

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي : .....

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري  
لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات  
النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر

إعداد الطالب : برباخ رابح

لجنة المناقشة مكونة من :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	رابح مجادي
مقررا ومشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بوزيد اوشن
عضوا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	أسامة مرنيذ
عضوا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر " أ "	عبد القادر عثمانى
عضوا	جامعة زيان عاشور - الجلفة	أستاذ محاضر " أ "	مصطفى سعدي
عضوا	جامعة عمار ثليجي - الأغواط	أستاذ محاضر " أ "	عمر دمانة

السنة الجامعية : 2018/2017

## شكر و عرفان



﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَتَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (الآية 19) سورة النمل **الصلوات**

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه في الأولين والآخرين  
والملا الأعلى إلى يوم الدين ..  
وبعد ،إني اشكر الله الذي لا تعد ولا تحصى نعمه عليا واشكره على هذه النعمة نعمة الدراسة  
والنجاح والقاتل في محكم تنزيل

﴿وَإِذ تَأْتِنَن رَّبُّكُمْ لِئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ....﴾ (الآية 7) سورة إبراهيم. **الصلوات**

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم :من لم يشكر الناس لم يشكر الله

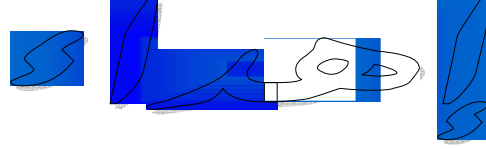
كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف : " الدكتور اوشن بوزيد" الذي سهل  
لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب،  
فكان نعم المشرف

كما نتقدم بشكر إلى كل من الأستاذ " الدكتور معيزة مبارك " و " الدكتور جواد خالد "

و لا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا، من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل  
المتواضع وخاصة كل أساتذة وموظفين معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة  
المسيلة

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علي بإنهاء هذا العمل.

الطالب : برباخ رابح



اهدي هذا العمل المتواضع إلى منبع الحنان ورمز العطف والمحبة  
إلى التي لن أوفيها حقها  
مهما قدمت لها إلى من تقع الجنة تحت أقدامها وأمرنا الرحمان بطاعتها  
أمي الغالية.

وإلى رمز الفخر والاعتزاز الذي شق لي درب الحياة من أجل راحتي  
إلى الذي لن أرد له القليل مما منحني، أبي العزيز.

وإلى سندي في الحياة ورفيقة الدرب زوجتي وحببتي الغالية و أم أولادي  
إلى كل عائلتي - أخوتي - أخواتي، أخوالي وخالاتي، أعمامي وعماتي وكل أولادهم  
كل باسمه وكل العائلة صغيرها وكبيرها دون أن أنسى الجدة أطل الله في عمرها.  
وإلى من تقاسم معي حلو الحياة ومرها وإلى كل الأصدقاء و أستاذة معهد علوم  
وتقنيات النشاط البدنية و الرياضية بالمسيلة.

## قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
• شكر	I.....
• إهداء	II.....
• فهرس المحتويات	III-VII.....
• قائمة الجداول والأشكال	VII-X.....
• مقدمة	أ- ب- ج.....

### الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول : الخلفية النظرية

أولا : الوقت	05.....
1-1. مفهوم الوقت	05.....
2-1. أهمية الوقت	06.....
3-1. أنواع الوقت	09.....
ثانيا إدارة الوقت	11.....
1-1. مفهوم إدارة الوقت	11.....
2-1 أهمية إدارة الوقت	13.....
3-1. أساسيات و متطلبات إدارة الوقت	15.....
ثالثا : أساليب إدارة الوقت	16.....
1- الإدارة بالتفويض	17.....
1-1- مفهوم الإدارة بالتفويض	17.....

18	2-1-الخطوات الرئيسية في الإدارة بالتفويض.....
20	3-1-عناصر عملية التفويض.....
20	4-1-مستويات التفويض.....
21	5-1-مبادئ تفويض السلطة.....
23	6-1-مزايا و عيوب الإدارة بالتفويض.....
24	7-1-أنواع السلطات في المنظمة.....
24	2- الإدارة بالأهداف.....
24	1-2- مفهوم الإدارة بالأهداف.....
27	2-2- أهداف الإدارة بالأهداف.....
27	3-2-مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف.....
28	4-2-خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.....
29	5-2-مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف.....
30	3- الإدارة الذاتية.....
30	1-3- الإدارة الذاتية.....
31	2-3- أسس الإدارة الذاتية.....
32	3-3- مبادئ الإدارة الذاتية.....
32	4-3- معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية.....
34	رابعا: الإبداع.....
34	1- مفهوم الإبداع.....
36	2- الإبداع في الإسلام.....
39	3-مداخل الإبداع.....
40	خامسا : الإبداع الإداري.....
40	1- مفهوم الإبداع الإداري.....
41	2- أهمية الإبداع الإداري.....
42	3- خصائص الإبداع الإداري.....
43	4- نظريات الإبداع الإداري.....
45	5- مستويات الإبداع في المنظمة.....
46	6- عناصر الإبداع الإداري.....
49	7- أنواع الإبداع الإداري.....
50	8- مراحل عملية الإبداع الإداري.....

52.....	9- أهمية الإبداع الإداري.....
52.....	10- عملية الإبداع الإداري.....
53.....	11- سمات وخصائص الإداري المبدع.....
54.....	12- القيادة الإبداعية.....
54.....	13- الأساليب القيادية الإبداعية.....
54.....	14- سمات القائد الإداري المبدع.....
55.....	15- معوقات الإبداع الإداري.....
56.....	16- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.....

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

59.....	1- الدراسات الخاصة بإدارة الوقت.....
71.....	2- الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري.....
77.....	3- الدراسات التي تناولت الموضوعين معا.....
83.....	4- أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسات السابقة.....
87.....	5- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.....



## الفصل الثاني

### الإطار العام للدراسة

90 .....	1. تحديد المفاهيم الأساسية.....
95 .....	2. الإشكالية.....
98 .....	3. أهداف الدراسة.....
99 .....	4. أهمية الدراسة.....
99 .....	5. الفرضيات.....
100 .....	6. نموذج الدراسة.....

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة واجرائاتها

- 1- الدراسة الاستطلاعية ..... 102
- 2- منهج الدراسة ..... 102
- 3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها..... 103
- 4- الدراسات السكومترية ( القياسية)..... 105
- 5- مجتمع الدراسة..... 112
- 6- عينة البحث..... 112
- 7- توزيع العينة..... 112
- 8- حدود الدراسة..... 116
- 9- أدوات التحليل الإحصائي ..... 118

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 1- الإجابة على التساؤل الأول ..... 120
- 1-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول..... 121
- 1-1-2- الإجابة على التساؤل الأول - الفرع الأول..... 130
- 1-1-2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - الفرع الأول..... 131
- 1-1-3- الإجابة على التساؤل الأول - الفرع الثاني..... 131
- 1-1-3-2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - الفرع الثاني..... 132
- 1-1-4- الإجابة على التساؤل الأول - الفرع الثالث..... 133
- 1-1-4-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - الفرع الثالث..... 134
- 2- الإجابة على التساؤل الثاني ..... 135
- 2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني..... 136
- 2-2- الإجابة على التساؤل الثاني - الفرع الأول..... 139

- 140.....2-2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني - الفرع الأول
- 141.....3-2- الإجابة على التساؤل الثاني - الفرع الثاني
- 142.....2-3-2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني - الفرع الثاني
- 144.....4-2- الإجابة على التساؤل الأول - الفرع الثالث
- 145.....2-4-2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - الفرع الثالث
- 146.....3- الإجابة على التساؤل الثالث
- 146.....1-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
- 148.....2-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
- 149.....3-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
- 150.....4-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع
- 150.....5-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس
- 153.....6-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السادس
- 155.....7-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السابع
- 157.....8-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثامن
- 158.....9-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي التاسع
- 160.....10-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي العاشر
- 162.....2-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الحادي عشر

## الفصل الخامس

### استنتاجات واقتراحات

- 165.....1- استنتاجات عامة
- 174.....2- اقتراحات
- 177.....3- الأفاق المستقبلية
- 178.....4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
104	درجات الاستبيان	.1
106	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية لفقراته	.2
108	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية لفقراته	.3
108	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة الذاتية والدرجة الكلية لفقراته	.4
110	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القدرات الإبداعية والدرجة الكلية لفقراته	.5
110	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان	.6
111	معامل الثبات لاستبيان أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري	.7
113	توزيع عينة البحث بالنسبة لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية بالجزائر	.8
114	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	.9
115	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	.10
116	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	.11
120	تحليل فقرات البعد الأول المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة الوقت	.12
123	تحليل فقرات البعد الثاني المتعلقة بأسلوب الإدارة بالتفويض لإدارة الوقت	.13
126	تحليل فقرات البعد الثالث المتعلقة بأسلوب الإدارة الذاتية لإدارة الوقت	.14
128	تحليل أبعاد المحور الأول المتعلقة بأساليب إدارة الوقت	.15
130	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المركز الوظيفي الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	.16
132	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي	.17
133	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الخبرة المهنية	.18
134	اختبار شفيه للمقارنات المتوسطة	.19
135	تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالقدرات الإبداعية	.20
139	تحليل أبعاد المحور الثاني المتعلقة بالإبداع الإداري	.21
140	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المركز الوظيفي	.22

142	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي	.23
143	اختبار شففيه للمقارنات المتوسطة	.24
145	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الخبرة المهنية	.25
146	اختبار شففيه للمقارنات المتوسطة	.26
148	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري	.27
149	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	.28
150	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	.29
151	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	.30
153	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الأصالة	.31
155	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الطلاقة	.32
156	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر المرونة	.33
158	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر المخاطرة	.34
160	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر القدرة على التحليل	.35
161	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الحساسية للمشكلات	.36
163	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الخروج عن المألوف	.37

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
50	الشكل يوضح أنواع الإبداع	.1
100	نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة ( أساليب إدارة الوقت - الإبداع الإداري).	.2
114	شكل يمثل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي.	.3
115	شكل يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	.4
116	شكل يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب الحالي.	.5

## مقدمة :

تعد الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية ، حيث تعتبر مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت ، واستثماره ، وتوزيعه بفعالية على المهام المختلفة ، والتي لا تنطلق إلى تغييره ، أو تعديله أو تطويره ، بل استثماره بشكل فعال ، ومحاولة تقليل الضائع منه هدرا ، لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري ، بإعطاء الوقت أهمية أكبر وتوجيهه للسلوك نحو إنجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه ، والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم . ( يوسف احمد ، 2006:ص2)

و من المعلوم أن لكل الإدارات بما في ذلك إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية أنها تعمل على تحقيق النجاح و الرقي و التغلب على المشاكل و ذلك عن طريق إتباعها الأسس العلمية وتنظيمهم لأوقاتهم التي تؤدي بدورها إلى النجاح و تبني الأفكار الصحيحة و الواضحة و بأساليب إدارية حديثة ، و بأقل التكاليف و اقل وقت ممكن لتبرز كإدارة قائمة بجد ذاتها داخل الحرم الجامعي ، وهي الخاصة الأكثر الأهمية لإدارة معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا لهذه المعاهد و الأقسام و القيادة المشرفة عليها ، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص خلال تخطيطها لبرامجها السنوية و البرامج البعيدة الأمد ، لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف ، وتحقيق الأهداف يحتاج إلى وقت ، وبذلك يكون الوقت احد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ، ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق المنشود منه من أهداف .

كما تعتبر إدارة الوقت عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية سواء ( العليا أو الوسطى أو التنفيذية ) وذلك من خلال معالجة العوامل المؤدية إلى سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع المستويات بما يمكن المنظمات من تحقيق مهامها وأهدافها .

حيث أن نجاح المديرين في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل ، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل الرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديرهم . ( جهاد الرسيد، 2003: ص3)

ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت حاجة الإبداع للتعامل مع هذه الظروف وهذا ما يؤكد بيتير دراكر بقوله " أن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات بطريقة إبداعية " . ( فهد السلمي ، 2008: ص3)



لتحقيقها ، وأهمية بحثنا و من اقتراح إجابات مؤقتة أو ما يعرف ب فرضيات الدراسة و تم اقتراح نموذج من إعدادنا من توضيح مجريات العمليات الإحصائية و كشف تربط متغيرات الدراسة مع بعض .

**الفصل الثالث (إجراءات الدراسة الميدانية ) :** حيث استخدم الباحث في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة ، ومجتمع الدراسة و الذي تكون من المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، وقد تم اختيار عينة عنقودية من مجتمع الدراسة قدرت ب 71.57% ، ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات ، تم تقسيمه إلى ثلاث محاور الجزء الذي احتوى البيانات الشخصية و المحور الثاني و الذي يحتوي على ثلاث أبعاد لقياس أساليب إدارة الوقت و هي ( الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتفويض ، الإدارة الذاتية) ، اما المحور الثالث الذي يحتوي على سبع ابعاد لقياس الإبداع الإداري و هي ( الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج على المألوف ) ، وتم حساب الخصائص السكومترية لأداة الدراسة من صدق و ثبات على عينة استطلاعية ، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية التي سوف يتم التعامل معها أثناء التحقق من أهداف الدراسة .

**الفصل الرابع ( تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ):** وقد تم فيه عرض نتائج الدراسة وتفسيرها و مقارنتها

بمختلف نتائج الدراسات السابقة التي كان لها علاقة بمواضيع الدراسة.

**الفصل الخامس ( استنتاجات و اقتراحات ):** وتم الطرق في هذا الفصل إلى أهم النتائج المتوصل إليها في الفصل الرابع

، وتقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها ، ومن ثم تقديم بعض الآفاق المستقبلية للبحث

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

أولا : الوقت .

ثانيا : إدارة الوقت .

ثالثا : أساليب إدارة الوقت .

رابعا : الإبداع .

خامسا : الإبداع الإداري .

سادسا : الدراسات السابقة .

أولا : الوقت .

## 1-1- مفهوم الوقت:

يعتبر الوقت من أهم العناصر التي تلازم الإنسان حيث يمثل له البداية والنهاية في حياته اليومية أو آخرته ، لذا يعتبر الوقت من الموارد الثمينة و القيمة لأي فرد في أي مجتمع ، حيث تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة، والتي تتفاوت فيما بينها في تقدير قيمة الوقت فهي تحرص كل الحرص على كيفية استثماره و توزيعه بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ، لان الوقت مورد لا يمكن إعادة إنتاجه فإذا مضى فإنه لن يعود و هذا يدفعنا لاستثمار كل لحظة منه.

إن ابرز مورد متاح للفرد و هو يمارس نشاطاته التعليمية و الحياتية المختلفة هو الوقت ، وهو بذلك يعتبر عاملا مقلقا لكافة الناس ، ففي الوقت يتصرف الفرد للوصول إلى أهدافه ، فإذا أحسن استغلاله و استثماره بصورة فعالة ، فإنه سوف يصل إلى مستوى النجاح المطلوب في أداء مهمته ، و الوقت يتساوى فيه جميع الأفراد ، فليس ثمة شخص لديه من الوقت في أي يوم أكثر من شخص آخر على الإطلاق ، ويتصف هذا الوقت بأنه محدود ، ولا يعود ثانية ، ولا يزيد ، ولا يعوض ولا يشتري ، ولا يباع ، ولا يستأجر ، ولا يسرق ، ولا يدخر ، ولا يخزن ، ولا يضاعف ، فهو بذلك عظيم القيمة ، ويحتاج من الفرد المزيد من الاهتمام للتخطيط و الإعداد لإدارته و السيطرة عليه . ( زياد بركات ، 2007 : ص 4 )  
ويعتبر الوقت من الموارد القيمة و الثمينة في أي مؤسسة ، ولا أي منظمة ، و لا أي فرد ، وهو احد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها ، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة ، فالمؤسسات و الأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل و أحسن لمواجهة التحديات الشخصية و المهنية التي تقابلهم . ( عبد الله شوقي ، 2006 : ص 38 )

ويعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض ، وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد ، وبالرغم من ذلك فلكل فرد منا تعريفه الخاص به ، ويعتبر الوقت نَحورا هاما يتركز عليه ، فنجد البعض يكون أكثر التصاقا بالماضي ، والبعض الآخر يفضل الحاضر و لا يكثر كثيرا بالماضي أو المستقبل ، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة سترعي انتباهها المستقبل وتوليه مزيدا من الاهتمام على حساب كل من الماضي و الحاضر . ( احمد حافظ ، محمد حافظ ، 2003 : ص 33 )

ومن خلال ما سبق سوف يستعرض الباحث أهم مفاهيم الوقت

لقد أظهرت الأدبيات المتخصصة اختلافا واضحا في تحديد مفهومي الزمن و الوقت ، فالزمن في نظر أفلاطون " هو الصورة المتحركة التي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر " ، أما أرسطو فقد عرف الزمن " بمقدار الحركة فيما يتعلق ب القبل و البعد و الحركة في مفهومه تأخذ أشكالا ثلاثة ( النوعية و الكمية و الموضوعية ) فالحركة النوعية يقصد بها التناوب و الكمية هي التغيير في الحجم زيادة أو نقصان أما التغيير الموضوعي فهو التغيير في المكان " ، أما الكندي الذي يعد أول فلاسفة العرب فيعرف الزمن على انه " هو عدد حركة الفلك و الوقت هو نهاية الزمان المفروض للعمل " . ( باسم خضير ، علي نعمة ، 2006 : ص 304 )

و قد ذكر علوان و أحمد سنة 2009 إن الوقت هو احداث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص ، و لكن يصعب تحديدها ، و برغم أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص به .

( قاسم علوان ، نجوى أحمد ، 2009 : ص 33 )

و ذكر الصرايرة سنة 2010 يعد الوقت احد أندر الموارد الاقتصادية الهامة و الثمينة للإدارة و يتميز من غيره من الموارد ، بأنه العنصر الذي لا يمكن استنجاؤه أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه و لا يمكن الاستغناء عنه و إبداله بغيره .

( خالد الصرايرة ، 2010 : ص 56 )

وعرفه أبو النصر سنة 2014 بأنه " مادة الحياة ، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر ، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ."

( مدحت أبو النصر ، 2014 : ص 26 )

وعرفه العلاق سنة 2009 " هو منفعة ، حيث يمكن الأفراد و المنظمات و المجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب ."

( بشير العلاق ، 2009 : ص 13 )

من التعريفات السابقة يستخلص الباحث أنها جميعا تتفق على أهمية عنصر الوقت في حياتنا و على ضرورة استثماره بشكل جيد و فعال ، آذ يعتبر من عوامل نجاح التخطيط ، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي ، ولا يؤثر فقط على الحاضر ، وإنما يمكن من النظر إلى المستقبل أو التأمل به ، وبالتالي التطلع و التخطيط للمستقبل بشكل أفضل و أيسر لتحقيق الأهداف المسطرة .

## 1-2- أهمية الوقت :

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان ، حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات و المعتقدات. لذا فإن أهمية الوقت تنبع من أهمية الحياة التي نعيشها ، فإن كانت تلك الحياة آثمن ما تقيم ، فحفظ الوقت حفظ لها ، و قتلها إهدار لمعيشتنا التي أتاحها الله لنا ، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتصنيف أهمية الوقت إلى :

### • الوقت في الإسلام:

#### أ- الوقت في القرآن الكريم:

ومن دلائل أهمية الوقت في القرآن الكريم كونه مخلوق خلقه الله و أوجده كمظهر من مظاهر قدرته و آية من آيات عظمته قال تعالى ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ سورة آل عمران آية 190 ، وكما أكد الدين الإسلامي الحنيف على مكانة الوقت وأهميته في أكثر من موضع في كتاب الله العزيز والتي نذكر منها:

قال تعالى ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُسَاهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي لَا يُجِيبُهَا لِوَفْتِهَا إِلَّا هُوَ ثَقُلَتْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا تَأْتِي بِحِجَابٍ وَلَا بِغِيبَةٍ يَسْأَلُونَكَ كَأَنَّكَ حَتَّىٰ عَمَّا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ اللَّهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ سورة الأعراف الآية 187، وقوله تعالى ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهِلَّةِ قُلْ هِيَ نَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجَّ﴾ سورة البقرة الآية 189، وقوله تعالى ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَمَا مَسَّا مِنْ غُيُوبٍ﴾ سورة ق الآية 38، وقوله تعالى ﴿هَلْ أَتَىٰ عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُن شَيْئًا مَّذْكُورًا﴾ سورة الإنسان الآية 1، وقوله

تعالى ﴿وَيَسْتَجِيبُونَكَ بِالْعُطَابِ وَلَنْ يَخْفَى اللَّهُ وَعَدَهُ وَإِنَّ يَوْمًا عَدَدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ﴾ سورة الحج الآية 47 ، وهذا يعني التصرف في هذا المخلوق أنا هو الوقت .

إبقاء و إفاءة شأن رباني خالص ، وان حلم البقاء الذي يراود الإنسان في كل وقت وهو الحلم الذي لن يتحقق له إلا حين ترتفع قيود الوقت و فعاليتها ، فيعيش أهل الجنة في عالم البقاء ، وأهل النار في جهنم خالدون.

( زياد الدغامين ، 2009: ص 200)

وليس أدل على أهمية الوقت في القرآن الكريم ، إلا أن الله سبحانه وتعالى اقسم ببعض المواقيت في آياته الكريمة و ذلك كما يلي:

قالى تعالى ﴿ وَالصُّرُ \* إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴾ سورة العصر الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿ وَاللَّيْلُ إِذَا يَغْشَى \* وَالنَّهَارُ إِذَا تَجَلَّى ﴾ سورة الليل الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿ وَالْفَجْرِ \* وَلَيَالٍ عَشْرٍ \* وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ ﴾ سورة الفجر الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿ وَالضُّحَى \* وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى ﴾ سورة الضحى الآية 1-2.

وقد ذلك المفسرون أن الله عز وجل إذا اقسم بشيء من خلقه ، فذلك ليلفت أنظار المسلمين إلى قيمته و عظيم منفعتة . و يذكر سبحانه و تعالى في محكم تنزيله موقفين للإنسان يندم فيهما اشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم و التحصر هما :

الموقف الأول : ساعة الموت أو الاحتضار ، وفيه يقول تعالى ﴿ حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ \* لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ ﴾ سورة المؤمنین الآيتان 99-100.

الموقف الثاني : في يوم الحشر أو الآخرة ، كما جاء في قوله ﴿ وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَسُوا إِلَّا سَاعَةً مِنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ قَدْ خَسِرَ الَّذِينَ كَذَبُوا بِدِينِ اللَّهِ وَكَانُوا هُمَ لِمَن يَخْسَرُونَ ﴾ سورة يونس الآية 45.

ب- الوقت في السنة النبوية الشريفة:

لقد بين الرسول صلى الله عليه و سلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم ، وذلك من باب تنبيه المسلمين إلى اغتنام الوقت لأنه من أعظم النعم التي أنعمها سبحانه و تعالى على البشرية .

عن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ إِنَّ فَوْقَ كُلِّ نَفْسٍ مِّنْ نَّاسٍ رَّجُلًا يَحْفَظُهَا وَهُوَ حَفِيفٌ ذَلِيلٌ مُّؤْتَمِرٌ مَّا أَمَرَ فَلَإِنَّ لَكَ فِي حَقِّهَا وَجْهًا مُّؤْتَمِرٌ ﴾ . ( البخاري 2002 : ص 1985 )

يتعلق بهذا الحديث ثلاث فوائد هي : ( عبد الرحمن الدوسري ، 2016 : ftn4 <http://www.alukah.net/sharia/0/106320/#> )

الفائدة الأولى : الغبن هو : النقص و الخسارة و معنى الحديث : إن كثيرا من الناس خاسرون ؛ حيث أنهم لم يستفيدوا من هاتين النعمتين وهما : الصحة و الفراغ ، فهم يضيعون أوقاتهم أيام صحتهم ، و يضيعون وقت فراغهم ، فلا هم استفادوا منه في أمر دينهم ، وهو الأهم ، ولا في أمر دنياهم .

**الفائدة الثانية:** سبب الاهتمام بالوقت انه الزمن الذي تقع فيه الأعمال ، وهذه الأعمال ( خيرها و شرها ) هي التي قدمها البشر لينالوا بها جزاء الخالق جل و علا ، وفي حديث أبي برزة الاسلمي رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (( لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره : فيما أفناه ؟ وعن علمه : فيم فعل ؟ وعن ماله : من أين اكتسبه ؟ وفيم أنفقه ؟ وعن جسمه : فيم أبلاه؟ )) رواه الترمذي و صححه ، وإذا عرفنا هذا تبين لنا أهمية الوقت ، فهو في الحقيقة حياتنا على هذه الأرض ؛ لكي نقدم فيها ما يوصلنا إلى الغاية التي لأجلها خلقنا ؛ فالوقت هو الحياة.

**الفائدة الثالثة:** من النماذج الحسنة في استثمار الوقت تلك التي قالها شيخ الحنابلة في وقته أبو الوفاء علي عقيل – لتكون نبراسا لذوي العالية ، وتقوية لعزيمة أصحاب المهمم الفاترة ، يقول مخبرا : إني لا يحل أن أضيع من عمري ، حتى إذا تعطل لساني عن مذاكرة و مناظرة ، وبصري عن مطالعة ، أعملت فكري في حال راحتي و أنا منطرح ، فلا انهض إلا و قد خطر لي ما اسطره ، ولذلك لما احتضر هذا الإمام بكى النساء ، فقال : قد وقعت عنه خمسين سنة ( يعني انه كان يعلم الناس دين الله ، ويفتيهم فيه ، ويرشدهم إليه ) فدعوني أهنأ ببقائه.

ومما رواه النبي صلى الله عليه وسلم عن صحف إبراهيم : " ينبغي للعاقل - ما لم يكن مغلوبا على عقله - أن يكون له أربع ساعات : ساعة يناجي فيها ربه ، وساعة يحاسب فيها نفسه ، وساعة يتفكر في صنع الله عز وجل ، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم و المشرب " ، ومن حسن تنظيم الوقت أن يجعل فيه جزء للراحة و الترويح ، فان النفس تسأم بطول الجهد ، والقلوب تمل كما تمل الأبدان ، فلا بد من قدر من الترفيه المباح ، فعن حنظله الاسيدي انه دخل على النبي صلى الله عليه وسلم فقال : نافق حنظله يا رسول الله ! فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : وما ذاك ؟ قلت : يا رسول الله نكون عندك تذكرنا بالنار و الجنة حتى كأننا رأينا عين ، فإذا خرجنا من عندك عافسنا الأزواج و الأولاد و الضيعات فنسينا كثيرا ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ((وَالَّذِينَ نَفْسِي بِي مَلِكٌ إِنَّ لَوْ تَلُوهُنَّ عَلَى مَا تَكُونُونَ عَلَيَّ، وَفِي الذِّكْرِ، لَصَافِحَكُمْ الْمَلَأَةُ كَعَلَى فُرْشِكُمْ وَفِي طَرَفِكُمْ، وَلَكِنْ سَاعَةً وَسَاعَةً))" و كررها ثلاث مرات.

