



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

أثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي
مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة

إشراف الاستاذ:
د/بريكي الطاهر

اعداد الطالب :
جعلاب معمر
زرزور عبد الله

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرّفان

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمة الإسلام

قال تعالى

{ ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك

في عبادك الصالحين }

سورة النمل الآية 19

في البداية اشكر الله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث

سواء من قريب او من بعيد، كما يشرفني ان أتقدم باسمي واسم صديقي عبارات

الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف (بريكي الطاهر)، الذي لم يبخل علينا بنصائح

القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا ان نتقدم بجزيل الشكر إلى

كل أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي على صبرهم معنا طوال مدة الدراسة.

قائمة المحتويات

قائمة الموضوعات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ج	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1-1- إشكالية الدراسة
7	1-2- فرضيات الدراسة
7	1-3- أهمية الدراسة
8	1-4- أهداف الدراسة
8	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	1-6- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الصفحة	الفصل الثاني: الابداع الاداري
17	تمهيد
18	1-2- مفهوم الاداع الاداري
19	2-2- أنواع الابداع
20	2-3- حاجة المنظمات الى الابداع

21	4-2- عناصر الابداع
22	5-2- مستويات الابداع الاداري
23	6-2- تنمية الابداع الاداري
24	7-2- إدارة الابداع
25	8-2- معوقات الابداع
الصفحة	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
29	تمهيد
30	1-3- تعريف الرضا الوظيفي
31	2-3- أهمية الرضا الوظيفي
32	3-3- عناصر الرضا الوظيفي
33	4-3- أنواع الرضا الوظيفي
34	5-3- خصائص الرضا الوظيفي
الجانب التطبيقي	
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
37	تمهيد
38	1-4- الدراسة الاستطلاعية
39	2-4- منهج الدراسة
40	3-4- متغيرات الدراسة
40	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
41	5-4- اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
41	6-4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
44	7-4- تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية
46	8-4- خطوات اجراء الدراسة الميدانية
47	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50	تمهيد
52	1-5- عرض النتائج وتحليلها
60	2-5- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
68	1-6- الاستنتاج العام
69	2-6- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
42	01	الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.
43	02	الجدول رقم (02): معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الأول
43	03	الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.
44	04	الجدول رقم (04): معامل ثبات ألفا كرونباخ
45	05	جدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.
45	06	جدول رقم (06): أوزان البدائل
50	07	الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
50	08	الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب متغير السن
51	09	الجدول رقم (09): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
51	10	الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
52	11	الجدول رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول.
54	12	الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني.
56	13	الجدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثالث.
58	14	الجدول رقم (14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الرابع
61	15	الجدول رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي
62	16	جدول رقم (16) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد الاصاله على الرضا الوظيفي

63	17	جدول رقم (17) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد المرونة على الرضا الوظيفي
64	18	جدول رقم (18) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد الطلاقة على الرضا الوظيفي
65	19	جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي
66	20	جدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الابداع الاداري على الرضا الوظيفي

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الشكل
50	01	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
50	02	يبين توزيع العينة حسب متغير السن
51	03	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
51	04	يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
53	05	الشكل رقم (01): يوضح ترتيب عبارات البعد الأول حسب متوسطاتها الحسابية
55	06	الشكل رقم (02): يوضح ترتيب عبارات البعد الثاني حسب متوسطاتها الحسابية
57	07	الشكل رقم (03): يوضح ترتيب عبارات البعد الثالث حسب متوسطاتها الحسابية
59	08	الشكل رقم (04): يوضح ترتيب عبارات البعد الرابع حسب متوسطاتها الحسابية
	09	الشكل رقم (08): يوضح ترتيب عبارات محور الرضا الوظيفي حسب متوسطاتها الحسابية

مقدمة

تسعى الاندية الرياضية والمؤسسات جاهدة اليوم لتحقيق اهدافها التي تأسست من اجلها والتي تمثل الغرض الاساسي من نشأتها لذلك تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الاداء الوظيفي، من خلال اتباع سياسات واجراءات مختلفة، بتوفير الامكانيات والموارد المالية والبشرية والمعلومات الضرورية ولا شك ان وجود ابداع اداري يعتبر مقوم اساسي لنجاح اي مؤسسة في القرن الواحد والعشرون، الابداع الاداري يصنع فوائد جمة على المؤسسة فزيادة انتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الاداء الوظيفي فيها وتحسينه وبدوره يصنع الرضا الوظيفي.

فالإبداع الاداري عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكات والتطور الى مرحلة الابتكار فقد يكون ابداع فنيا او انتاجيا أو تنظيميا، وقد يكون عمل فرديا او جماعيا، تؤدي الى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الاداء الوظيفي.

ويأتي الابداع الاداري مطلبا أساسيا لأي منظمة رياضية، كونه يدعم قوة اي منظمة رياضية في تميزها عن المنظمات الاخرى وهذا لا يأتي الا إذا توفر الرضا الوظيفي.

والنظام الاداري والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي اساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد على بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها ان تؤثر على السلوك الابداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سوى.تعتبر الإدارة أداة بناء الحضارات في الماضي والمستقبل وأساس التطور العلمي والتقني العالمي الحاصل في وقتنا الحالي وذلك انطلاقا من إبداع الإدارة، ومن اجل استمرارية هذا التقدم والازدهار لابد من استمرار الفكر الخلاق المبدع من خلال إيجاد المناخ المناسب والملائم التي تحفز على الإبداع و المبدعين.

وتأكيد الأهمية هذا التوجه الإبداعي في الإصلاح و التطور الإداري فقد أكد عدد من خبراء الإدارة، أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعا متواصل وتجديدا مستمرا لتمكين المنظمات الإدارية من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية (بلولاني، 2008، ص 20) .

مقدمة

في حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، أي المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر المشاركة الإبداعية على إدارة المنظمة وحدها، بل إن الحصول على أفكار وحلول فريدة و ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يكون بفضل الأفراد والعاملين بالمنظمة، لما لهم من أهمية في أي منظمة (مقران بلقاسم: 2013، ص08).

إن العلاقة بين المنظمة والعاملين فيهبدا لابد أن تكبرون أخذ وعطاء، ولا بد من البذل المتبادل بابين الطرفين، فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين فيها لابد أن يقدم العاملين الولاء للمنظمة، كذلك حينما ترضى المنظمة عبرن أداء العاملين وقبل أن تقطف أفضل ثمار العطاء والجهد واستمرار عملها ونجاحها عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمره جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام. هذا هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين(شادي حسين، 2008، ص05).

وبناء على ما سبق ولوجود بعض الدراسات الجزائرية والعربية السابقة، رأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز أهمية الولاء في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية.

ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على ستة فصول:

الفصل الأول: تناونا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث، وكذا تحديد للمفاهيم والمصطلحات وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تناولنا فيه متغير الإبداع الإداري،

الفصل الثالث: تناولنا فيه متغير الرضا الوظيفي،

الفصل الثالث: منهجية الدراسة تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية ثم منهج ومتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

مقدمة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1-1- إشكالية الدراسة
- 1-2- فرضيات الدراسة
- 1-3- أهمية الدراسة
- 1-4- أهداف الدراسة
- 1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 1-6- الدراسات السابقة
- 1-7- مميزات الدراسة الحالية

1-1 - إشكالية الدراسة

يمثل الابداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن وثيرة الزمن في تصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، ولم يعد كافيا أو حتى مرضيا، أداء الأعمال في المؤسسات بالطرائق الروتينية التقليدية، والاستمرار بتلك الطرائق يؤدي إما إلى الوقوف، وهو ما يعني الفشل أو التراجع عن الركب بدلا من المضي الى الأمام، لأن المنظمة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب، ومتى كان الأمر كذلك فمصيرها الزوال.

والإبداع الإداري موضوع متشعب من الصعب الإحاطة بجوانبه، نظرا لتعدد نظرياته وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيه، إذ تواجه المؤسسات في الجزائر على اختلافها العديد من المشكلات الداخلية والخارجية مما يؤثر بالسلب على أداء العاملين فيه، حتى أفلس الكثير منها وأعيدت هيكلتها ماليا ووظيفيا، غير أن كل هذه الحلول لم تجد نفعا في إعادة بعثها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لأن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وبخاصة أصحاب القرار، الجنوح الى البقاء على ما كان، فالتغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد.

والأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين، لها أثر كبير على مستوى الابداع والأداء داخل المنظمة والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة للفرد، وشعور الفرد بأهمية دوره في العملية الإنتاجية، يحفزانه للبدل والمساهمة أكثر بالأفكار الخلاقة، التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنظمة، وتحسين أدائها وفعاليتها.

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة محاولة لإبراز أثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، انطلاقا من التساؤل الرئيسي؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ؟

التساؤلات الفرعية

- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاصاله على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد المرونة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الطلاقة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد قبوا المخاطرة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

1-2- فرضيات الدراسة

1-2-1- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاصاله على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد المرونة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الطلاقة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

1-3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

- معرفة مدى إضافة هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها شيء جديد للموضوع قد تستفيد منها كطلبة مستقبلا.
- محاولة لفت نظر المسؤولين الى ضرورة العناية بموضوع الابداع الإداري ومحاولة تنميته وتطويره.

- يشكل موضوع الرضا الوظيفي واحد من أهم المواضيع التي يستدعي البحث فيها في أي مؤسسة.
- محاولة الكشف بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهو الابداع الإداري والرضا الوظيفي.

1-4- أهداف الدراسة

- الرغبة في الوصول إلى مدى صحة الفرضيات المدروسة من خلال الدراسة الميدانية.
- محاولة اسقاط الدراسة النظرية بالميدان ومدى تطابقها مع واقع مؤسساتنا.
- الوقوف على مختلف الاستراتيجيات المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي.
- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

❖ الإبداع

لغة: " إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع شيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه" (ماجد عبد المهدي المساعدة، 2013، ص 32).

اصطلاحاً: وردت مجموعة من التعاريف لبعض الباحثين والمفكرين حول مفهوم الابداع منها:

يعرفه **فتحي جروان:** " بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة وخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في إحدى ميادين الحياة الإنسانية" (سعيد عبد العزيز، 2006، ص 21).

اجرائياً: أنه العملية التي بموجبها ابتكار أو إثراء أو تطوير شيء ذي قيمة، من قبل الفرد أو الجماعة، ويكون سواء في المنتج أو الخدمة بغية إيجاد حلول مناسبة.

❖ الرضا:

لغة: " الرضا يرضى رضا ورضاء ورضوانا ومرضاة بالشيء اختاره وقبله" (عيسى مومني، دس، ص 254)

كما يعرف أيضا: " ضد السخط وارتضاه: آه له أهلا، ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه" (ايناس فؤاد نواوي، 2010، ص 41)

اصطلاحا: " الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه" (عمارة الشريف، 2010، ص 3)

إجرائيا: الرضا هو الشهور الناشئ عن إزالة التوتر والضيق.

❖ الرضا الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات التي تناولته:

يعرفه كل من لاندي وترامبو على أن " مصطلح الرضا الوظيفي يستعمل للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام " (محمد الصيرفي، 2007، ص 131)

كما يعرفه فروم: " بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه" (محمد سعيد أنور، 2003، ص 196)

كما يعرفه شامي ولي بأن: " الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف" (محمد الصيرفي، 2007، ص 133)

إجرائيا: الرضا الوظيفي هو موقف العامل اتجاه بيئة عمله من حيث مدى الشعور بالارتياح ويتضح ذلك من خلال: الاستقرار، الروح المعنوية، انخفاض معدلات الغياب والتغيب ودوران العمل.

1-6- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

- عنوان الدراسة: أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين
- من إعداد الطالبة: عذاري سعود الهاجري
- المؤسسة : جامعة الشرق الأوسط
- مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
- المنهج المستخدم: الوصفي
- أهداف الدراسة:
- التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- بيان مستوى الابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- بيان أثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:
- يشير تمكين العاملين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، من أجل اشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات.
- للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذي يرغبون التعامل مع الموظفين يتمتعون بقدرات خلاقية واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع الى القادة أو مراجعة التعليمات.

الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية
- من إعداد : د.طلال نصير، د . نجم العزاوي
- المؤسسة : جامعة الشرق الأوسط
- قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.
- المنهج المستخدم: الوصفي
- أهداف الدراسة:
- التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات على البنوك التجارية الأردنية ومعرفتها لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطبيقها.
- نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:
 - يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
 - تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
 - يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
 - هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.
 - أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.

الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع الإداري في الإدارة الرياضية
- من إعداد : سمير بلعيد
- المؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.
- المنهج المستخدم: الوصفي
- أهداف الدراسة:
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية
- نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:
- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية
- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية

الدراسة الرابعة:

- عنوان الدراسة: دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع الإداري في الإدارة الرياضية
- من إعداد : سمير بلعيد
- المؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.
- المنهج المستخدم: الوصفي
- أهداف الدراسة:
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية
- نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية
- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

الدراسة الخامسة:

- عنوان الدراسة: دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

- من إعداد : حاجي مصطفى

- المؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.

- المنهج المستخدم: الوصفي

- أهداف الدراسة:

- 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)

نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:

- أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تنمية القدرات الإبداعية المؤسسات الرياضية.
- فرص التدريب في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كانت متاحة بنسبة متوسطة لجميع العاملين. توفير ظروف المن والسلامة لكافة العاملين دور في تحسين العملية الإبداعية في مديرية الشباب والرياضة.

