

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

معهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في إدارة موارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع :

بيئة العمل ودورها في الإبداع الإداري داخل المنشأة الرياضية

دراسة إجريت بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط

تحت إشراف الأستاذ:

صادقي علي

من إعداد الطالب :

\* شبيبة حسين صدام

\*

السنة الجامعية

2022-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.  
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها  
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.  
إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.  
إلى ملاكي في الحياة أينما كان.  
إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.  
إلى الأستاذ المشرف، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.  
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا  
وجه الله و منفعة الناس.  
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

شبيبة حسين صدام



# شكر وتقدير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول

النبي ﷺ : من لم يشكر الناس لم يشكر الله.».

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و أطف إشارة، فله مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

# فهرس المحتويات

محتوى الدراسة		
رقم الصفحة	الفهرس	
	الموضوع	
	شكر وعرافان	
	الإهداءات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ ج	مقدمة	
المدخل العام للتعريف بالدراسة		
05	01	1. الإشكالية
08	02	2. فرضيات البحث
09	03	3. تحديد المفاهيم المصطلحات
10	04	4. أسباب إختيار الموضوع
10	05	5. أهداف الدراسة
11	06	6. أهمية الدراسة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية		
المبحث الأول: الإطار النظري		
		تمهيد
16	01	المطلب الأول : بيئة العمل في المجال الرياضي
16	02	1. مفهوم بيئة العمل
16	03	2. المدرسة السلوكية في الإدارة
18	04	3. النظريات الحديثة في التنظيم
19	05	4. محددات بيئة العمل في المجال الرياضي
22	06	المطلب الثاني : الإبداع الإداري في المجال الرياضي

23	1. نظريات الإبداع	07
25	2. العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع	08
27	3. معوقات الإبداع	09
	خلاصة	
	<b>المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعقيب عليها</b>	
	تمهيد	
32	المطلب الأول : الدراسات المرتبطة	01
32	أولا : الدراسات المتعلقة بمتغير بيئة العمل	02
32	1. دراسة الحقباني 1997	03
32	2. دراسة السليم 2002	04
33	3. دراسة الخشالي و التميمي 2003	05
34	4. دراسة المرخ 2004	06
35	ثانيا : الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري	07
35	1. دراسة نصير 2001	08
35	2. دراسة محمد صالح 2012	09
36	3. دراسة عنان الجعبري 2010	10
37	4. دراسة عطية العجلة 2009	11
38	المطلب الثاني : التعليق على الدراسات المرتبطة	12
	<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
	<b>المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها</b>	
	تمهيد	
44	1. الدراسة الاستطلاعية	01
45	2. منهج البحث	02
46	3. متغيرات الدراسة	03

47	4. مجتمع وعينة الدراسة	04
48	5. مجالات الدراسة	05
49	6. أدوات جمع المعلومات	06
50	7. الخصائص السيكومترية	07
53	8. الإختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة	08
	<b>المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها</b>	
55	1. تحليل النتائج	01
75	2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	02
	<b>المبحث الثالث: الإستنتاج العام والتوصيات</b>	
79	1. الإستنتاج العام	01
80	2. الإقتراحات والتوصيات	02
	خاتمة	
	المراجع	
	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	يبين	رقم
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان	الجدول/ يبين	01
53	معامل ألفا كرومباخ (ثبات) الأداة	الجدول/ يبين	02
55	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول	الجدول/ يبين	03
56	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني	الجدول/ يبين	04
57	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	الجدول/ يبين	05
58	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	الجدول/ يبين	06
59	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	الجدول/ يبين	07
60	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	الجدول/ يبين	08
61	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	الجدول/ يبين	09
62	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	الجدول/ يبين	10
63	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	الجدول/ يبين	11
64	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	الجدول/ يبين	12
65	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	الجدول/ يبين	13
66	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	الجدول/ يبين	14
67	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	الجدول/ يبين	15
68	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	الجدول/ يبين	16
69	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	الجدول/ يبين	17
70	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	الجدول/ يبين	18
71	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	الجدول/ يبين	19
72	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	الجدول/ يبين	20
73	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	الجدول/ يبين	21

المقدمة

لقد أدت التحولات الكبرى التي عرفها محيط المنظمات وتسارع التطورات التي لا يزال يتميز بها حتى اليوم إلى نقل المنظمات من ذلك المفهوم الضيق على أنها أنظمة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها إلى مفهوم أوسع واشمل خاصة مع ظهور أهم نظام مدارس الفكر التنظيمي ألا وهي مدرسة النظم. حيث أصبح ينظر للمنظمات على أنها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، من أجل تأمين مدخلاتها من تلك المؤسسات، وتزويد تلك المؤسسات بمخرجاتها ، كما أنما تتأثر بعوامل ويجب على المنظمات من أجل ضمان استمراريتها أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة.<sup>1</sup>

لقد أودع الله تعالى في الإنسان طاقات عظيمة ومتنوعة» ولكن كثيراً من الناس لا يلتفتون إليها ولا يسعون إلى تتميتها بل يهملونها حتى تضمّر مهاراتهم وتضيع قدراتهم التي لو تم تتميتها بإعطائها الوقت اللازم لحققت كثيراً للفرد والمجتمع.

إن تفهم بيئة عمل المنظمات التي تتصف عادة بالتغيير السريع في ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة والتطور يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من الاحتراف والإبداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وتطورها.

ويعد العنصر البشري؛ العنصر الأهم في بيئة العمل فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع المستويات الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد

1- حسين حرم: إدارة المنظمات ، ط 1، دار المعارف الأردن، 2003، ص31.

البشرية الموجودة في المنظمة لتحقيق أهداف العاملين وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها و زيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية.

وبما أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري، يجب أن تتضمن جميع العوامل التي تؤدي إلى التغيير في خصائصها و التأثير على المنظمة ، إذ أن العنصر البشري أحد العناصر التي تؤدي التغيير في خصائصه ،وقدراته ،ومهاراته، وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام وأهم ما يؤثر في إنتاجيته و كفاءته هو مدى توفر الكثير من العوامل، مثل الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

والمنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمرا ممكنا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية ، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إطارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات ورفع مستويات الأداء التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية و وضوح فإنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفاعلية واقتدار .

فالإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار فقد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجيا أو تنظيميا وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، وهو حالة مستمرة تحدث في

جميع مراحل حياة الإنسان و جوانب الحياة، تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

ويأتي الإبداع الإداري الرياضي مطلباً أساسياً لأي منظمة رياضية ، كونه يدعم قوة أي منظمة رياضية في تميزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة، وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة ، وفي الوقت نفسه أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين نذكرهم بالترتيب التالي:

الإطار العام للتعريف بالدراسة

الفصل الأول: يحتوي على مبحثين الخلفية النظرية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني: يحتوي على 3 مباحث وكان كالاتي :

المبحث الأول : تناولنا فيه الطريقة المنهجية وأدواتها

المبحث الثاني : قمنا بعرض وتحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الثالث : فخصصته للإستنتاج العام والإقتراحات والتوصيات

ثم يليه الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

2 - اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، مجلة الإدارة، العدد 49، معهد الإدارة العامة الرياض، 1424هـ، ص65.

الهدخل العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- تحديد المصطلحات والمفاهيم

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- أسباب إختيار الموضوع

## 1-الإشكالية :

اهتم علماء النفس المعرفيون بفكرة الانبهار وإدراك الأجزاء والكلية وإدراك الارتباطات والعلاقات بينها وفهم الوسيلة وإدراك الغاية، وأساليب حل المشاكل وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، وأصبح الأنثروبولوجيون ينظرون للإبداع على أنه ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، ويوصف الشخص بأنه مبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع والمنظمة حدود المعايير العادية، فكأنه نوع من أنواع القيادة، الذي يبدو فيه تأثير المبدع شخصياً وواضحاً على داخل بيئة العمل<sup>3</sup>

إن القدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تؤتي ثمارها وإن النمطية في الأساليب الإدارية تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالفكر الإبداعي وقادرين على الإنتاج المتنوع والحديد، والذي بلا شك يدعم التنمية الشاملة للمجتمع.<sup>4</sup>

ويعد التركيز على أهمية استثمار الأفكار والأساليب المتميزة لدى الإداري، من الأمور الفعالة في تحريك المواهب والمهارات، من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والتنظيمية المطلوبة، في إطار جماعي ومؤسسي من خلال القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل المصطلحات الحديثة للتنمية المستدامة.

ففي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال، والمعلوماتية؛ وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالمورد

3- ناديا مايل السرور : مقدمة في الإبداع، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 155.

4- النمر سعود محمد : الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، د/ب، 1992، ص 91.