كما حدث الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث أخر على اغتنام الوقت ، بأن ثمة أربع مواضع سيسأل عنها العبد عند الله عز وجل يوم القيامة ، عن النبي صلى الله عليه وسلم انه قال : " لا تزول قدم عبد يوم القيامة ، حتى يسأل عن أربع خصال : عن عمره فيم أفناه ، وعن شبابه فيم أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه ، وفيم أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل فيه " رواه الترمذي و صححه عن أبي برزة الاسلمي .

### ت - الوقت في حياة السلف :

لقد أدرك السلف قيمة الوقت و الحرص على عدم ذهابه هباء منثورا ، فحرصوا على عدم إنفاقه إلا في طاعة الله تعالى ، و حذروا من هدره إضاعة لأنفس ما يمتلكه الإنسان ، يقول الصحابي أبو الدرداء رضي الله عنه : ابن آدم ، طأ الأرض بقدمك فإنها عن قليل تكون قبرك . ابن آدم ، إنما أنت أيام ، فكلما ذهب يوم ذهب بعضك . ابن آدم ، انك لم تنزل في هدم عمرك منذ يوم ولدتك أمك.

وذكر ابن قيم الجوزية في رسالته إلى احد إخوته أن : كل آفة تدخل على العبد فسيبها ضياع الوقت ، وفساد القلب ، وتعود بضياع حظه من الله ، ونقصان درجته و منزلته عنده ، ولهذا وصى بعض الشيوخ فقال : احذروا مخالطة من تضيع مخالطته الوقت ، وتفسد القلب ، فانه متى ضاع الوقت و فسد القلب انفرطت على العبد أموره كلها .

( زياد الدغامين ، 2009 : ص 200 )

ولقد كان السلف احرص الناس على كسب الوقت سواء عالمهم أو عابدهم فقد كانوا يسابقون الساعات ، ويبادرون اللحظات ، ظنا منهم بالوقت ، وحرصا على أن لا يذهب منهم هدرا ، وقال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود رضي الله عنه : " ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه ، ونقص فيه اجلي ، ولم يزد فيه عملي " .

وقال الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز : " إن الليل و النهار يعملان فيك فاعمل فيهما " .

وقال الحسن البصري رضي الله عنه : " أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم اشد منكم حرصا على دراهمكم وديناركم " .

( المكتبة الشاملة : <http://shamela.ws/browse.php/book-96882/page-23> ، ص 1 )

ويرى الباحث أن تكاثر نصوص الوحي قرأنا وسنة تلك التي تدعو إلى توظيف الوقت و حسن استثماره تنبئها على أهميته في حياة الإنسان فردا و جماعة ، حيث كان السلف احرص الناس على كسب الوقت حرصا على أن لا يذهب منهم هدرا، وان ديننا الإسلامي العظيم هو المحرك الأول الذي يدفع الإنسان المسلم لتمسك بالوقت ، واعتباره كنزا لا ينفذ إذا حسن استثماره ، مما يدل على أسبقية الطرح الإسلامي لإدارة الوقت ، قبل أن يتطرق إليها علماء و منظرين الإدارة في الغرب ووضعهم للأسس و الأطر المنظمة من فرضيات و نظريات لها .

### 1-3- أنواع الوقت :

اختلفت وجهات النظر في تقسيم الوقت ، ولهذا سنورد فيما يلي أهم هذه التقسيمات :

وجهة النظر الأولى : يرى القعيد أن الوقت في حياتنا يقسم إلى نوعين :

أ- النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له و هو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية مثل النوم و الأكل و الراحة الأسرية و الاجتماعية المهمة ، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له و هو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة .

ب- النوع الثاني : وهو الوقت الذي نخصصه للعمل و لحياتنا الخاصة و في هذا النوع بالذات يكمن التحدي

الكبير الذي يواجهنا . ( علي الزهران ، 2003 : ص 32 )

وجهة النظر الثانية : يقسم علوان و أحمد الوقت إلى أربعة أقسام أساسية هي :

1- الوقت الإبداعي : يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي ، علاوة

على تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز .

2- الوقت التحضيري : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل ، وقد يستغرق هذا

الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة

قبل البدء بتنفيذ العمل .

- 3- **الوقت الإنتاجي** : ليمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري.
- 4- **الوقت غير المباشر أو العام** : يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة ، وعلى علاقتها بالغير ، كالمسؤولية الاجتماعية ، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات و جمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع ، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات.
- ( علوان و أحمد ، 2009: ص43-45)

### وجهة النظر الثالثة :

يمكن تقسيم الوقت فيها حسب المنظور العام إلى أربعة أقسام هي :

- 1- **الوقت المادي الميكانيكي** : وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر ، كالفتره التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ، ووحدات هذا القسم : الثانية ، الدقيقة ، الساعة ، واليوم .
- 2- **الوقت البيولوجي** : وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية و نموها و نضجها و كمالها ، ووحدته هي الجسم نفسه ، فقد يكون لطفلين عمر زميني واحد كتسع سنوات مثلا ، لكن احدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول و كمال الجسم وتناسقه.
- 3- **الوقت النفسي** : وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت ، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو سيئا أو خطرا أو مهما ، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات ، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.
- 4- **الوقت الاجتماعي** : وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية ، ولذا : نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان و فلان .
- ( ربحي عليان ، 2011: ص 26-27 )

### وجهة النظر الرابعة :

حيث قام العديد من الباحثين بتقسيم الوقت إلى أربعة أقسام أخرى وهي :

- أ- **الوقت الإبداعي** : وهو الوقت المخصص للتفكير و التحليل و التخطيط للمستقبل و تنظيم العمل و تقديم مستويات الانجاز ، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل و الإنسانية بوجه عام يجب أن يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تحتاج إلى تفكير علمي وعميق ، حيث يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية و غير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف حلول موضوعية و منطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصدددها.
- ب- **الوقت التحضيري** : وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل و قد تستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير هذا النشاط ما يحتاجه من الوقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية.

ت- **الوقت الإنتاجي** : وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد و التخطيط له مسبقا وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع.

ث- **الوقت غير المباشر** : وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة ، لها تأثيرها على علاقات المنظمة و على علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات و مؤسسات و المشاركة في الندوات و المؤتمرات النوعية.

( مدحت أبو النصر ، 2014 :ص 36-37 )

ثانيا : إدارة الوقت :

## 1-1- مفهوم إدارة الوقت :

لقد حظي مفهوم إدارة الوقت منذ أربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من لدى العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف العلوم ، و المعرفة الإنسانية لما تتسم به إدارة الوقت من أهمية أساسية في توجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

و لقد تعددت تعاريف إدارة الوقت وهذا طبقا لتعدد الأطر النظرية التي تناولت موضوع إدارة الوقت ولذا أوردنا عدة تعاريف لإدارة الوقت وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة إدارة الوقت .

حيث يعتبر الكثيرون إدارة الوقت من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراساتها باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات بإدارة الوقت .

كما تعتبر الإدارة و الوقت كلمتان متلازمتان ، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل و اقل التكاليف ، و الوقت هو وسيلة الإدارة و مدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك.

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة و الشاملة لأي زمان ، و مكان، و إنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على أي إداري دون آخر، و لا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، و ارتباط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى .

كما يعبر مفهوم إدارة الوقت عن مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها ، و تعلمها لإحداث تعديل في سلوكه ، و تتغير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته ، و تعرف إدارة الوقت على أنها " الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الأهداف ، و الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين و الفاشلين في هذه الحياة ، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها و الواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات".

( عبد الودود خطاب ، نيراس يونس ، 2008 :ص 9 )

و هكذا تتحدد من هنا نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال ، و ذلك بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة ، بحيث يعرف الإداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد و القريب و تتضح أهمية الوقت في التنظيم " من خلال اهتمام كل مدير بإرسال قواعد و مبادئ التنظيم الجيد في

منظمتهم و الذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال و الانجاز و الإنتاج ، و يبسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري مناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من خلال تحديد مهام و اختصاصات العاملين ، و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي ، و تحديث و تبسيط إجراءات العمل المتبعة. وأخيراً الاتجاه نحو تفويض السلطة ، مما يعمق مفهوم التخصص و تقسيم العمل و استقلال الوقت بشكل امثل ."

( نادر أبو شيحة ، 1991 : ص 37 )

وهذا ما أكده عابدين 2001 على أن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته و اتجاهاته في العمل ، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير و الرقابة على البيئة المحيطة به ، لاكن لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره ، بل إن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخططه ، و إجراءاته. ( محمد عابدين ، 2001 : ص 154 )

كما أشارت أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت نذكر منها:

هي فن وعلم الاستحداث الرشيد للوقت ، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال ، وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة.

( زيد عبوي ، 2006 : ص 23 )

ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن " ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط و التنظيم و الرقابة للوقت و للقائمين عليه ، وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم للتنظيم و الأفراد على حد سواء. ( بشير العلق ، 2009 : ص 51 )

- تعريف حافظ و احمد 2003: " هي عملية مستمرة من التخطيط و التنظيم و التوجيه، و المتابعة و التقويم لمجالات العمل ، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية و البشرية تحت تصرف المدير".

( احمد حافظ ، محمد حافظ ، 2003 : ص 182 )

- هي فن ترشيد استخدام وقت المدير و العاملين من خلال وضع الأهداف و تحديد مضيعات ، و وضع الأولويات و استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية. ( تحسين الطراونة ، سليمان اللوزي ، 1696 : ص 89 )

- تعريف القعيد (2001) الذي عرفها بأنها: " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة

الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ". ( إبراهيم القعيد ، 2001 : ص 295 )

- تعريف الصيرفي 2008 الذي عرفها بأنها: " عملية تخطيط وتنظيم و توجيه ، ورقابة ، بما يمكن المدير و العاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله ، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت.

( محمد الصيرفي ، 2008 : ص 13 )

- تعريف جرسمان (2003): " هي الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الأهداف". ( يوجين جرسمان ، 2003 : ص 1 )

- تعريف العجمي (2000): " هي الاستخدام الأمثل للوقت و للإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ، و تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية الوقت في الزمن الحاضر و تحليلها و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل". ( محمد العجمي ، 2000 : ص 171 )
  - تعريف عابدين (2001): " هي الاستعمال الفعال له لينجز الأعمال المهمة من ناحية ، و يستمتع بنشاطات حرة للنفس و مروحة عنها من جهة أخرى". ( محمد عابدين ، 2001 : ص 145 )
  - تعريف ماكينزي (2000): " هي مفهوم متكامل و شامل يصلح لأي زمان و مكان ، و أي عمل و أي شخص ، و أي مجتمع ، و أي بيئة ، حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري ، و يتطلب توافر الرغبة في التطوير و التحسن المستمر و لا يدور حول الفراغ المجرد و إنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا". ( إيلك ماكينزي ، 2000 : ص 5 )
- ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الوقت و التي تم عرضها ، نجد أن هناك شبه اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم إدارة الوقت ، وبالرغم من الاختلاف في الكلمات و المصطلحات ، لذلك لا يوجد تناقض في التعاريف السابقة حيث أن معظم هذه التعاريف تطرقت إلى إدارة الوقت على أنها قدرة و مهارة المدراء في كيفية استخدام عنصر الوقت لأنجاز الأعمال المختلفة و تحقيق الأهداف المطلوبة و ذلك من خلال استغلال كافة القدرات و المهارات و الإمكانيات المتاحة ، فهي مجموعة المهارات الفنية و الإدارية التي يقوم بها المدراء ، أثناء أداء أعمالهم الإدارية و تسييرها بكفاءة ، من خلال تحديد الأهداف المنشود إنجازها و تستطير الأولويات و حل المشكلات التي تواجهه ضمن الوقت المحدد و بأقل جهد ممكن.

## 1-2- أهمية إدارة الوقت :

تتضح أهمية إدارة الوقت من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين ، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها ، و اتجاهاتهم نحو العمل ، و فهمهم للوقت و اتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين و العلاقات فيما بينهم. ( محمد الغيثي ، 2000 : ص 18 )

ويرى ( رانجيت سينج ) أن أهمية الإدارة الناجحة للوقت تساهم في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية و بلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها ، وكذا تساعد الفرد في أن يحي حياة متوازنة وان تقلل من التوتر و باختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياته. ( رانجيت سينج ، 2005 : ص 96 )

كما أن فهمهم للوقت و اتجاهاتهم نحوه ، هو أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين و العلاقات فيما بينهم ، و لا تنصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل تنصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضا .

ولقد انقسمت إدارة الوقت إلى نوعين هما:

## 1-2- وجهة النظر الأولى :

برزت أهمية إدارة الوقت في نظريات علم الإدارة منذ أوائل القرن 20، وحيث تتألف العملية الإدارية من خمس وظائف أساسية هامة هي : التخطيط، و التنظيم، و التوجيه، و الرقابة، و التنسيق . وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل وطيد، والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منها على الأخرى، وأي خلل قد يحدث في أي منها أثناء الأداء ينعكس سلبا على الوظائف الأخرى .

ولذا يمكن بيان أهمية إدارة الوقت بالنسبة لتلك العمليات فيما يلي :

● **التخطيط** : سلامة التخطيط المدرك مدى قيمة و ثروة الوقت، و ممارسة الأنشطة المختلفة للمشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور و الرؤية المستقبلية و ما تحتاج إليه من استغلال و استثمار للوقت.

( ربحي عليان ، 2007 : ص34 )

● **التنظيم** : دلت الدراسات و التجارب لمجموعة من علماء الإدارة أن أهمية الوقت في التنظيم تعكس مجموعة من السمات أهمها:

-2 التفاهم و المحبة و الثقة بين القائد و المرؤوسين.

-3 الميل إلى التعاون و الولاء للجماعة.

-4 توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف المؤسسة.

-5 توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

-6 التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية.

-7 تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

-8 التنسيق الكامل بين أفراد المؤسسة.

● **التوجيه** : تكمن أهمية الوقت في التوجيه في أزمنة قصية، و متفاوتة يعطي ثمارا يانعة، لأن إدارة الوقت تؤدي إلى سلامة التوجيه وبأفضل السبل و اقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة، حيث يصبح الوعي بالآخرين و ما لديهم هو أساس التوجيه و ليس السلطة.

( ربحي عليان ، 2007 : ص34 )

● **الرقابة** : تظهر أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطار، و منع وقوعها في الوقت المناسب، و يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة، و تم تنفيذها من خلال التهديد و الوعيد، و يقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات و معتمدة على الثقة و المحبة و الحرص على تحقيقها الأهداف.

( محمد العجمي ، 2008 : ص306 )

## 2-2- وجهه النظر الثانية:

تقوم وجهة النظر هذه على تقسيم أهمية إدارة الوقت إلى قسمين، معتمدة في ذلك على الوقت الذي يظهر فيه هذه الأهمية و المتمثل في :

2-2-1 الأهمية الفورية: وتشمل على ما يلي :

● تحقيق نتائج أفضل في العمل.

- تحسين نوعية العمل .
- زيادة سرعة إنجاز العمل .
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- تخفيف ضغط العمل .
- تعزيز الراحة في العمل.
- تحسين نوعية العملية. ( علي الزهران ، 2003 : ص5)

## 2-2-2- الأهمية المستقبلية:

- التخطيط الوظيفي :
- 9- وضع تصور للمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه .
- 10- وضع خطة للأهداف المستقبلية.
- 11- توقع الظروف المستقبلية و الاستعداد لمواجهةها.
- القراءة و التنبؤ: إمكانية التنبؤ بالمستقبل في ظل عالم متغير و معقد.
- التواصل : إقامة علاقات إنسانية و المحافظة عليها.
- الراحة : لا بد من الراحة لتجنب سوء الصحة .
- التفكير : ابتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية و خطط جديدة للوصول إلى الأهداف. ( علي الزهران ، 2003 :ص6)
- ولقد حدد كلا من السويدان و العدلوني سنة 2001 ، أهمية إدارة الوقت في أربعة نقاط هي :
- 12- تساعد المدير في تنفيذ مهامه و أعماله الهامة ، بأقل جهد و أقصر وقت.
- 13- تمكنه من تحديد الأولويات ، وإنجاز أهم الأعمال.
- 14- تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع و استغلاله بالشكل الأمثل.
- 15- الوسيلة الناجحة للتغلب عن الإجهاد و الإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه. ( طارق السويدان ، محمد العدلوني ، 2001 : ص16)

## 1-3- أساسيات و متطلبات إدارة الوقت :

### أ- أساسيات إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات ، فهي تتضمن إدارة الذات بطريقة معينة تمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح ، يجب أولاً التركيز على الفعالية أي القيام بالأشياء الملائمة و الصحيحة.
- جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف و الأولويات ، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.
- المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت لكن في التوصل لأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة المثلى منها لإنجاز أشياء مهمة.

- هناك دائما كفاية من الوقت للقيام بالأشياء المهمة.
- لإدارة الوقت بنجاح ، ينبغي تبني عادات جيدة.
- الاستفادة الناجحة من الوقت تنطوي على : ( تخطيط منظم للوقت - خطة ايجابية ضد عوامل إهدار الوقت).  
(رانجت سينج ، 2005، ص 96-97)

#### ب- المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت:

- 1- فهم واسع و عميق للظواهر الإدارية يتناول الآتي:
    - حقائق العمل الموضوعية ، أي ما هو مطلوب انجازه من أعمال و مهام و أنشطة .
    - مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم و مواهبهم الخاصة.
    - أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة.
    - خيال قادر على استقراء المستقبل و تفعيل تطلعات الأفراد و تحقيقها على ارض الواقع.
  - 2- استيعاب موسوعي لجوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية. ( و إدخالها في الوعي و الإدراك)
  - 3- إدراك محيط العلاقات و التوازنات و التأثيرات المتبادلة.
  - 4- تحليل ذكي.
  - 5- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة و اختيار منهج. (قاسم علوان ، نجوى أحمد ، 2009، ص 146-149)
- و لكي يستفيد المدراء من أوقاتهم و التغلب على مضيعات وقتهم فان عليهم إدراك أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المدير في إدارته للمنظمة التي يديرها . و من هنا فان عليه أن يقوم باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته .

#### ثالثا : أساليب إدارة الوقت :

إن دراسة العلوم الإدارية قد نمت و تطورت مع تطور الحياة الاقتصادية و الاجتماعية ، و ازدادت التجارب في هذه العلوم و تباينت المداخل . و كان لاختلاف الأسس النظرية و تباين مؤهلات القائمين على التنفيذ الأثر الأكبر في ظهور و تطبيق الكثير من المداخل و الأساليب على العلوم الإدارية ، لاسيما إستراتيجية و نظم الوقت ، و تجدر الإشارة إلى إتباع هذه المداخل و الأساليب و استيعاب مختلف الطرائق الإدارية في البحث و التطبيق ، يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج أفضل و قرارات أحسن في الوقت المناسب و الملائم لذلك. (علاء سعيد حمدونة ، 2011 ص 29)

حيث تمثل الأساليب الإدارية جانبا مهما لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام و طبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوبا معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع عدة أساليب ، كما أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته يخضع غالبا لسماته و قدراته الذاتية و قناعاته الشخصية. (محمد الغامدي ، 2007: ص 85)

لأن أساليب إدارة الوقت تعد انعكاسا حقيقيا للفلسفة و المفهوم العام للإدارة و إدراك الحالة المحيطة فكثيرا ما نجد أن العديد من المديرين مترددين بين البدائل المطروحة مما يجعله متخوف من اتخاذ قرارات خاطئة ، وهذا ما يؤدي إلى

استهلاكهم لوقت أكبر ، وبعضهم يسرف في وقته بمتابعة العمليات الإدارية منذ بدايتها إلى نهايتها و دخوله في جزئيات و تفاصيل يمكن تعويضها و الاستغناء عنها ، و لان وقت المدير ذو قيمة كبيرة يجب عليه استخدامه و استغلاله على أكمل وجه .

و على هذا الأساس يقوم الباحث بتوظيف أساليب إدارة الوقت السابقة الذكر ، من اجل استغلال عنصر الوقت لديهم ، وهذا مما يسهل لمديري و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية عملية إدارة مسؤوليتهم من خلال استخدام و ربط المديرين بين كل من أساليب إدارة الوقت و العمليات الإدارية لأنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام و طبيعة العلاقة مع المرؤوسين بصفة خاصة، والتي لا يمكن لأي مدير الاستغناء عنها فهي تمثل إضافة إلى الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته ، و عليه سوف يقوم الباحث بعرض لأساليب إدارة الوقت بشيء من التفصيل كما يلي :

1. أسلوب الإدارة بالتفويض .
2. أسلوب الإدارة بالأهداف .
3. أسلوب الإدارة الذاتية .

وهذا ما تم الاتفاق عليه في جميع الدراسات التي تناولت إدارة الوقت حيث تم ذكر هذه الأساليب الثلاث ، مع الزيادة في أسلوب أو أسلوبين ، و بناء على ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت المعتمد عليها في انجاز هذا البحث داخل إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و هي كالتالي:

## 1- الإدارة بالتفويض Management Of Delegation :

### 1-1- مفهوم الإدارة بالتفويض :

يعد تفويض السلطة في مجال الإدارة من الأمور ذات الأهمية الكبرى ، حيث يرتبط بجميع العمليات الإدارية و فروعها ، و يعتبر التفويض من أساليب الإدارة الناجحة ، لما له من أهمية في تطوير البناء التنظيمي و تحديثه فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية ، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة ، و تعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها مع بعض بحيث يمكن لكل فرد من الأفراد العمل معا بفعالية ، و لا يتم هذا الأمر إلا بتحديد المهام والواجبات بدقة ، فالعمل الإداري يقوم على أساس جهد مشترك و تضافر مجموعات العاملين و الوظائف الأخرى ، على أن يعقب ذلك تحديد المسؤوليات عن السلطات اللازمة لمسايرة تنفيذها على أكمل وجه ممكن و بالفاعلية المطلوبة.

ويعتبر التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من القوى ، كما يساعد المدير على تنظيم و تخطيط الوقت و توزيع الأعمال و الاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة.

والتفويض " عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه لخدمة التنظيم . و هو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير و المساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل".

( علي الصغير ، 2005 : ص 14 )

ويقصد به أيضا " هو عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين ، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 50 )

وعملية تفويض السلطة " هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر ، أو من وحدة تنظيمية لأخرى ، بغرض تحقيق واجبات معينة و في نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد و يستعيدها في أي وقت". ( محمد الجويسي ، 2000 : ص 61 )

حيث عرفها بلوط على أنها " أسلوب إداري لانجاز الأعمال و النشاطات عن طريق الآخرين ، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات و الصلاحيات اللازمة و إعطاء حق اتخاذ القرارات و اخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار و المسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى. ( حسن بلوط ، 2005 : ص 150 )

أما عبد الغفار حنفي فقد عرفها على أنها " عملية بمقتضاها يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة و السلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات". ( عبد الغفار حنفي ، 2006 : ص 239 )

وتدور عملية التفويض أساسا حول العناصر الثلاثة للوظيفة وهي :

1- الواجبات و الاختصاصات .

2- المسؤولية التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بانجاز مهام وظيفية.

3- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لانجاز أو أداء واجبات وظيفته. ( عبد العزيز الحلو 2010 : ص 8 )

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التفويض هي التحويل الرسمي الذي يمنحه المدراء في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، لأحد موظفيهم لتولي مهام محددة تمكنهم من التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى مرؤوسيهم لتنفيذ تعليمات ، و القيام بالواجبات الموكلة إليهم من دون أي اعتراض أو رفض، وهذا من اجل تخفيف الأعباء على المدراء ، وتمكينهم من التفرغ للقيام بأعمال و الواجبات و المسائل الهامة في معاهدهم، و تحقيق استمرارية العمل إذا اضطر المدير إلى التغيب عن العمل ، إضافة إلى زيادة تنمية مهارات و خبرات المرؤوسين ، و التفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين و ذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلا من المدير و هنا المدير ، يستفيد من مواهب المرؤوسين و خبراتهم و قدراتهم.

## 1-2- الخطوات الرئيسية في الإدارة بالتفويض :

### 1- تحديد المسؤولية :

إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل ، وهناك أسباب تفسر لماذا اقتصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب انجازه.

و السبب الآخر و الأهم لقصر معنى المسؤولية على واجبات العمل ، هو وجود لفظ آخر كثيرا ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية ، هذا اللفظ الجديد هو المسائلة ، و الذي يعبر عن الالتزام المترتب على المسؤولية .

( علي الشريف ، 2001 : ص 327 )

وبناء عليه فإن المسؤولية تعني الواجبات اللازم انجازها لإتمام عمل ما .

وفي تعريف آخر لمفهوم المسؤولية " هي تعين الأشخاص في الوظائف المختلفة و تكليفهم بأداء مهام محددة ،  
ينجزونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة بأعمالهم من ناحية و الانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم  
من ناحية أخرى " .  
( محمد القيروتي ، 2009 : ص 237 )

وعند الأخذ يعين الاعتبار أن " الوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمي التي تستند إلى مجموعة من العاملين الذين  
يشغلون هذه الوظيفة و يؤدون كل ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و صلاحيات تتجانس و تتكامل من اجل  
بلوغ الغاية التي و جدت الوظيفة لأجلها " .  
( خالد الهيبي ، 2010 : ص 101 )

ومما سبق نجد أن تحديد المسؤولية يعتبر من الخطوات الأساسية التي تسند إليها الوظيفة و تبنى عليها ، حيث  
تدخل ضمن إطار أسلوب الإدارة بالتفويض كخطوة رئيسية لإدارة الوقت ، وترتبط ارتباطا مباشرا بأداء المهام  
والواجبات المكونة للوظيفة ، لان تحديد المسؤوليات يعتبر من عناصر نجاح المنظمات .

## 2- تفويض السلطة:

" إن كلمة التفويض تحمل معنى محددًا ، فالفرد الذي يفوض سلطته إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة  
عنه ، وهذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح و هما : التمكين و النيابة .

من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو  
إنجاز تلك الواجبات ، إن السلطة تمكن من هذا التصرف ، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادرا على  
التصرف .

أما النيابة : " فان الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق أي  
يناب عنه " .  
( علي الشريف ، 2001 : ص 329 )

ومما سبق نستدل على أن المدير يبقى مسئولا عن الأعمال التي فوضها بالنيابة ، ويبقى المرؤوس تحت رقابة  
المدير بشكل مباشر .

## 3- المسائلة :

تمثل المسائلة احد ابرز الخطوات في تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يسأل أمام رئيسه عن  
الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية  
والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فان ذلك يحمله التزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة  
له .