الدراسة السادسة:

- عنوان الدراسة: أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية
- من إعداد : زيتوني ياسين
- المؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.
- المنهج المستخدم: الوصفي
- أهداف الدراسة:
- إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية.
- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي العاطفي في خلق الإبداع الإداري.
- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي المستمر في خلق الإبداع الإداري.
- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري
- نتائج الدراسة: وقد توصلت المذكرة إلى عدة نتائج منها:
- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- أن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.
- أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الإبداع الإداري

تمهيد

تطرقنا في الفصل الثاني من دراستنا والتي سنتناول فيها الإبداع الإداري من مفاهيم وتعريف، ثم أوجزنا أهم أنواع الإبداع الإداري، وذكرنا حاجة المنظمات الى الإبداع الإداري، ثم تطرقنا إلى عناصر الإبداع الإداري ومستوياته. .

كما سنخوض في كيفية تنمية الإبداع الإداري ومعوقات تطبيق الإبداع الإداري

2-1- مفهوم الإبداع الإداري:

يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000)، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة (الصرن، 2000)، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو قيادة الأفراد أو من خلال القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة (Sundbo، 1997).

أما الشمري (2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. ويعرفه هيجان (1999) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني ، 2004).

ويعرف "تورانس" الإبداع بأنه: " عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين. (Torrance,1993:p46)

أما "جروان" (جروان، 2002) فيعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

أما "العواد" (العواد، 2005) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه : " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ."

فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al,2002) .

2-2- أنواع الإبداع :

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

1. الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، 1997).

أما الشمري (2001) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:

1. الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج : يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات ، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.
2. الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
3. الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات. بينما صنف (عساف ، 1995) الإبداع إلى:

- **الإبداع الفردي:** والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

- **الإبداع الجماعي:** ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

2-3- حاجة المنظمات إلى الإبداع:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الغمري، 1983).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم، 1997).

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً) (حريم، 2004).

2-4- عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، 2005) :

1. **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.
2. **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
3. **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حادق من الاستجابات.
4. **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.
5. **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك

فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

2-5- مستويات الإبداع الإداري.

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

1. **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال (جروان، 2002).

2. **الإبداع المنتج أو التقني:** ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل لنواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية ، أو مسرحية شعبية (جروان، 2002) وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال (السويدان والعدلوني ، 2004).

3. **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية (السويدان والعدلوني، 2004).

4. **الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002).

5. الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد (Taylor,1993) (Freud) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (السويدان والعدلوني، 2004).

2-6- تنمية الإبداع الإداري.

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز.

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله ، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة ، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار (العيسى، 1996).

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

1. الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

2. إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
3. إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
5. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري،2005).

2-7- إدارة الإبداع.

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضيف العالم دراكر (Drucker،2002) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing).

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وحسب وجهة نظر (Argyris، 1983) فإن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح، أما الكاتبان (Wilson،)

(Roserfeld 1991) فيشير إلى أن الابتكار والإبداع ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزوا من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم.

2-8- معوقات الإبداع.

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

1. **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان و العدلوني ، 2004).
2. **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.
3. **معوقات الدافعية :** لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.
4. **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف (الصيدلاني، 2001م) المعوقات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة .

5. **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

أما المعاني (1996) فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
- القيادات الإدارية غير الكفو حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه للإبداع.
- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فان تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد ، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات الصلة بالموضوعات السائدة آنذاك، فنجد من النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صبغة كلاسيكية انفرد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصة ، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على مبادئ مميزة أملت مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري، وكلاهما قد ساهما في ترك كم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى التقدم في تفهم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري لتحقيق رضا الوظيفي.

3-1- تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال كما انه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك كثير من التعريفات للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، وكهذا الغموض والإشكال كان علينا أن نوضح هذا بإعطاء مفهوم للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

الروح المعنوية: عرف البعض الروح المعنوية العالية الرغبة عند الفرد في بأن يكرس وقته وجهده من اجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد يبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعيره مزيد من الإجهاد والتعب، انه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد على التعاون. (نعيم ابراهيم الطاهر 2010، ص1).

كما يعرف البعض الآخر بأنها "مجموعة من المشاعر المتصلة و المتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين" (مصطفى محمود ابوبكر، 2008، ص385)

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى حماس اتجاهالأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف (مصطفى محمود ابوبكر ، 2008، ص385).

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة الأولى التي تتسمبها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون."

ويعرف على انه "تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعتبر عن مدى توافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى."

كما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين" (أحمد بن سعيد بن سالم ، 2011/2012، ص28،29)

وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه معجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد الرضا لديه.

3-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوائد الأفراد المنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.

2. هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة.
- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وطيدة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.
- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسة تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ويتم من خلال ذلك التعرف على الجوانب القصور ومحاولة علاجها وتقاديها، ويتم التعرف أيضا على المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي ان تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري في العمل.

والرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها. ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع.

3-3- عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم عناصر المكونة للرضا الوظيفي نذكر منها:

1. **الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وان توافره لا سبب الرضا أو، السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في المجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى اجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. **مستوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الانجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

▪ **درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

▪ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤديها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

3. **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

4. خبرات النجاح والفشل في العمل: في تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره اعتزازه بذاته.(فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، ص 261. ص 264)

3-4- أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

◀ الرضا الوظيفي الداخلي :ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الإشراف والتقدير ، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

◀ الرضا الوظيفي الخارجي :ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

◀ الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تتدرج ضمنه الأنواع التالية:

◀ الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

◀ الرضا الوظيفي الفعلي:يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي وهناك ما يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

◀ الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر فيهذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه. (زاهر

محمد ديري، 2001، ص 45)

◀ الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفبها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله (زاهر محمد ديري، 2001ص45)

3-5- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس
- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.
- الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بزيارة استطلاعية في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بأثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي، وقد تم توزيع خمسة (05) استمارات بغرض الدراسة الاستطلاعية فهي تهدف إلى :

- جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.
 - التعرف على مجتمع الدراسة
 - معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة مع مجتمع البحث (بابا عربي لطيفة، 2012، ص 47)
- وكان الهدف من هذه الدراسة هو :

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

وقد تعرفنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير ورؤساء المصالح.
- حصر مجتمع الدراسة.

4-1-1- المجال المكاني والزمني

المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه انجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

4-2- منهج الدراسة.

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى

تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة به بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً (أنجريس موريس، 2004، ص 102).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على أثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كمياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (ملحم، 2002، ص 352).

4-3- متغيرات الدراسة.

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا وبشكل جلي أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

4-3-1- المتغير المستقل: وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية ويطلق عليه أحياناً بالمتغير التجريبي، أي ما يقوم الباحث بتثبيته للتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أن يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير التي يفرض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر، وفي دراستنا هذه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو : الابداع الإداري.

4-3-2- المتغير التابع: هو المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، هذا الأخير في دراستنا هو: الرضا الوظيفي.

4-4- مجتمع وعينة الدراسة

4-4-1- مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، 2009، ص 138).

ويعرفه محمد عبيدات بأنه كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (محمد عبيدات، 1999، ص 84)

ومجتمع بحثنا هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم 41 فردا، تم حذف 6 أفراد لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية، وأصبح لدينا المجتمع الأصلي 35 فردا.