البشري هم مفتاح لنجاحها، وهذا ما تتبناه المؤسسات اليابانية على سبيل الحصر حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة البشرية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل وإدارة الوقت، والعلاقات الاجتماعية والنفسية بين العمال و هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى لبيئة وظروف العمل والمناخ التنظيمي على نجاح المنظمات من خلال ارتقائها بمستوى قدرات الأفراد، وتعديل سلوكياتهم من السلبية إلى الايجابية، ورفع مستوى الكفاءة وبالتالي الارتقاء بإبداعهم في بحالات عملهم كل هذه العناصر تدخل ضمن بيئة العمل سواء الداخلية منها أو الخارجية بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>5</sup>.

فالعلمية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم بيئة العمل، ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مواقعها النظام المفتوح، فالمنظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحتوي على أنشطة مكملة لبعضها لها صفة الاستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها.

وحسب McfadZean Elspeth الذي تناول الإبداع داخل المنظمات، من خلال تجسيد

الأساليب و الآليات, التي يمكن أن تساهم بصورة مباشرة في عمليات التحفيز الإبداعية داخل المنظمات، الذي يتجسد من خلال الإهتمام بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل المشجعة على الأداء المتميز، وتشجع الأفراد على تحدي الواقع بالأفكار.<sup>6</sup>

---

5- اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، مجلة الإدارة، العدد 49، معهد الإدارة العامة الرياض، 1424هـ، ص18،19

6 -Mcfadzean, Elspeth Enhancing creative thinking within organizations, in(Management Decision journal), Vol. (36), No. (5),1998 ,P 122.

لذا يجب أن تنطلق الجهود سواء كانت من الأفراد أو المنظمات العامة والخاصة لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي بين الأفراد، لأنهم هم الأداة التي تساهم في تطور المجتمعات والمنظمات التي ينتمون إليها وتساعد على رقيها ومواكبتها للتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي، وتفعيل تجسيد منظور الإدارة الإستراتيجية في وسط الظروف المحيطة ، الداخلية والخارجية.

وبالتالي كل هذا أدى بنا إلى طرح التساؤل العام التالي:

➤ هل لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل للهيكل التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟
- ❖ هل للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟
- ❖ هل للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟
- ❖ هل لظروف العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة:

❖ لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

2-2 الفرضيات الفرعية:

- ❖ للهيكل التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ لظروف العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.



### 3- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

#### 3-1 بيئة العمل:

-التعريف الاصطلاحي: محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.<sup>7</sup>

-التعريف الإجرائي: وتتمثل بيئة العمل في دراستنا في أربعة محاور أو أبعاد وهي الهيكل التنظيمي والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات وظروف العمل.

#### 3-2 الإبداع الإداري:

-التعريف الاصطلاحي: هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان ، بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. التمرء.<sup>8</sup>

-التعريف الإجرائي: ويتمثل الإبداع الإداري في دراستنا في ابتكار وتطوير السلوكات، والقدرات الإبداعية الرياضية.

#### 3-3 الدور:

-التعريف الاصطلاحي: يعرفه المناوي بأنه: "توقف الشيء على ما يتوقف عليه"<sup>9</sup>

7- الكبسي عامر: السلوك التنظيمي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقاليد والمعاصرة، ج 2، مطابع دارالشرق ، الدوحة ، 1998، ص 75.

8- النمر سعود محمد : الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، د/ب، 1992، ص 102.

9- محمد عبد الرؤوف المناوي: توقيف على مهمات التعريف ، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1410هـ، ص334.

-التعريف الإجرائي: يقصد بالدور في دراستنا كل ما يساهم ويؤثر في الإبداع الإداري في الإدارة الرياضية.

#### 4- أسباب إختيار الموضوع :

هناك اسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، فمنها موضوعية وأخرى ذاتية :

#### 4-1- الأسباب الموضوعية :

قلة الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع خصيصا.

- قابلية الموضوع للدراسة و المناقشة.

- الرغبة في تسليط الضوء على المواضيع المتعلقة بتخصصنا .

- توفر المادة العلمية

- إضافة بعض الملاحظات والمعلومات التي توصلنا اليها من خلال النتائج والتحليل التي

ممكن أن تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الإبداع الرياضي داخل المنشأة الرياضية.

#### 4-2- الأسباب الذاتية :

رغبتي الشخصية وخبرتي من خلال مساري التكويني وإحتكاكي ببعض موظفي مديرية

الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، دفعنتي لإختيار هذا الموضوع .

#### 5- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي هذه الدراسة يتمثل في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها أو الخارجية في العملية الإبداعية في المنشآت الرياضية وعلى وجه الخصوص مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

-الوقوف على مدى دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

-معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في إبداع الإدارة الرياضية.

-إبراز دور ظروف العمل داخل بيئة العمل للعاملين في تأثيرها على العملية الإبداعية (السلوك الإبداعي) والقدرات الإبداعية.

-الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

-ضرورة إعادة النظر في مكانة المناخ الاجتماعي العام والروابط الاجتماعية و طبيعتها داخل المنظمة للارتقاء بأهداف المنظمة و استمراريتها.

-إبراز دور الجوانب النفسية داخل بيئة العمل في محافظتها على ديمومة واستمرارية العمليات الإدارية والمنظمة و تنمية العملية الإبداعية.

-الكشف عن واقع بيئة العمل والعملية الإبداعية في مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

-تعريف مختلف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بأبعادها المختلفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي في قطاع الشباب والرياضة.

## 6- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الإبداع الإداري ، الذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة و استمراريتها خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة قدرتها التنافسية الإبداعية، ومحاولة معرفة الإبداع الإداري الرياضي من خلال إبراز أهمية بيئة العمل ودورها في نجاعة

مردود الإدارة، كما يمكن هذه الدراسة أن توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية وإيجابية في إبداع الإدارة الرياضية و يعاد هذا البحث خطوة لغيرنا من الدارسين والباحثين لإجراء مزيد من البحوث عن الجوانب الأخرى التي لم يتعرض لها هذا البحث في مضمار بيئة العمل.

حيث من الضروري القيام ببحوث مستمرة حول هذا الموضوع لما له من أهمية بارزة في مجال الإدارة والموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي للإدارات الحديثة و الكشف عن أهمية الهيكل التنظيمي في استكشاف العمليات الإبداعية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتشخيص دور كل من التدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ظروف العمل في تمتيتها للعمليات السلوكية والقدرات الإبداعية داخل المنظمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

المبحث الاول

الإطار النظري

**تقيد :**

تعد بيئة العمل من المواضيع التي افرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة، وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة الفضل في ظهور مجموعة من المفاهيم التي تركز على الجوانب النفسية والإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة وجعل بيئة العمل أكثر إنسانية من خلال وجود بيئة مادية ومعنوية، الداخلية منها والخارجية تسودها العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية بغية تحقيق أهداف وغايات العاملين والنهوض بالمنظمة.

في هذه المرحلة وهذا ما ستتطرق إليه في هذا المبحث .

## المطلب الأول : بيئة العمل في المجال الرياضي

## 1- مفهوم بيئة العمل :

إن المنظور العام لمفهوم بيئة العمل يعطى انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وكذا مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي دفع بالإدارة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقات في المنظمة الداخلية منها والخارجية بغية الحصول على أفضل النتائج<sup>10</sup>

إن بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، تتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بوجه خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مجمل الأخطار المهنية، التي يمكن أن تصيب الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها.<sup>11</sup>

## 2- المدرسة السلوكية في الإدارة:

جاءت النظرية السلوكية للتعبير عن الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي، الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته المدارس والنماذج التقليدية وخاصة حركة الإدارة العلمية، ومن الرواد والمفكرين في هذه المدرسة نورد ما يلي:

10 -NANAYANAN. V.et nath.r..., "organizational theory a. 44 ; strategic:1933 P197.

11 - ARMSTRONG. Michael, (2006) "performance management , kestrategies andpractical guidelines" .3rd ed.,kogay n page 68

### • ماري باركر فوليت Mary Parker Follet

تعتبر فوليت (1868 - 1933) من أوائل الداعين إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة وذلك من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط والتنسيق لكي تكون لديهم معرفة مسبقة مما سيقومون به وكيفية القيام به من خلال تكثيف عملية الاتصال وتبادل المعلومات في بيئة العمل لتحقيق أفضل النتائج.<sup>12</sup>

### • جورج التون مايو G. Elton Mayo

ركز جورج التون مايو (1880 - 1949) على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل في بيئة العمل» من بينها:

الروح المعنوية، الرضا عن العمل، السلوك التنظيمي، حيث جاءت دراسته لتصنيع إطار نظري جديد من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى حيث أكد أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجتهم الاقتصادية.

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في بيئة العمل، رغم أهمية هذه الأفكار إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل أكثر من اللازم وبالسذاجة، وهذا ما جعل العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى الفهم أفضل وأكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات<sup>13</sup>

12- شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال متطور كلي ، مكتبة الحامد للنشر ط 1، الأردن، 2000، ص67.