ولتوضيح الفرق الجوهرى بين مفهوم المسائلة و المسؤولية يشير علي شريف إلى أن " هناك طريقة سهلة للتمييز بين  
مفهومي المسؤولية و المسائلة ، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسئولا عن إنجاز العمل المخصص له ، و  
يسأل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل " .  
( علي الشريف ، 2001 : ص 329 )

حيث تمثل " المسائلة جملة من العمليات و الأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له  
و ضمان أقصى المستطاع ، ولذلك فان المسائلة ليست تحقيقا أو محاكمة ، بل القصد منها أن الأداء يتم ضمن

الأطر التي حددتها الأهداف و المرامي و وفق المعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية و الفاعلية".  
( عالية اخو راشدة ، 2006 : ص 79 )

في حين قد أشير في موضوع آخر إلى مسألة قبول المسؤولية باعتبارها مكونا رئيسيا ثالثا يدخل ضمن إطار عملية التفويض و الذي يقصد به " خلق الالتزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه لتنفيذ الواجبات المحددة له ، وقبول هذا الالتزام من جانب المرؤوس هو الذي يخلق المسؤولية و التي بدونها لا تكتمل عملية التفويض " . ( فريد نصيرات ، 2012 : ص 200 )

### 1-3- عناصر عملية التفويض :

كما سبقت الإشارة لمفهوم تفويض السلطة على انه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على و جود عنصرين أساسين لعملية التفويض ، حيث سيتم هنا محاولة توضيح المعنى المقصود لكل مصطلح كما يلي:

#### 1- الواجبات :

وهي المهام التي يقوم الرئيس بتحديددها و يعمل رؤوسيه على انجازها ويتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما :

2- اعتبارها نشاطات و تعهد للشخص بانجازها.

3- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها. ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 81 )

#### 2- السلطة :

تعرف السلطة على أساس أنها الحقوق و الالتزامات و الواجبات ، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة و الأخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة.

ولقد حددها الصيرفي بقوة الإلزام أو الإلزام و تبنى على أساسين هما :

أ- حق التوجيه للآخرين.

ب- إذن التصرف لانجاز أعمال معينة.

### 1-4- مستويات التفويض :

إن أسلوب الإدارة بالتفويض يتحدد بالتعرف على المستويات الثلاثة المحددة لعملية التفويض ، و تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق التفويض المتكامل ، و يعني ذلك انه يمكن القول أن لكل مستوى من مستويات الإدارة بالتفويض الأسلوب المناسب له ، حيث يشير في ذلك ( هاينز سنة 1988 ) أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي :

#### المستوى الأول :

التفويض على أساس ما يجب عمله ، مع منح المرؤوسين الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل و الرقابة على الجودة .

#### المستوى الثاني :

التفويض على أساس ما يجب عمله ، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله و أسلوب الأداء و معدله و كذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .

#### المستوى الثالث :

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف ، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله و أسلوب الأداء و معدله و كذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .  
( عصام لعياضي ، 2014 : ص 20 )

و يتبين مما سبق أن ترتيب مستويات تفويض السلطة على النحو المشار إليه سابقا يرتبط بالنضج الوظيفي للمرؤوسين ، ففي المستوى الأول يتم التفويض للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض ، أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا ، أما فيما يتعلق بالمستوى الثالث فان عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل من المدير ، و يصبح هذا المستوى من التفويض عندما يحقق المرؤوسين مستوى عاليا من النضج الوظيفي .

### 1-5- مبادئ تفويض السلطة:

#### 1- مبدأ حدود الرقابة:

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين لي يؤد العمل ويتخذوا القرارات بطبيعتهم الخاصة ، وذلك لان المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو .  
( مصطفى أبو بكر ، 2001 : ص 212 )

#### 2- مبدأ التدرج الوظيفي :

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعاليات أي وحدة تنظيمية و تحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى و تفويض السلطات التي تجعل انجاز و تحقيق هذه الفعاليات و إيجاد التوافق بينها أمرا ممكنا و بعكسه سوف تكون هناك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

#### 3- مبدأ التدرج الهرمي :

ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي ، وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما ، و عليه فان وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأني مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه و يجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشرة التي تربط بينهما في المؤسسة.

( انس عباس ، 2011 : ص 152 )

#### 4- مبدأ وحدة الأمر ( القيادة ) :

هذا المبدأ يقول لا يساءل المرؤوس إلا شخص واحد و هو رئيسه ، أن هذا المبدأ يقرر شيئا نعرفه جميعا و هو " إن الفرد لا يخدم سيدين " و هذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية و تفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.

( علي شريف ، 2007 : ص 152 )

#### 5- مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

إن المدير يفوض للنتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث أن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء ، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المخبرين فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة من الأعمال المستقبلية ، ونتيجة لذلك فانه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال ، والخطط المرسومة لتنفيذها ، ولذلك يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزء من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال ، و إبلاغ

من يعنيه الأمر بما ، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف ، حيث ينتهي تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. ( احمد عواد ، 2012 : ص 38 )

#### 6- مبدأ المسؤولية المطلقة:

كلما كانت المسؤولية المطلقة كاملة أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة ، و بالتالي فان كل مدير يجب أن يكون مسئولاً عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ، فإذا وقع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فانه يظل مسئولاً عنه.

#### 7- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصاً بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل و عدد المرات التي يزوره فيها.... الخ ، أي يجب أن يعطيه السلطة الكافية و التي تمكنه من أداء عمله.

فإذا لم نعطه هذه السلطة فان قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص و عادة يعطى الفرد كمية كافية من المسؤولية ، ولكن الشكوى عموماً هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل . ( مصطفى أبو بكر ، 2001 : ص 213 )

بإضافة إلى ما سبق ذكره هناك ثلاثة مبادئ ضرورية من الناحية القانونية يجب التطرق إليها وهي:

#### 8- مبدأ قانونية التفويض :

حيث انه لا يجوز التفويض إلا إذا إجازته القوانين " لا تفويض إلا بنص قانوني " ، وكل نص لا يستند إلى نص يجيزه باطل ، كما لا يجوز التفويض إلا لمن يحددهم القانون أو النظام ، و لا يجوز التفويض للصلاحيات التي أعطيت لشخص ما أو سلطة ما بموجب الدستور ، كما أن لتفويض الصلاحيات المفوضة لا يجوز إلا إذا إجازته النصوص القانونية صراحة ، بالإضافة لا يجوز تفويض سلطة التفويض ذاتها.

#### 9- جزئية التفويض :

لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات ، فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات و يبقى المفوض بدون عمل مثلاً .

#### 10- علنية التفويض :

أي أن يكون صريحاً و ليس ضمناً ، و يجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه و إن ينشر بالجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير و لا يمكن التعرف إليه بواسطة النشر .

( عبد السلام ابو قحف ، 2002 : ص 16 )

و نخلص مما سبق إلى أن هناك عدة مبادئ أو شروط لأسلوب الإدارة بالتفويض تحقق له الفعالية في الأعمال الإدارية بالمنظمات المعاصرة بصفة عامة معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بصفة خاصة ، و يمكن تفسير ارتباط مبادئ تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض بالممارسات الإدارية لكل من المفوض و المفوض إليه من خلال تزايد أهمية العنصر البشري و ممارساته السلوكية الإدارية في المنظمات بصفة عامة ، مقارنة بالعناصر الأخرى و ذلك على الرغم من زيادة الاعتماد على الجوانب التقنية في إنجاز المهام المنوطه بهذه المعاهد والأقسام ، و يعني ذلك أن

هذه المبادئ تتناول الأعمال الإدارية لكل من المدير و العاملين في المنظمات و التي تتحدد باتجاهاتهم الموجبة نحو عملية التفويض .

#### 1-6- مزايا و عيوب الإدارة بالتفويض :

##### أ- مزايا الإدارة بالتفويض :

نظرا لأهمية التفويض في المؤسسات الجامعية و بخاصة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، بسبب التضخم الهائل لأعداد الموظفين فيها من أساتذة و عمال إداريين ، واستقطابها لأعداد هائلة من الطلبة ، و كبر حجم هذه المعاهد ، فالذالك أكد العلماء أن التفويض أفضل من التدريب فيرفع كفاءة المدير الإداري الذي يشغل مناصب إداريا عليا و الذي يزيد من إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه ، مما ينشأ شعورا لدى المرؤوس في الانتماء و الرضا و معرفة قيمته ، وأثناء القيام بعملية التفويض يجب على القائد أو المدير يتأكد بأن ما تم تفويضه قد أنجز على أفضل وجه ، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال المفوضة إليه أو الموكلة إليه أن يكتشف ذاته و يحترمها و يقدرها و إعطاء كل ما لديه لإنجازها على أكمل وجه ، إذ يحقق التفويض الكثير من المزايا بالنسبة لمدرء هذه المعاهد و التي نذكر أهمها على النحو الآتي :

- 1- التفويض يبني فريق متعاون على أساس الثقة في قدرات و استعدادات المفوض إليه.
- 2- إن التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة ، واثقين من أنفسهم مما يتيح لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.
- 3- عملية التفويض تخلق جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة ، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه و بين القيادة.
- 4- زيادة الرضا الوظيفي : يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف ، فزيادة الاتصال بين المدير و المرؤوسين و التعلم أثناء العمل ، و الشعور بزيادة المسؤولية و المشاركة ، كما يمكن أن يساعد على تحسين و تطوير المعنويات. (وصيفة أبو معمر ، 2009 : ص 81)
- 5- تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي و وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
- 6- يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف مفتوحة للعاملين. (رافدة الحري ، 2008 : ص 86)
- 7- سرعة صنع القرار : لان التفويض يمنع مرور المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من اجل صنع القرار ، و أيضا يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من اجل توصيل و تطبيق القرار. (فاروق فليه ، محمد عبد المجيد ، 2005 : ص 327)

##### ب- عيوب الإدارة بالتفويض :

- ت- أنها تتطلب طرق و أساليب رقابية كثيرة لضمان العمل المطلوب .
- ث- أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة معتمدة .

- ج- تطبيق اللامركزية يتطلب إعداد كبيرة من الخبراء و الفنيين الذين قد لا يتوافروا في المجتمع.
- ح- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع ، و أسرع و أسهل تحت النظام المركزي.
- خ- عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع و ضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزي و تحد من سلطته. ( محمد المغربي ، 2004 : ص 281)

## 1-7- أنواع السلطات في المنظمة:

يمكن تحديد وحصص أنواع السلطات إلى ثلاث وذلك من خلال الاتفاق على تداولها بين علماء علم الإدارة و هي الأكثر شيوعا داخل المنظمات .

1- **السلطة التنفيذية :** هي سلطة الانجاز و أداء الأعمال اليومية و ينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي و منحدره في خط متسلسل إلى أسفله و منقسمة بأحداها إلى علاقات رأسية بين الرئيس و المرؤوس. ولها عدة مظاهر يمكن تمييزها نذكرها على النحو التالي :

1- **السلطة في التخطيط :** و تشمل في تحديد الأهداف و رسم و تقرير الإجراءات و وضع الخطط و البرامج الزمنية.

2- **السلطة في التوجيه :** و تشمل الاتصالات و سلطة التأديب و حفظ النظام و الحصول على طاعة المرؤوسين .

3- **السلطة في الرقابة :** و يظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية و قياس النتائج و تقدير الانحرافات.

4- **السلطة الاستشارية :** هي سلطة استشارية بطبيعتها فأصحاب هذه السلطة يمكنهم القيام بالدراسة و التقدم بتوصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية ، فهم لا يملكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة ، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم ، و تقدم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية و المحاسبة أو التنبؤ.

5- **السلطة الوظيفية :** هي قوة التوجيه أو طلب إتباع بعض الإجراءات أو السياسات أو بعض التطبيقات الخاصة في وحدات تنظيمية أخرى و التي لا توجد تحت الإشراف المباشر للشخص الذي يمتلك هذه السلطة ، فوحدة الموارد البشرية كوحدة استشارية للمنظمة قد تمتلك السلطة الوظيفية لكي تطلب من الوحدات ذات السلطة التنفيذية دفع أجور مختلفة للعاملين المختلفين في الوحدة. ( انس عباس ، 2011 : ص 155)

و من العرض السابق لأسلوب الإدارة بالتفويض يؤكد الباحث على أن هذا الأسلوب من أساليب إدارة الوقت يرتبط بالأعمال الإدارية التي يمارسها كل من المفوض و المفوض إليه حيث أن هذه العملية تحقق الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت كاستثمار و مورد من موارد المنظمة ككل و معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية بصفة خاصة في تحقيق أهدافها وان اعتماد هذه المعاهد على أسلوب الإدارة بالتفويض من شأنه أن يقوم توفير الوقت وإدارته بالشكل الأمثل لمتخذي القرار للقيام بأعمال أخرى من شأنها النهوض بالقطاع.

## 2- الإدارة بالأهداف : Management By Object .

### 1-2 مفهوم الإدارة بالأهداف :

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة و الذي من خلالها يتم تحديد الأهداف و الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة . و ذلك بوضع البرامج و الخطط اللازمة ، لذلك بين الرئيس و المرؤوسين ، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم و مناقشتها و إقرارها .

و الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فرد لفرد و تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة ، وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل و أهداف للظروف الشخصية للأفراد ، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز و الأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة و الأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم ، وان يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس و مرؤوسيه أيا كانت مستوياتهم حول الأهداف و النتائج المطلوبة ، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات و الصلاحيات وليست طريقة لا تقبل الجدل او النقاش.

( جب كاظم ، 2014 : <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?depid=3&lcid=42410> )

والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج و الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات و الفعاليات فأبي نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات و المهم دائما هو النتائج ، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة و قدرتها على تحقيق النتائج ، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيس لكل موارد المؤسسة و تجهيزاتها ، والنفقات ، والبرامج ، و الخطط ، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات و العمليات و النتائج ، في نسق واحد متفاعل و متكامل.

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة و ربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط ، حيث يتضمن التخطيط مسبقا لنشاط الغد لانجاز الأهداف قصيرة الأمد ، و إعداد استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف ، بشكل واضح و مرن بحيث يعرف المدير الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد.

( عصام لعباضي ، 2014 : ص 13 )

أي أن الإدارة بالأهداف تعني بأمر ثلاثة تعبر عنها بمصطلحات مفتاحية هي :

- 1- الرسالة : وهي الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة .
- 2- الأهداف : وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
- 3- الأهداف القريبة : وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب .

( إبراهيم العمرو ، 2013 : ص 108 )

هناك نوعان من المفاهيم المعروفة لأسلوب الإدارة بالأهداف . الأول الذي يتبناه "أود يرون Odiorne" الذي يؤمن بأن تحديد الأهداف يجب أن يكون متوازنا و متكامل بين الموظفين في الهرم السفلي و الرؤساء ، و الثاني " بيتر دراكر" الذي يميل أكثر نحو سيطرة الرؤساء حيث توكل لهم مهمة إنشاء الأهداف في المقابل ، أما " أود يرون Odiorne " يؤكد بأن الأهداف النهائية يجب أن يتم التحقق منها و متابعتها من قبل الرؤساء التنفيذيين.

( فارس ابو معمر ، 2015 : ص 16 )

وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف التي تطرقت إلى أسلوب الإدارة بالأهداف وهي :

2- هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و المرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، و تحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة ، و استخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات و تشغيلها و في إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

( عابدين شريف ، 2003 : ص 194 )

3- تعد التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

( عبد العزيز نبعة ، 201 : ص 136 )

4- هي أسلوب التخطيط في الإدارة و التقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل ، و في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف و النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات و معالجتها و ذلك وصولا للأهداف المتفق عليها.

( عبد الباسط عباس ، 2001 : ص 83 )

5- هي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف.

( هشام رضا ، 2014 : ص 120 )

6- هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية و البشرية أفضل استغلال ممكن ، و يتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل و النهايات ، و تعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى اعلي مستوى.

( بشير علاق ، 2008 : ص 183 )

من الملاحظ من هذه التعاريف أنها اتفقت على مجموعة من النقاط التي تم الاتفاق عليها في تعريف

الإدارة بأهداف هي :

1- أسلوب يركز على العمليات الإدارية و يعمل على وضع الأهداف المسطرة على أساس النتائج المراد تحقيقها.

2- أسلوب شراكة بين المرؤوسين والرؤساء في وضع الخطط و الأهداف المراد تحقيقها .

3- أسلوب امثل لاستغلال الموارد المتاحة و بأفضل السبل للوصول إلى أعلى النتائج.

ومن خلال ما تم ذكره في التعاريف السابقة نلاحظ أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد ارتكز على عدت عوامل اتفقت عليها هذه التعاريف ومن هنا يستطيع الباحث تعريف الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت على أنها :

" أسلوب قيادي يؤكد على دمج أهداف المنظمة و الأفراد العاملين فيها ، مع التنسيق الفعال بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال وظائف الإدارة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة و القدرة على تنظيم الوقت بالاعتماد على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تم صياغتها مسبقا و الوصول إلى المستوى المطلوب".

## 2-2- أهداف الإدارة بالأهداف :

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكل طاقات الفرد و مسؤولياته و يعطي في نفس الوقت توجيهها للجهد و الرؤية ، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق و موائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة ، و المبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بأسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير ، إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى و بشكل منطقي بفلسفة الإدارة و من المنطلق يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف كما يلي:

- 3- تحقيق الترابط و التكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى و بين الأهداف المستقبلية طويلة المدى .
  - 4- قياس الأداء و الحكم عليه بشكل مستمر و موضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
  - 5- الالتقاء الفردي بين المشرف ، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء ؛ و هذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها و للأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
  - 6- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه ، و التقويم.
  - 7- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
- ( سعاد البرنوطي ، 2008 : ص 37 )

## 2-3- مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف :

إن وضع الأهداف سواء على المستوى الاستراتيجي ( طويل الأمد ) أو على المستوى التكتيكي ( قصير الأمد ) و سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إداري ، يعد بمثابة جوهر عملية الإدارة بالأهداف وعليه ، فإن هناك ضرورة لمعرفة أنواع الأهداف ، وهذه الأنواع يطلق عليها مجالات ( الربحية ، الإنتاجية ، الروح المعنوية ) ليست هدفا ولكنها مجال هدف يشير إلى نوع الهدف و لتمييز الهدف عن مجال الهدف سنستخدم كلمة مجال نتائج و النتائج المتوقعة أو المستهدفة يجب أن تكون قابلة للقياس كي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحققة و الهدف السليم هو الهدف السليم هو الهدف القابل للقياس و لا بد أن يحوي العناصر التالية:

- 3- أولا : عنصر الزمن.
  - 4- ثانيا : عنصر الكمية.
  - 5- ثالثا : عنصر الجودة.
  - 6- رابعا : التكلفة .
- ووضع الأهداف يمر بثلاثة مراحل وهي :
- 7- المرحلة الأولى: مرحلة وضع مجالات الأهداف ، أي مجالات النتائج المستهدفة أو مجالات النتائج لكل منصب إداري رئيسي ( مركز مسؤولية عن نتائج ).

- 8- المرحلة الثانية : مرحلة وضع مقاييس لكل نوع ( لكل مجال من مجالات الأهداف المطلوب تحقيقها )  
9- المرحلة الثالثة: مرحلة وضع الأهداف بشكل كمي ، في زمن محدد ، أي وضع النتائج و بعبارة أخرى ، وضع أهداف رقمية في زمن محدد.

عمليا كل منصب إداري في الهيكل التنظيمي ، لا بد أن تكون له أهداف ونتائج ، والتي تعدد المبرر لوجوده، وهذا يتطلب إعادة توصيف المناصب الإدارية على أساس النتائج المتوقعة من المنصب بدلا من توصيف المناصب ( الاختصاصات ) على أساس أنشطة كما هو معمول به حاليا في التنظيمات الإدارية الحكومية. بالإضافة إلى ذلك ، فان وضع أهداف المناصب الإدارية و ربطها أفقيا و راسيا ، ووضع أولويات لهذه الأهداف حسب أهمية الهدف نسبة إلى النتيجة الكلية الموضوعية هو أهم خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف. ( سهى حامد ، 2009 : ص101-102)

#### 2-4- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

- يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل و بمشاركة مختلف المستويات الإدارية ، لان أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة و تتم وفق الخطوات التالية:
- 3- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف في إطار الفرص و التهديدات المتاحة في البيئة الخارجية ، وضمن نقاط القوة و الضعف لديها.
- 4- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط ، ومن ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا ، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة ، و يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية .
- 5- رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بالشكل سلسلة مترابطة أفقيا و عموديا ، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم.
- 6- توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال ، التدريب و الحوافز، ووضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات.
- 7- تنفيذ ما تم التخطيط له ، وتنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها ، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.
- 8- مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

( محمد فهمي ، 2003 : ص 280)

ويشير ألبنا (2013) : بأن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية :

( هالة ألبنا ، 2013 : ص 398-399)

9- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

10- يقترح المرؤوسين أهداف محددة.

11- توضيح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.

12- ينفذ المرؤوسين الخطة و تسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.

13- يتابع الرئيس تنفيذ الخطة و يصحح مسار التنفيذ.

من الواضح انه لا يوجد اختلاف جوهري و كبير في الخطوات حيث تحديد وصياغة الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة ، و توزيع الأدوار و السلطات بين الرؤساء في الإدارات العليا و التنفيذية ، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يؤديه من الهدف الكلي ، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحدث تداخل في الاختصاص و الصلاحيات ، هذا إلى جانب تكليف خط الإدارة التنفيذية بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يعملون لأجلها ، و تحديد هدف و واجبات كل مرؤوس و العمل على بناء الوحدة التنفيذية ، وذلك بالتعاون مع وحدته و رئيسه ، بالإضافة إلى المراقبة الدورية للأهداف التي تم تحقيقها ، و تقويم و تقييم الانجازات المتحصل عليها في نهاية الفترة المحددة و المتفق عليها سالفًا.

## 2-5- مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف:

أ- مزايا و ايجابيات الإدارة بالأهداف: و تتمثل في النقاط الآتية:

3- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف و اختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.

4- تحديد مشكلات العمل و المشاركة في حلها ، و تحقيق الانسجام و التفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال و التدفق السريع و الصحيح للمعلومات.

5- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل و التدريب على حلها.

6- رفع الروح المعنوية للعاملين ، و زيادة إنتاجية المؤسسة ، و جعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.

7- إفادة الرؤساء في التعرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا و يحقق النظام أيضا التلاحم مع مرؤوسيه.

8- يعمل النظام ( الإدارة العليا ) على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالانجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد ما يجعل من معايير القياس و التقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس و التقييم. ( رانيا جمال ، 2011 : ص 109 )

## ب- عيوب و سلبيات الإدارة بالأهداف :

على الرغم أن المزايا و الفوائد التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف فان تطبيقاتها قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية نذكر منها ما يلي :

(محمد الحريري ، 2014:ص55)

- 1- إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث اثبت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري و تحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها.
  - 2- إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية و معارضة قليلة للتغير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة و الخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية و ما تعودت عليه من أساليب و إجراءات و عليه فان نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه ينظر إلى التنظيم على انه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.
  - 3- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجد هو النظام بين الرئيس و مرؤوسيه و الذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ.
  - 4- إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف الطويلة و الاستراتيجية .
  - 5- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء و المرؤوسين على وضع أهداف واقعية و مناسبة للإمكانيات الفعلية للمؤسسة و هذا لا يمكن تحقيقه دائما.
  - 6- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات و المعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
- و منه نستنتج أن الإدارة بالمهداف تشرك الرؤساء و المرؤوسين في تحديد الأهداف و التنفيذ و يترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية و يؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت و استثمار ه الاستثمار الأمثل .

### 3- الإدارة الذاتية Self-Management

#### 3-1- مفهوم الإدارة الذاتية :

في ظل تغير الوضع الوظيفي لدى المدراء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من إطاره التقليدي إلى طور جديد ، أضحى فيه مسئولا عن إدارة تعنى بشؤون موظفين إداريين و أساتذة و طلبة ، لديهم احتياجات و متطلبات جديدة و متنوعة ، وعلى الرغم من التطورات التي شاهدها العقود الأخيرة من القرن العشرين ، و مطلع هذا القرن في مجال الإدارة ، و ظهور أساليب إدارية حديثة كان من بينها المناداة إلى ما يعرف بالإدارة الذاتية أو الإدارة المتمركزة حول العمل ، والتي أحدثت بدورها نقلة نوعية في مجال العمل الإداري .

أو الغاية من إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرة المدير ، و إيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع و الانجاز أثناء الدوام الرسمي ، فالمدير الأكثر عملا و نشاطا هو الأكثر إنتاجا ، فهذا ليس صحيحا بالضرورة ، فالمدير الذي يعمل بذكاء و يخطط مسبقا و يحدد الأهداف هو الذي ينجز و أن عمل بجهد اقل ، و أن الانضباط الذاتي و الإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت.

ويعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد و انطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة ، لتوفير الصفات الشخصية المميزة للفرد و اكتساب مهارات و معارف ومعلومات أولية ، و تبدأ أهميتها كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي تسعى لتحقيقها و معرفة النشاطات التي يقوم بها و الوسائل التي يستخدمها.

( أسامة عبد العليم ، عمر الشريف ، 2010، ص 306 )

ولذا يعتبر مفهوم الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة التي ينادي بها في وقتنا الحاضر ، وهذا ما جعل من مفهومها الذي تعددت حوله الآراء ، وذلك تبعا لمجال العمل و اختصاصه الذي يستخدم فيه ، يحضى بالعديد من المفاهيم التي تم ذكرها حيث ذكر سلامة سنة 1988 أن مفهوم الإدارة الذاتية يتمثل في فلسفة معينة و منهج متطور لدى الإداري ، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات و أفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

( سهيل سلامة ، 1988 ، ص 162 )

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها " عملية الاستفادة القصوى من وقتنا و مواهبنا بإنجاز أهداف ذات قيمة اعتمادا على نظام قيمي صحيح " .

( تيم بول آر ، 1991، ص 19 )

كم تم تعريفها على أنها " قدرة الفرد على توجيه مشاعره و أفكاره و إمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها".

( رضا اكرم ، 2000:ص20 )

وتعرف أيضا على أنها " مسؤولية الفرد في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق المهام الموكلة إليه "

(Pedler, et al,1988,p.2)

ولقد ذكرت ليلي محمد أبو العلا 2013 مجموعة من المفاهيم للإدارة الذاتية وهي :

- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى و تشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم .
- أن الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل و سمات خاصة و فهم عميق لدور المنظمة ، و كيفية القيام به.
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات و الوسائل و الأساليب و التجهيزات ، من اجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، وفي اقل وقت ممكن.
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب و التطوير و الصقل و الخبرات من خلال الاطلاع و الممارسات العملية لدى الدول و المنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة .

( ليلي محمد أبو العلا ، 2013 ، ص 304-305 )

### 3-2- أسس الإدارة الذاتية :

توجد أربعة أسس أو أعمدة رئيسية للإدارة الذاتية و ذلك حسب " جون و برونو " وهي :

1- المعرفة :

أ- أي المعرفة الجيدة لنقاط القوة و الضعف و إشارات التنبيه و كذا علامات و جود الانتكاس.

ب- التعرف على الموارد المتاحة و إستراتيجية الإدارة الذاتية الممكنة.

2- التقييم : أي تقييم الحالة الصحية ، وملاحظة الفرد لتقلبات مزاجه ، ورفاهيته و مستوى الضغط لديه.

3- الاختيار:

أ- يوميا يجب اختيار تعزيزات سلوكيات الصحة و العافية.

ب- في وجود تدهور في الحالة الصحية يجب اختيار الإجراءات التي يجب اتخاذها لمنع الانتكاس.

4- التصرف : بعد اعتماد السلوكيات المختارة يتم وضعها موضع التنفيذ.

( Bruno Collard , jania H oule ,04-02- 2015 )

### 3-3 مبادئ الإدارة الذاتية :

لقد حدد كوفي 2000 عدة مبادئ للوصول إلى الإدارة الذاتية وهي :

#### 1- تحديد الأدوار :

أي يحدد المرء أدواره في الحياة و ادوار كل فرد معه حتى يستثمر و وقته و طاقته على أساس منظم .

2- اختيار الأهداف : تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء و يجب تجزئة

الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية و عمل خطط لتنفيذها.

3- الجدولة : يقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم.

4- التكيف اليومي :ويقصد به وضع أولويات الأنشطة و الاستجابة للأحداث و العلاقات و الخبرات

غير المتوقعة بطريقة مقبولة . (رجوه بنت سمران الهذلي 2010 ، ص 24)

### 3-4 معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية :

لاشك أن لكل عمل العديد من المعوقات التي توجهه و تحد من دوره ومن المعوقات التي يمكن أن تكون سببا في عدم تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية نذكر ما يلي :

1- صعوبات تحقيق الرغبات و الطموحات الشخصية التي حددها القائد.

2- تأثير الآخرين على تطلعات القائد و تعامله مع ذاته.

3- الاعتقاد بعدم أهمية الإدارة الذاتية ، و إن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.

4- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفا، وانه لا حاجة إلى مراجعتها و الوقوف عندها ، أي لا

علاقة للإدارة الذاتية بتحقيق التطلعات.

5- الربط بين نظرة القائد لذاته ، و تعامله مع الآخرين عند تقييم الإدارة الذاتية. ( القحطاني 2001: ص 87)

6- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في أداء المهام.

7- خلط الأولويات وتنفيذ الأعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم ، وليس حسب ما هو مهم

وليس عاجل.

8- إضاعة الوقت أو عدم القدرة على حسن إدارته ، فيما يساعد على تشتيت الجهود الرامية إلى تحقيق

الأهداف و الغايات.

9- التوقف على المطالعة و عدم متابعة ما استجد من معارف و علوم في شتى الميادين.

10- العمل على تنفيذ التعاميم و النشرات و فق الأنظمة و اللوائح دون وضع لمسات إبداعية عليها.

11- القيام بنصف المهام المخطط لها سلفا ، و هذا عنوان عدم الإتقان . (رجوه بنت سمران الهذلي 2010 ، ص 34) و يتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي و هو مسئولية ذاتية ، و لان التطوير الذاتي هو مسئولية الفرد ، فمن الواجب على مدير المنظمة ، باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءا من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته و الاطلاع على المعارف الحديثة و اكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي و المنظم و استغلال الموارد الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل . و حيث تتبع الحاجة إلى التطوير الذاتي من عدم الرضا عن الوضع الوظيفي الحالي ، أو الخوف من التخلف الوظيفي أو لتحقيق مستوى أفضل من الأداء الإداري.

## رابعاً: الإبداع

### 1- مفهوم الإبداع :

على رغم ما كتب عن الإبداع و العملية الإبداعية و مقوماتها و خصائص الإبداع إلا انه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل أن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع و لم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية و منهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر . و اختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع و عدم اتفاقهم على تعريف واضح و حدد هو في حد ذاته مؤثر على تعقد الموضوع.

( سالم لخضر ، 2016 : ص 40 )

وعلى هذا الأساس لابد لنا أن نتطرق إلى تعريف بعض المصطلحات قبل التطرق إلى المفاهيم التي تناولت الإبداع الإداري وذلك من اجل التمييز بينها وهي :

( كارول جومان ، 2010 : ص 19 )

- الإبداع: هو استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك.
- الابتكار : هو التطبيق العلمي للأفكار المبدعة .
- التفكير المبدع : هو موهبة فطرية يولد بها الإنسان ، مع مجموعة مهارات يتم اكتسابها و تطويرها و استخدامها من خلال حل المشاكل اليومية.
- الأشخاص المبدعون : هم الأشخاص الذين لا يعيقون طاقة الإبداع الفكرية لديهم و يواجهون قدراتهم نحو مختلف مجالات الحياة.

فالإبداع بوجه عام هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار ، أو أشياء ، أو أساليب ، لأنه عمل ذهني بداياته فردية و يتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار و تبادلها.

( الفاعوري رفعت ، 2005 : ص 8 )

و تعريف الإبداع هو أكثر تعريفات المفاهيم المستخدمة في علم النفس صعوبة فقد أشار تايلور في عام 1988 ، في تقرير منشور ، قدمه إلى شركة داو للكيمياويات إلى وجود عدد يتراوح بين 55 إلى 60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس ، و مما لاشك فيه أن العدد الإجمالي ، قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم .

( حسني محمود ، 2004 : ص 40 )

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين ، واختلاف الجوانب و المداخل التي يهتمون بها ، والأهداف التي يريدون تحقيقها ، وربما يعود هذا الاختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة و تعقد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث ، ويؤكد ذلك عندما يقول " بان أي محاولة للوصول إلى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها" . ( الهويدي زيد ، 2007 : ص 22 )

- تعريف معجم ( Webster , 2006 ) : " هو مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد "

( Webster , 2006: P10 )

- أما تعريف ( OSLO ) فان الإبداع يعرف بأنه : " تقدم منتج ( سلعة أو خدمات ) أو عملية جديدة أو محسنة ، طريقة جديدة في التسويق أو طريقة جديدة في التنظيم و تطبيقها في المؤسسة ، تنظيم موقع العمل أو العلاقات الخارجية " . ( Monieddin & Dizogler , 2011 : P2 )
  - كما يرى ( Habib ) بأن : " الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة و إنتاج المعرفة ، فبدون التعلم و معارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع " . ( Thomas Pendide, 2011 : P8 )
  - القذافي 2002: " هو الحالة التي تؤدي إلى تقدم شيء يتميز بالإبداع " ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل ، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله" . ( القذافي رمضان ، 2002 : ص 13 )
  - تعريف جروان 2002 : هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية. ( جروان فتحي ، 2002 : ص 22 )
  - تعريف الصرن 2001: بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع ، أو إعادة تركيب الأنماط المعرفة من المعرفة في أشكال فريدة. ( الصرن رعد ، 2001 : ص 28 )
  - تعريف السرور سنة 2002 : هو إنتاج الجديد النادر المفيد ، سواء كان فكرا أو عملا. ( نادية السرور ، 2002 : ص 85 )
  - تعريف نوفل 2009 : هو ظاهرة مجتمعية ذات محتوى حضاري و ثقافي . أي الفرد مبدعا لو ساهمت أفكاره الخلاقة في إحداث تغيرات حضارية من خلال التأثير على الآخرين . الفرد المبدع بهذا المعنى يتوجب أن تكون لديه بعض السمات القيادية التي تؤهله لممارسة التأثير على الآخرين . ( نوفل محمد ، 2009 : ص 56 )
  - وقد صنف Anderson & king تعاريف الإبداع وفقا لمحورين رئيسيين هما النظر للإبداع باعتباره عملية و باعتباره نتاجا . أما فيما يتعلق باعتبار الإبداع عملية فإنهما يستشهدان بالتعريف الذي قدمه Dencken & Zaltmman حيث عرفا الإبداع بأنه " أي فكرة أو ممارسة أشياء مادية يتم إدراكها من قبل الأشخاص الذين سوف يقبلونها على أنها جديدة " ، و أما فيما يتعلق بوجهة نظر الذين ينظرون إلى الإبداع باعتباره نتاجا فقد عرفوا الإبداع بأنه " يمثل ظهور أو استجلاب أو فرض أفكار جديدة يمكن تطبيقها في الواقع و ذلك من خلال المناقشات الشخصية أو إعادة تشكيل المقترحات الأصلية مع مرور الوقت " . ( Anderson & King , 2002: P86 )
- كما يلاحظ أن الإبداع مفهوم غير محدد بدقة لدى باحثي العلوم الإنسانية ، و حتى يمكن استجلاء هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحا و تحديدا فإننا يمكن أن نحصر العديد من التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية :

- أ- عملية ينتج عنها عمل جديد .  
ب- الإنتاج الإبداعي و حل المشكلات .  
ت- السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين .  
ث- الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع .  
ج- المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي .
- و بذلك يرى الباحث أن معظم هذه التعاريف و الاتجاهات لم تركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته ، فهي إما تنصرف لبحث مراحل ، أو للخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك ، وهناك من اشترط في تعريفه عنصر الحدائة بمعنى يجب أن يظهر لأول مرة أو ما يعرف بالإبداع الطلق ، كما أننا نلاحظ من بعض التعاريف الأخرى بأنه يشمل الابتكار و التنفيذ أو التحريب في الحث عن فرص أو حلول جديدة بمعنى من وجهة نظرهم ليس شرط أن يكون جديدا ، مما يؤدي إلى آراء مختلفة حول هذا المفهوم و بملاحظة ما تضمنته التعاريف السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج أن الإبداع هو :

- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد .  
- الإبداع نقيض التقليد و المحاكاة .  
- الإبداع هو عملية تهدف إلى تحقيق إنتاج متميز مع إمكانية تطويره .  
- الإبداع مجموعة من القدرات العقلية التي تختلف من شخص إلى آخر أو مجموعة دون سواها .

## 2- الإبداع في الإسلام :

### 1-2- الإبداع في القرآن الكريم :

لقد جاء الإسلام ليطلق الطاقات الفاعلة ، و المؤثرة ، ويدفع الإنسان لاكتشاف قوى الكون و أسراره ، و يحفز النشاطات العقلية و العلمية ، و يوظف مواهب الإنسان توظيفاً حضارياً لا نقياً بالكرامة الإنسانية ، و يقدر التخصصات و يشجعها و يراعها ، ليقوم كل فرد في المجتمع بسد الثغرات في المكان الذي يعمل و يبذل فيه ، و ان الانطلاق الصحيح لبناء القدرة الإبداعية ، التي تنهض بالمجتمع كما يراها الإسلام - هي التربية الإيمانية التي تربط المبدع بأصول المبدع دينه ، فالإنسان يتحول إلى طاقة هائلة من الإبداع و العطاء عندما يقوم إبداعه على أساس من الإيمان ، والصدق ، والوضوح ، والوعي الصحيح .

(محمود حسن محمد ، 2009: <http://www.alukah.net/social/06816>)

و كرم الإسلام العلم والعلماء و جعلهم في مرتبة الأنبياء ، ليشجع الإنسان على التأمل و التفكير و التبصر و الإدراك ، قال تعالى ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ سورة الزمر الآية 9 ، حيث جاءت هذه الآية لتثبت أن اللذين يعلمون أعلى درجة عند الله عز وجل ، فإذا كان تفكير الإنسان يعتمد على ما تمد به حواسه السمع و البصر و غيرها من الحواس من معلومات بقوله سبحانه وتعالى ﴿ جَاءَكُمْ بِصَافِرٍ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلْأَنْفُسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَهِيَ أَنْزَلْنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِظِ ﴾ سورة الأنعام - الآية 104 ، وقوله تعالى ﴿ حَتَّمُ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَعَلَى سَمْعِهِمْ وَعَلَى أَبْصَارِهِمْ غِشَاوَةً وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ سورة البقرة - الآية 07 ، فهذا دليل على أن هذه الحواس

و الأدوات هبة من عند الله للإنسان و جب عليه استخدامها في التبصر و الاجتهاد و الابتكار و العلم النافع ،  
فالإسلام بحث على التفكير و التأمل لما في الطبيعة من آيات عظام و العبر التي يمكن استخلاصها في الحياة المعاشة ،  
وهذا دليل يشجع على التساؤل و البحث و الاستدلال ، وهذا ما يحدث في عقل الإنسان و تحدث فيه الأثر الذي  
يقوده إلى استخلاص الأفكار و ربطها مع بعض ، لقوله تعالى ﴿ أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا ﴾ سورة  
محمد - الآية 24 وجاءت هذه الآية الكريمة الداعية بدورها هي أيضا إلى فضل التأمل و التدبير و التفكير بأجل الفهم و  
الاكتشاف و التساؤل و الإبداع .

أما الآيات الداعية إلى العلم و ضرورته في الدين و الدنيا و التي ترى في العلم منفذا إلى الخلاص من العديد من  
المشكلات الاجتماعية و السياسية و الإدارية فهي كثيرة نذكر منها قوله تعالى ﴿ يَا مَعْشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ  
أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴾ سورة الرحمن - الآية 33.  
ولقد بين القرآن الكريم مكانة العلماء و إدراكهم لقدرة الله تعالى و خشيته ، قال تعالى ﴿ تَعَالَى اللَّهُ عَنِ مِثَالِ مَا  
يَدْعُونَ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾ سورة فاطر - الآية 28.

فإذا نظر الإنسان في نفسه و من حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء ، ووجد الكثير من آيات إبداعه و  
دلائل قدرته و عظمة إعجازه ، فهو بحق كما قال في كتابه العزيز ﴿ بَلِيعِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا  
يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾ سورة البقرة - الآية 117، أي خالقها و مبدعها على غير مثال سابق ، وجعل الله سبحانه و  
تعالى إبداعه أية لكل ذي عقل حصيف ليدرك من خلالها عظمته و قدرته جل و تعالى و بديع هو اسم من أسماء الله  
الحسنى ، و أن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع و أن يحض المحسن على الإحسان .

ويمكن الاستنتاج في ضوء ما ذكر : " إن الله سبحانه و تعالى هو بديع السموات و الأرض " ، بمعنى خالقها و مدبرها  
- على غير مثال سبق - بإحكام يوازي قدرته و عمله و حكمته سبحانه ، وفي أماد تنقطع دونها إبداعات مخلوقاته .  
كما يمكن الاستنتاج من : " بَلِيعِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ " ، أن الله سبحانه جل و علا ليس كمثله مبدع أو بديع فيما  
أبدعه ، بما في ذلك السموات و الأرض و الإنسان . و من الواضح أن هذه الأماد تنقطع دونها جهد المخلوقات التي  
خلقها الله ، وهي الأماد التي يهتدي الانجاز البشري و لكنه لا يطمح أن يقترب منها ، فهي تهديه و تحفزه لبيدع إلى  
أقصى ما يمكنه ليقدم إبداعا جديدا لم يسبق لغيره من الناس أن قدمه . (رمزي عبد القادر ، 2005: ص26)

وهذا مما يتميز به منهج الله في دعوته الإنسان إلى الجودة و الإبداع و الإحسان وصدق الله تعالى حيث قال ﴿ وَفِي  
أَحْسَنِ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ ﴾ النساء - الآية 125.

ويقرن الإسلام العمل بالإتقان و الحداقة بقوله تعالى ﴿ صَبَّحَهُ اللَّهُ الْإِنِّي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ ﴾ سورة النمل - الآية 88،  
وقوله عز وجل ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَسُوَّلُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَاسْتُرُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ سورة التوبة الآية 105.

## 2-2- الإبداع في السنة النبوية الشريفة :

جاء الإبداع في السنة النبوية بمعنى الاجتهاد و هذا ما أكده العلواني سنة 2005. ( العلواني طه ، 2005 : ص 35)

وأشار رمزي سنة 2005 إلى أن الإبداع في مفهومه الإسلامي يبرز ، بحيث يتفاوت المسلمون في أداء عبادتهم ، و الفيصل في هذا التفاوت هو السعي إلى التميز في النوايا و الأفكار و الأعمال للارتقاء في درجات الإبداع ، حتى بلوغ مراتب الإحسان ، ابتغاء السعادة التي هي نوال رضوان الله سبحانه و تعالى .

( رمزي عبد القادر ، 2005 : ص 23 )

و ترى المومني سنة 2007 إن الإبداع في السنة هو " بذل أقصى الجهد في استثمار جميع الطاقات و الإمكانات المتاحة ، من اجل بلوغ أعلى درجات الإحسان لاعمار الآجل و العاجل " .

( إنصاف المومني ، 2007 : ص 6 )

وفي أحاديث الرسول صلى الله عليه و سلم مكملة للآيات القرآنية عن الابتكار و التجديد و الاجتهاد في الدين و الدنيا ، وفي سنته القولية و الفعلية و التقريرية ، حيث كانت سيرة النبي صلى الله عليه وسلم تعبر عن سلوك إداري قويم يعيننا عن البحث و الاكتشاف ، من اجل إرساء دعائم المجتمع الجديد ، وان يضع لمشاكل هذا المجتمع حلا و طريقا للإنسانية بعد أن كانت تعبت من ظلمات الجاهلية .

و يأتي الإبداع بمعنى السنة الحسنة حيث ورد في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم " ((من سن في الإسلام

سنة حسنة فله أجرها و اجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيئا ، ومن سن في

الإسلام سنة سيئة كان عليه و زرها و وزر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيئا )) أخرجه مسلم في صحيحه .

وفي خطابه صلى الله عليه وسلم دعوة واضحة إلى الجودة و الإتقان و الإبداع و الإحسان ، فمن أقواله صلى الله عليه وسلم ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)) أخرجه أبو يعلى والطبراني . و منها قوله ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه) رواه البيهقي .

وقوله صلى الله عليه وسلم : " يا عائشة لولا قومك حديث عهدهم بكفر لنقضت الكعبة فجعلت لها باين : باب يدخل الناس و باب يخرجون" .

( البخاري إسماعيل، 2003 ص 43 )

قال ابن القيم : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يرى بمكة أكبر المنكرات على قواعد إبراهيم و منعه من ذلك مع قدرته عليه خشية وقوع ما هو أعظم من عدم احتمال قريش ذلك لقرب عهدهم بالإسلام و كونهم حديثي عهد بكفر ، ففعل الرسول صلى الله عليه وسلم يدل على مراعاته للمصلحة العامة و خوفه على حصول ما هو أكبر ، فهذا دليل على امتياز قائدنا و رسولنا على الحكمة و امتيازه بالإبداع في قيادته للأمة الإسلامية .

لقد أدرك الرسوب صلى الله عليه وسلم أهمية التدريب ، و تنمية الجانب الإداري لدى صحابته الكرام ، فوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل ، ووزع المسؤوليات و الأدوار ، وفرض المهام و منح أجزاء متساوية من المسؤولية و السلطة لأصحابه رضوان الله عليه ، ففي عهده صلى الله عليه و سلم تولى كل من علي و عثمان كتابة

الوحي ، كما كان يقوم بذلك أيضا أثناء غيابهما أبي كعب ، وزيد بن ثابت ، وكان الزبير بن العوام و جيههم بن

الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات ، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل ، وكان

المغيرة بن شعبة و الحسن بن نمر يكتبان الميزانيات و المعاملات بين الناس .

( يحي الكيسي ، wafaqdev. Net/pic/studies/78\_7690.doc )

ونجده صلى الله عليه وسلم يضع أسامة ابن زيد على رأس الجيش في سرية من السرايا مع وجود صحابة كبار مثل أبو بكر و عمر و غيرهم ، وفي هذا دلالة على تسمه لصفات القيادة عنده و اهتمامه بها ، ولقد رسخ صلى الله عليه وسلم فكرة التنمية القيادية و الإدارية عند صحابته من خلال حديثه المشهور (( إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحداكم ))

( أبي داود سليمان، 1996 : ص 36).

فالحديث فيه دلالة على التهيئة القيادية والتدريب الإداري في تولي المسؤوليات الذي بدوره ينمي إبداع صحابته صلى الله عليه و سلم و كذلك نجده صلى الله عليه و سلم يعين بلال واليا على المدينة ، وفيها ما فيها من الأنصار و المهاجرين ، و يعث عبادة سفيرا للمسلمين إلى المقوس .

( هداية الشاشي ، 2006 : ص 12 )

ومما سبق نستخلص أن الإسلام هو الدين الوحيد رفع شأن العقل الإنساني و حث الإنسان على استخدامه ، والنظر في الكون و عمارة الأرض ، وانه يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة و في مجالات مختلفة ، فقد أودع الله سبحانه و تعالى القدرة على الإبداع في البشر و ترك لهم أمر تنميتها و صقلها ، و أن النبي صلى الله عليه و سلم كان يعطي العقول المبدعة حقها من خلال تنمية جوانب الإبداع الإداري لديهم .

### 3- مداخل الإبداع :

حددها عيد سنة 2008 في ثلاثة مداخل للإبداع وهي : ( سعيد عيد ، 2008:ص15-16)

1- الإبداع الإداري : تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم ، وذلك من اجل انجاز المهام أو الأهداف المعنية بها المنظمة ، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد و الأدوار و الإجراءات و الهياكل المتعلقة بعملية الاتصال و التفاعل بين الأفراد ، ويتضمن الإبداع الإداري البناء التنظيمي و القواعد و الأدوات و الإجراءات ، وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإبداع الفني : يحدث الإبداع الفني في النشاط الأساسي للمنظمة في حين يحدث الإبداع الإداري في نطاق النظام الاجتماعي ، وكلاهما يهتم بالطريقة أو الأسلوب الذي ينظم بها العمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد و طبيعة تفاعلهم مع بعض و ذلك من اجل انجاز أهداف ومهام محددة.

3- الإبداع التكميلي : هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها ، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسة للمنظمة ، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل حملات التوعية التي يشارك فيها بعض المنظمات أو برامج المجتمع.

( عيد سعيد ، 2008 : ص 15-16 )

وهناك من حددها في نوعين فقط وهما :

1- الإبداع الإداري : ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية في المنظمة ، وبشكل مباشر بنشاطات المنظمة.

2- الإبداع الفني : يتعلق بالمنتج أو الخدمات ، وبتكنولوجيا الإنتاج أي نشاطات المنظمة.

ومما سبق نستنتج أن الإبداع الإداري يتعلق بالسلم الإداري و هيكله و العمليات الإدارية للمنظمة ، و الإبداع الفني يتعلق بالمنتج و العملية الإنتاجية و وسائلها ، و أما الإبداع التكميلي فهو متصل مباشرة بالبيئة و علاقتها بالمنظمة .  
(Fathiya & Barjoyai, 2012: P177)

ومما أن معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية هي مؤسسات خدمتية تعنى بالطابع الإداري فإننا سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى مدخل الإبداع الإداري.

## خامسا: الإبداع الإداري

### 1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعد موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة و الشائكة و يجمع الكثير من التنوع في الموضوعات و الأنواع و الأبعاد التي يعالجها، فالإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة ذات محاور و أبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها ، وتعدد عناصرها و مقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع و كذلك اختلاف اجتهادات العلماء و الباحثين و اختلاف اهتماماتهم و مناهجهم العلمية و الثقافية و مدارسهم الفكرية.

حيث لم يعد بإمكان المنظمات الاعتماد على المركزية ، والتسلسل الإداري الهرمي الذي تفرضه البيروقراطية الإدارية لان الاقتصاديات الحديثة ببساطة هي اقتصاديات الانتقال السريع للمعلومات ، إن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب و خيمة ، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير . ( الزهري رندا ، 2002 : ص 231 )  
و تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال و ما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية و بالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة . ( عيد سعيد ، 2008 : ص 12 )

وفي حين تعمل جل المنظمات من اجل تحقيق النمو و الرقي في بيئة يسودها جو التقلبات و الاضطرابات و المنافسة فان الإبداع و الابتكار يصبحان ضرورة حتمية و في غاية الأهمية وخاصة في ظل عصرنا الحالي الذي يعتمد على السرعة و المرونة في أداء مهام العمل وعلى هذا الأساس فقد تم تناول تعريف الإبداع الإداري في أدبيات الإدارة والتي نذكر منها:

4- تعريف العميان 2005 : هو الاستحداث الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة

لقرارات داخل المنظمة . ( محمود العميان ، 2005 : ص 389 )

5- تعريف حمودة سنة 2002 : هو المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي الفردي أو الجماعة لاستخدام التفكير و القدرات العقلية و الذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق و أن أنتجت وان تتسم بتحقيق و جودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد و الظروف البيئية و مستلزمات العمل المتاحة في المنظمة . ( كاظم حمودة ، 2002 : ص 204 )

- 6- تعريف القحطاني سنة 2001 على انه :استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي و الاختبار و التجريب و التقويم. ( القحطاني سالم ، 2001 : ص 38 )
- 7- تعريف جواد 2000 : هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة و المحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل و الاستفادة. ( جواد شوقي ، 2000 : ص 176 )
- 8- تعريف Johns & Saks , 2005 : هو عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة. ( Johns & Saks , 2005 : P 538 )
- 9- تعريف soo et .al 2002 : هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها و يعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته ، فتظهر استجابته مختلفة عن استجابات الأشخاص الآخرين و تكون منفردة و تتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة ، أو أدوات و عمليات إدارية جديدة ، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. ( Soo et .al 2002 : P4 )
- وتضمنت جل التعاريف السابقة عناصر رئيسية للإبداع الإداري وهي :
- 10- توليد أفكار جديدة : هي عملية إيجاد و تنفيذ و تنمية الأفكار و البرامج الجديدة في المنظمة. ( Johns & Saks , 2005 : P 538 )
- 11- تطبيق التغيير : هي خطوة في عملية اتخاذ القرار التي تتضمن استعمال القدرات و الإمكانيات الإدارية لترجمة البديل المختار في العمل . ( Daft Richard, 2003 : P 285 )
- 12- حل المشكلات : هي عملية جمع المعلومات و التحليل للبدائل المطروحة و اختيار المناسب منها . ( Dessler Gary , 2001 : P 98 )
- و من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الإبداع الإداري أصبح اليوم من أكثر المفاهيم شيوعا في أدبيات الإدارة إذ انه تجاوز المفهوم التقني و الفني حتى شمل المفهوم الاقتصادي و الاجتماعي ، كما انه أصبح يشمل مضامين و تفسيرات متعددة تقود إلى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء و كتاب الإدارة بالإضافة إلى اختلاف نظرة كل منهم للإبداع .
- 2- أهمية الإبداع الإداري :
- يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي: ( لخضر سالم ، 2016 : ص 47 )
- 3- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 4- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.
- 5- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 6- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- 7- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- 8- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات لمحيطة.