ولأن مجتمع الدراسة هو أقل من 100 فردا فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4-4-2- عينة البحث.

ينظر للعينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات معينة حرصت على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع (خير الدين علة، 1997، ص 58).

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قدرت بـ 35 موظف من إجمالي الموظفين، أي الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، بحيث كان اختيار العينة بطريقة قصدية من إجمالي الموظفين.

4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات).

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية.

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها: مجموعة من الأسئلة المترابطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب (دنديني خالد، 2016، ص 51)

تحتوي استمارة الخاصة بالدراسة على قسمين

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في مقياس الابداع الإداري، ويتكون من أربعة أبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة) ويتكون من 16 عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويتكون من 12 عبارة.

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية).

4-6-1- الصدق.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات

وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقياً لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (983,0)، وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وصدق المحك، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول الآتي توضح ذلك.

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المرونة			الأصالة		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	,923**	05	0,000	,954**	01
0,000	,966**	06	0,000	,946**	02
0,000	,970**	07	0,000	,943**	03
0,000	,951**	08	0,000	,815**	04
قبول المخاطرة			الطلاقة		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	,966**	13	0,000	,718**	09
0,000	,938**	14	0,000	,958**	10
0,000	,964**	15	0,000	,936**	11
0,000	,962**	16	0,000	,970**	12
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه

الجدول رقم (02): معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الأول

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأصالة	07	0.979**
المرونة	07	0.960**
الطلاقة	07	0.983**
قبول المخاطرة	07	0.932**

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.961 كأدنى قيمة و 0.979 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1.

الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

الرضا الوظيفي					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	,929**	0,000	07	,806**	0,000
02	,883**	0,000	08	,921**	0,000
03	,882**	0,000	09	,907**	0,000
04	,852**	0,000	10	,877**	0,000
05	,802**	0,000	11	,961**	0,000
06	,952**	0,000	12	,946**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0,979	16	الابداع الإداري
0,970	12	الرضا الوظيفي
0.988	28	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، حيث قدرت ب (0.979) في محور الابداع الاداري، و (0.970) في محور الرضا الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.988 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع.

4-6-3- الموضوعية: حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبجوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 140).

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (spss) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب

المدى (4=1-5)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

جدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.4	5-4.21

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاثة كما يلي:

جدول رقم (06): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق
الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير بالدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

كما تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارات بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بنظام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وذلك بعد أن تم تفرغ الاستبانات في الحاسب الآلي وتمثل في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
2. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد مدى الصدق البنائي بين درجة العبارة والدجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
5. اختبار الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4-8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية

بعد تأكدنا من مناسبة وثبات الأداة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي بلغت 35 موظفا وموظفة، تم استرجاع الاستبانة الموزعة لتفريغها ومعالجتها احصائيا وتحليلها، ولقد استرجع الباحث كامل الاستبانة وبذلك يكون الاستبانة الخاصة للدراسة 35 استمارة، وقد اعترض الباحث بعض الصعوبات في الدراسة كتوقف النشاط الاداري جزئيا في الجزائر بسبب فيروس كورونا، وكذا وجود بعض التردد عند الموظفين في ملئ الاستمارات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها كما قنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والاجراءات أثناء إنجازة لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس :

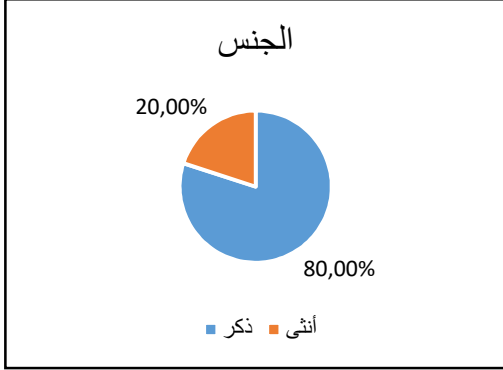
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

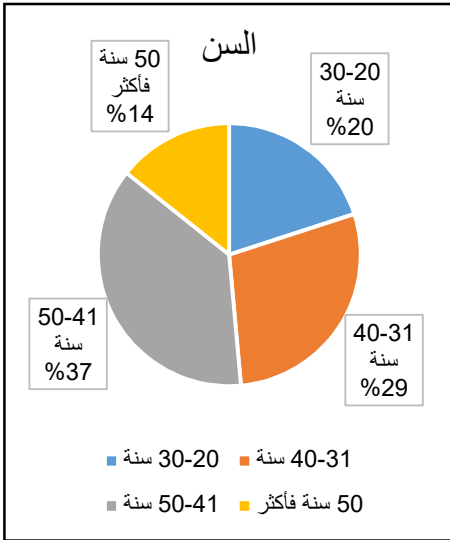
5-1- عرض وتحليل النتائج.

5-1-1- تحليل محور البيانات الشخصية.



النسبة المئوية %	التكرار	
80.0%	28	ذكر
20.0%	07	أنثى
100.0%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الجنس لعينة الدراسة أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة حيث تقدر بنسبة 80.0% من مجموع عينة الدراسة، ويمكن القول أن أغلبية العمال المتواجدون داخل المؤسسة من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل الميداني للمؤسسة

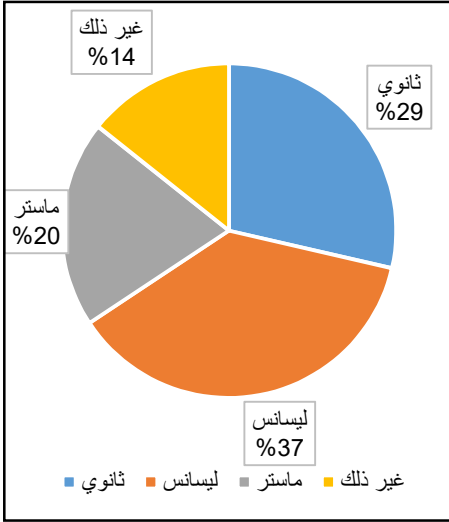


النسبة المئوية %	التكرار	
20.0%	07	30-20 سنة
28.6%	10	40-31 سنة
37.1%	13	50-41 سنة
14.3%	05	50 سنة فأكثر
100.0%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير السن أن الفئة العمرية (41-50) سنة هي الفئة الأكثر تكرار بنسبة 37.1%، ثم تأتي الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة 28.6%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة 20.0%، وفي الأخير الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 14.3%. ونستنتج أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة بين عامل الشباب وعامل الخبرة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	
28.6%	10	ثانوي
37.1%	13	ليسانس
20.0%	07	ماستر
14.3%	05	غير ذلك
100.0%	35	المجموع