13- نفس المرجع ، ص 71.

## 3- النظريات الحديثة في التنظيم:

## • نظرية التنظيم:

النظام هو تكوين متجمع من أجزاء مترابطة مكملة بعضها البعض الآخر وكل جزء فيه يؤدي وظيفة محددة مكملة للوظائف الأخرى , ومخرجات النظام أكبر من مخرجات كل جزء فيها.

النظام المغلق هو ذلك الذي لا يتفاعل مع البيئة. أما النظام المفتوح فهو ذلك النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية : الإنسان، وفي النظم الإنسانية والاجتماعية، منظمات الأعمال.

فالمنظمة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في انسياق محدد ومرسوم ومنسجم, لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها<sup>14</sup>

## • النظرية الموقفية:

يقول أنصار هذا المدخل أن ما يقوم به المديرون أو القادة في الواقع يعتمد على مجموعة من المعطيات أو الظروف التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهونه فتطبيق المبادئ والنظريات والأساليب الإدارية يتوقف على طبيعة الموقف، فكل موقف إداري يحتاج إلى أساليب تختلف عن غيره من المواقف ومن ثم لا يمكن توقع وجود أسلوب إداري يصلح في كل المواقف الإدارية، كما لا يمكن توقع أن تهدف النظريات الإدارية إلى توصيف هذا الأسلوب الإداري المثالي.<sup>15</sup>

14- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1996، ص48.

15- محمد المصري : التنظيم والإدارة - مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص34.

#### 4- محددات بيئة العمل في المجال الرياضي:

يستند تحليل بيئة العمل إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد الكفاءة المميزة للمنظمة من خلال سيطرتها على بيئتها الداخلية، الأمر الذي يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها.<sup>16</sup>

وتتمثل عناصر ومحددات بيئة العمل فيما يلي:

- **بيئة العمل المادية:** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل وفترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية أدائها.
- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات بمجلس إدارة المنظمة ببعضهم البعض.
- **الهيكل التنظيمي:** التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم وتحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات

16 - JOHNSON, G., scholes, k,exploring corporate strategy :ize:XSE BEF da cases europe,4th-ed, prentice-hall, 1997, P46.

المختلفة التي تقوم بما تلك الوحدات ونطاق إشراف كل وحدة منها منعاً للازدواجية أو التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة.<sup>17</sup>

فهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية<sup>18</sup>.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر بيئة العمل من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، فبذلك تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في بيئة العمل، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصراً تنظيمياً معوقاً.<sup>19</sup>

❖ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار".

واتخاذ القرار الإداري يعني توخي الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر تصرف يمكن اتخاذه.<sup>20</sup>

17- اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، مجلة الإدارة، العدد 49، معهد الإدارة العامة الرياض، 1424هـ، ص25.

18- رشيد أحمد : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1992، ص 26.

19- الموسى فهد خالد: الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993، ص80.

20- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 6، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص439.

إن اتخاذ القرار السليم، يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذه في الوقت المناسب، من خلال إشراك العاملين لاتخاذ القرار المناسب، الأمر الذي يحفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال وبين الرئيس والمرؤوس في إتخاذ القرار المناسب للنهوض بالمنظمة استناداً إلى الإبداع الشخصي والذاتي في تحليل وتفسير المعطيات والمشاكل لاتخاذ القرار المناسب، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.<sup>21</sup>

❖ **التدريب:** ويقصد به تنمية الموارد البشرية وهي: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الإبداع والكفاءة لأقصى حد ممكن"<sup>22</sup>.

فعملية التدريب المهني بمختلف جوانبه، تجذب النفوس وتحلو العقول وترفع مستوى الوعي والمهارات الإبداعية المتعلقة بالعمل، وتحسن مستوى الأداء، ولذلك لابد لأي إدارة من وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب ، بحيث توزع على برامج سنوية تلبي متطلباتها واحتياجاتها لمختلف فئات العنصر البشري ومختلف مستويات العمل.<sup>23</sup>

وعلى هذا الأساس فإن تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من عمليات التدريب المهنية الفعالة تؤثر في بيئة العمل الداخلية للمنظمة بدرجة تقارب إلى حد كبير التأثير الناتج عن دور التطوير الإداري للمنظمة، وعموماً فإن تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب تؤثر في

21- سلامة وهيب عياد: مبادئ الإدارة العامة، د/ط، القاهرة، مصر، 1993، ص247.

22- السلوم أحمد إبراهيم: السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ندوة تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985م، ص97-99.

23- خضور صلاح محمد: عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها ،مجلة الفكر الشرطي ج 12، الإدارة لشرطة الشارقة، 2003، ص56.

البيئة الداخلية بشكل مباشر أما التطوير الإداري فإنه يؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر وغير مباشر في الوقت ذاته.<sup>24</sup>

### المطلب الثاني : الإبداع الإداري في المجال الرياضي

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في الإدارات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعج بالتحديات، فالتنافس الشديد بين الإدارات والتغير التقي بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وضع الإدارات على المحك ، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة ، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في الإدارات الحديثة.

ويعتبر الإبداع الإداري شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقي بين الدول في مختلف المجالات .

إن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من

24- العثمان عبد اللطيف سليمان: تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987، ص203.

ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين ، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج.<sup>25</sup> (عساف: 1994, ص 269.

### 1 - نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم؛ إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة ومن بين هذه النظريات: (الصريرة 2003, ص 205.203)

#### ❖ نظرية ( Si mon, Mar Ch 1958 )

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتفاعل فيها عوامل بيئة العمل الخارجية منها أو داخلية.

#### ❖ نظرية: ( ST al Ker, Bur ns 1961 )

هي أول نظرية أكدت على التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة وفعاليتها في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق

25- عساف عبد المعطي: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب عمان، 1994، ص269.

مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

### ❖ نظرية (1966 W Ison):

قد بين أن عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: ادراك التغيير ، اقتراح التغيير ، وتبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية كلما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لما تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### ❖ نظرية (1970 Har Vey Of M II) :

أكد على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

### ❖ نظرية (1970 Hage and Ai ken):

تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الابداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة

تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع ب: مرحلة التقييم ومرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، ومرحلة الكفاءة والرضا عن العمل.

### ❖ نظرية (1973 al t man and ot hers) :

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولها مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، و وصفو الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا المراحل ب: مرحلة البدء، مرحلة ثانوية لوعي المعرفة ومرحلة ثانوية لحول مراحل الإبداع» مرحلة ثانوية للقرار ، مرحلة التطبيق سواء التجريبي أو المتواصل .

### 2- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية في المنظمة إلى قسمين رئيسيين كما هما<sup>26</sup>:

#### ❖ العوامل الداخلية: يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر

على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم؛ ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم، وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو

26- النمر سعود محمد : الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، د/ب، 1992، ص91.

تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

- **بيئة العمل:** تعتبر بيئة العمل اليومية ذات أثر على العملية الإبداعية من خلال الفلسفة الحيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي.

- **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لا تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري (اتخاذ القرار) الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

- **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

- **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بجماعا اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم غي صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

❖ **العوامل الخارجية:** قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات

الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:

-**الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه، فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل.

-**التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية « فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في : الكتاب ، الأستاذ، الطالب ، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة لبناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

-**وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع.

### 3- معوقات الإبداع:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات، بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها<sup>27</sup>
- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الاعتياد على الأمور.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني
- العقاب في حال الفشل<sup>28</sup>

27- الفياض محمود : أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 1995، ص، 67.

28- الزهري رندة: الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر ، د/ب، 2002، ص249.

**خلاصة:**

و خلاصة القول فقد أصبح الإبداع سمة مميزة في الإدارات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حولا مثلى في عالم يعج بالتحديات، فالتنافس الشديد بين الإدارات والتغير النقي بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية.

المبحث الثاني

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

**تمهيد :**

تعرف الدراسات السابقة بأنها الكتب أو المؤلفات التي تطرقت لموضوع البحث العلمي أو أحد الجوانب الهامة به، والهدف من الاطلاع عليها الحصول على معلومات وبيانات؛ لتعزيز محتوى البحث، وفي الوقت نفسه التوصل لنتائج جديدة لم يصل إليها السابقون، ونقد تلك الدراسات في حالة وجود سلبيات بها وفي هذا المبحث سأعرض لكم أهم الدراسات المشابهة لدراستي والتعليق عليها .

## المطلب الأول : الدراسات السابقة والمثابفة

## 1- الدراسات المتعلقة بمتغير بيئة العمل:

## 1- دراسة (الحقباتي 1997):

في دراسة قام بما بعنوان "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض".

هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وتقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات .

