين المجموعات	8.292	2	4.146	.425	.657	غير دال	0.0224
	داخل المجموعات	361.083	37	9.759				
	المجموع	369.375	39					
الرابع	بين المجموعات	19.642	2	9.821	1.499	.237	غير دال	0.0749
	داخل المجموعات	242.333	37	6.550				
	المجموع	261.975	39					
الخامس	بين المجموعات	.775	2	.388	.055	.947	غير دال	0.0002
	داخل المجموعات	261.000	37	7.054				
	المجموع	261.775	39					
الكل	بين المجموعات	157.750	2	78.875	.927	.405	غير دال	0.0476
	داخل المجموعات	3149.750	37	85.128				
	المجموع	3307.500	39					

يتضح من الجدول (16) إنه وبشكل عام لجميع المجالات أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدركات القادة الإداريين لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار ، تبعا لمتغير سنوات الخبرة. وبالتالي نستخلص من الجداول السابقة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الاستبيان تبعا لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الاتحاد ، ويعزي الباحثين ذلك إلى تطابق مدركات عينة الدراسة حول عملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار مهما اختلفت خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ونوع الاتحاد وهذا برأي الباحثين يعود إلى بيئة العمل المحيطة والتي تعد بيئة إدارية متشابهة في جميع الاتحادات الرياضية في اليمن ، والتي لا تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار للقيادة والإفراد ، كما أنها لا تقدم الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك ، وعدم اعتماد برامج تدريب للموارد البشرية تهدف إلى صقل المناخ التنظيمي وتشجع من المبادرات الإبداعية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محمد ومطهر (2010) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع محاور معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن تبعا لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع المؤسسة ، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرضاح (2008) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على أبعاد الإبداع الإداري وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة واختلاف طبيعة الدراسة نفسها.

الاستنتاجات:

- مدركات القادة الإداريين في الاتحادات الرياضية في اليمن لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة .
- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في مدركاتهم لعملية الإبداع في القيادة واتخاذ القرار بغض النظر عن المؤهل العلمي والخبرة ونوع الاتحاد الذي يعملون به .

التوصيات :

- ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن الاتحادات الرياضية في اليمن على تشجيع القادة الإداريين فيها على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير في إتباع الأساليب الإدارية الحديثة من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك .
- على الجهات المسؤولة عن الاتحادات الرياضية في اليمن إعداد برامج تدريب بين الحين والآخر تهدف إلى وضع خطط وبرامج إدارية حديثة بعيدة عن الروتين والجمود الإداري

السائد، وتعزز من المبادئ الإبداعية لدى القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية في اليمن.

- إجراء دراسات أخرى مشابهة تهدف إلى تناول الإبداع الإداري من زوايا أخرى.

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم ، أمال واحمد ، ادم(2009) دراسة مدركات القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية لعمليتي القيادة واتخاذ القرار، المؤتمر العلمي لعلوم التربية البدنية والرياضية ، الزاوية ، ليبيا.
- 2- بلوم، بنيامين، وآخرون (1983)، تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي، القاهرة. ص126.
- 3- السويدان ، طارق والعدلوني ، محمد (2007) مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت.
- 4- الشرفي، حامد علي حسين (2006) أثر القيادة في تميز الإبداع : حالة منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 5- الشيخ ، فؤاد (2004) ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد(24) العدد(1) ص 27 – 74
- 6- الطحان ، عبد الرزاق (2002)نثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- 7- طريف ، فرج (1993) السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة ،مصر .
- 8- عساف ، عبد المعطي (1995) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإداري ، مسقط ، مجلد (17) ، العدد (62) ص29 – 54
- 9- عماد الدين ، منى (2002) تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.
- 10- العميان، محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 11- فرج، طريف. (1993) السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مصر: مكتبة غريب.
- 12- محمد، رضوان ومطهر عبد الغني (2010) معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن، بحث منشور ، مؤتمر الإبداع الرياضي الأول ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- 13- مرضاح، نجوى بنت سالمين (2008) العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز .
- 14- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004) السلوك التنظيمي. ط2. عمان: دار الفرقان.
- 15- نشوان، يعقوب. (1992)الإدارة والإشراف التربوي، ط3. عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 1- Amabile, T.M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love, and Loving What You Do, California Management Review, 40(1): 39-58.
- 2- Amabile, T.M. (1998) How to Kill Creativity, Harvard Business Review, 76(5), (September- October): 76-87.
- 3- Claver, B., Liopis, E., Daniel, G. and Hipolito, M. (1998) Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, Journal of High Technology Management Research, Spring, 9(1): 55. Daft, R.L. (2000) Management, 5th (ed), Harcourt.
- 4- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall G. and Britz, A. (2001) Perception of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, Creativity Research Journal, 13(2): 171-184
- 5- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2005) Management, 8th (ed), Prentice-Hall, New York
- 6- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999) An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, Personnel Psychology, 52(3): 591-620.
- 7- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993) Toward A Theory of Organizational Creativity, Academy of Management Review, 18(1): 293-321.