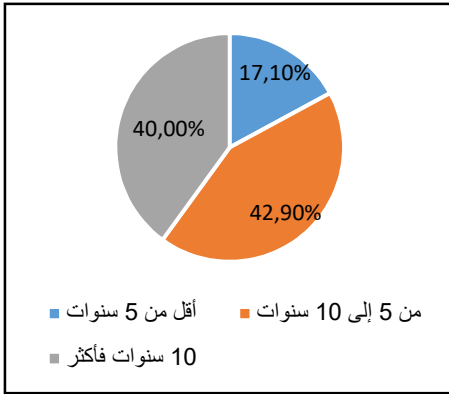


يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير المستوى التعليمي أن فئة حاملي الشهادات هم الفئة الأكثر تكرار في عينة الدراسة، حيث تأتي في المرتبة الأولى فئة حاملي الليسانس بنسبة 37.1%، وفي المرتبة الثانية ذو المستوى الثانوي بنسبة 28.0%، ثم حاملي شهادة الماستر بنسبة 20.0%.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن استنتاجها هو ارتفاع مستوى التعليم الجامعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	
17.1%	06	أقل من 5 سنوات
42.9%	15	من 5 إلى 10 سنوات
40.0%	14	10 سنوات فأكثر
100.0%	35	المجموع



يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الخبرة المهنية أن الخبرة المهنية (5-10 سنوات) هي الفئة الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة 42.9% ثم تأتي الفئة الثانية بنسبة متقاربة فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة 40.0%، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.1%.

ونستنتج من النتيجة السابقة أن معظم أفراد العينة يحوزون على خبرة لا بأس بها.

5-1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

الجدول رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول.

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
02	عالية	0,78108	4,0857	لدي القدرة على التحاور والاقناع	01
01	عالية جدا	0,45835	4,2857	لدي المساهمة في انتاج افكار جديدة	02
04	عالية	1,09774	3,9714	أستطيع التعامل بحنكة مع مواقف المختلفة	03
03	عالية	0,76696	4,0000	أحاول الابتعاد على الإجراءات الروتينية المتبعة لإنجاز العمل	04
	عالية	0,71984	4,0857	جميع فقرات المحور	

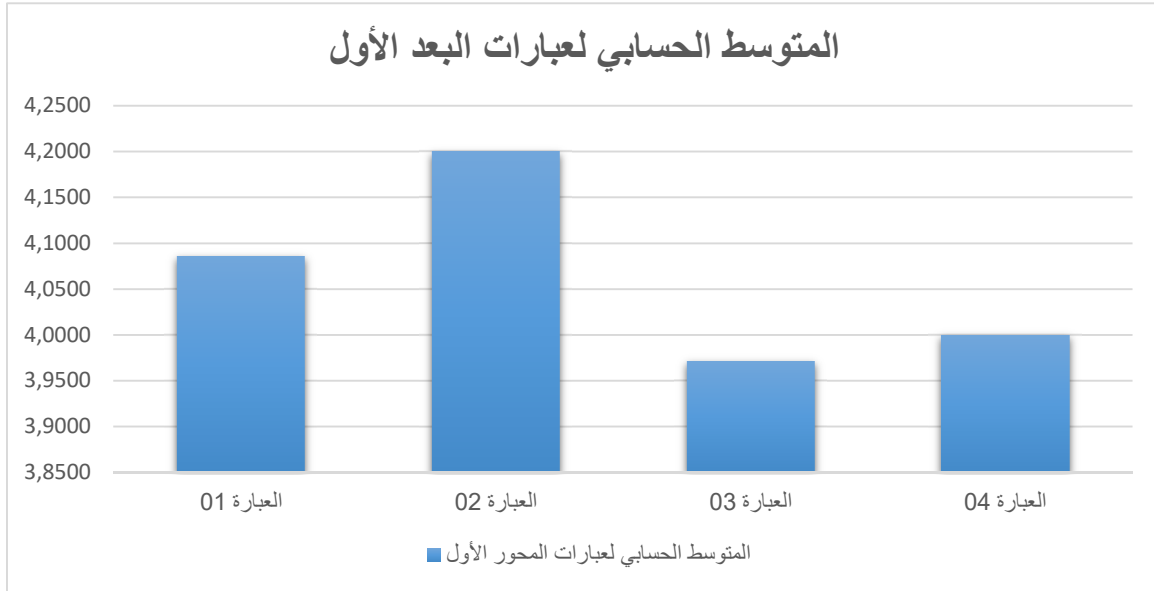
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (11) :

يظهر الجدول عبارات بعد الأصالة لمحور الابداع الاداري، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (3.41-4.2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (4.05)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (02) " لدي القدرة على المساهمة في إنتاج أفكار جديدة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.45.
- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (01) " لدي القدرة على التحاور والاقناع" بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.78 .
- أما فيما يخص العبارة رقم (04) "أحاول الابتعاد على الإجراءات الروتينية المتبعة لإنجاز العمل" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.766.

- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) " أحاول الابتعاد على الإجراءات الروتينية المتبعة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري 1.09 .

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول:



الشكل رقم (05): يوضح ترتيب عبارات البعد الأول حسب متوسطاتها الحسابية

5-1-3- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (المرونة)

الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني.

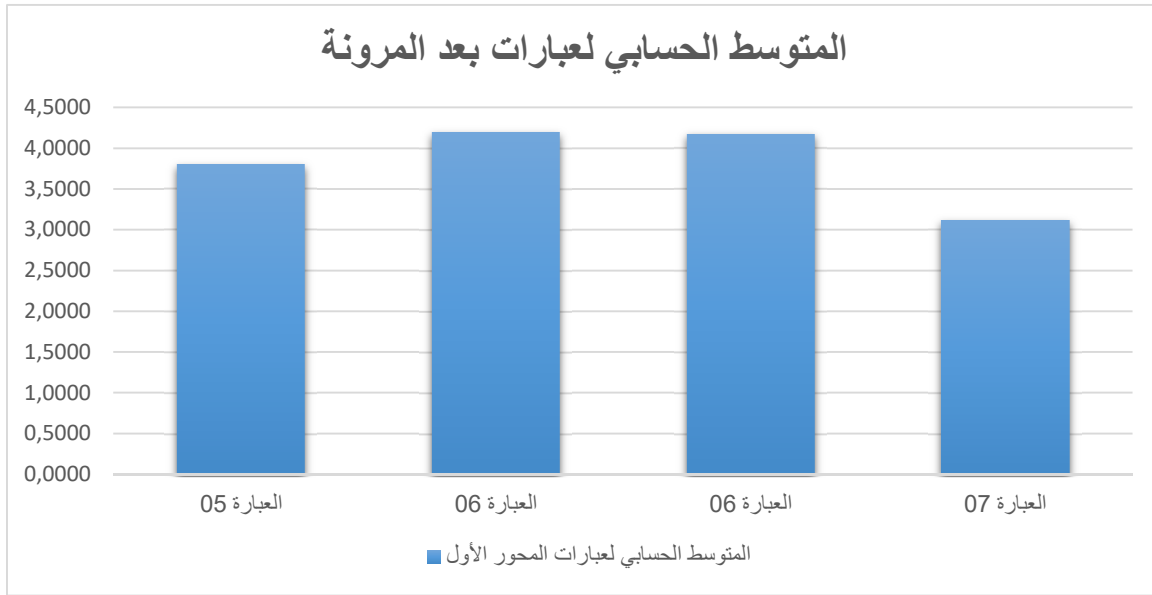
الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	عالية	0,93305	3,8000	أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة للرأي	05
1	عالية	0,79705	4,2000	أقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته	06
2	عالية	0,82197	4,1714	يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا	07
4	متوسطة	1,18251	3,1143	اتقبل التغييرات في أساليب العمل وأسعى لاحداثها	08
	عالية	0,88818	3,8214	جميع فقرات البعد	

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (12) :

يظهر الجدول عبارات بعد المرونة لمحور الابداع الاداري، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (3.11-4.2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (3.8)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (06) " أقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.797
- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (07) " يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.82 .
- أما فيما يخص العبارة رقم (05) " أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة للرأي " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.93.
- واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (08) " اتقبل التغييرات في أساليب العمل وأسعى لاحداثها " بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.18

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني:



الشكل رقم (06): يوضح ترتيب عبارات البعد الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

5-1-4- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (الطلاقة)

الجدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثالث.