تكونت عينة الدراسة من (113) ضابطا يعملون في شرطة مدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما وأن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط قليلا كما أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية أقل قليلا من المتوسط.

## 2- دراسة (السليم 2002).

قام السليم بدراسة بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية."

هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفرا لديهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه كما يراها العاملون في الأجهزة الأمنية واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات .

تكونت عينة الدراسة من (333) موظفا يعملون في الأجهزة الأمني. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أكثر عناصر الإبداع توفرا لدى العاملين هو عنصر الأصالة ثم الطلاقة ويليه المخاطرة وأخيرا الحساسية للمشكلات كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بمقاييس القيادة يعد أقل من المتوسط بقليل.

### 3- دراسة (الخشالي، والتميمي 2003)

قاما بدراسة بعنوان "أثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة".

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي . لعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملا وفق الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد وأتما تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات وأهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية، كما أشارت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي، كما يتبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات « وأهمية العمل » والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي

من جهة أخرى فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والإجهاد الوظيفي، كما كشفت الدراسة بأن هناك علاقة عكسية معنوية للعمر ومدة الخدمة بالإجهاد الوظيفي للعاملين، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أهمها ضرورة زيادة اهتمام الإدارات في المستشفيات الخاصة بتنوع المهارات والاستقلالية والتحقيق من هوية العمل للأعمال التي يكلف بها العاملون، وتحسين المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة، وضرورة إعادة النظر في بعض السياسات و خاصة المتعلقة منها بالرواتب، و معايير تقويم الأداء وكذلك تعريف العاملين صغار السن وقليلي الخدمة بطبيعة أعمالهم و حدود أدوارهم التي يكلفون بها.

#### 4- دراسة(المرنخ 2004)

قام بدراسة تحت عنوان: "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية".

هدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم.

و وجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية تعزى لعامل الجنس ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي.

و وجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي» ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم.

## ❖ الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري:

## 1- دراسة (نصير ، العزاوي 2011) :

قامت بدراسة بعنوان : "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"؛ هدفت إلى معرفة أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من أجل التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري داخل إدارة البنوك التجارية الأردنية ، واعتماد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي المسحي، على عينة عشوائية تتألف من 150 مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة ( العلياء، الوسطى ، الدنيا ) العاملين داخل البنوك التجارية الأردنية من خلال توزيع استمارة استبانته على العينة، وتوصل الباحثان إلى النتائج التي تبين أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود، وكما يوحد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير تحسين أداء الموارد البشرية، وتقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر ، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل، مع خبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.

## 2- دراسة (صالح محمد 2012)

قامت بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم والإدارات في إدارتهم العامة من حيث مدى توفر مقوماته ومدى ممارسة عملياته لديهم و كذلك مدى ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

على عينة عشوائية بسيطة لتكون فيها الفرصة متساوية لكل الوزارات وبذلك تكونت عينة الدراسة من 350 مدير عام ومدير إدارة من خلال توزيع استبيان بلغ عدد فقرته (166) فقرة موزعة على 6 محاور ، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها :

حيث أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها لديهم بدرجة متوسطة و إن أكثر مقومات الإداري توفر لديهم مقوم الأصالة الذي في المرتبة الأولى ، ويليه مقوم مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة ثم المرونة وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة كما أنهم يمارسون مراحل عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة ، ويمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤسائهم بدرجة متوسطة» وأن أكثر مراحل العملية الإبداعي من حيث ممارستهم لها هي تنفيذ الأفكار و اقل ممارسة اكتشاف و تحديد المشكلات

### 3- دراسة (عنان الجعبري 2010):

بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية « دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً على عينة متكونة من 151 موظف والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي الحراسة ، المراسلين والسائقين وكان عدد الموظفين الذين اعدوا الاستبيان 134 . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الخليل كان كبير جداً و أن مدى استخدام الإداري للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه، كانت بدرجة متوسطة، و أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة، و أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة.

**4- دراسة (عطية, العجلة 2009):**

قاما بدراسة تحت عنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً و كيفياً و أخذ عينة قوامها 3/0 مفردة من مجتمع البحث و منه كانت ، العينة طبقية متناسبة - وجد الباحث أن انسب طريقة لجمع البيانات هي استمارة استبانته» وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وواقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وعملية تقوم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا وواقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

## المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم توظيفها والاستناد عليها للكشف عن دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، من خلال التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض (الحقباتي 1997) وكذا الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني (السليم) 2002) ومن خلال النظر إلى طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات (الخشالي، والتميمي؛ 2003)، وأيضا تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي (المرنخ 2004) كل هذا لمعرفة اثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية والكشف عن دور الإبداع في تنمية الطاقة البشرية.

(نصير العزاوي 2011)، و كذا التعرف على واقع الإبداع الإداري (صالح محمد 2012) ودوره في تحسين الأداء الوظيفي (عنان الجعبري 2010).

كل نتائج وأهداف واقتراحات هذه الدراسات السابقة تتوافق مع أهداف دراستنا في كون أن لبيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية دور في تحسين وتطوير وتنمية الإبداع الإداري.

على هذا نحو يمكن الاستفادة من توظيف هذه الدراسات على الخصوص في الجانب النظري لما تزخر به من معلومات عن بيئة العمل والإبداع الإداري، وكذا استخلاص الخلفية النظرية للدراسة، أما في الجانب الميداني فأفادتنا في تحديد المنهج والعينة واستنباط الأدوات الإحصائية، وصياغة أسئلة الاستبيان

## خلاصة :

تسهل الدراسات السابقة مهمة البحث على الباحث، وذلك لأنها تشكل له أرضية واسعة، وتجعله يطلع بشكل كافي عن البحث الذي يقوم به، كما أنها تقدم معلومات ضخمة له حول البحث العلمي، كما أنها توفر أرضية ملائمة للباحثين الجدد، وتعطيهم دفعة قوية لإكمال الدراسة بكل بساطة وسهولة.

## الفصل الثاني

### الدراسات التطبيقية



# المبحث الأول

## الطريقة المنهجية وأدواتها

1. الدراسة الاستطلاعية:

2. منهج الدراسة:

3. متغيرات الدراسة:

4. مجتمع الدراسة:

5. مجالات الدراسة:

6. أدوات الدراسة:

7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

8. الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

## تمهيد :

إن منهجية البحث العلمي تعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة المطروحة، و الهدف من البحوث العلمية بشكل عام هو الكشف عن الحقائق الكامنة وراء المواضيع التي تعالجها، و تكمن قيمة هذه البحوث و أهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيه، ذلك أن الموضوع و مهما كانت طبيعته لا يخضع إلى الدراسة العلمية إلا بعد أن يتمكن الباحث من الضبط الدقيق للإطار المنهجي، و لهذا الغرض سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية البحث و الإجراءات التطبيقية المتبعة في هذه الدراسة .

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية، وبما أننا كنا بصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، من أجل الوقوف على تشخيص دور ( بيئة العمل الهيكل التنظيمي ، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل ) في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي في مجال الدراسة، وتم هذا من خلال توزيع الاستمارات على رؤساء المصالح والوحدات بمديرية الشباب والرياضة الممثلة في المدير والأمانة ومفتشية الشباب والرياضة بالإضافة إلى أربعة مصالح وكل مصلحة تحتوي على ثلاث مكاتب، وهي كما يلي:

مصلحة التربية البدنية والرياضية : وتحتوي على ثلاث مكاتب هي:

-مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

-مكتب اكتشاف المواهب الشابة وتكوينها.

-مكتب الجمعيات والتظاهرات الرياضية.

مصلحة ترقية نشاطات الشباب ، وتحتوي على ثلاث مكاتب:

-مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

-مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.

-مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية الرياضية.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :وتحتوي على ثلاث مكاتب:

-مكتب الإحصائيات و البرامج والتقييم.

-مكتب المدنشات و التجهيزات الرياضية.

-مكتب التقييس والصيانة.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل : وتحتوي على ثلاث مكاتب:

-مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات.

-مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

-مكتب الوسائل العامة.

وتعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة على ميدان الدراسة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

-التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.

-تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بماء ومختلف ظروفها.

-تقييم المستوى الإبداع الإداري استنادا إلى بيئة العمل لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث.

## 2- المنهج المتبع الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن النتائج تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد تركي بقوله: "إن صحة و سلامة الطريقة المستخدمة في

الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث أو الدراسة الطابع الحدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث.<sup>29</sup>

وتماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة لأجل الكشف عن دور بيئة العمل ( الهيكل التنظيمي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل ) في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لتحليل هذه الظاهرة محل الدراسة.

الظاهرة كما هي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى " : جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً .<sup>30</sup>

ويعرف كذلك على أنه "الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما كي يصل إلى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة.