### 3- خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية كما يقول يوسف ميخائيل اسعد في كتابه "سيكولوجية النمطية و الإبداعية" بمجموعة من الخصائص و الصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:

- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
  - 2- القدرة على استنطاق تلك العلاقات و الإفصاح عنها.
  - 3- الربط بين العلاقات الجديدة و بين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
  - 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة .
  - 5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بقدر الذي يخدم و يحقق الإبداعية لديه.
- (طارق السويدان ، محمد العدلوني ، 2004 : ص 26)
- 6- الإبداع هو عبارة عن منتج أو عملية أو إجراء داخل المنظمة .
  - 7- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه ، حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
  - 8- يجب يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
  - 9- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
  - 10- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.
- ( نيجل كنج ، 2004 : ص 23 )
- ولقد أشار المغربي سنة 1995 إلى انه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإفراد المبدعين ، إلا انه يوجد بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع ، وتمثل تلك الخصائص فيما يلي: ( لخصر سالم ، 2016 : ص46-47)
- 4- **العقل المتسائل و الخلاق** : وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية و التدريب المبكر ، وهي بحق صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن احدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر . فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل ، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات ، مثلاً بل قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية و الاجتماعية.
  - 5- **القدرة على التحليل و التجميع** : وهي القدرة الحصول على المعلومات و تحليلها ثم تجميعها ثم تقويمها و الاحتفاظ بها بشكل منظم من اجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
  - 6- **القدرة على التخيل و الحدس** : وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري ، وتمثل في القدرة على ربط الأفكار و مزجها و تشكيلها من اجل الوصول إلى فكرة جديدة.

- 7- **الثقة بالنفس أو الشجاعة** : وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي و الدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل .
- 8- **التمرد على السلطة** : يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة و إحكام الآخريين و مقاييسهم و انتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة ، ولذلك فانه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.
- 9- **النقد الذاتي** : أن الشخص المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد و التهذيب و التقويم للأفكار و المعلومات ووسائل التحليل المستخدمة.
- 10- **النزوع إلى التجريب** : يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور و القضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها ، بل يميل إلى الشك و انتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد بالدرجة الأولى على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

ومما سبق لأراء الباحثين حول خصائص الإبداع يلاحظ انه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها ، و إن كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به ، فالبعض تناول خصائص الإبداع من طبيعة الإبداع ذاته ، و البعض الآخر ناقش خصائص الإبداع من حيث مراحل عملية الإبداع ، و ناقش الآخرون خصائص الإبداع من حيث مدى لملائمته لواقع و حاجات المنظمة و المجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة .

حيث تشير هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه و هذا يعني أن الإبداع لا يمكن فصله عن واقع و خصائص المنظمة حيث انه كلما كانت خصائص هذه الإبداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع و عمل المنظمة .

#### 4- **نظريات الإبداع الإداري** :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي :

**نظرية (March & Simon, 1958)** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعارض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية).

**نظرية (Burns & Stalker ، 1961)** وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة 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 التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. (الصرايرة أكم، 2003:ص203)

**نظرية (Wilson، 1966)** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكوننا إدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد الاقتراحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة.

**نظرية (Harvey & Mill ، 1970)** قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker ) ، فانصب تركيزهم 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 من خلال إدراك القضية) المشكلة (عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها) أي كيفية استجابة المنظمة (أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل) انتقاء البديل الأمثل (أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا( الخبرات السابقة ) ، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهةها. (سالم لخضر ، 2016: ص 43-45)

**نظرية (Hang & Aiken ، 1970)** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

**مرحلة التقييم :** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به. (March & Simon)

– **مرحلة الإعداد :** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

– **مرحلة التطبيق :** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

– **الروتينية :** سلوكيات ومعتقدات المنظمة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها :

– زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

– المركزية.

– الرسمية.

– الإنتاج.

– الكفاءة والرضا عن العمل.

**نظرية ( Zaltman & Others ، 1973 )** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية ( Hang & Aiken ) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع .

(اكرم الصرايرة ، 2003:ص 203-205)

من خلال مما سبق نستنتج أن حل هذه النظريات تنظر إلى الإبداع على أساس انه عملية مقسمة على مجموعة من المراحل ويرى الباحث أن النظريات السابقة هي نظريات مكملة لبعض في نظرتها للإبداع فهناك من تنظر إلى أوجه القصور داخل التنظيم و ربطته بالعوامل الخارجية و الداخلية للمنظمة ، ومنها من ربطته بالنمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، وذلك من اجل جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ، ومن النظريات من ربطت الإبداع بالعوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها ، وهناك من قامت بتجزئته إلى مراحل كما قامت بإضافة العلاقات الشخصية و بعض المتغيرات الأخرى ، ولا كلها جميعا مكملة لبعض مع زيادة بعض الخصائص أو نقصانها.

#### 5- مستويات الإبداع في المنظمة :

#### 5-1- الإبداع على مستوى الفرد :

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية ، ويعبر عنها في سلوك إبداعي . ويتوقف على عدة شروط نفسية و اجتماعية متداخلة مثل : الشخصية ومستوى الذكاء و السياق الاجتماعي و الذي يشمل المدرسة ، الجماعة غير الرسمية ، وجميع منظمات المجتمع ، والنظام القيمي و القاعد الثقافية الحضارية للمجتمع.

#### 5-2- الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

#### 5-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المنظمة في حال التطوير و الإبداع ، و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة كأفراد و جماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع ، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي ، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري ، والميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين ، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

( زاهد ديري ، 2011: ص 300)

- ولالإبداع درجات مختلفة من مستوى لآخر ، ولقد استطاع تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع وهي :
- 1- **الإبداع التعبيري** : ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
  - 2- **الإبداع المنتج أو التقني** : ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج ، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة ، أو لوحة فنية ، أو مسرحية شعرية.
  - 3- **الإبداع الابتكاري** : ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار ، أو معارف أساسية جديدة ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع إلى معايير ، ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و نافعا معا مثل ابتكارات إديسون و ماركوني وبل.
  - 4- **الإبداع التجديدي** : ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ ، أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات و أفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج و أدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد.
  - 5- **الإبداع التخيلي** : وهو أعلى مستويات الإبداع و أندرها و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ ، أو نظرية ، أو افتراض جديد كليا ، كما يظهر ذلك في أعمال اينشتاين و فرويد في العلوم . ( فسي جروان 2008:ص81)
  - 6- **عناصر الإبداع الإداري** :
- رغم الاختلاف في تعريف الإبداع الإداري بين الخبراء والباحثين إلا أنهم اجمعوا على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية :
- 6-1- **الطلاقة** :
- ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات وهناك عدة أشكال للطلاقة فكرية،لفظية،وطلاقة الأشكال . (سالم لخضر 2016:ص45)
- حيث أن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع ، بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فانه إذا تساوت الاعتبارات و الظروف الأخرى ، يكون أكبر حظا في إبداع أفكار ذات معنى . ( ماهر محمد ، 2004 :ص121)
- وتحدد الطلاقة وتقاس بعدد ، وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة ، وقد وجد في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي :
- **الطلاقة الفكرية** : وتعنى بنسبة توليد كمية الأفكار.
  - **الطلاقة الترابطية** : وتنتمي إلى إكمال العلاقات.
  - **الطلاقة التعبيرية** : وتعنى بسهولة بناء الجمل.
- ولقد قسم الطيبي سنة 2001 الطلاقة إلى أربعة أنواع هي :
- ( محمد الطيبي ، 2001 : ص 55)

- أ- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ و توليدها في نسق محدد.
- ب- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر قدر ممكن الألفاظ ذات المعنى الواحد .
- ت- **طلاقة الأفكار:** أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ث- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- ج- **طلاقة الأشكال:** تقدم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة.

## 6-2- المرونة:

وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ، ومن أشكال المرونة ( المرونة التلقائية ، والمرونة التكيفية ، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. ( فتحي جروان ، 2008: ص 65 )

ويقصد بها أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس ، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها و نراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و تشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف . ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 18 )

ولقد قسمها السرور سنة 2002 إلى قسمين هما: ( نادية هديل ، 2002 : ص 118 )

- أ- **المرونة التكيفية:** وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة.
- ب- **المرونة التلقائية:** ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل مشكلة ، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

## 6-3- الأصالة :

تعني تقدم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف و الوظيفة التي يعمل لأجلها ، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة و المألوفة ، و اتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود ، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية ، لأنها طلقت إنتاجية هادرة غير موجهة. ( نصير طلال ، نجم العزاوي ، 2011: ص 4 )

هي قدرت الفرد على توليد أفكار جديدة ، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد ، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف ، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ( طارق السويدان ، محمد العدلوني ، 2004 : ص 57 )

و الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية حددها الخطيب سنة 1995 وهي :

- أ- **الاستجابة غير الشائعة:** القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- ب- **الاستجابة البعيدة:** القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- ت- **الاستجابة الماهرة:** القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة و هذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة ، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك له. ( سالم لخضر ، 20016 : ص 45 )

#### 6-4- الحساسية للمشكلات أو الإحساس بالمشكلة:

ويقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجتهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل بمعنى هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل أو إلى أفكار جديدة . ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص16 )

ويقصد بها أيضا الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف ، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها و إثارة تساؤلات من حولها ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيها ، و بالتالي فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق . ( فتحي جروان ، 2002 : ص157 )

#### 6-5- القدرة على التحليل و الربط:

التحليل : هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. ( حسين رشوان ، 2002: ص 129 ) والمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين. ( محمود خضير ، 2002 : ص 2008 )

#### 6-6- المخاطرة :

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و تبني مسؤولية نتائجها. ( لخضر سالم ، 2016 : ص 46 ) تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة ، و البحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عليها. ( امحمد محمد ، اشرف محمود ، 2008 : ص 282 )

#### 6-7- الخروج عن المألوف :

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة ، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة و تطويعها لواقع العمل ، ويتطلب ذلك شجاعة كافية. ( سالم لخضر ، 2016 : ص 46 ) ومما سبق نخلص على أن اختلاف تقسيم عناصر الإبداع الإداري و عدم ترتيب هته العناصر اختلف من باحث إلى باحث آخر ، حيث يوجد بعض الباحثين من صنفها إلى أربعة و البعض الآخر إلى ثمانية ، وهناك بعض الباحث الذين

صنفوها إلى سبع تصنيفات و لا كن مع اختلاف في ترتيبها في عنصر الإحساس بالمشكلات التي تم تصنيفها أولا و تصنيف التحليل و الربط رابعا و هناك من صنفه سادسا مع هذه الاختلاف فإننا نختلف في دراستنا هته مع هذا التصنيف السابق ذكره و تم تصنيف هته العناصر على النحو الأتي ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ).

## 7- أنواع الإبداع :

توجد عدة تصنيفات للإبداع الإداري بسبب تعدد المعايير حيث حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع وهي:

1- **الإبداع التعبيري:** وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

2- **الإبداع الفني :** ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع و الخدمات مثل مظهر السلعة و الوظائف التي تؤديها و الحاجات التي تشبعها.

3- **الاختراع :** وهو استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره و الأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ، ولكن تم إدخال تعديل عليها ما يجعلها تأخذ شكلا جديدا و تؤدي مهمة مميزة.

4- **الإبداع المركب :** وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم اخذ أفكار مختلفة و توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

5- **الاستحداث :** وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ و الأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها و البناء عليها . ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 14 )

كما تم وضع تصنيفات أحر لأنواع الإبداع الإداري بسبب تعدد المعايير حيث اقترح مجموعة من الباحثين مختلف التقسيمات إلى أربع فئات وهي :

أ- **الفئة الأولى :** تحتوي على تصنيفات اعتبارا لطبيعته ، وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري و الإبداع التنظيمي ، و الإبداع التكنولوجي ، و الإبداع المؤسسي ، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي :

يحتوي الإبداع إداري على تغيرات الهيكل التنظيمي ، وتصميم الوظائف ، سياسات و استراتيجيات جديدة..... الخ بينما يشمل التكنولوجي أو الفني تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ، و تغيرات في فنون و أساليب الإنتاج .

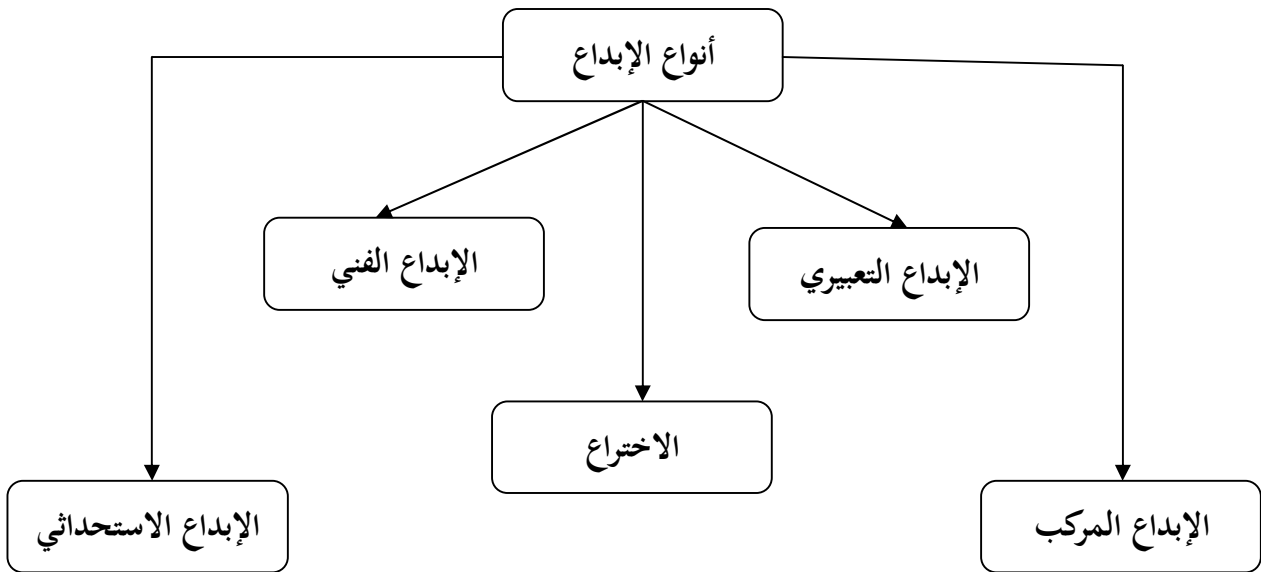
أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم الإبداع إلى إبداع خاص بالمنتج و إبداع خاص بالعمليات.

**الفئة الثانية :** تجتمع التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع و هكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي التي يتم برمجتها من طرف المؤسسة و غالبا ما تكون مستمرة و إبداعات غير مبرمجة التي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة.

**الفئة الثالثة:** تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة و عمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة ، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسات فتدعى بالجزرية ، على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية.

**الفئة الرابعة:** تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها ، منها ما يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازها إلى آخره .  
( خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي، 2011 : ص 10-11)

### الشكل رقم (01) يوضح أنواع الإبداع.



المصدر : عاكف لطفي خصاونة ، 2011: ص55.

### 8- مراحل عملية الإبداع الإداري:

رغم الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل و الدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءاً من الإحساس بالمشكلة و انتهاء بالتوصل إلى النتائج الإبداعية ، إلا أن ما يستدعي الانتباه و الاهتمام لدى الأكاديميين و العامة في معظم المجتمعات هو النتاج الإبداعي الأصيل ، ومدى تقبل المجتمع له و لقيمته ، ولكن هذا بطبيعة الحال لا يقلل من أهمية العملية الإبداعية التي من شأنها أن تؤدي لتلك النواتج الأصلية .  
( فتحي جروان ، 2009 : ص 124 )

### أولاً: نموذج والاس (Graham walled 1926) :

- 1- مرحلة التحضير أو الإعداد ( **préparation** ) : لحل المشكلة وهذا يقود الفرد المهتم بحل المشكلة إلى أن يقرأ كثيراً و يتصل بذوي العلاقة ، ويوثق و يبحث بحثاً دقيقاً و جدياً عن المشكلة.
- 2- مرحلة الاحتضان أو الكمون ( **incubation** ) : تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة أو قصيرة وقد تستغرق لحظات ، وقد يظهر الحل فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد نسيت ، يتوقع من الأفراد في هذه الفترة إعادة تنظيم أفكارهم و المعطيات لديهم ، وبالتالي إيجاد حلول مبتكرة لها.

- 3- مرحلة الإلهام أو الإشراق ( **Illumination** ) : ويقصد بها الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية حيث أن الفكرة تظهر فجأة و تبدو الفكرة ، وكأنها قد نظمت تلقائيا دون سابق تخطيط .
- 4- مرحلة التحقق و الإثبات ( **vérification** ) : وهي المرحلة الأخيرة وهي تتضمن المادة الخام أو الفكرة الناتجة عن عملية البحث المسبق و من الاستبصار الذي يكون طوره النهائي ، وفي هذه المرحلة يتم إخضاع المادة للتحقيق فيما إذا كانت صحيحة . ( باسم حوامدة ، محمد حراشة ، 2006 : ص 499 )
- ثانيا نموذج شتاين ( **stien** ) : ويرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل هي :
- 1- مرحلة تكوين الفرضيات : وتبدأ بعملية الإعداد و تنتهي بتكوين فكرة أو خطة .
- 2- مرحلة اختبار الفرضيات : وتشمل على اختبار صمود الفكرة أمام الفحص أو الاختبار الدقيقين .
- 3- مرحلة الوصول إلى النتائج : وتشمل على عرض النتائج و الحصول على استحابة إما القبول أو الرفض . ( مجدي ابراهيم ، 2007 : ص 417 )
- 9- ثالثا نموذج شتاين ( **wallas** ) : ويرى أن الإبداع يمر بأربعة مراحل هي :
- 1- مرحلة الإعداد ( التحضير ) : وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة و تفحص من جميع جوانبها من الخبرة و من الذاكرة و من القراءات ذات العلاقة و يربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة .
- 2- مرحلة الاحتضان ( الاختمار ) : وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما ، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة . و هذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة ، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع و أهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل و إرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث ، وتداخل العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان .
- 3- مرحلة الإشراق ( الإلهام ) : تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة ، وانبثاق شرارة الإبداع ، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة . كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به الباحث و بين ما يقوم به المبدعون ، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتها و صعوبتهما ، إلا أنهما في الواقع مرحلتين لأي باحث يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها المبدعون .
- 4- مرحلة التحقق : وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة و يعيد النظر فيها ، ويعرض جميع أفكاره للتقييم ، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة . ولهذا المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير ، ففي مرحلة التحضير و مرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة . ( محمد الطيبي ، 2007 : ص 56 )

وقد تنوعت تقسيمات الباحثين لمراحل العملية الإبداعية ، حيث يقول روسمان ( Rossman ) أن هذه العملية تمر بالمراحل التالية :

10- الإحساس بوجود مشكلة ما ، ومدى صعوبة هذه المشكلة .

11- تكوين و تحديد المشكلة.

12- جمع المعلومات و فحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

13- تحديد جملة الحلول و بدائلها المتعلقة بالمشكلة.

14- فحص الحلول بصورة نقدية و تقييمها.

15- صياغة الفكرة الجديدة و تنفيذها. ( رفعت الفاعوري ، 2005: ص 16 )

من خلال ما سبق نرى أن تصنيفات مراحل العملية الإبداعية تعتبر غير دقيقة ، لأنه في رأي الباحث أن الإبداع لا يمكن أن يسير بضرورة الحال عبر خطوات و مراحل مرتبة و متتالية كما يظهر من نماذج المراحل السابقة التي تم ذكرها ، كما قدم العديد من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فهناك من أضاف بعض المراحل للمرحلة السابقة و جعلها تتكون من سبع مراحل ، لا بد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية وهي : ( اكتشاف المشكلة - جمع البيانات - تحليل البيانات - اختيار البدائل - تقييم البدائل تطبيق البدائل التقييم ) .

#### 9- أهمية الإبداع الإداري :

تبرز أهمية الإبداع الإداري أو الإدارة الإبداعية في النقاط التالية:

16- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

17- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.

18- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .

19- الاستثمار الأمثل للموارد المالية عن استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .

20- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

21- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. ( سالم لخضر ، 2016 : 47 )

#### 10- عملية الإبداع الإداري :

تتطلب عملية الإبداع إتباع خطوات و مراحل محددة يمكن التطرق إليها فيما يلي:

22- **تحديد المشكلة** : تعد مسألة التحديد الدقيق و الواضح للمشكلة الخطوة الأساسية من خطوات الإبداع ،

حيث تطرح على المؤسسة تساؤلات عديدة يتعين الإجابة عليها مثل : ما هي قيمة المؤسسة في الوقت الحالي و

كيف تكون وضعيتها في المستقبل ؟ و ما هي أهدافها الإستراتيجية ؟ وكيف يمكن الوصول إليها؟

فهذه المرحلة تتمثل في التخطيط للمجهودات الإبداعية ويتم فيها التحديد الدقيق للهدف.

- 23- **التركيز** : نقصد بالتركيز هنا عدم التعامل مع أكثر من مشكلة في وقت واحد ، بل يجب تركيز الجهود للتعامل مع المشكلة الواحدة لإيجاد الحل الإبداعي لها.
- 24- **جمع المعلومات** : إذا كانت المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع الأداة الفعالة من اجل ممارسة أنشطة المؤسسة المختلفة ، فهي تشكل بالنسبة للمبدعين الأداة الأكثر أهمية وذلك من اجل التحديد الواضح للمشكلة و تحليلها وتقديم بدائل حلول لها.
- 25- **التشخيص و تحليل البيانات**: في هذه الخطوة يتم معرفة ما قد يوجد في طريق الإبداع من معوقات و مقاومات و مشكلات و خاصة تلك التي ترتبط بالعناصر البشرية ، وذلك لان إهمال الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالمشاركة و الصراع و أهمية التحفيز .... الخ ، قد تؤدي إلى الفشل و الإخفاق.
- 26- **حل المشكلات**: يحتاج حل المشكلات إلى مهارات إبداعية و استعدادات سلوكية ، كما يعتمد الحل على ما يسبق خطوة حل المشكلات من تحديد للمشكلة و جمع المعلومات ، وكذا التشخيص السليم.
- 27- **الاستراتيجيات** : تأتي مرحلة وضع الاستراتيجيات كخطوة من خطوات التغيير الفعال الناتج عن الإبداع ، وما يرافقها من تداخل إداري يكون في صورة خطة رئيسية للمؤسسة ، حيث توضع كافة الاعتبارات و المتغيرات من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ( احمد ربيع ، 2016 : ص 101-102)
- و من خلال العرض السابق و البحث في أدبيات الإبداع الإداري ، يرى الباحث أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات و على كافة المستويات الإدارية تعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات و التحولات في كافة المجالات و خاصة مجالات الانفجار المعرفي و الاتصالات ، و التي أوجدت كثيرا من المشكلات التي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات و التغلب عليها .
- 11- سمات وخصائص الإبداعي المبدع:**
- لقد ذكر القيروتي سنة 2000 أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين والتي تمثلت فيما يلي :
- 28- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور و تخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة .
- 29- القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة ، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضى في جمعها.
- 30- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس و بالآخرين لدرجة كبيرة و الإداري المبدع يتوقع و لكن لا يستسلم بسهولة.
- 31- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات و مقتضيات التغيير و تحمل المواقف الصعبة.
- 32- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة و القدرة على التكيف و التجريب و التجديد.

- 33- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء و تقديم المقترحات اللازمة .
- 34- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية ، بحيث يجب إلا تفرض عليه سلطته الغير و إلا يفرض سلطته على الآخرين .

## 12- القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة ، وصياغة الهدف ، ووضع الإستراتيجية ، وتحقيق التعاون ، واستنهاض المهمة للعمل . والقائد المبدع هو الذي يصوغ الرؤى للمستقبل ، واخذ في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية ، يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى ، يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له ، والتي تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرا ضروريا في انجاز التحرك المطلوب ، كما يستنهض هممة النواة الرئيسية من حوله ، والتي يعد تحركها أساسيا لتحقيق إستراتيجية الحركة .

( علي لونيس ، دلال جغوب ، 2013 : ص 23 )

## 13- الأساليب القيادية الإبداعية :

- 1- أسلوب القيادة المشتركة: هي مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم و اللامركزية في القيادة ، وأوفر نظام فعال للاتصالات ، واستشارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية .

( حمود خضير ، 2010 : ص 147 )

- 2- أسلوب القيادة بالأهداف : وهي نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفعالية في تحديد أهداف أداءية للعمل قابلة للقياس و التقويم وقابلة للانجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساسا لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة .

( عبد العزيز نوح ، 2011 : ص 87 )

- 3- أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرات القائد على استشراف المستقبل و مواكبة المستجدات في مجال النمو المهني ، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية ، ومن ثم تقديم التجديدات ، وإدخالها على المنهج المتبع ، وعلى ممارسة الفئة المستهدفة بهدف التهيئة و الإعداد المسبق للأدوار الجديدة ، المهام المنتظرة .

( علي لونيس ، دلال جغوب ، 2013 : ص 24 )

## 14- سمات القائد الإداري المبدع:

- لقد ذكرت عزة نصر سنة 2008 مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري حتى تكون لديه القدرة على الإبداع و التي اختصرها في ما يلي :
- 35- التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية و الشمولية لإدارة إستراتيجية فعالة التي تساعد على ربط بين المتغيرات الداخلية و الخارجية .
- 36- الرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر و التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات .
- 37- الإدارة بفرق العمل المحفزة و ليس باللجان التقليدية ، والتمكين الفعال للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا .
- 38- إدارة المنافسة داخل المنظمة و خارجها و العثور على علاقات جديدة بين الأفكار و الحقائق .
- 39- إعادة الصياغة و التي تعني التحويل من الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفا .

- 40- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة و مواجهتها و التميز بخيال واسع.
- 41- يرحب بتفويض الأمور الروتينية و لا يعترف بالطرق التقليدية .
- 42- لا يتمتع بذكاء خارق و لكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة زمنية قصيرة.
- 43- الطلاقة و الخصوبة التي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية ، و الأصالة في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين.
- 44- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك.
- 45- الاستعداد لتقبل و امتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدراً من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم.
- 46- مهارات عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل و التكيف معها ، و الثقة في النفس و الاطمئنان و القدرة على فهم الظواهر و إمكانية التعامل معها.
- 47- رغبة قوية في التحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية تقلل من فرصته في الاجتهاد و المحاولة و المبادرة.

( عزة نصر ، 2008 : ص 19-20 )

هذه بعض المؤشرات التي يمكن أن نستدل بها على الأشخاص المبدعين سواء كانوا قادة أو إداريين و المفيد أن نذكر أن هذه المظاهر السلوكية التي يتمتع بها المبدعين تؤثر عليها عوامل بيئية و فسيولوجية و نفسية عديدة تقود إلى تباين بين الأفراد بعضهم البعض داخل البيئة الواحد و بينهم في البيئات المختلفة ، و هذا ما نلاحظه من تفاوت في القدرات الإبداعية بين أفراد المجتمعات المختلفة .