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	عالية	1,22097	2,7429	لدي القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	09
3	عالية	1,38843	3,3143	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	10
1	عالية	1,19030	3,6286	يمكنني التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة	11
2	عالية	1,14642	3,5429	أستطيع استحضار أكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة	12
	عالية	1,10827	3,3071	جميع فقرات المحور	

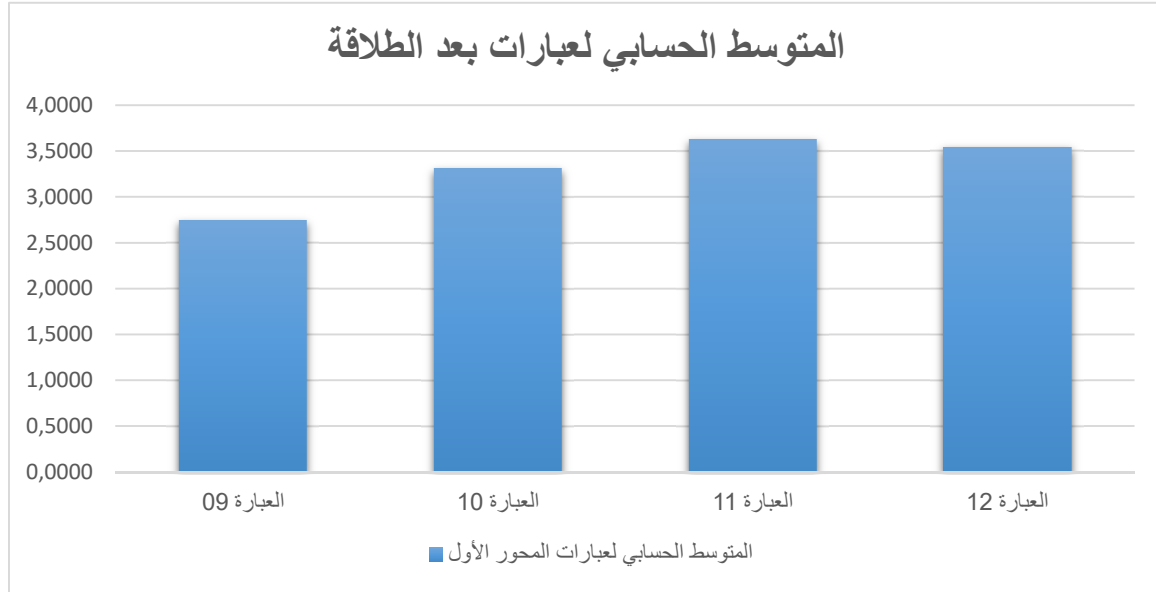
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (13) :

يظهر الجدول عبارات بعد الطلاقة لمحور الابداع الاداري، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (3.11-4.2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (3.8)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (11) " يمكنني التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة » المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.19
- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (12) " أستطيع استحضار أكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة " بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.14

- أما فيما يخص العبارة رقم (10) " لذي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.38
- واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (09) " لذي القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 1.22

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث:



الشكل رقم (07): يوضح ترتيب عبارات البعد الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

5-1-5- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع.

الجدول رقم (14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	عالية	0,76477	3,3429	يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها	13
1	عالية	0,73106	3,3714	اخطط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل	14
3	عالية	0,99325	3,1143	أستطيع إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار الحلول	15
4	عالية	0,91944	3,0857	لدي القدرة على رؤية العوامل الخفية	16
	عالية	0,81658	3,2286	جميع فقرات المحور	

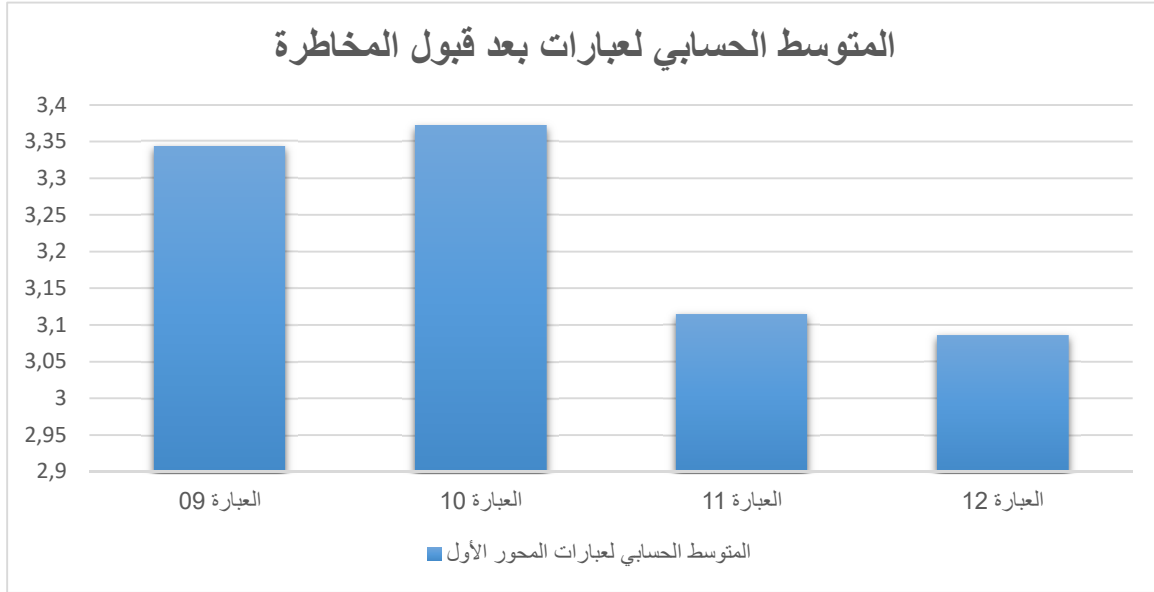
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (14) :

يظهر الجدول المعوقات البشرية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في الفئة العالية (3.08-3.37)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (3.22)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (14) المرتبة الأولى " اخطط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل "، بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.73.
- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (13) " يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.76 .
- أما فيما يخص العبارة رقم (15) " أستطيع إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار الحلول " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.99،

- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (16) "الذي القدرة على رؤية العوامل الخفية" بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.919 .