ويعرف بأنه : و يعرف أيضا حسب "هوييتي" بأنه دراسة الوقائع السائدة المرتبة بظاهرة أو موقف معين أو كما يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة و تصويرها كميًا و كيفيًا و ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية

والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة .

### 3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

أولا: تعريف المتغير المستقل:

29- تركي محمد : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر، 1984، ص16.

30- عمار بوحوش و محمد الذنبيات: دليل الباحث ف المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990، ص21.

هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت، تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

- تحديد المتغير المستقل: بيئة العمل

وسنقوم بمعالجته في دراستنا من خلال المؤشرات التالية: الهيكل التنظيمي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل.

ثانياً: تعريف المتغير التابع:

هو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به.

تحديد المتغير التابع: الإبداع الإداري الرياضي

و سنقوم بكشفه في دراستنا من خلال الكشف عن: السلوكيات الإبداعية، والقدرات الإبداعية.

**4- مجتمع وعينة الدراسة:**

**4-1 مجتمع الدراسة:** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة.<sup>31</sup>

وكان العدد الإجمالي للموظفين، بمجتمع الدراسة 30 موظف.

**4-2- عينة الدراسة:**

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من

الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة مجتمع البحث.

31- عبيدات ذرقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وإدارته وأساليبه، ط 6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 131.

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله .<sup>32</sup>

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، كونها الفئة المراد تطبيق أداة الدراسة عليها (استمارة الاستبيان) .

تم الاعتماد في دراستنا على العينة بطريقة المسح الشامل، والتي تمثلت في 30 مبحث من المجتمع الأصلي للدراسة، بغية معالجة دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري .

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط عددهم 35 موظفا . فكانت العينة مكونة من 35 موظفا بمديرية الشباب والرياضة .

#### 5- مجالات الدراسة:

نقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي المجال المكاني، أي المنطقة التي يجرى فيها البحث، والمجال البشري أي الأفراد الذين أجري عليهم البحث، وأخيرا المجال الزمني أي المدة التي يستغرقها البحث الميداني وهي موضحة

#### 5-1 المجال المكاني:

تم البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

#### 5-2-المجال الزمني:

وهي الفترة التي تمت فيها الدراسة وتوزيع الاستمارات وتاريخ تطبيقه ، حيث كان المجال الزمني الذي إجرينا فيه هذه الدراسة ينقسم إلى قسمين:

32- رشيد زرواقي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص246.

مجال خاص بالنظري إستغرق من أوائل فيفري إلى غاية شهر أفريل 2022،

مجال خاص بالجانب التطبيقي كان من شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر جوان 2022.

### 5-3- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لمجتمع الدراسة والذي تم اختيار العينة منه في 30 موظفا بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

### 6- أدوات الدراسة:

**استمارة الاستبيان :** تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريفها بأنها: " لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه، لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة، وعليها تبنى نتائج البحث.<sup>33</sup>

بناء أداة الدراسة: الاستبانة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى ال منهج المتبع في البحث والوقت المسموح به للباحث والإمكانيات المادية المتاحة له، فإن الباحث رأى بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة فيما يتعلق بالتعرف على دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي هي الاستبانة وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية وعليه قام الباحث بتصميم استبيان للتعرف على دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي

33- رشيد زرواقي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص220.

وكون الباحث استبياناً مستفيداً من الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل وموضوع الإبداع الإداري الرياضي.

ويتكون الاستبيان من:

الجزء الأول: من الاستبيان يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من 20 عبارة مقسمة على أربع محاور وهي:

- محور الهيكل التنظيمي: ويشمل 5 عبارات.

- محور التدريب: ويشمل 5 عبارات.

- محور المشاركة في اتخاذ القرارات: ويشمل 5 عبارات.

- محور ظروف العمل: ويشمل 5 عبارات.

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (دائماً، أحياناً، نادراً). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لمعالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائماً (1)، أحياناً (2)، نادراً (3)، وقد تبني الباحث في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال

## 7- الخصائص السيكومترية:

- الشروط العلمية للأداة:

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة، والتأكد من توفرها على الخصائص السيكومترية، تم تطبيق استمارة استبيان على عينة عشوائية تتكون من 30 (موظف) بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط وذلك بعد الصياغة النهائية للاستبيان.

- صدق الأداة:

ويعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في الأداة المطبقة (الاستبيان)، فالصدق هو "أن صدق الأداة يعني ما الذي تقيسه الأداة، وكيفية صحة هذه الأداة"<sup>34</sup>

كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>35</sup> وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

-صدق المحتوى:

فصدق المحتوى يعبر عنه بدرجة الدقة في أسئلة الاستبيان، وإتباع تسلسل منظم يتفق مع الظاهرة المدروسة، فيعتمد صدق المحتوى على مراعاة الدقة في صياغة الأسئلة من حيث نصها اللغوي بحيث تعد ضمانات للتوصل إلى استبيان يتمتع بدرجة عالية ومقبولة من صدق المحتوى<sup>36</sup>

- صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه، والحدول التالي يوضح النتائج المتوصل

إليها:

34- رشيد زرواوي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية - طبعة مزيدة ومنقحة، زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص177.

35- العساف صالح مجد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995، ص429.

36 - OPPENHEIM, A.N: Questionnaire Design & Attitude. Measurement, Heinemann Educational Books, LTD., London,1978, P171.

## الجدول رقم (1): يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط
01	0.435	08	0.463	15	0.306
02	0.365	09	0.450	16	0.444
03	0.280	10	0.380	17	0.455
04	0.287	11	0.360	18	0.417
05	0.357	12	0.339	19	0.556
06	0.261	13	0.465	20	0.513
07	0.53	14	0.65		

\*\*دال عند  $(0.01=\alpha)$  ، دال عند  $(0.05=\alpha)$

يتضح من الجدول رقم: (01) أن جميع معاملات ارتباط الاسئلة بالدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(0.01=\alpha)$  و  $(0.05=\alpha)$  ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان  
ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة والتي وضع من أجلها والثبات يعزى إلى اتساق القياس، الثبات عكس الصدق ، و يعتبر من العوامل الهامة والخصائص التي يجب توافرها في صلاحية استخدام اي اختبار او جهاز قياس حيث انه درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدم من تطبيقها .<sup>37</sup>  
ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وزع الباحث الإستبانة على عينة الدراسة تحتوي على (30) موظفا وتم تحقق ثبات الاستبيان عن طريق توزيعه على العينة التجريبية ثم بعد 10 أيام إعادة توزيع الاستمارة على نفس الأشخاص.

37- ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، 2000، ص144.

## إختبار ألفا كرومباخ:

تم التأكد من ثبات للاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل الارتباطات بين الأسئلة و الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02): يبين معامل ألفا -كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرومباخ	الإستبيان
0.717	إجمالي

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغت (0.717) ، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

## 8- الإختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

إن الهدف من إستخدام التقنيات الإحصائية هو التوصل إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل و التحويل و الحكم ، و من التقنيات الإحصائية التي إعتدنا عليها في الدراسة ما يلي:

- معادلة بيرسون : و الهدف منها هو حساب ثبات المقياس

- إختبار ألفا كرومباخ : لقياس الثبات

- النسب المئوية

- إختبار كاي تربيع

المبحث الثاني

تحليل النتائج

## 1- تحليل النتائج :

المحور الأول : للهيكل التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي

الجدول رقم (03): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	10	33.33%	9.800	5.99	0.05	02
أحيانا	17	56.67%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.67% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 33.33% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 9,800 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

من خلال تحليل الجدول نستنتج ان لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي دور ومساهمة في تحقيق الابداع الاداري الرياضي كونه يوضح الوحدات الادارية التي يكون منها التنظيم الاداري وتحديد العلاقات التنظيمية .

السؤال الثاني : وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ؟

الجدول رقم : (04) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	12	40%	10.400	5.99	0.05	02
أحيانا	16	53.33%				
أبدا	02	06.67%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 53.33% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 40% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 06.67% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 10.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

من خلال تحليل الجدول نستنتج ان لوضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات أهمية في التعامل الموظف مع عدد من المتغيرات التي ينتشر بها وتنتشر به التي قد تكون ايجابية تساهم في دفعه الى تنمية القدرات الابداعية وخلق بيئة ابداعية نفسية واجتماعية مما يثبت حقا ان لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الاداري الرياضي وهو ما يثبت صحة الفرضية

السؤال الثالث : وضوح جهة المساءلة

الجدول رقم : (04) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	19	63.33%	14.600	5.99	0.05	02
أحيانا	09	30%				
أبدا	02	06.67%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 63.33% أجابت على دائما ، في حين تليها نسبة 30% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 06.67% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 14.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه دائما ما تكون جهة المساءلة واضحة وهو ما يؤكد ان فعالية التنسيق بين اوجه النشاطات المختلفة التي تقوم المنظمة مع الوحدات من خلال الاشراف الفعال والهادف على كل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي في المنظمة ،وعليه فان وضوح جهة المساءلة ضمن الهيكل التنظيمي له دور في تطوير الاداء الاداري ،وهو ما يثبت بان الفرضية الاولى محققة

السؤال الرابع : إنخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات

الجدول رقم : (06) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	10	33.33%	9.800	5.99	0.05	02
أحيانا	17	56.67%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.67% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 33.33% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 9.800 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

من خلال النتائج المبينة في الدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه احيانا ما تكون انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات وهو ما يؤكد ان نسبة الابداع متباينة فيما يتعلق بتنمية العملية الابداعية داخل المنظمة.