## 15- معوقات الإبداع الإداري :

وقد صنفا كل من عبد الرحمن توفيق و ليلي القرشي سنة 2011 إلى :

- 1- **الإبقاء على العادات المألوفة:** يجابه الكثير من الناس مشكلة التحلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد و تظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم و الذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، و يغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول ، و لما كان الإبداع يتطلب قدراً مهماً من تحمل المخاطرة ، فان السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.
- 2- **الأحكام المرتبطة ( السابقة ) :** تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيب الآخريين لقبول واقع ساكن غير متغير . فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل : ليس بالإمكان أفضل مما كان أو هذا ما تعلمناه و عرفناه ، وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام في الفئة القيادية وخدمة لمصالحهم ، و بذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديداً لهم.

( عبد الرحمن توفيق ، ليلي القرشي ، 2006 : ص 223 )

- 3- **الجمود و الكسل :** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجهود و الانتقال إلى موقع جديد ، و مما لاشك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات و العمليات وبالتالي يتطلب عزماً موازياً

للمسؤوليات و المهام ، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة التنظيمية فان فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

4- **القصور و عدم القدرة على إظهار الفكرة :** قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع ، ولكن قدرتهم للتعامل معها محدودة ، وإذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع ، وإنما غرض الفكرة في ضوء أسبابها و فروضها و نتائجها ، والذي يتطلب سعة فكرية و إدراكية متميزة ، و ربما تكون القدرة موجودة في ذهن القائد ، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي يواجهه.

5- **غياب الفرصة :** إن توافر الفكر الإبداعي و القدرة على الإبداع و الرغبة في تقديم الجديد و التخلي عن التقليد ومساره ، يتطلب توافر الفرصة التي تطرح الفكرة ، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة الرغبة و الفرصة ، وان فقدان احدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6- **عدم توفير البيئة الإبداعية :** إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع و شيوعتها في المجتمع التنظيمي ، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون أو الخروج عن المعتاد.

وهناك من يضيف بعض العوائق ، كعدم ثقة المديرين بأنفسهم و القيود النفسية و الإدراكية ، وكذا سوء عملية الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات و المعلومات و تفسيره. ( عبد الحميد المغربي ، 2007 : ص 116 )

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

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين هما :

### 1- 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 و تتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع و التطوير و قد تكون عاملا مثبطا للإبداع داخل التنظيم ، وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد و إجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل و أهم هذه العوامل هي :

أ- **بيئة العمل :** تعتبر بيئة العمل اليومية و ما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات اثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين ، وهذا ما يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى مزيد من البذل و العطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق و إطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية و دور الأعراف و التقاليد و الممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة . وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل :

- 48- الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع .
- 49- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير .
- 50- تبسيط المستويات الإدارية .
- 51- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات و انجازات التنظيم ، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق الموارد المالية و التقنية المتاحة.
- ب- **جماعة العمل** : إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية ، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة و المودة و التعاون فان هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح . و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.
- ت- **الاتصالات الإدارية** : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع . كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع . وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي :
- 52- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.
- 53- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.
- 54- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها. ( رفعت الفاعوري ، 2005 : ص 65-66 )
- ث- **اتخاذ القرارات**: العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها اثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار و درجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ، ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية ، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى. ( سالم لخصر ، 2016: ص 50 )
- 2- **العوامل الخارجية**: قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه ، وبالتالي فان توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم ، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه ، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه و أهمها:
- أ- **الأسرة** : تعتبر الأسرة التي يعيش فيها منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية ، فهي التي تغرس فيه القيم و العادات و التقاليد المميزة لسلوكه . فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه

و تصرفاته داخل المنزل و نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ب- **التعليم** : للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية ، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات ، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ، والكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي ، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ت- **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 و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة و اهتمامها بالتطور و الإبداع ، ومدى تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تبني المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير و الإبداع . كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل و الاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية. ( احمد كردى ، 2015 : <http://kenanaonline.com> )

ث- **دور المجتمع في الإبداع** : لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و التقاليد و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به . و تعتبر العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الإبداع و الابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات و التقاليد و القيم مؤيدة و مشجعة للإبداع و العكس صحيح . ومن ثم يمكن القول بان الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق و الإبداع و رعايته. ( سالم لخضر ، 2016 : ص 50 )

سادسا : الدراسات السابقة :

### 1-1- الدراسات الخاصة بإدارة الوقت :

● **لعياضي عصام 2014** : " بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية"

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على علاقة بعض أساليب إدارة الوقت بأداء المديرين في المنشأة الرياضية ، وإبراز أهمية أساليب إدارة الوقت وواقعها في إدارة المركبات الرياضية الجوارية ، والتعرف على الطرق الكفيلة لإدارة الوقت بفاعلية .
- وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة - برج بوعرييج - سطيف ، والبالغ عددهم 39 مديرا ، فيما تم اختيار العينة القصدية بطريقة المسح الشامل ، و اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان في دراسته.

أهم النتائج :

- لا يعتمد مديري المركبات الجوارية على الإدارة بالتفويض بدرجة كبيرة بل يعتمدون على أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة وعليه فأبرز أسلوب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض وأداء المديرين بالمركبات الرياضية الجوارية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المديرين بالمركبات الرياضية الجوارية .

أهم التوصيات :

- زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الوقت من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان .
  - فتح المجال أكثر لباب التفويض مما يسمح من ربح الوقت واكتشاف قدرات الأفراد المفوضين.
- **دراسة الرشيدى 2014** : " اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"

وهدفت الدراسة إلى :

- اختبار اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت .
- و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وقد تكونت عينة الدراسة من 380 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده 905 موظفا من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية و الإشرافية ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- وجود اثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها ( الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف ، و الالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف ، والتغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوسين) في أداء العاملين عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

أهم التوصيات :

- التركيز على تفعيل استخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت .
- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم و تعزيز الثقافة التنظيمية في مناح المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.
- **دراسة الغيثي 2001:** " أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية"

هدفت إلى :

دراسة أسلوب إدارة الوقت وممارسته التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية التابعة لمدرية الأمن العام بمنطقة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة على جميع الإدارات العامة التابعة لمدرية الأمن العام بمنطقة الرياض ، وقام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية وكان عدد أفراد العينة 180 ضابط امن ، و استخدم أداة الاستبيان في دراسته.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- أن أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمنية ، بواقع إحدى عشرة ممارسة.
  - 2- أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصعوبات وأوجه القصور بواقع سبع ممارسات فقط.
  - 3- أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من اقل أساليب إدارة الوقت ممارسة بواقع ست ممارسات فقط.
  - 4- إن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالتفويض من اقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي بواقع خمس ممارسات فقط .
- أهم التوصيات :

- استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت و المتمثلة في أسلوب الإدارة بالتفويض ، أسلوب الإدارة الذاتية ، أسلوب الإدارة بالمشاركة .

- **نهلاء طه محجوب طه 2016 :** " دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية و المالية جامعة المملكة العربية السعودية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل المتمثلة في بيئة العمل ، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع الدور و غموض الدور في الكليات الإدارية و المالية كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحثة. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضية الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و ضغوط العمل المتمثلة في ( بيئة العمل ، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع الدور و غموض الدور ) .

وعلية أوصت الدراسة :

تقليل و معالجة الضغوط الناجمة عن بيئة و طبيعة العمل و غيرها من الضغوط من خلال الإدارة الجيدة للوقت و استغلاله فيما يخدم مصلحة العمل.

● **فايزة محمد فوزان السلمي 2015** : " معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسات و المعلمات و سبل علاجها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدرسات و المعلمات ، و التعرف على سبل علاجها ، والتعرف على الفروق بين تقديرات كل من المدرسات و المعلمات لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية و سبل علاجها تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي و الخبرة و مكتب التعليم. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي ، واعتمدت على أداتين استبيان الأولى موجهة إلى المدرسات ، والثانية موجهة للمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرسات و معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة و البالغ عددهم 66 مديرة ، و 2080 معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى :

- أظهرت النتائج أن تقديرات مدرسات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة الكبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدرسات المدارس الثانوية للبنات في مكة المكرمة لمعوقات الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة الإدارية ، ومكتب التعليم.
- أظهرت النتائج أن تقديرات معلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة الكبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات في مدينة مكة المكرمة لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، ومكتب التعليم.
- أظهرت النتائج أن درجة ملائمة المقترحات الخاصة بسبل علاج معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدرسات و المعلمات جاءت ضمن درجة الملائمة الكبيرة لكلا العينيتين.

أوصت الدراسة إلى :

- ضرورة العمل على معالجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية ، وترسيخ اللامركزية من خلال منح إدارة المدرسة الصلاحية التامة في المجالات التي لها علاقة بشؤون الطلبة ، و الشؤون المالية .
- العمل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمدرسات المدارس الثانوية من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالإدارة الذاتية و كيفية تطبيقها في مدارس التعليم العام.

● **علي الكحلوت 2015**: " درجة ممارسة مديري مدار وكالة الغوث الدولية في محافظة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقتها بإدارة الوقت لديهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقتها بإدارة الوقت لديهم .

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الاستراتيجي موزعة على خمس مجالات و هي ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، تكوين الإستراتيجية ( الرؤية و الرسالة ، تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ، المتابعة و التقويم ) ، واستبانة لإدارة الوقت موزعة على مجالين هما ( مظاهر و أساليب إدارة الوقت ، الأعمال و المهام التي يقضي بها مدير المدرسة و قته)

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة و البالغ عددهم 7818 مفردة ، واختار البحث عينة عشوائية تكونت من 700 معلم ومعلمة ، أي ما نسبته 9 % من مجموع مجتمع الدراسة . وتوصلت لدراسة إلى :

- أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي قد بلغت 74.37 %.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث بحالي : تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ، والمتابعة و التقويم و المجالات مجتمعة أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وأوصت الدراسة إلى :

- تدريب مديري مدارس وكالة الغوث على طرق تحليل البيئة الداخلية و يتم ذلك من خلال : عقد دورات تدريبية و محاكاة نماذج عربية و عالمية في مجال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
- التخفيف من الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة ، من اجل إتاحة الفرصة لمدير المدرسة للتفكير الجيد و التخطيط الجيد و التنفيذ و المتابعة بشكل أفضل.
- نشر ثقافة أهمية الوقت كمورد نادر و باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة و توجيه الاهتمام نحو دراسته و تحليله وفهم خصائصه و العمل على استثماره من خلال ورش العمل و المؤتمرات و الأيام الدراسية.

● **محمد الغامدي 2008 :** " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، وتحديد أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، تحديد أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، تحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، استبانته كأداة لجمع البيانات و لتحقيق أهداف الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية الأهلية بمدينة الطائف و عددهم 92 و كيلا ، و استخدم المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع.

توصلت الدراسة إلى :

- مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبيرة.
- مستوى أساليب إدارة الوقت ( الإدارة الذاتية - الإدارة بالتفويض - الإدارة بالأهداف ) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر و أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغير المؤهل و العمر و سنوات الخبرة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص و أوصت الدراسة إلى :
- اعتبار مادة و مهارات إدارة الوقت متطلبا رئيسا ضمن الإعداد الجامعي.
- تطوير مهارات إدارة الوقت لمديري المدارس بشكل عام من خلال الدورات و البرامج الاترائية ، إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.
- **زياد لطفي الطحaine 2007** : " الوقت و معيقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية ، والتعرف كذلك إلى معوقات الوقت الرئيسية في مكان العمل كما يراها المشرفون الرياضيون.

و تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الرياضيين العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية ، و استخدم أسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد أفراد العينة 80 مشرفا و مشرفة .  
توصلت الدراسة إلى :

- هناك إدراكا كبيرا لإدارة الوقت و أهميته لدى المشرفين الرياضيين ، من خلال تأكيدهم على أهمية توظيف أساليب إدارة الوقت المختلفة في استغلال الوقت بالشكل الأمثل في المجال الرياضي .
- مستوى توافر معوقات الوقت في مكان العمل كما يراه المشرفون الرياضيون كان نسبيا .
- **أسامة سبيتاني 2015** : "درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري محافظة القدس و ضواحيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى كديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها، والتعرف على اثر المتغيرات التالية : " الجنس ، المؤهل العلمي ، و التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، ونوع المدرسة " في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت والفاعلية الذاتية لدى مديري محافظة القدس و ضواحيها ، والتعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، موزعة على أربعة أبعاد في المحور الأول ، وثلاثة في المحور الثاني .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها ، والبالغ عددهم 368 . أما عينة الدراسة فقد تكونت من 184 مدير و مديرة ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. توصلت الدراسة إلى :

- الدرجة الكلية لاستخدام أساليب إدارة الوقت كانت عالية .
  - الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية كانت عالية جدا.
  - وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير استخدام أساليب إدارة الوقت و الفاعلية الذاتية لدى مديري و مديرات مدارس محافظة القدس و ضواحيها.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها في مجال مشكلات أساليب إدارة الوقت ، وكذلك الدرجة الكلية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و التخصص العلمي و الخبرة المهنية ونوع الدراسة ، لصالح الإناث، و لصالح حملة شهادة البكالوريوس ، لصالح 11 - 51 سنة، و لصالح المدارس الابتدائية ، و لصالح التخصصات الأدبية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها تعزى لمتغيرات : الجنس ، وسنوات الخبرة ، و الدرجة العلمية ، و نوع المدرسة ، و التخصص العلمي .
- أوصت الدراسة إلى :
- تعزيز مبادئ إدارة الوقت لدى مديري و مدرسي مدارس محافظات الوطن ، وكذلك أساليب إدارة الوقت .
  - ضرورة التعميم في المدارس على معوقات استخدام أساليب إدارة الوقت لما لذلك من توضيح للمشكلات التي قد تحدث نتيجة لسوء استخدام الوقت في الأعمال الإدارية .
  - القيام بدورات تدريبية و تأهيلية للمديرين حول الآليات الناجحة باستخدام الوقت و الفعالية الذاتية لما لذلك من دور ايجابي و بناء في تفعيل الأعمال الإدارية .
- **عبير الخطيب 2009** : " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخليوية في الأردن " .

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردنية ، أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها 3 شركات . اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طورت استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية من عناصر إدارة الوقت ، وتكون مجتمع الدراسة 1400 موظفا و موظفة موزعين على الشركات الثلاث ، وتكونت عينة الدراسة في النهاية من 140 موظفا و موظفة في المستويات الإدارية العليا و الوسطى ما يمثل نسبة 10 % من مجتمع الدراسة و تم اختيارها بطريقة عشوائية . وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود اثر مرتفعا لعناصر إدارة الوقت ( تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - توجيه الوقت - الرقابة على الوقت ) على رفع مستوى أداء العاملين .
- وأوصت الدراسة إلى :
- عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت .
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت ، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين .
- **هالة الغامدي 2015 :** " التفويض و علاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بالجرشي " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض و إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بالجرشي ، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرات حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية ( العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ) . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة ، ومن ثم توزيعها على جميع مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بالجرشي ، حيث بلغ المجتمع الكلي للدراسة 40 مديرة و قد تم استخدام المسح الشامل للعينة بنسبة 100 % مديرة . وتوصلت الدراسة إلى :

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين عناصر التفويض و إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بالجرشي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المديرات حول محاور التفويض و إدارة الوقت تعزى لمتغيراتهم الشخصية ( المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى 0.05 .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الوقت و متغير العمر لصالح الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محور التفويض و متغير العمر
- وأوصت الدراسة إلى :
- العمل على وضع حوافز مشجعة للمديرات الأتي يستخدمن التفويض و ينجزن أعمالهن في الأوقات المحددة و اعتماد الانجاز بالتفويض ضمن نقاط مؤشرات الأداء الوظيفية مما يمنح المديرية و مدرستها ميزة عن باقي المدارس .

- ضرورة تعريف المديرات بأهمية الوقت ، ومعرفة أساليب إدارته و تعميم منشورات إدارية تحث على أهمية التفويض و دورها في إدارة الوقت ، وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الحالي .

• **محمد شبير 2015:** " واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة ( الإسلامية ، والأزهر ، وفلسطين ، والأقصى) والبالغ عددهم 2439 ، تم اخذ عينة من مجتمع بطريقة عشوائية طبقية مكونة من 377 مفردة . توصلت الدراسة إلى :

- أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة 73.71 %.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة ، وكانت لصالح الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ( نظام تقييم الأداء ، والاتصال الإداري الفعال ، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف ، ووضوح و مرونة الأهداف )من ناحية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. أوصت الدراسة إلى :

- اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول و مشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات .

- تعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات ( تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات).

• **خليل إبراهيم عريقات 2010:** " إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين من مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، و الكشف عن اثر عوامل كل من المؤهل العلمي ، و المسمى الوظيفي ، و مكان العمل ، و الخبرة ، و العمل على إدارة الوقت .

تم استخدام المنهج الوصفي ، و استخدم الباحث الاستبيان كأداة لمجمع البيانات و تحقيق أهداف الدراسة ، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، واستعمل الباحث الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع و البالغ عددهم 46 مفرداً.

توصلت الدراسة إلى :

- أن مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الاكاديميين في جامعة القدس المفتوح يتمتعون بمستوى مرتفع لإدارة الوقت ، و أن المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة الوقت كانت مرتفعة و متفاوتة .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على إدارة الوقت ككل .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، و مكان العمل ، والخبرة ، والعمر على إدارة الوقت ككل .
- أوصت الدراسة إلى :

- تفويض الأعمال الروتينية التي تأخذ وقت كبير من اجل التفرغ للتخطيط و الأعمال المهمة.
- تعميق مفهوم إدارة الوقت للمرؤوسين من خلال عقد ورشات عمل و دورات تتناول مفهوم إدارة الوقت.
- الاستمرار على هذا المنهج في إدارة الوقت ، مع معالجة نقاط الضعف و التطوير المستمر لأسس و مهارات إدارة الوقت.

• محمد أبو زيد ، ربحي مصطفى عليان 2014 : "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الأردنية و أثرها في أدائهم الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير الخصائص الشخصية و الوظيفية في إدارة الوقت ، و دراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي ، و غير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، و تم الاعتماد على أداة الاستبيان من اجل تحقيقي أهداف الدراسة ، و تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية و الخاصة ، و قد تكونت عينة الدراسة من 214 إداري عامل في المكتبات الجامعة الأردنية .

توصلت الدراسة إلى :

- أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم مهارات عالية في إدارة الوقت و على كافة الأبعاد.
  - أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت .
  - وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة و التخصص و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.
  - و جود أثر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة و غير مباشرة من خلال التحكم المدرك بالوقت.
- و أوصت الدراسة إلى :

- العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنفيذ المهام بصورة عامة و الورقية بصورة خاصة من جانب إدارة الوثائق الالكترونية بهدف المساهمة في تنظيم الأعمال المكتبية.

● **سمية الرحيلي 2009:** " الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و فاعلية استخدامه على العمل و تحديد ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقه و كيف يمكن التغلب عليها .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من جميع القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة و الكليات التابعة لها. و كانت عينة الدراسة المسح الشامل لعينة قدرها 320 إدارية من جميع فروع الجامعة .

توصلت الدراسة إلى :

- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
  - جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
  - جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).
- وأوصت الدراسة إلى :

- تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

● **احمد رياض عواد 2012:** " القيادة التحويلية و علاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات فيها و العلاقة بينهما.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بأعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين و المعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية و عددهم 1941 معلما و معلمة ، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية ، تكونت من 795 معلما و معلمة أي ما يقارب نسبة 41 % من مجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى :

- درجة ممارسة القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات عالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات وجهة نظر المعلمين و المعلمات حول القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي و المجال الإداري ، ولصالح الذكور.
  - وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات المعلمين و المعلمات للقيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.
- وأوصت الدراسة إلى :
- العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في المدارس و تدريب المديرين عليها لتمارس عن علم و معرفة لما لها من آثار إيجابية أظهرها الأدب التربوي.
  - إجراء دراسات مماثلة حول القيادة التحويلية و تفويض السلطات في المدارس الحكومية كون هذه الدراسة أجريت في مدارس وكالة الغوث الدولية.
  - تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المدارس و المؤسسات التربوية لتأكيد أهمية تبني القيادة التحويلية في إدارة المدارس التربوية.
- **محمود غانم 2015:** " درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية و مديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية و مديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة ، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري و الدراسات السابقة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية و عددهم 1021 معلما ومعلمة ، واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بلفت 408 معلمين ومعلمات أي ما نسبته 40 % من مجتمع الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى :
- درجة ممارسة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين و المعلمات فيها عالية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العدالة التنظيمية الإجرائية ، و مجال العدالة التفاعلية و لصالح الذكور.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير التخصص ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري ، ولصالح التخصص الإنساني.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير التخصص ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري ، ولصالح التخصص الإنساني.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير الخبرة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري ، ولصالح التخصص من ( 5-10 سنوات ).
  - وجود ارتباط طردي ايجابي دال إحصائياً عند مستوى 0.05 في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم بين درجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها.
- و أوصت الدراسة إلى :

- العمل على وضع مديري المدارس الحكومية و مديراتها بصورة نتائج هذه الدراسة .
- زيادة و عيهم بثقافة العدالة التنظيمية ، و دعوة مديري المدارس و المديرات إلى تبني بيئة تنظيمية في المدارس الحكومية تنمي مناخ تسوده العدالة للجميع.

• **عبد العزيز الحلو 2010 :** " اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانته ، و قد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين و الاكاديميين المثبتين في الجامعات الفلسطينية و البالغ عددهم 304 موظف ، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل على عينة من 221 بنسبة 72.7 % من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى :

- تتمتع الجامعات الفلسطينية بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92 % ، و وجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي 71.33 %.
  - توجد علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة و مستوى تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- و أوصت الدراسة إلى :

- ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه .
- تدريب العاملين على المهام و الواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من اثر قوي على إنجاز عملية التفويض .

- العمل على إيجاد نظام متابعة عملية تفويض المهام و عدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة و تشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام و الواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة.

## 2- الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري:

• **سالم لخضر 2016:** " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي و كانت عينة البحث هي 105 موظف يعملون داخل مقرات مديريات الشباب و الرياضة ، و استخدم المسح الشامل ، و إدارة الاستبيان لقياس طبيعة العلاقة. و توصلت الدراسة إلى :

- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التأثير المثالي و مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي و مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاعتبار الفردي و مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاستشارة الفكرية و مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة .
- اقتراحات الدراسة :

- إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم و تطوير أدائهم و تشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.
- السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال المؤتمرات و نقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

• **إدريس بن ارجم 2014 :** " بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات مسيلة ، برج بوعريج ، سطيف .

و استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي على عينة مسحية تمثلت في 76 إطارا يعملون داخل مقرات مديرية الشباب و الرياضة ، و قد اعتمد على أداة الاستبيان في جمع المعلومات. و توصلت الدراسة إلى .

- يمارس في م . ش ر . النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة يليه الحر والأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.
  - تمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات م.ش.ر . بدرجة متوسطة.
  - هناك علاقة ايجابية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م.ش.ر .
  - هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات م.ش.ر .
  - هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلسلي والإبداع الإداري لدى إطارات م.ش.ر .
- أهم التوصيات :

أن تقوم الجهات المسؤولة في الإدارة العليا لوزارة الشباب والرياضة بزيادة تفعيل امتلاك القيادات في مديريات الشباب والرياضة لسماوات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي.

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى ( بنك الابتكار ) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.

• مشعل بن مبارك 2012 : " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة جدة "

هدفت الدراسة إلى :

- 1- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء.
- 2- التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة و المتمثل في ديري و وكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة 298 فردا و هي عبارة عن 103 مديرا و 195 وكلاء، وإستخدم الباحث الاستبيان أداة لهذه الدراسة .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة.
- 2- المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ( سنوات الخبرة في الإدارة - نوع المؤهل العلمي ) .

أهم التوصيات :

1- نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري ، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس .

2- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.

- 3- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مدير المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعي.
- **محمود فارس 2012** : " الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين و المعلمين .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين و جميع المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و بلغ عددها 407 من مجتمع الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات ( الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين.
- أوصت الدراسة إلى :
- زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأساليب الإبداعية .
- **سفيان بدر 2013** : " متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة .
- و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و استعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم بمحافظات قطاع غزة ، واستخدم المسح الشامل في اختيار العينة البالغ عددها 154 فرد .
- توصلت الدراسة إلى :
- وجود درجة متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الإبداع الإداري .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير ( الجنس - مكان العمل ) .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أوصت الدراسة إلى :
- عقد زيارات و لقاءات متبادلة بين رؤساء الأقسام و مديريتهم في المناطق المختلفة و إقامة ندوات من اجل تبادل الخبرات و الأفكار التطويرية و اطلاعهم على التجارب المثمرة التي من شأنها أن تزيد من تحقيق الإبداع الإداري في العمل.
- **رغدة حمدونة 2014 :** " واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة و تشغيل اللاجئين ( الاونروا) و علاقته بالإبداع الإداري لديهم .
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطوير استبيان كأداة رئيسية للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الاونروا في محافظات غزة ، وتم تطبيق المسح الشامل على عينة عددها 245 مديرا ومديرة.
- توصلت الدراسة إلى :
- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبيرة و بدرجة توافر كبيرة جدا.
- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت كبيرة جدا ، حيث احتلت مهارة التحفيز أولا ، ثم التحليل و الربط ، ثم الطلاقة ، ثم الحساسية للمشكلات ، ثم المرونة ، أخيرا الأصالة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، المحافظة ، المرحلة التعليمية للمدرسة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين واقع الاتصال و توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة .
- و أوصت الدراسة إلى :
- عقد دورات تدريبية منظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة.
- تطوير برامج تدريب مستحدثة خاص بمديري المدارس حول الإبداع الإداري العالمي.
- **منير شقورة 2012:** " إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع و ذلك من وجهة نظر المعلمين .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانين و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، و بلغ عدد أفراد العينة 522 معلما و معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية .

توصلت الدراسة إلى :

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة.
  - أن مستوى مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة مرتفع و جاءت مرتبة ترتيبا تنازليا الاحتفاظ بالاتجاه أعلى مرتبة ، ثم الطلاقة ، ثم المخاطرة و التحدي ، ثم التحليل و الربط ، ثم المرونة ، ثم الأصالة ، وأخيرا الحساسية للمشكلات.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية ( سنوات الخدمة - التخصص ) .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا .
- أوصت الدراسة إلى :

- الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير
- عقد زيارات و لقاءات متبادلة بين مديري المدارس المختلفة و مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق المختلفة و إقامة ندوات من اجل تبادل الخبرات و الأفكار التطويرية و اطلاعهم على التجارب المثمرة التي تزيد من تحقيق الإبداع الإداري.