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع:



الشكل رقم (08): يوضح ترتيب عبارات البعد الرابع حسب متوسطاتها الحسابية

الجدول رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
9	متوسطة	1,13167	2,8857	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	01
4	عالية	0,85011	3,4286	الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجات	02
12	متوسطة	0,96319	2,3143	سياسة الاجور المتبعة عادلة	03
10	متوسطة	1,24009	2,8571	اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	04
5	عالية	1,39748	3,4000	سبق و ان تلقيت مكافآت	05
7	عالية	1,34914	3,3429	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة وعادلة	06
1	عالية جدا	0,45835	4,2857	لدي استقرار وظيفي في النادي الذي اعمل فيه	07
6	عالية	1,02736	3,3429	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	08
2	عالية	0,85700	4,1714	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	09
8	متوسطة	0,83213	3,1143	يتم العمل بيني وبين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	10
3	عالية	0,86675	3,8857	لدي علاقة ودية مع المسؤولين	11
11	متوسطو	1,07062	3,8286	مكان العمل يشعرنني بارتياح كبير	12
	متوسطة	0,89847	3,4048	جميع فقرات المحور	

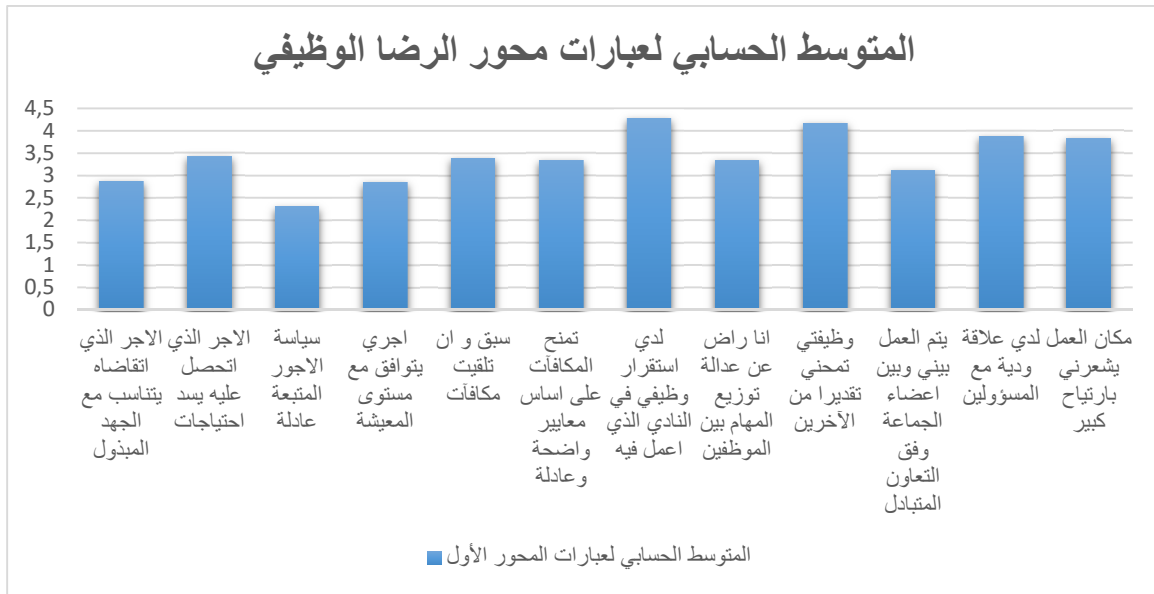
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (15) :

يظهر الجدول المعوقات البشرية في الإدارة الرياضية، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود أغلبها في المجال (4.2-2.31)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي (3.4)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى "" لدي استقرار وظيفي في النادي الذي اعمل فيه"، بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.45.

- وفي المرتبة الثانية احتلت العبارة رقم (09) " وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين" بمتوسط حسابي 34.17 وانحراف معياري 0.85 .
- أما فيما يخص العبارة رقم (11) " لدي علاقة ودية مع المسؤولين" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.86.
- واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (02) "الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجات" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.85 .
- واحتلت العبارة رقم (03) " سياسة الاجور المتبعة عادلة " المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 0.96 .

والشكل الموالي يوضح توزيع المتوسطات الحسابية لمحور الرضا الوظيفي:



الشكل رقم (09): يوضح ترتيب عبارات محور الرضا الوظيفي حسب متوسطاتها الحسابية

5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى .

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأصالة على الرضا الوظيفي " وللتحقق من صحة الفرضية لمستخدمي مديرية الشباب والرياضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية الانحدار ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (16) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعء الاصالة على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,897	0,000	-4,931	,000b	287,632	0,289	-1,425	الثابت
	0,000	16,960			0,070	1,182	بعء الأصالة

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (287,632) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الأصالة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-4,931) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأصالة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1.425 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0,897) من التباين في المتغير التابع، أي أن (89.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى بعء الأصالة، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى : " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأصالة على الرضا الوظيفي " محققة.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة على الرضا الوظيفي؟ " وللتحقق من صحة الفرضية لمستخدمي مديرية الشباب والرياضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية الانحدار، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (17) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعء المرونة على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,906	0,005	-1,293	,000	317,012	0,212	-0,274	الثابت
	0,000	17,805			0,054	0,963	المرونة

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (317.012) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (المرونة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-1.293) بمستوى دلالة قدره (0.005) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المرونة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.274 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.906) من التباين في المتغير التابع، أي أن (90.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى بعء المرونة، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة على الرضا الوظيفي " محققة.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الطلاقة على الرضا الوظيفي؟ " وللتحقق من صحة الفرضية لمستخدمي مديرية الشباب والرياضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية الانحدار، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (18) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعء الطلاقة على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,966	0,000	8,486	,000	935,951	0,091	0,770	الثابت
	0,000	30,593			0,026	0,797	الطلاقة

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (935,951) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الطلاقة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (8.486) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الطلاقة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.77 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.966) من التباين في المتغير التابع، أي أن (96.6%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى بعء الطلاقة، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.091) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي

ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الطلاقة على الرضا الوظيفي " محققة.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة لهاته الدراسة على : " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي؟ " وللتحقق من صحة الفرضية لمستخدمي مديرية الشباب والرياضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية الانحدار، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعء قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,836	0,547	0,609	,000	167,830	0,258	0,157	الثابت
	0,000	12,955			0,078	1,006	قبول المخاطرة

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائيا، حيث بلغت قيمة "ف" (167,830) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (بعء المخاطرة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.157) بمستوى دلالة قدره (0.258) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (الطلاقة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ومنه يمكن القول أن الفرضية الرابعة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي " غير محققة.