السؤال الخامس : تشجيع التداخل الوظيفي و انتشار روح الفريق

الجدول رقم : (07) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	12	40%	13.400	5.99	0.05	02
أحيانا	17	56.67%				
أبدا	01	03.33%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.67% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 40% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 03.33% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 13.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

من خلال الجدول نستنتج ان التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم وبين الرئيس والمرؤوسين فنتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية وعليه فان تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق على اساس التعاون والتفاهم لهم دور في تنمية الإبداع الإداري الرياضي وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## المحور الثاني : للتدريب دور في تحقيق الإبداع الرياضي

السؤال السادس : تهدف برامج التدريب في المنظمة على التأكيد على تطوير امكانات العاملين ؟

الجدول رقم : (08) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	18	60%	12.800	5.99	0.05	02
أحيانا	10	33.3%				
أبدا	02	06.7%				
الإجمالي	30	100%				

## القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 33.3% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 06.7% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 12.800 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

## القراءة التفسيرية :

نستنتج ان الادارة التي تسير وفق خطط استراتيجية في حال تدريب الموارد البشرية من خلال توزيع فترات التدريبية حسب برامج سنوية تلبى متطلبات واحتياجات متطلبات الادارة لمختلف فئات العنصر البشري للنهوض بمستويات العمل الاداري فلبرامج التدريب دور في تنمية

القدرات الابداعية في الادارة الرياضية وهو ما ينطبق على مفهوم التدريب الذي تطرقنا اليه في الخلفية النظرية مما يثبت ان الفرضية الثانية محققة

**السؤال السابع :** فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الاقسام ؟

**الجدول رقم : (09) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع**

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	09	30%	6.200	5.99	0.05	02
أحيانا	16	53.3%				
أبدا	05	16.7%				
الإجمالي	30	100%				

**القراءة الإحصائية :**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 53.3% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 30% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 16.7% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 6.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

**القراءة التفسيرية :**

نستج من خلال ما سبق ان الادارة احيانا ما تتيح فرص التدريب لجميع الموظفين من مختلف الاقسام الادارية ولتحسين المسار الوظيفي في المنظمة يجب زيادة فرص التدريب

لإكساب العاملين المهارات الجديدة التي تحفزهم على تنمية قدراتهم الإبداعية للنهوض بالمنظمة.

**السؤال الثامن :** لدى إدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل و ليس افراد ؟

**الجدول رقم : (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن**

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	17	56.7%	9.800	5.99	0.05	02
أحيانا	10	33.3%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

**القراءة الإحصائية :**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.7% أجابت على دائما، في حين تليها نسبة 33.3% أجابت على أحيانا ، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 9.800 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

**القراءة التفسيرية :**

نتنتج من خلال ما سبق ان الادارة دائما ما تتجه نحو التدريب كفريق عمل، وكون أن للتدريب دور فعال في تنمية المهارات الفكرية المنتظمة والمهاتفة في المنظمة وفي تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد لتقوية دافعيته في العمل وبالتالي تنمية قدراته الإبداعية

السؤال التاسع : تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة ؟

الجدول رقم : (11) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	09	30%	18.200	5.99	0.05	02
أحيانا	20	66.67%				
أبدا	01	03.33%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 66.67% أجابت على أحيانا، في حين تليها نسبة 30% أجابت على دائما ، وفي الأخير تتصدر نسبة 03.33% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 18.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال ما سبق انه احيانا ما تكون للتدريب أهمية ومساهمة في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين من خلال التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بينهم سواءا نفسية أو اجتماعية، وبالتالي تحقيق الابداع الاداري في مجالي السلوكي والقدرات الابداعية.

السؤال العاشر : تهتم المنظمة بلشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم ؟

الجدول رقم : (12) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	19	63.7%	16.200	5.99	0.05	02
أحيانا	10	33.33%				
أبدا	01	3.33%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 63.7% أجابت على دائما، في حين تليها نسبة 33.33% أجابت على أحيانا ، وفي الأخير تتصدر نسبة 3.33% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 16.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اهتمام المنظمة في إشراك العاملين في دورات تدريبية يطبق بأعلى نسبة للإجابة دائما وهو ما يفسر أن للتدريب دور في تنمية وتطوير العملية الابداعية في الإدارة الرياضية.

### المحور الثالث: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي

السؤال الحادي عشر: تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به ؟

الجدول رقم : (13) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	18	60%	11.400	5.99	0.05	02
أحيانا	09	30%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60% أجابت على دائما، في حين تليها نسبة 30% أجابت على أحيانا ، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 11.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

من خلال الجدول نستنتج ان اشراك الادارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به وهو ما كانت اجابتهم بدائما وبالتالي لو دور في تنمية العملية الابداعية ، وبالتالي لإتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

السؤال الثاني عشر : اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين ؟

الجدول رقم : (14) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	13	43.3%	7.400	5.99	0.05	02
أحيانا	14	46.7%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 46.7% أجابت على أحيانا، في حين تليها نسبة 43.3% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 7.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال نتائج الجدول انه احيانا ما يشرك الرئيس مرؤوسيه في اتخاذ القرارات فهو يتخذها بصورة انفرادية ، وهو ما يتسارق مع متطلبات الابداع الاداري الذي يؤكد على الروح الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار لتنمية العملية الابداعية ويعزز روح الفريق والثقة لدى العاملين داخل المنظمة.

السؤال الثالث عشر : أحترم رأي المرؤوسين ؟

الجدول رقم : (15) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	10	33.3%	16.200	5.99	0.05	02
أحيانا	19	63.4%				
أبدا	01	03.3				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 63.4% أجابت على أحيانا، في حين تليها نسبة 33.3% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 03.3% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 16.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال الجدول ان احترام المرؤوسين احيانا ما يكون داخل المنظمة وبالتالي وعود علاقة ادارية واجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين متقاربة وهو ما يثبت في كون ان احترام راي المرؤوسين لهدور في تحقيق الإبداع الاداري الرياضي

السؤال الرابع عشر : اشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا آخذ برأيهم ؟

الجدول رقم : (16) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	08	26.7%	10.400	5.99	0.05	02
أحيانا	18	60%				
أبدا	04	13.3%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60% أجابت على أحيانا، في حين تليها نسبة 26.7% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 13.3% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 10.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

نستنتج أنه أحيانا ما تكون عملية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا يُخذ برأيهم وهو ما يجسد نوعا ما التفاهم والانسجام كفريق عمل واحد في العملية الإدارية داخل المنظمة.

السؤال الخامس عشر : اقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات و دوافع و اهداف شخصية ؟

الجدول رقم : (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	05	16.7%	15.00	5.99	0.05	02
أحيانا	20	66.7%				
أبدا	05	16.7%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول وضوح العاملين كأشخاص لهم رغبات و دوافع و اهداف شخصية ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 66.7% أجابت على أحيانا، في حين تليها نسبة 16.7% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 16.7% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 15.00 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

يفسر من خلال النتائج أنه أحيانا ما تكون للعاملين دوافع ورغبات وأهداف شخصية تساهم في ادراكاتهم المعرفية في مجال عملهم وبالتالي جعل بيئة العمل أكثر انسانية تسودها علاقات جيدة وروح معنوية تساهم في تنمية عملية الابداع الاداري لديهم.

المحور الرابع : لظروف العمل دور في تحقيق الابداع الإداري الرياضي

السؤال السادس عشر : يشعر العاملون في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون أعمالهم فيه ؟

الجدول رقم : (18) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	22	73.33%	22.400	5.99	0.05	02
أحيانا	06	20%				
أبدا	02	06.67%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول شعور العاملون في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون أعمالهم فيه ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 73.33% أجابت على دائما، في حين تليها نسبة 20% أجابت على أحيانا، وفي الأخير تتصدر نسبة 06.67% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 22.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

يفسر من خلال النتائج أن العمال يشعرون دائما بالارتياح بالخصوص المكان الذي يمارسون فيه عملهم إذا كان يناسبهم وبالتالي فإن للظروف المناخية دور في بيئة العمل داخل المنظمة.