• **توفيق عطية العجلة 2009 :** " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، تم توزيعها على عينة طبقية عددها 305 ما يمثل نسبة 82 % من حجم مجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميعا القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل مقبول.
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف و الوزارة معا.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

توصيات الدراسة :

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ( بنك الأفكار ).
  - وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين.
  - العمل على إتباع اللامركزية و تفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
  - تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع في الأداء و مكافأة المبدعين.
- **سعيد العرابي 2015:** " واقع المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية من خلال الأهداف المتفرعة من الهدف الرئيس للدراسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة للدراسة ، و حدد مجتمع البحث في العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الممتازة ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية عددهم 201 بواقع 75 % من العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى :

- أن محور المناخ التنظيمي للعاملين داخل الأندية الرياضية حصل على تقييم مرتفع .
  - أن محور الإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية حصل على تقييم مرتفع .
  - وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية عند مستوى معنوي 0.05.
- أوصت الدراسة إلى :

- الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- زيادة الاهتمام بتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي المناسب للعاملين بالأندية الرياضية .
- وضع معايير واضحة و مقبولة لتحفيز العاملين بما يزيد الفرص اللازمة للإبداع و المبادرة ، وتشجيعهم على العمل بوجود دافع معين يسعون للوصول إليه.

• **عبابنة رامي ، الشقران إبراهيم 2013:** "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وقد تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في محافظة اربد ( الرمثا ، اربد الأولى ) و البالغ عددهم 223 قائدا تربويا ، واستخدم الباحثان المسح الشامل في حصر عينة الدراسة .

توصلت الدراسة إلى :

- أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مدرّيات التربية في محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة في المجالات ( تبني و تشجيع الإبداع ، و تطبيق الإبداع ) و الأداة ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مدرّيات التربية و التعليم في محافظة اربد و الأداة ككل تعزى لمتغيرات ( الخبرة العلمية ، المديرية ، المسمى الوظيفي ) .

### 3- الدراسات التي تناولت الموضوعين معا :

- **عبد الشاعر عز الدين محمود 2016** : " دور إدارة الوقت في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى في قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الوقت في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى في قطاع غزة - فلسطين . من خلال ثلاثة استراتيجيات لإدارة الوقت ( تحديد الأهداف و الأولويات ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ) في جامعة الأقصى في قطاع غزة - فلسطين. ومدى الاهتمام بدعم و توفير تلك الاستراتيجيات و التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الوقت و تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام و الاكاديميين في الكليات و الوحدات و المراكز في جامعة الأقصى . وكانت أداة جمع البيانات للدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت 265 مفردة . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- إدارة الوقت لها دور في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى في قطاع غزة .
- توافر أبعاد إدارة الوقت لها دور في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى و جاءت تلك الاستراتيجيات من الأكثر إلى تأثيراً إلى الأقل ( تخطيط الوقت - اتخاذ القرار - ترتيب الأهداف و الأولويات ) على الترتيب.
- هناك حرص لدى أفراد العينة في جامعة الأقصى على التخطيط المبكر لأعمالهم اليومية و التدريسية .
- تدني مستوى الاهتمام بوضع الأهداف طويلة المدى و ضعف السعي إلى تحقيق تلك الأهداف، في حين يتم الاهتمام بترتيب قائمة الأعمال اليومية حسب أولويات تلك الأعمال ، وكذلك يوجد ضعف الاهتمام من قبل مفردات العينة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

- **هيثم حمود الشبلي ، مازن كمال قطيشان ، موسى السعودي 2012** : " اثر مستويات إدارة الوقت في مستويات الإبداع الوظيفي : دراسة ميدانية على عينة من قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم.

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر مستويات إدارة الوقت على الإبداع الوظيفي في قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم و وقد استخدم الباحثون بعض المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق ذلك قام الباحثون بتطوير و تقييم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 400 مبحوثاً في 6 فنادق من فئة خمس نجوم ، لغرض تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها .

وقد توصلت الدراسة إلى :

- هناك إدراكا كبيرا لأهمية إدارة الوقت لدى العاملين في قطاع الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم .
- هناك تطبيقا لمهارات إدارة الوقت لدى العاملين في قطاع هذه الفنادق أداء أعمالهم على المستوى الفردي و الجماعي و المجتمعي .
- هناك تطبيقا للإبداع على مستوى المؤسسة و الجماعة في قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم و ذلك من خلال تسيهات لسياسات داعمة للإبداع و سياسات لتنفيذ الأفكار الجديدة التي تحقق أهدافها.
- و أوصت الدراسة إلى :
- توفير كافة متطلبات العمل المادية و المعنوية للعاملين بهدف الإبداع ووجود أقسام إدارية خاصة لتبني الأفكار الجيدة.
- تشجيع إنجاز الأعمال بشكل جماعي ، و تعزيز مبدأ التعلم من خلال العمل ، و إيجاد روح الإبداع و الابتكار.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب الداخلي و الخارجي لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين .
- **اعتزاز بنت يوسف العجاج 2015:** " إدارة الذات و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض "

هدفت الدراسة إلى : معرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها ، و استخدمت في ذلك أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة ، حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بلغت 89 من القيادات الإدارية بالجامعة من مجتمع قدر ب 115 فرد.

توصلت الدراسة إلى :

- موافقة أفراد العينة على أبعاد واقع ممارسة إدارة الذات مما يشير لإدراك القيادات بالجامعة لواقع ممارسة إدارة الذات بدرجة كبيرة .
- موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة مهارات الإبداع الإداري مما يشير إلى ممارسة القيادات بالجامعة لمهارات الإبداع الإداري ، حيث جاء بعد القدرة على التحليل و الربط في المرتبة الأولى ، ثم يليه بعد المرونة الذهنية ، وجاء بعد الطلاقة الفكرية في المرتبة الثالثة ، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الحساسية للمشكلات .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل من واقع إدارة الذات لدى القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة و مستوى الإبداع الإداري.

أهم توصيات الدراسة :

العمل على إثراء الوظائف وذلك بتصميمها على نحو يتيح للقيادات الحصول على قدر من التغذية العكسية عن أدائه ، ويسمح له بقدر من الحرية و المرونة في أداء العمل .

عقد ورش عمل تساعد القيادات الإدارية بالجامعة على تطوير ثقافة الإبداع الإداري و الاستفادة من الخبرات المختلفة لدى بعضهم البعض.

• **علي النعمان ، نواف الخطاف 2013:** " إدارة الذات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس التربية الخاصة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة معلمي التربية الرياضية لإدارة الذات في عملهم ، للإبداع الإداري في مدارس التربية الخاصة )، العلاقة بين درجة ممارسة معلمي التربية الرياضية لإدارة الذات و الإبداع الإداري في مدارس التربية الخاصة .

و استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، واختيرت العينة بطريقة عشوائية من بين معلمي التربية الرياضية في معاهد و برامج التربية الخاصة في الرياض و بلغ عددهم 187 مفحوصا .  
وتوصلت الدراسة إلى :

- معلمي التربية الرياضية يمارسون إدارة الذات بدرجة عالية من خلال التخطيط وإدارة الوقت و الثقة بالنفس و التوازن و الاتصال .
- معلمي التربية الرياضية يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية في إدارتهم لعملهم في مدارس التربية الخاصة من خلال محاور الأصالة و المرونة و المخاطرة و الطلاقة .
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري مما يدل على الارتباط الوثيق بينهما .  
أهم التوصيات :
- ضرورة تزويد معلمي التربية الرياضية بمدارس التربية الخاصة بما هو جديد في مجال إدارة الذات ، لما له من أثر إيجابي على الإبداع الإداري نظرا للعلاقة الارتباطية بينهما.
- ضرورة إقامة ندوات يشارك فيها معلمي التربية الرياضية للمناقشة في سبيل تطوير إدارة التربية الرياضية بالمدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

• **رجوة الهذلي 2010:** " إدارة الذات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.

هدفت الدراسة إلى

- التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات و ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة،.
- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مجتمع الدراسة و الإبداع الإداري لديهن.

- التعرف على ما إذا كانت درجة ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات التالية ( المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري - الحالة الاجتماعية ).

و استخدم الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة و البالغ عددهم 53 مديرة ، و جميع مساعدات مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة و البالغ عددهن 92 مساعدة و عينة من معلمات المدارس الثانوية و البالغ عددهن 214 معلمة .  
وتوصلت الدراسة إلى :

- تمارس مديرات و مساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة إدارة الذات و الإبداع الإداري بدرجة عالية .  
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 موجبة و مرتفعة بين ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات ( المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري - الحالة الاجتماعية ) .  
أوصت الدراسة إلى :

التأكيد على ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية ، و تعزيز نقاط القوة و توفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليها و ذلك من خلال :

- عقد دورات تدريبية للمديرات و المساعدات و المعلمات لتعزيز إدارة الذات لديهن .  
- عقد دورات تدريبية للمديرات و المساعدات و المعلمات لتنمية الإبداع لديهن و تطويره .  
- إقامة ندوات تشارك فيها المديرات و المساعدات و المعلمات لمناقشة أسباب اختلاف و جهات النظر بين المعلمات و كل من المديرات و المساعدات حول إدارة الذات .

• **لونيس علي ، جغوب دلال 2013** : " إدارة الوقت و علاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات بولاية سطيف " .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت و القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف .

و تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، و استخدم مقياس يقيس مستوى إدارة الوقت ، و مقياس درجة الإبداع القيادي كأداتين للدراسة ، و تكون مجتمع الدراسة من 54 مديرا على مستوى ولاية سطيف ، و تم اختيار عينة بالمسح الشامل و التي تكونت من 45 مديرا .

توصلت الدراسة إلى :

- لدى مديري الثانويات مستوى جيد في إدارة الوقت .  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى لمتغيرات السن ، و الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة .

- لدى مديري الثانويات مستوى جيد في الإبداع القيادي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات تعزى لمتغيرات السن ، و الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت و درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات بولاية سطيف.
- **فهد السلمي 2008** : " ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة " .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم ، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة ، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت و تنمية مهارات الإبداع لدى مديري المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية ( طبيعة العمل ، المؤهل العلمي – سنوات الخبرة ، نوع المدرسة) .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستبانته كأداة لجمع المعلومات مكونة من مكونة من سبع و أربعين عبارة و تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية و جميع المدارس بالمدينة المقدسة ، وأخذت عينة الدراسة بطريقة عشوائية ما يمثل نسبة 16 % من مجتمع الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى :
- وجود ممارسة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة بدرجة ( غالبا ) .
- توافر مهارات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بدرجة ( غالبا )
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة إدارة الوقت و تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع و عينة الدراسة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم و كذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي .
- و أوصت الدراسة إلى :
- عقد دورات مكثفة لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت ، وكذلك مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري .
- يجب استثمار الوقت استثمارا امثل لأنه من الموارد الهامة في الحياة ،لدوره الفاعل و المؤثر في تنمية المهارات الإبداعية.
- توجيه العاملين في مدارسنا نحو السلوك الإبداعي في الوقت المحدد لأداء الأعمال المنوطة بهم و العمل بنجاحها بأساليب متميزة.
- **محمود جمعة ، حيدر نوري 2011** : " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى " .

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط و الأثر بين متغير القيادة الإدارية و متغير الإبداع الإداري ، .  
و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في جامعة ديالى ، وقد تم توزيع استمارة لعينة البحث و الذي تم اختيارهم بطريقة عمدية و بصفة عميد كلية و معاونيهم و رؤساء الأقسام .

وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود درجة اتفاق عينة حول متغير القيادة الإدارية حققت مرتبة جيد جدا .
- حقق متغير القيادة الإدارية متوسط حسابيا عاليا.
- وجود درجة اتفاق عينة حول متغير الإبداع الإداري حققت مرتبة جيد عال.
- حقق متغير الإبداع الإداري متوسط حسابيا عاليا.
- وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية الناجحة مع الإبداع الإداري في الكليات المبحوثة .
- تبين وجود اثر ايجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري و هذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين و يزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة إلى :

- اعتماد و تبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة و ضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث ( القيادة الإدارية ، الإبداع الإداري ) و أساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة ، كما أن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوة لهم.
- تحلي قادة الكليات ( عمداء ورؤساء أقسام ) بسمات الحساسية تجاه المشكلات ، والمثابرة ، والمبادرة ، والتفويض ، والمخاطرة ، والمرح و الطرفة.....الخ.

• **إيمان السيد عيسى 2011** : " أنماط القيادة و علاقتها بالإبداع الإداري و مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين الذكور و الإناث على مقياس أنماط القيادة لدى مديري المدارس الإعدادية ، و التعرف على اختلاف أنماط القيادة لدى مديري المدارس الإعدادية باختلاف سنوات الخبرة ، و التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية ، و التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة و مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية.

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و تم تصميم استبانة لإبداع الإداري و أخرى لمهارات إدارة الوقت ، واستعانة بمقياس مصطفى جبريل للأنماط القيادية ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإعدادية الحكومية بمحافظة دمياط ، واختيرت منهم عينة عشوائية عددها 121 مديرو و مديرة .

توصلت الدراسة إلى :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الإناث و الذكور على مقياس أنماط القيادة لدى مديري المدارس الإعدادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أنماط القيادة ( القيادة الآمرة - القيادة التسويقية - القيادة المشاركة - القيادة الفعالة ) لدى مديري المدارس الإعدادية تعزى إلى سنوات الخبرة ، توجد فروق بين درجات القيادة التفويضية لدى مديري المدارس الإعدادية باختلاف سنوات الخبرة لصالح 1-5 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التربويين و غير التربويين على مقياس أنماط القيادة لدى مديري المدارس الإعدادية.
- لا توجد علاقة بين أنماط القيادة المختلفة و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية.
- لا توجد علاقة بين أنماط القيادة المختلفة و مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية.
- من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت و أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ، تم عرض مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و ما بدأ به الباحثون السابقون و ما توصلوا إليه من نتائج ، حيث اتضح من هذه الدراسات السابقة أن موضوع إدارة الوقت و أساليبها و علاقتها بالإبداع الإداري تعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين وتبين هذا فيما يلي :
- أن كل هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بإدارة الوقت أو احد أساليب إدارة الوقت و المتمثل في ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيها ، أو المعوقات التي تحد من وجودها.
- إن هذه الدراسات تسهم جميعاً في إبراز أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي إدارة من مواكبة التغيرات و التطورات المتلاحقة في شتى الميادين و بالتالي رفع كفاءة هته التنظيمات.

#### 4- أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسات السابقة:

##### 4-1- من حيث الموضوع العام للدراسة :

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام على معرفة طبيعة الأثر أو العلاقة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري لتتشابه مع دراسة فهد السلمي 2008 والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم ، و دراسة اعتزاز بنت يوسف العجاج 2015 والتي هدفت إلى معرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ، و دراسة عبد الشاعر عز الدين محمود 2016 والتي هدفت للتعرف على دور إدارة الوقت في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى في قطاع غزة - فلسطين و دراسة لونيس علي ، جغبوب دلال 2013 و التي هدفت هي الأخرى إلى هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت و القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف ، و دراسة هيثم حمود الشبلي ، مازن كمال قطيشان ، موسى السعودي

2012 هدفت دراستهم إلى تحليل أثر مستويات إدارة الوقت على الإبداع الوظيفي في قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم.

#### 4-2- من حيث الأهداف الجزئية :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتفويض ، الإدارة الذاتية ) بالإبداع الإداري و كذا معرفة درجة ممارسة أساليب إدارة الوقت ، و تحديد مستوى الإبداع الإداري ، و الوقوف على علاقة أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري ببعض المتغيرات الشخصية مثل ( المركز الوظيفي – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة ) ، ومعرفة لصالح من هذه الفروق ، وقد استعان الباحث بجميع الدراسات السابقة التي تناولت الأساليب كل كلها أو احد الأساليب ، و الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري ، فلقد ظهر للباحث العديد من أوجه الشبه و الارتباط بين الدراسة الحالية مع الدراسات و الأبحاث السابقة ، و التي نذكر منها :

- الدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف : دراسة محمد شبيب سنة 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ومعرفة درجة استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ، دراسة سمية الرحيلي سنة 2009 هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و فاعلية استخدامه على العمل و تحديد ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقه و كيف يمكن التغلب عليها ، دراسة محمد الرشدي سنة 2014 هدفت إلى اختبار اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

- الدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة بالتفويض : دراسة محمود غانم سنة 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية و مديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم ، ومعرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة ، وكذا معرفة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية و تفويض السلطة لمديري المدارس و مديراتها تعزى لمتغير الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، و دراسة عبد العزيز الحلو سنة 2010 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، والتعرف على مستوى التفويض و التنظيم الإداري ، دراسة احمد عواد سنة 2012 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات فيها و العلاقة بينهما ، و معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية و تفويض السلطة ، وكذا معرفة الفروق بين متوسطات وجهة نظر المعلمين و المعلمات حول القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس و المجال الإداري .

- الدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة الذاتية : دراسة فايز السلمي 2015 هدفت دراستها إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات و المعلمات ، و التعرف

على سبل علاجها ، والتعرف على الفروق بين تقديرات كل من المديرات و المعلمات لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية و سبل علاجها تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي و الخبرة و مكتب التعليم .

- **الدراسات التي تناولت إدارة الوقت و أساليب إدارة الوقت:** دراسة محمد أبو زيد ، ربحي مصطفى عليان 2014 و التي هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير الخصائص الشخصية و الوظيفية في إدارة الوقت ، و دراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي ، وغير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت ، و دراسة خليل إبراهيم عريقات 2010 و التي هدفت بدورها إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين من مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، و الكشف عن اثر عوامل كل من المؤهل العلمي ، و المسمى الوظيفي ، و مكان العمل ، و الخبرة ، و العمل على إدارة الوقت ، و دراسة هالة الغامدي 2015 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض و إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الجرشية ، و معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرات حول محمول الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية ( العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ) ، و دراسة عبير الخطيب 2009 هدفت الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردنية ، أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها 3 شركات ، و دراسة أسامة سبباني 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى كديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها، والتعرف على اثر المتغيرات التالية : " الجنس ، المؤهل العلمي ، و التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، ونوع المدرسة " في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت والفاعلية الذاتية لدى مديري محافظة القدس و ضواحيها ، والتعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها ، و دراسة زياد لطفي الطحينة 2007 هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية ، والتعرف كذلك إلى معوقات الوقت الرئيسية في مكان العمل كما يراها المشرفون الرياضيون ، و دراسة محمد الغامدي 2008 هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، تحديد ابرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، تحديد ابرز أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتفويض ، الإدارة الذاتية ) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، تحديد ابرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، و دراسة دراسة الغيثي 2001 دراسة أساليب إدارة الوقت وممارسته التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية التابعة لمدرية الأمن العام بمنطقة الرياض و الأسلوب الأكثر استخداماً ، لعياضي عصام 2014 هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بعض أساليب إدارة الوقت بأداء المديرين في المنشأة الرياضية ، وإبراز أهمية أساليب إدارة الوقت و التعرف على الوقت و واقعها في إدارة المركبات الرياضية الجوارية ، والتعرف على الطرق الكفيلة لإدارة الوقت بفاعلية .

- الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري : دراسة إدريس بن ارحم 2018 و التي هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات مسيلة ، بسكرة ، برج بوعرييج ، سطيف ، ودراسة سالم لخضر 2016 و التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، و دراسة مشعل بن مبارك 2012 هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والوكلاء، وإلى التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، ودراسة محمود فارس 2012 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين و المعلمين ، ومعرفة الفروق بين متوسطات تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، و دراسة سفيان بدر 2013 التي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، و دراسة رغدة حمدونة 2014 و التي هدفت هي الأخرى إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة و تشغيل اللاجئين ( الاونروا) و علاقته بالإبداع الإداري لديهم ، ودراسة عبابنة رامي ، الشقران إبراهيم 2013 التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم.

#### 4-3- من حيث المجتمع و العينة :

تكون مجتمع دراستنا الحالية من جميع مدراء معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية الرياضية و نوابهم و رؤساء الأقسام و رؤساء أقسام علوم و تقنيات النشاطات البدنية الرياضية بالجزائر و تم اخذ العينة بطريقة عنقودية . و اتفقت دراستنا من حيث المجتمع مع دراسة عبد الشاعر عز الدين محمود 2016 وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام و الاكاديميين في الكليات و الوحدات و المراكز في جامعة الأقصى و اختلفت معها في طريقة اختيار العينة فقد استعمل في الدراسة عينة عشوائية، و دراسة اعزاز بنت يوسف العجاج 2015 و تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالجامعة و اختلفت معها في طريقة اختيار العينة فقد استعمل في الدراسة عينة عشوائية ، ودراسة محمود جمعة ، حيدر نوري 2011 و تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في جامعة ديالي ، وقد تم توزيع استمارة لعينة البحث و الذي تم اختيارهم بطريقة عمدية و بصفة عميد كلية و معاونيهم و رؤساء الأقسام. و اختلفت دراستنا من حيث المجتمع و طريقة اختيار العينة مع دراسة كل من إيمان السيد عيسى 2011 و فهد السلمي 2008 و لونيس علي ، جغوب دلال 2013 و رجوة الهذلي 2010 و علي النعمان ، نواف الخطاف 2013 و هيثم حمود الشبلي ، مازن كمال قطيشان ، موسى السعودي 2012 ، الذي استعملوا مجتمعات دراسة مختلفة من مجتمع الدراسة التي تم اعتمادها في دراستنا .

4-4- من حيث المنهج : اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات سواء المتعلقة بإدارة الوقت أو أساليبها و الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في المنهج المتبع فجميعها استعملت المنهج الوصفي.

4-5- من حيث أداة الدراسة : اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات سواء المتعلقة بإدارة الوقت أو أساليبها و الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في الأداة المستخدمة من اجل تحقيق أهداف الدراسة فجميعها استعملت الاستبيان على شكل مقياس ليكرت الخماسي التدرج.

4-6- من حيث الأساليب الإحصائية : واتفقت دراستنا مع جميع الدراسات في ما يخص الأساليب المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة فيما يتعلق بالأهداف الجزئية حيث استعملت فيها نفس الأساليب المستخدمة مثل معامل الارتباط لحساب صدق الأداة و معامل ألفا كرم باخ و التجزئة النصفية للثبات و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و اختبار T للعينة الواحدة لتحليل فقرات و أبعاد الاستبيان و معامل الارتباط لمعرفة طبيعة العلاقة ، ولا كن الدراسات التي تم فيها استخدام نفس الأساليب بالإضافة إلى الانحدار المتعدد و البسيط فاهي دراسة الرشيدى 2014، و دراسة أسامة سببتياني 2015 ، و دراسة عبير الخطيب 2009 ، و دراسة محمد شبير 2015 ، و دراسة محمد أبو زيد ، ربحي مصطفى عليان 2014 ، و دراسة عبد العزيز الحلو 2010 ، و دراسة سفيان بدر 2013 ، و دراسة هيثم حمود الشبلي ، و دراسة مازن كمال قطيشان ، و دراسة موسى السعودي 2012 ، و دراسة فهد السلمي 2008 ، و دراسة محمود جمعة ، و دراسة حيدر نوري 2011.

وقد تميزت هذه الدراسة على أنها أجريت على قطاع حساس و حيوي من قطاعات الجامعة الجزائرية أنا و هو معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و التي تلعب دورا حيويا في مجال البحث العلمي و المجال الرياضي ، و يعتقد الباحث أنها من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الجانب الإداري في الجامعات الجزائرية عامة و معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية خاصة ، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في هذا القطاع الحيوي ، كما سوف تضيف هذه الدراسة للدراسات الجزائرية فائدة من اجل إحياء هذا القطاع المهم من قطاعات الجامعة الجزائرية ، خاصة في ظل ندرة الدراسات الجزائرية و العربية التي تغطي هذا الجانب .

- تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع حيث تناولت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تشابهت في كيفية اختيار العينة فأغلب الدراسات اعتمدت المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة لأنها استهدف المجتمع الذي يعمل في الإدارة العليا و الوسطى ، كما أننا جميع الدراسات السابقة استخدمت أداة الاستبيان التي تم تكيفها على مقياس ليكرت الخماسي .

#### 5- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

يمكن القول أن المجالات التي استفادة منها هذه الدراسة مما سبق ذكره من دراسات سابقة يمكن تلخيصه بالاتي:

- الاهتمام لبعض المراجع و المصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها و الاطلاع عليها من قبل.
- الإسهام في بناء بعض الأطر النظرية للدراسة .

- صياغة منهجية الدراسة و خطتها.
- تمثل تراكما فكريا أتاح للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.
- التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بأساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري.
- مناقشة نتائج الدراسة و مدى اتفاتها أو اختلافها نتائج الدراسة الحالية دراسات أخرى.

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة.
- 2- إشكالية الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- فرضيات الدراسة.
- 6- نموذج الدراسة.

## 1- تحديد المفاهيم الأساسية:

### 1-1- الوقت:

● لغة : عبارة عن حالك وهو ما يقتضيه استعدادك الغير المجعول. ( الجرحاني الشريف 2013: ص9)

هو مقدار من الزمن و هو أيضا مقدار من الدهر. ( ابن منظور، 1968 : ص 107)

#### ● اصطلاحا :

- يمثل الوقت بصفة عامة وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة ، والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الانجازات على مستوى الأفراد ، و الجماعات ، والمؤسسات ، والشعوب أو المجتمعات . ( خديجة شناف ، 2017: ص 52)
- هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ( مدحت أبو النصر، 2012: ص28)
- هو وحدة قياس دوران الأرض حول محورها و حول الشمس و قد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة ، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة و الشهر الواحد 30 يوما ، والسنة الواحدة 12 شهرا . (خليل عريقات ، 2010: ص19)

### 1-2- إدارة الوقت:

#### ● اصطلاحا :

- تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة واقل للمهام التافهة.

(Ray . G , Helmer, P.E:2004,P2)

- هي عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير . ( محمد الصيرفي ، 2006 : ص 13)

#### ● التعريف الإجرائي :

هو الاستخدام و التخطيط الأمثل للوقت له واستغلاله بأسلوب فعال في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، وذلك من اجل تحقيق وبلوغ الأهداف المراد تحقيقها من إدارة هذه المعاهد وفقا لأساليب إدارة الوقت التي تم وضعها في هته الدراسة كأبعاد وهي ( أسلوب الإدارة بالأهداف - أسلوب الإدارة بالتفويض - أسلوب الإدارة الذاتية ).