مناقشة نتائج الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على : " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الاداري على الرضا الوظيفي؟ " وللتحقق من صحة الفرضية لمستخدمي مديرية الشباب والرياضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية الانحدار، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الإبداع الاداري على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,973	0,003	-3,162	,000	1205,130	0,111	-0,351	الثابت
	0,000	34,715			0,030	1,040	الإبداع الاداري

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائيا، حيث بلغت قيمة "ف" (1205,130) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الإبداع الاداري) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-3,162) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإبداع الاداري) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 3.16 في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.973) من التباين في المتغير التابع، أي أن (97.3%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى الإبداع الاداري، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.030) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الرضا الوظيفي

ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الاداري على الرضا الوظيفي " محققة.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

6-1- الاستنتاج العام.

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربعة وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت.

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاصاله على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد المرونة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الطلاقة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

6-2- الاقتراحات :

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات :

- ضرورة الرفع من الأجور لتلبية احتياجات العمال الأساسية.
- ضرورة تقديم التحفيز والمكافآت على الجهود الإضافية
- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل خدمة.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق أفضل تميز إداري.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، الدليل العلمي إعادة الهيكلة والتميز الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
2. أحمد ماهر وآخر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
3. أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبة للنشر، الجزائر ، 2004.
5. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأساسية، الأبعاد، الاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
7. حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2007
8. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
9. خير الدين علي عويس، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998-1999.
11. ربحي مصطفى عليان و عثمان غنيم: أساليب البحث العلمي-أسس النظرية والتطبيق العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. العزاوي نجم عبد الله وجواد حسين ،تطور إدارة الدوارد البشرية ،بدون طبعة، دار اليازوري للنشر ،عمان، 2011.
13. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
14. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار الميسر، 2009.
15. مروان عبد المجيد ابراهيم، الاختبارات والقياس في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، 1999.
16. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.

17. ملحم، سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة والتوزيع والنشر والطباعة، عمان، 2002.
18. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، ط1، عمان، مجدلاوي، 1994.
19. النجار فريد راغب، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
20. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية. 2004.
21. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
23. هوبكنز، ماركهام، ترجمة خالد العامري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
24. ياسين سعد غالب، الادارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 2005.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " أثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي في الأندية الجزائرية"، وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: الإبداع الإداري

البعد الأول: الأصالة					
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					01 لدي القدرة على التفاوض والاقناع
					02 لدي المساهمة ففي انتاج افكار جديدة
					03 أستطيع التعامل بحنكة مع مواقف المختلفة
					04 أحاول الابتعاد على الإجراءات الروتينية المتبعة لإنجاز العمل
البعد الثاني: المرونة					
					05 أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة للرأي
					06 أقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته
					07 يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا
					08 اتقبل التغييرات في أساليب العمل وأسعى لاحداثها
البعد الثالث: الطلاقة					
					09 لدي القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					10 لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					11 يمكنني التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة

					12	أستطيع استحضار أكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة
البعد الرابع: قبول المخاطرة						
					13	يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها
					14	اخطط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل
					15	أستطيع إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار الحلول
					16	لدي القدرة على رؤية العوامل الخفية

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					الاجر الذي انقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	01
					الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجات	02
					سياسة الاجور المتبعة عادلة	03
					اجري يتوافق مع مستوى المعيشة	04
					سبق و ان تلقيت مكافآت	05
					تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة و عادلة	06
					لدي استقرار وظيفي في النادي الذي اعمل فيه	07
					انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	08
					وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	09
					يتم العمل بيني وبين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	10
					لدي علاقة ودية مع المسؤولين	11
					مكان العمل يشعرني بارتياح كبير	12

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاصالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947 ^a	,897	,894	,29258

a. Predictors: (Constant), الاصالة

b. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,622	1	24,622	287,632	,000 ^b
	Residual	2,825	33	,086		
	Total	27,446	34			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاصاله

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	-1,425	,289		-4,931	,000
	الاصاله	1,182	,070	,947	16,960	,000

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5302	4,4856	3,4048	,85098	35
Residual	-,55343	,51439	,00000	,28824	35
Std. Predicted Value	-2,203	1,270	,000	1,000	35
Std. Residual	-1,892	1,758	,000	,985	35

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952 ^a	,906	,903	,28003

a. Predictors: (Constant), المرونة

b. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,859	1	24,859	317,012	,000 ^b
	Residual	2,588	33	,078		
	Total	27,446	34			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,274	,212		-1,293	,205
	المرونة	,963	,054	,952	17,805	,000

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,8919	4,2987	3,4048	,85507	35
Residual	-,39137	,70129	,00000	,27588	35
Std. Predicted Value	-1,769	1,045	,000	1,000	35
Std. Residual	-1,398	2,504	,000	,985	35

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الطلاق ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,983 ^a	,966	,965	,16830

a. Predictors: (Constant), الطلاقة

b. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,512	1	26,512	935,951	,000 ^b
	Residual	,935	33	,028		
	Total	27,446	34			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الطلاقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,770	,091		8,486	,000
	الطلاقة	,797	,026	,983	30,593	,000

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5665	4,7536	3,4048	,88304	35
Residual	-,51165	,27894	,00000	,16581	35
Std. Predicted Value	-2,082	1,527	,000	1,000	35
Std. Residual	-3,040	1,657	,000	,985	35

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قبولالمخاطرة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,836	,831	,36968

a. Predictors: (Constant), قبولالمخاطرة

b. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,936	1	22,936	167,830	,000 ^b
	Residual	4,510	33	,137		

Total	27,446	34			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), قبولالمخاطرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,157	,258		,609	,547
	قبولالمخاطرة	1,006	,078	,914	12,955	,000

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6661	5,1865	3,4048	,82134	35
Residual	-,59152	,65848	,00000	,36421	35
Std. Predicted Value	-2,117	2,169	,000	1,000	35
Std. Residual	-1,600	1,781	,000	,985	35

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع_الاداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987 ^a	,973	,973	,14889

a. Predictors: (Constant), الابداع_الاداري

b. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,715	1	26,715	1205,130	,000 ^b
	Residual	,732	33	,022		
	Total	27,446	34			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الابداع_الاداري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,351	,111		-3,162	,003
	الابداع_الاداري	1,040	,030	,987	34,715	,000

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5342	4,7849	3,4048	,88642	35
Residual	-,34455	,28908	,00000	,14668	35
Std. Predicted Value	-2,110	1,557	,000	1,000	35
Std. Residual	-2,314	1,942	,000	,985	35

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

ملخص الدراسة

العنوان : "أثر الابداع الإداري على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة "

أهداف الدراسة:

- الرغبة في الوصول إلى مدى صحة الفرضيات المدروسة من خلال الدراسة الميدانية.
- محاولة اسقاط الدراسة النظرية بالميدان ومدى تطابقها مع واقع مؤسساتنا.
- الوقوف على مختلف الاستراتيجيات المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي.
- الفهم المتعمق والصحيح لمخفف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع بحثنا من

اساليب جمع البيانات: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الابداع الإداري على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاصاله على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد المرونة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الطلاقة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد قبول المخاطرة على الرضا الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاقتراحات والفرضيات

- ضرورة الرفع من الأجور لتلبية احتياجات العمال الأساسية.
- ضرورة تقديم التحفيزات والمكافآت