السؤال السابع عشر : يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون ؟

الجدول رقم : (19) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	25	83.33%	34.200	5.99	0.05	02
أحيانا	04	18.34%				
أبدا	01	03.33%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول ملائمة الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 83.33% أجابت على دائما، في حين تليها نسبة 18.34% أجابت على أحيانا، وفي الأخير تتصدر نسبة 03.33% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 34.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال النتائج أن لأثاث المنظمة كبيئة العمل مادية دور في تنمية روح الإبداع في الإدارة الرياضية وهو ما تؤكدته الدراسة النظرية في حال بيئة العمل.

السؤال الثامن عشر : توفر المنظمة ظروف الامن و السلامة لكافة العاملين ؟

الجدول رقم : (20) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	10	33.3%	9.800	5.99	0.05	02
أحيانا	17	56.7%				
أبدا	03	10%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول ما إذا كانت المنظمة توفر ظروف الامن و السلامة لكافة العاملين ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 56.7% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 33.3% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 10% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 9.800 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائياً.

القراءة التفسيرية :

نفسر من خلال النتائج أنه أحيانا ما توفر المنظمة ظروف الامن و السلامة لكافة العاملين مما يساهم في تجسيد الراحة النفسية والتخلص من الضغوط والتوترات الامر الذي يحفز على خلق افكار فعالة للنهوض بالمنظمة وتحسين العملية الإدارية وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري.

السؤال التاسع عشر : تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث ؟

الجدول رقم : (21) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	09	30%	6.200	5.99	0.05	02
أحيانا	16	53.3%				
أبدا	05	16.7%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول ما إذا المنظمة تسعى لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 53.3% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نسبة 30% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 16.7% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 6.200 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

نفسر من خلال الجدول أنه أحيانا ما تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين لحمايتهم من كافة الأخطار المهنية التي تعيق مسيرتهم الإدارية وذلك لخلق جو الراحة النفسية الذي يعد عاملا مهما في التفكير الإبداعي وبالتالي تنمية الإبداع الرياضي.

السؤال العشرون : تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم ؟

الجدول رقم : (22) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرون

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
دائما	11	36.7%	0.600	5.99	0.05	02
أحيانا	11	36.7%				
أبدا	08	26.7%				
الإجمالي	30	100%				

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات العينة حول سعي المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم ، حيث جاءت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 36.7% أجابت على أحيانا ، في حين تليها نفس النسبة 36.7% أجابت على دائما، وفي الأخير تتصدر نسبة 26.7% أجابت على أبدا.

نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 0.600 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولية بقيمة 5.99 ، وبالتالي تعتبر غير دالة إحصائيا.

القراءة التفسيرية :

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن سعي المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم لتحقيق مردود إيجابي يعود على المنظمة بالفائدة ويعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين.

## 2- مناقشة النتائج:

كان الهدف من وراء دراستنا معرفة بيئة العمل في الإبداع الإداري الرياضي في مكان الدراسة (مديرية الشباب والرياضة بالأغواط)

سنحاول مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها سابقا كما سنتحقق أيضا من صحة أو نفي الفرضية العامة التي تم الإنطلاق منها في هذه الدراسة التي نصت على ما يلي : "بيئة العمل (لهيكل التنظيمي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) دور في الإبداع الرياضي."

## ❖ مناقشة الفرضية الأولى على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها:

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي : "لهيكل التنظيمي دور في الإبداع الإداري الرياضي ". فمن خلال الأجوبة المتحصل عليها بالنسبة للمحور ( الهيكل التنظيمي) كانت أكبر نسبة لآراء المبحوثين تثبت أن هناك عدة عوامل في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى تنمية المهارات والقدرات والسلوكيات الإبداعية منها وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه ووضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، ووضوح جهة المساءلة، وإنخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات ، وتشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق، وكلها عوامل في مجال الهيكل التنظيمي لهدور فعال ومساهم في تنمية السلوكيات والقدرات الإبداعية في المجال الرياضي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى في هذه الدراسة.

## ✓ مناقشة الفرضية الثانية على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها:

تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي : "للتدريب دور في الإبداع الإداري على ضوء النتائج المجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثاني (التدريب) يتضح لنا أن هناك برامج للتدريب في المنظمة تهدف إلى التأكيد على تطوير إمكانيات العاملين لها دور في تحقيق الإبداع الرياضي، بالإضافة إلى إتاحة فرص

التدريب لجميع الموظفين من مختلف الأقسام، وإدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس أفراد، إضافة إلى روح التعاون السائدة بين الموظفين ف الأقسام المختلفة، اهتمام المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم مما تؤدي إلى زيادة فاعلية الإبداع والمرونة في التفكير والتكيف السريع مع التطورات، وتنمية المهارات الفكرية المنتظمة والهادفة لتقوية دافعية العمل، فكل هذا يندرج في وظيفة التدريب التي لها دور بصورة مباشرة في تنمية القدرات والسلوكات الإبداعية للعاملين في مديرية الشباب والرياضة، وعلى ضوء هذا التفصيل يتضح لنا مما تقدم ان الفرضية الثانية قد تحققت.

#### ✓ مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها :

تمثلت الفرضية الثالثة فيما يلي : "للمشاركة في إتخاذ القرارات دور ف الإبداع الإداري الرياضي"، على ضوء النتائج المجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثالث (المشاركة في إتخاذ القرارات)

يتضح لنا مجموعة من العوامل التي تساهم في الإبداع الإداري الرياضي وهي : إشراك الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه، اتخاذ القرارات الإدارية بعيدا عن مشاركة الآخرين، احترام رأي المرؤوسين، بالإضافة إلى تقدير العاملين كأشخاص هم رغبات ودوافع وأهداف شخصية وهذا في حال تنمية المهارات قصد رفع من مستوى الأداء في المنظمة، وكل هذا ينصهر في وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها دور في العملية الإبداعية داخل المنظمة، وعلى ضوء هذا التفصيل يتضح لنا جليا ان الفرضية الثالثة قد تحققت.

#### ✓ مناقشة الفرضية الرابعة على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها :

نقمت الفرضية الرابعة في ما يلي : لظروف العمل دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي، و على ضوء النتائج المجدولة و المحللة و المتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين و المتعلقة بالمحور الرابع ( ظروف العمل ) يتجلى لنا عدة عناصر لها دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي و من بين هذه العناصر شعور العاملين في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه ، و مدى تلاثم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل المنجز من طرف العاملين، توفير المنظمة ظروف الأمن و السلامة لكافة العاملين، بالإضافة الى سعي المنظمة توفير كافة التسهيلات للعاملين و كل هذا يندرج ضمن محور ظروف العمل التي لها علاقة بالبيئة الداخلية و في تطوير الابداع الإداري و على ضوء هذا التفصيل يتضح لنا جليا أن الفرضية الرابعة قد تحققت.

المبحث الثالث

الإستنتاج العام

اقتراحات وتوصيات

**1- الاستنتاج العام:**

انطلاقاً من العينة التي تم استهدافها واستخلاص نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه وتحليله في جداول و نسب مئوية، وبعد التحليل والمناقشة على ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها استنتجنا أن الفرضيات تم تحققها من خلال المقارنة والتحليل، وبالتالي إثبات أن لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما يتجسد من خلال:

وضوح طبقات الهيكل التنظيمي ودوره ومساهمته في الإبداع الإداري، كونه يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم الإداري، وتحديد العلاقات التنظيمية، وكذا وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات التي تسهل عملية التعامل بين الموظف والمتغيرات التي يتأثر بها وتؤثر فيه، فجماعة العمل والعلاقات القائمة بين العمال لها دور كبير في خلق بيئة ابداعية نفسية واجتماعية، التي تكملها وتحافظ على استمراريتها في نطاق الإشراف المبني على التفاهم والتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم عليها المنظمة، والابتعاد عن التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يجسد مبدأ الفصل في المهام في السلطة، ففي نظرية "وال سون" تؤكد على أن نسبة الإبداع متباينة بسبب التعقيد في المهام و البيروقراطية، فإذا كان التعامل بين العمال والمرؤوسين مبني على أساس المحبة والمودة والتعاون وروح الفريق الواحد، يحفز من استثارة الروح الابداعية لديهم.

إن تدريب الموارد البشرية وفق خطط استراتيجية من خلال توزيع فترات تدريبية حسب برامج سنوية تلبي متطلبات واحتياجات الإدارة لمختلف فئات العنصر البشري، وبالتالي تحسين المسار الوظيفي في المنظمة والتدريب كفريق عمل الذي يستند إلى زيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة التي تحفزهم على تنمية قدراتهم الابداعية

للهوض بالمنظمة، فالتدريب أهمية في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين من خلال التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بينهم سواء النفسية أو الاجتماعية، من خلال خلق التعاون

البناء المثمر بينهم، وهذا يتجسد كذلك من خلال اشتراك العاملين في دورات تدريبية مستمرة ودورية تستجيب لمتطلبات الإدارة العصرية، الأمر الذي يثري العملية الإبداعية.

إن إشراك الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ أهداف ومهام المنظمة أمر محفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال وبين الرئيس والمرؤوس، فاحترام رأي المرؤوسين شكل من أشكال التنمية الإدارية كونه ينبت روح التفاهم سائدة في المنظمة وبالتالي وجود علاقات إدارية واجتماعية بين الرئيسي والمرؤوس يسودها التفاهم

والانسجام كفريق عمل واحد ما يساهم في تنمية قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية داخل المنظمة.

وتؤدي الظروف المناخية السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة العمل المحفزة على الإبداع كالتهدية والإضاءة والنظافة، وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، ولأثاث والتخلص من الضغوط والتوترات، وتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين لحمايتهم كلها تلعب أدوار مختلفة في المحافظة على سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل.

## 2- اقتراحات وتوصيات:

انطلاق من عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها للدراسة الوصفية حول دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، يمكن بلورة جملة من الاقتراحات تثري أهداف الدراسة ونتائجها كحلول مقترحة للنهوض بمستوى الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية في الجزائر:

✓ نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري في الإدارات الرياضية.

✓ أهمية تطوير المهارات السلوكية والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة للتغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.

✓ ضرورة الاستعانة بمختصين في الإدارة والتنظيم لوضع برامج ودورات تدريبية خاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة لتفعيل العملية الإبداعية.

- ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في شكل تعاوني مبني على التفاهم والتعاون.
- ✓ العمل على تطبيق التقنيات الحديثة في حال تنمية الموارد البشرية، من أجل تطوير ونجاح الإدارة ومواكبتها للإدارة العصرية في عصر التكنولوجيا.
- ✓ تخصيص التدريب حسب الاحتياجات والكفاءات لا على حساب المحسوبة والانتكالية.
- ✓ وضع خطط إستراتيجية فعالة في بحال البرامج التدريبية والدورات التكوينية والتفاعل مع الاحتياجات البشرية بصورة دورية هادفة.
- ✓ ينبغي على المسؤولين تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيه من خلال تقديم الدعم لهم و منحهم الثقة وتجنب أساليب العمل التقليدية، والتركيز على العمل كفريق واحد.
- ✓ تشجيع العاملين على ابتكار أفكار تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العلمية الهادفة، والمناخ التنظيمي المستقر.

الخاتمة

الخاتمة :

إن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري، يجب أن تتضمن جميع العوامل التي تؤدي إلى التغيير في خصائصها و التأثير على المنظمة ، والمنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمرا ممكنا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية ، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إطارات إدارية مبدعة، ومرنة وانطلاقا من العينة التي تم استهدافها واستخلاص نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه وتحليله على عينة تحتوي على 30 موظف في مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط في جداول و نسب مئوية، وبعد التحليل والمناقشة على ضوء الفرضيات التي أثبتت أن لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري، وبالتالي توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ للهيكـل التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
- ❖ لظروف العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

# المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً- الكتب:

- المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم محمد سلامة: اللياقة البدنية،الاختيارات والتدريب ، ط 2، دار المعارف، القاهرة،1980.
2. تركي محمد : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر،1984.
3. حسين حرم: إدارة المنظمات ، ط 1، دار المعارف الأردن، 2003.
4. حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. خضور صلاح محمد: عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها ،مجلة الفكر الشرطي ج 12، الإدارة لشرطة الشارقة، 2003.
6. الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن 1992.
7. رابح تركي : أصول التربية والتعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط2، 1992.

8.رشيد أحمد : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة ،ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر  
1992.

9.رشيد زرواي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية -  
طبعة مزيدة ومنقحة، زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.

10.رشيد زرواقي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى  
للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.

11.الزهري رندة: الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية،عالم الفكر ، د/ب، 2002.

12.محمد المصري : التنظيم والإدارة - مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة  
والرقابة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر ،1999.

13.سلامة وهيب عياد: مبادئ الإدارة العامة، د/ط، القاهرة، مصر، 1993.

14.شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال متطور كلي ، مكتبة الحامد للنشر ط 1، الأردن  
2000.

15.عبيدات ذرقان وآخرون : البحث العلمي مفهومه وإدارته وأساليبه، ط 6، دار الفكر  
للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.

16. عبيدات محمد وآخرون : منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر ، عمان، 1997.
17. العساف صالح محمد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995.
18. عساف عبد المعطي: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب عمان، 1994.
19. علاقي مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 6، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
20. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997.
21. علي عبد الواحد وافقي : مناهج البحث معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المقرئة العامة للكتاب، دون طبعة، القاهرة ، 1975.
22. عمار بوحوش و محمد الذنبيات: دليل الباحث ف المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990.
23. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1996.

24.الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقاليد والمعاصرة، ج

2، مطابع دارالشرق ، الدوحة ، 1998.

25.اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، مجلة الإدارة، العدد 49،

معهد الإدارة العامة الرياض، 1424هـ.

26.ليلى السيد فرحات : القياس والاختبار قي التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب

للنشر ، القاهرة، 2000.

27.محمد شقيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب

الجامعي الحديث،الإسكندرية، مصر ، 1985.

28.محمد عبد الرؤوف المناوي: توقيف على مهمات التعريف ، دار الفكر، دمشق، سوريا،

1410هـ.

29.محمد نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، طبعة أولى،

مركز الكتاب للنشر،القاهرة، مصر ، 2006.

30.مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في

التربية الرياضية؛ عمان ، الأردن، 1999.

31.مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي» المؤسسة الوطنية للكتاب»

دون طبعة، الجزائر ، 1992.

32.الموسى فهد خالد: الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993.

33.ناديا مايل السرور: مقدمة في الإبداع، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، -2002

34.النمر سعود محمد : الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، د/ب، 1992.

### ثانيا/ الرسائل الجامعية:

35.شعلال عبد المجد : معوقات ممارسة النشاط الرياضي اللاصفي وطرائق معالجتها، معهد علوم التربية البدنية والرياضية، جامعة مستغانم, 1998.

36.الفياض محمود : أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 1995.

37.نحى سليمان أحمد القليوي: دراسة تقومية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية ،جامعة طنطا، 2003م.

### ثالثا / الملتقيات والندوات:

38.السلوم أحمد إبراهيم: السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ندوة تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985م.

39. العثمان عبد اللطيف سليمان: تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال

تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي، ندوة التطوير الإداري في العالم

العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987.

40. نشوان محمود الصفار: إدارة وأشراف درس التربية الرياضية - سبل النجاح ومعوقات

التنفيذ، المؤتمر العلمي الدولي الاول : تسيير الإدارة الرياضية في ظل إقتصاد السوق

الجزائر، 08 أفريل 2008.

#### رابعاً/ المراجع باللغة الأجنبية.

41. MALCOM D. Armoul: Fundamental of scientific method in

psychicagy, w.c.bown med, Dubuque in w.a. 1972.

42. OPPENHEIM, A.N.(1978): Questionnaire Design & Attitude

Measurement, Heinemann Educational Books, LTD., London.

43.

44. NANAYANAN. V.et nath.r...1993), "organizational theory a

strategic

45. approachu.S.a.,st ed., newyork:mCgraw-hill.

JOHNSON, G., scholes, k.,(1997),"exploring corporate strategy

46. :

ize:XSE BEF da cases europe,4th-ed, prentice-hall.

47. Mcfadzean, Elspeth Enhancing creative thinking within organizations, in (Management Decision journal), Vol. (36), No. (5),1998.

48. ARMSTRONG. Michael, (2006) "performance management kestrategies and practical guidelines" .3rd ed.,kogay n page 68

الملاحق

الإجابات			العبارة	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		
<b>المحور الأول : الهيكل التنظيمي</b>				
			01 وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	
			02 وضوح الأدوار والمسؤوليات والإختصاصات	
			03 وضوح جهة المسائلة	
			04 إنخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	
			05 تشجيع التداخل الوظيفي وإنتشار روح الفريق	
<b>المحور الثاني : التدريب</b>				
			06 تهدف برامج التدريب في المنظمة على التأكيد وتطوير إمكانات العاملين	
			07 فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	
			08 لدى إدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس أفراد	
			08 تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	
			10 تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	
<b>المحور الثالث : المشاركة وإتخاذ القرارات</b>				
			11 تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه	
			12 أتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين	
			13 أحترم رأي المرؤوسين	
			14 إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ولكن لا آخذ برأيهم	
			15 أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية	

المحور الرابع: ظروف العمل

			يشعر العاملون في المنظمة بالإرتياح بخصوص المكان الذي يمارسون فيه عملهم	15
			يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون	16
			توفر المنظمة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	17
			تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	18
			تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	19