### 1-3- أسلوب الإدارة بالتفويض :

هو عبارة عن عملية السماح الاختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس ، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فانه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولا عما قام به من أعمال و تعتبر عملية التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم . ( عبد الله بسيوني ، 2004 : ص 116)

### 1-4- أسلوب الإدارة بالأهداف :

هي نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط و فعالية في تحديد أهداف أدائية قابلة للقياس و التقويم ، وقابلة للانجاز في وقت زمني محدد ، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساسا لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة .

( حسن العميرة ، 2000 : ص 147 )

● **التعريف الإجرائي :** هي الطريقة التي يقوم بموجبها كل من المدير و نوابه و رؤساء الأقسام معا بتحديد الأهداف العامة لمعهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة ، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك المصالح التابعة لهم و تشغيلها ، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك المصالح التابعة لهم من أساتذة و عمال إداريين .

### 1-5- أسلوب الإدارة الذاتية:

هي طريقة تمكين المؤسسة التعليمية من إدارة نفسها بنفسها عن طريق اتخاذ القرارات في إدارة الموارد ، والتكيف مع التغيرات ، وتصميم ، وتنفيذ برامج التنمية المستدامة لجميع العاملين بالمؤسسة و إعطاء الفرصة التعليمية و القيام بعمليات التحسين و التطوير ، وذلك من خلال تفويض مباشر من السلطات التعليمية التابعة لها .

( محمد جابر ، واخرون ، 2016: ص1 )

● **التعريف الإجرائي :** هي طريقة تمكين معاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من إدارة نفسها عن طريق اتخاذ القرارات في إدارة الموارد المتاحة لها ، والتكيف مع التغيرات ، وتصميم ، وتنفيذ برامج التنمية المستدامة لجميع العاملين بها ، وإعطاء الفرصة الإدارية و القيام بعمليات التحسين و التطوير ، وذلك من خلال تفويض مباشر من السلطات الإدارية التابعة لها .

### 1-6- الإبداع:

● **لغة :** الإبداع إيجاد الشيء من لاشيء ، وقيل الإبداع تأسيس الشيء عن الشيء .

( الشريف الجرحاني ، 2013 : ص )

- الإبداع هو إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم و يقابله الصنع و هو إيجاد شيء مسبوق بالعدم .

- وعرفه ابن سينا في كتابه الإشارات و التنبيهات: " الإبداع هو أن يكون من الشيء وجود .

( عبد اللطيف خليفة ، 2000 : ص 35 )

### ● اصطلاحا :

- **تعريف الموسوعة النفسية :** " هو القدرة على الابتكار الذي قد يكون رسما أو فكرة أو نظرية أو اختراعا ، و العمل المبدع لا يصدر إلا من شخص مبدع له خصائصه و تفكيره ، و له خلفية اجتماعية و ثقافية و ظروف بيئية تمكن الفرد من مواجهة مشكلة تستعصي الحل فيتصدى لها ويقدم حولا للمشكلة .

- **تعريف الموسوعة العربية الفلسفية :** بأنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب .

- **تعريف الموسوعة البريطانية الجديدة :** هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو اثر فني أو أسلوب جديد .

( عبد المختار محمد ، 2011 : ص6 )

- هو القدرة على خلق و إيجاد أشياء جديدة و لم تكن موجودة و قد تكون أفكار أو حلولاً و خدمات و منتجات أو طرق و أساليب يستفاد منها في المنظمة. ( عاكف خصاونة، 2010: ص 34 )
- تعريف " بيرنرد " : هو القدرة على توليد الأفكار المبتكرة ، والمفيدة ، وتقديم الحلول للمشاكل ، والتحديات اليومية. ( Bernard , Show: [http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative\\_Manager\\_Lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_Lesson.htm) )

### 1-7- الإبداع الإداري :

#### ● اصطلاحاً :

- هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة و المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة.
- ( مشعل الحارثي 2012: ص6)
- هو القدرة على ابتكار أساليب، ووسائل و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين ، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ( سعيد عامر ، 2002: ص 598 )
- يقصد به الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها. ( صالح العامري ، 2008 : ص 440 )
- الخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة و المخاطرة و القدرة على التحليل. (حسن رعد ، 2008: ص6)

#### ● إجرائياً :

هو القدرة على ابتكار أساليب ، و وسائل و أفكار جديدة ، أو تطوير أساليب و أفكار كانت موجودة و تطويرها و تحسينها داخل إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية عن طريق جميع العمليات التي يمارسها الطاقم الإداري داخل هذه المعاهد ، ويقاس الإبداع الإداري في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها كل فرد من أفراد عينة الدراسة عند الإجابة على جميع فقرات مقياس القدرات الإبداعية بأبعاده السبع وهي : ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ).

### 1-8- الأصالة :

- اصطلاحاً : تعني أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدي كي يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا ، وتشير أيضاً إلى الأمر و الرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. ( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 19 )

- إجرائياً : هي ابتعاد المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر عن التفكير التقليدي من استكشاف الأفكار الأصيلة ، و ترك العنان لرغبتهم في خلق شيء جديد أو مختلف.

1-9- الطلاقة :

- اصطلاحا : هي قدرة الشخص على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في و حدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار و سهولة توليدها ، وتعد بنك القدرة الإبداعية. ( محمد لطفى ، 2011: ص34)
- إجرائيا : قدرة المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر توليد مجموعة هائلة من الأفكار و سهولة توليدها و اقتراحها في فترة زمنية محددة.

1-10- المرونة :

- اصطلاحا : القدرة على التفكير بطرق مختلفة و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، و هي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها ، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت و اختلفت ، وان يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي . ( محمد لطفى ، 2011: ص57)
- إجرائيا :

1-11- الحساسية للمشكلات :

- اصطلاحا : هي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد قد لا يرى فيه آخر أي مشكلات ، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل المشكلات.
- إجرائيا : هي قدرة المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لا يرى فيها آخر أي مشكلا ، و هذا القدر من المشكلات التي يرونها تدفعهم نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج حل جديد يحل المشكلات داخل المعاهد و الأقسام التي يعملون لأجلها.

1-12- القدرة على التحليل :

- اصطلاحا : تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة ، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء و فهم العلاقات بين هذه العناصر. ( إدريس بن ارجم ، 2018: ص 41)
- إجرائيا : تعني قدرة المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على التوصل إلى العناصر و الأساليب التي تتكون منها الأشياء المركبة في العمل الإداري الذي ينجزونه ، وتحليلها و فهم العلاقة فيما بينها.

1-13- المخاطرة :

- اصطلاحا : ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار. ( سفيان بدر ، 2013: ص19)

- **إجرائيا:** هي استعداد المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الإدارية التي يقومون بها عند تبنينهم لفكرة.

#### 1-14- الخروج عن المؤلف :

- **اصطلاحا :** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة ، و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة و تطويعها لواقع العمل و يتطلب ذلك شجاعة. ( سالم لحضر ، 2016: ص46)
- **إجرائيا :** يقصد بها قدرة المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على التحرر من الفكر التقليدي و التطورات الشائعة ، و قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الجامدة و تطويعها و تكيفها لواقع العمل ما يتطلب منهم الكثير من الشجاعة.

#### 1-15- القيادة:

- **لغة :** كلمة مشتقة من " القود " و ضدها "السوق " ، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها ، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد و هو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين . ( محمد العدلوني ، 2002 : ص 165)

#### • اصطلاحا :

- عرفها (كونتز و ادونال ) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون . ( نصير نعيم ، 2005 : ص 44)

#### 1-16- القيادة الإدارية :

- تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. ( عبوي منير ، 2008 : ص 25)
- وتعرف أيضا بأنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين " . ( عليوة السيد ، 2001: ص45)

- **التعريف الإجرائي :** هي النشاط الذي يمارسه كل من مدير و نوابه و رؤساء أقسام معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على العاملين داخل هته المعاهد ، باستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك العاملين لديهم و استمالتهم للتعاون لتحقيق أهداف معاهدهم و أقسامهم.

#### 1-17- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية : هو مؤسسة تعليمية ذات هيكل تنظيمي تابعة لجامعة

، تسهر على التكوين في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية للطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا

، في الأطوار الثلاث ليسانس - ماستر - دكتوراه ن وفق النظام الجديد ( ل م د ) من خلال تقديم عروض التكوين ذات الصلة بأهداف التكوين و خصوصياته ، بالإضافة للعمل في قطاعات أخرى للمعاهد تهدف إلى ما يلي : ( )  
تأهيل الطلبة وفقا لتخصصات كل معهد و قسم - نشر و تطبيق المعرفة من اجل إعداد إطارات ذات مستوى العلمي العالي الجودة - القيام بدور فعال في خدمة المجتمع من خلال ممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية - إعداد البرامج الشاملة للتنمية و التطوير و رفع مستوى الكفاءة المهنية و الإدارية لأعضائه) ، و يحتوي طاقمه الإداري على مدير و 3 نواب مدير و رؤساء أقسام حسب كل التخصصات التي تم اعتمادها في كل معهد و طاقم إداري و أكاديمي يسهرون على إدارته و تسيير بشكل يخدم مصلحة المعهد و الجامعة و الطلبة و الأساتذة .

1-18- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية : هو هيئة إدارية تابعة إداريا لكلية أو معهد إلى أن يتم ترفيته إلى معهد معتمد ، يسهر على التكوين في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية من اجل تكوين الطلبة في جميع القطاعات المهنية و القطاعات التربوية و التكوين العالي و يحتوي على رئيس قسم و مساعديه فقط .

## 2- الإشكالية:

مما لا شك فيه أن منظمة العمل وحدة متكاملة تشمل الإمكانيات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة.

وتعتبر كفاءة منظمة العمل أمرا حتميا لتحقيق الأهداف التي تريدها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، ولعل العنصر البشري هو احد العناصر المتغيرة بالسمة الظاهر في العلاقات التنظيمية وهو الحور الرئيس للتنمية الاجتماعية الذي هو هدف التنظيمات .  
( دايل كارينغي ، ب س : ص 5 )

لذا يجب الارتقاء بمعارف الإنسان ، نحو الإدراك الواعي لأهمية الوقت ، حتى يركز قدراته ، ويوظف طاقاته التوظيف الأمثل ، من اجل أن يدير وقته بصورة أقوى فاعلية وأكثر كفاءة ، لأن الوقت يشكل العامل الحاسم والرئيس ، عند وضع خطط وبرامج التنمية ، بمفهومها الواسع الشامل ، وعندما تحدد الإدارة المعالم الأساسية للخطط الإستراتيجية ، وكذلك عند رسم السياسات وتوضيح خطوات البرامج والإجراءات ، سواء على مستوى المنظمة ، أو على مستوى العامل الفرد .  
( اسعد العقيلي ، 2009 : ص 26 )

ويعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير ، حيث يقول بيتر دركر " أن الوقت هو أثنى موارد المدير ، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر " ولهذا فان إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم ، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين الإنتاجية .

( جهاد الرشيد ، 2003 : ص 2 )

كما زاد الاهتمام بإدارة الوقت بعد ذلك تبعا للتغير الهائل في العصر الحديث ، حيث لامس الوقت كل تفاصيل الحياة ، ومجالات العمل والإنتاج بالذات .

وقد عرف اليابانيون العامل الحاسم للوقت ، ودوره الاستراتيجي في النجاح ، فادخلوا مفهوم جديد في علم الإدارة " القيام بالعمل من أول مرة " . وهذا يعني أن كل التجهيزات والترتيبات قد تمت دراستها بدقة ، قبل الشروع في اتخاذ قرار التنفيذ ، لأن الأعمال التي يتم تأديتها بصورة خاطئة وغير مدروسة ، وبشكل فجائي ومنتسرع ، وعدم المعرفة بالمعوقات المتوقعة التي تحول دون استخدام الأدوات والأساليب العلمية لإدارة الوقت ، يجعلنا نرتكب أخطاء فادحة ، وتتراكم الأعمال ، وتزداد المشاكل ، وهذا كله يؤدي إلى هدر ، وضياع للوقت . ( اسعد العقيلي ، 2009 : ص14 )

فإدارة الوقت قضية جدية بالاهتمام والعناية في جميع مجالات الحياة ، وذلك لأهميتها وكونها عامل رئيس في نجاح أي جهد بشري ، وتحقيق أهداف الأفراد والمجتمعات بجميع مستوياتها وألوياتها. ( محمد الغامدي ، 2008 : ص 47 )

و أن أهم هدف في إدارة الوقت ، بالنسبة للإداري ، هو أن يجد لنفسه وقتا أكبر تحت تصرفه ، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعي ملكيته فعلا.

فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع ، لا تقدم إدارة الوقت حلولا للمشكلات الإدارية ، ولكنها تخصص الوقت المناسب الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيم مدى التقدم العام. ( اسعد العقيلي ، 2009 : ص34 )

وتعد الجامعات من أهم هاته المنظمات التي تقوم على تطوير أساليب إدارة الوقت والاستثمار فيها من اجل الوصول إلى أعلى كفاءة، وهي من أكثر المنظمات ملائمة لتنمية الإبداع، إذ تعتبر إدارة الأقسام والكليات والمعاهد بالجامعات الجزائرية من أهم مجالات الإدارة حيث أنها ترتبط ارتباطا مباشرا في تكوين الطلبة وإعداد الأجيال في عصر متغير و متسارع، فهي وسيلة لتنفيذ الأهداف والسياسات الكبرى للوطن و المستقبل و بالتالي تحقيق التنمية و التقدم في كافة المجالات الاجتماعية و الاقتصادية .... وغيرها.

وقد غير التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري الكثير من أساليب العمل في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، حيث ازدادت أهمية التميز والإبداع، لتصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية، لمواجهة التحديات والتغلب على المعوقات في العمل. ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء بالفكر الإداري داخلها. (عبابنة رامي، الشقران رامي ، 2013: ص6)

و يرمز مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، انطلاقا من أفكار ومعارف يتم فيها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد يكون الإبداع إدارياً أو عيلاً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة. (الظاهر نعيم ، 2011 : ص 65)

فالإبداع الإداري ، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما ، والإدارة العربية على وجه الخصوص ، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة و أزيد حدة التنافسية بين المنظمات ، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. ( محمود العميان ، 2002 : ص56 )

ويشير الإبداع الإداري إلى القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل ، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب ، لتحقيق الأهداف ، وهذا يعني أن الإبداع ، ليس مجرد فكرة أو قرار ، وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية ، وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق ، واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية . ( باسم حوامدة ، محمد حراشة ، 2006 : ص 494 )

ولتحقيق ذلك فإن على معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مراجعة هيكلية وتصميم أساليب لتنمية الإبداع الإداري لديها ، وبناء البرامج التعليمية التي تسهم في تطوير الثقافة المجتمعية نحو إدراك مفهوم إدارة الوقت ، وتفعيل العمليات الخاصة بها وتبني الاستراتيجيات والأساليب التي تهتم بالموارد الفكرية والمعلوماتية، وممارسة طرق جديدة لتحسين وتفعيل أساليب إدارة الوقت، من اجل استثمار الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل في الوقت المناسب .

وبما أن الباحث كان لديه احتكاك مباشر بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفته كان طالب فيها و يشغل صفة أستاذ بها فإنه رأى أن هناك اختلاف كبير في تطور بعض المعاهد و بروزها في وقت ليس بالكبير على المستوى الوطني و العربي وحتى عالميا و بقاء بعضها على حالها على الرغم من أن الفترة الزمنية بين اعتماد هته المعاهد و الأقسام لم يكن بفترات زمنية متباعدة أو بالأحرى في نفس الفترة الزمنية بالنسبة لبعض المعاهد و الأقسام و لهذا ارجع الباحث السبب إلى إبداع و أداء و إدارات هته المعاهد و الأقسام و المسؤولين عليها و ربطها مع أساليب إدارة الوقت .

وحسب علم الباحث ، فإنه يوجد العديد من الدراسات العلمية المحلية والعربية التي تناولت موضوع إدارة

الوقت ، وكذلك دراسات أخرى مماثلة تناولت موضوع الإبداع الإداري ، من جوانب كثيرة ولكن لا يوجد أي دراسة سابقة تتعلق بأساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري.

#### - التساؤلات المقترحة :

فإن الباحث يحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالي:

- **التساؤل الأول :** ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و ما هو أسلوب إدارة الوقت الأكثر استخداما لدى

المدرء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟.

- **التساؤل الثاني :** هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدرء و نوابهم و رؤساء الأقسام

العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل

العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " ؟

- **التساؤل الثالث:** ما مستوى الإبداع الإداري لدى المدرء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟.

- **التساؤل الرابع :** هل تختلف مستويات الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " ؟
- **التساؤل الخامس :** هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج على المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ؟.

### 3- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي التي سعت إليه هته الدراسة هو في التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد الأسلوب الأكثر استخداما من أساليب إدارة الوقت التي يمارسها المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .
  - الوقوف على علاقة أساليب إدارة الوقت ببعض المتغيرات الشخصية مثل ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ، ومعرفة لصالح من هذه الفروق.
  - تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
  - الوقوف على علاقة الإبداع الإداري ببعض المتغيرات الشخصية مثل ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) ، ومعرفة لصالح من هذه الفروق.
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
  - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة بالأهداف بالإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
  - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة بالتفويض على الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
  - التعرف على طبيعة علاقة أسلوب الإدارة الذاتية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
  - تقديم التوصيات و الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور أساليب إدارة الوقت في تحقيق و الرفع من الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

4- أهمية الدراسة :

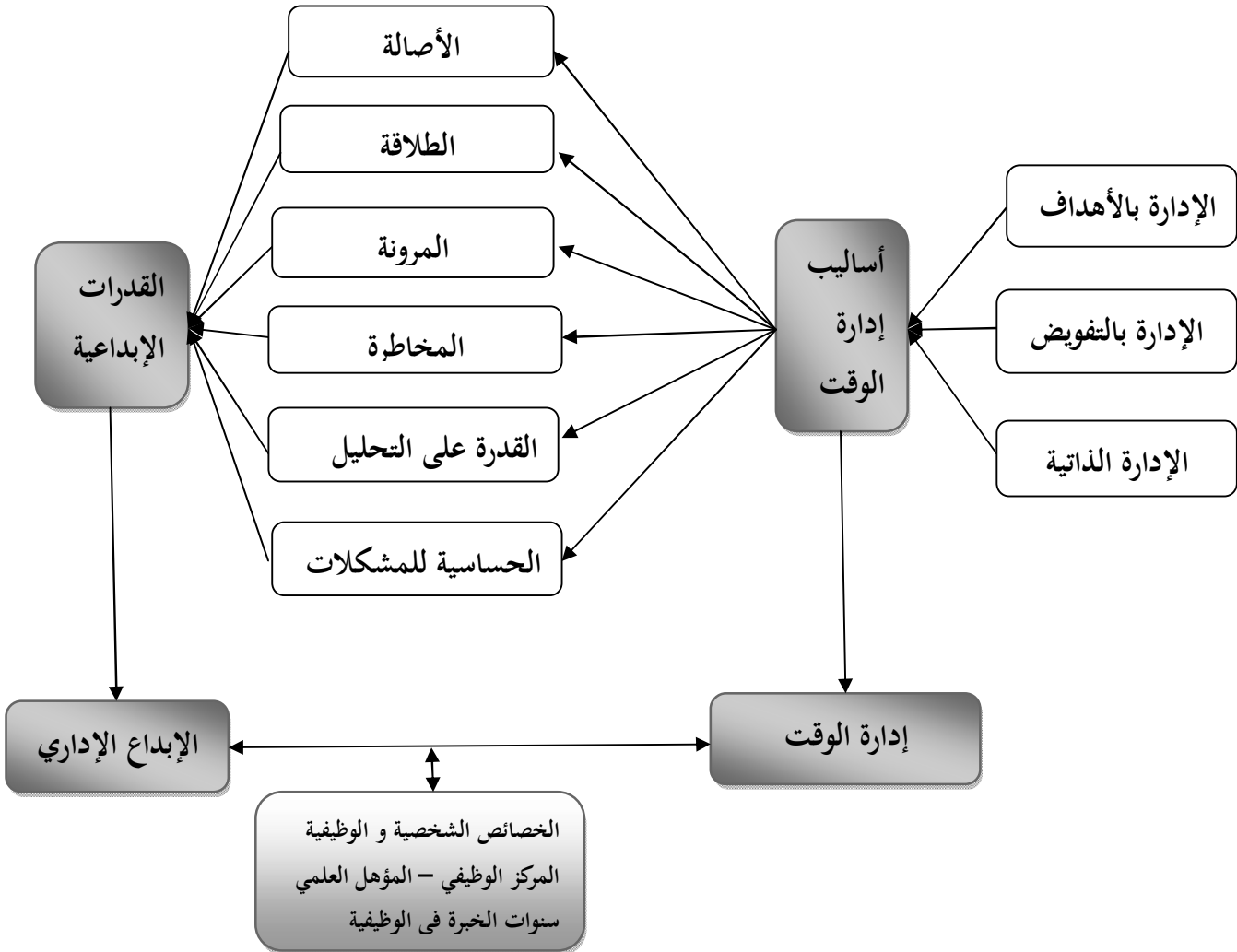
- 1- تكتسب الدراسة أهمية من خلال تناولها لموضوع أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، وهذا ما يعطي للطاقت الإداري في هذه المعاهد فرصة اكتشاف العلاقة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري .
- 2- تحديد مستويات أساليب إدارة الوقت للمدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر مما يفيد المسؤولين في قطاع وزارة التعليم العالي في رفع مستوى إدارة الوقت لزيادة كفاءة هذا القطاع وتحسين سير العملية الإدارية وكذلك معرفة مستوى الإبداع الإداري لديهم .
- 3- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة عن مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بواجبات ومهام إدارية تشغلهم عن الدور الأساسي لهم .

5- فرضيات الدراسة المقترحة :

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت و أسلوب الإدارة بالأهداف الأكثر استخداما من طرف المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد اختلافات في أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " .
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد اختلافات في مستويات الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " .
- الفرضية الرئيسية الخامسة : توجد علاقة طردية دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج على المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

6- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (02) نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الوقت - الإبداع الإداري)



المصدر : من إعداد الباحث و بالاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين.

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- أدوات الدراسة و إجراءات بنائها.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- مجتمع و عينة الدراسة.
- 5- حدود الدراسة.
- 6- الأساليب الإحصائية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة و صياغة فرضيات البحث على ضوءها .

وعرفها (محي سنة 2000) تناسب الدراسة الاستطلاعية ظروف الباحث الذي يصادف صعوبة في التعرف على المشكلة التي يتناولها بالدراسة و البحث ، أو صعوبة تحديد الفروض التي تحدد مساره نحو الحقائق العلمية.

( محمد محي ، 2000 : 31 )

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.

(ماثيو جيدير بدون سنة :ص26-27)

ولقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قدرها 12 فردا من خارج عينة الدراسة الأساسية و من داخل مجتمع الدراسة من معهدي علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية قسنطينة و ورقلة و قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية بولاية سطيف هدف من خلالها إلى بناء استبيان كل من أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري ، ولقد اعتمد الباحث في الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت قياس تلك المتغيرات.

وذلك خلال الفترة الممتدة بين 2017/04/09 إلى غاية 2017/05/24.

### ● نتيجة الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على الهيكل التنظيمي داخل معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.  
- حصر مجتمع الدراسة و عدد معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الموجودة على المستوى الوطني.

- تحديد كيفية اختيار عينة الدراسة .

وقد توصل الباحث إلى بعض المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا فيما يخص الهيكل التنظيمي و السلم الإداري حيث يوجد اختلاف في بعض التخصصات والأقسام من معهد إلى آخر وفي عددها ، كما لمسنا وضوحا لدى عينة الدراسة في فهم فقرات الاستبيان ، و مدى احتياجهم لإدارة أوقات عملهم.

## 2- منهج الدراسة:

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقائق و طرق اكتشافها.

( محمد العبيدي ، الاء العبيدي ، 2010 : ص 26 )

"المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية". (ربحي مصطفى و عثمان محمد غنيم 2000 :ص44)

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية ، كالمكتبات و المدارس و المستشفيات مثلا ، وأنشطتها المختلفة و موظفيها خلال فترة زمنية معينة ، و الوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها و تفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها". ( الهاشمي بن واضح ، 2016 :ص30)

وبما أنا دراستنا تتناول العاملين في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، ولأنه يناسب موضوع بحثنا حيث يتناول العاملين في مؤسسات معينة و يقدم بيانات تتعلق بأعدادهم و مسؤولياتهم و أنشطتهم و أوضاعهم و أجورهم و المهام الموكلة إليهم ، ويعرف على انه "دراسة المعلومات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين بهدف تقديم و صف شامل عن الواجبات و المسؤوليات و المهام المرتبطة بهذا العمل". ( علي معمر ، 2008 :ص 295 )

### 3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) " الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها". (عبد الحميد البلداوي 2007:ص22)

ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا المتصلة بموضوع الدراسة وكذا تحديد محاور الاستبيان حسب أهداف الدراسة ، وتحديد مفردات العبارات التي تعبر عن أبعاد الدراسة والتي تعبر بدورها على محاور الدراسة ، وقد تم الاطلاع على أهم المقاييس التي استخدمت في قياس الإبداع الإداري وقد اخترنا منها المقياس الذي أعده عادل بن صالح الشقحاء عام 2003 ، واستخدمه البحث سالم لخضر سنة 2016 في دراسته ، و من المقاييس الذي استخدمه إدريس بن ارجم سنة 2018 في دراسته ، وذلك بعد رصد مفهوم الإبداع الإداري و مختلف الخصائص التي تعبر عن الإبداع الإداري و في الأخير تكون هذا المقياس من 21 عبارة مقسمة على 7 أبعاد.

أما استبيان أساليب إدارة الوقت والذي اعتمدنا في إعدادة على أهم الدراسات والتي تعتبر دراسة لعياضي عصام سنة 2014 و دراسة فهد الغيثي سنة 2001 من بين أهم الدراسات التي قمنا باقتباس منها أهم العبارات والتي قمنا بتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن أساليب إدارة الوقت، وبتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكوّن الاستبيان الكلي في النهاية من ثلاثة أقسام :

- **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (03) عناصر تمثلت في " المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة " .
- **القسم الثاني : محور أساليب إدارة الوقت :** ويتكون من (36) عبارة .  
\*مقسمة على ثلاث أبعاد وهي :
  - 1- بعد الإدارة بالأهداف ويضم (12) عبارة .
  - 2- بعد الإدارة بالتفويض ويضم (14) عبارة .
  - 3- بعد الإدارة الذاتية ويضم (10) عبارات .
- **القسم الثالث : محور الإبداع الإداري :** والذي ويتكون من (21) عبارة .
  - 1- بعد الأصاله ويضم (03) عبارة .
  - 2- بعد الطلاقة ويضم (03) عبارة .
  - 3- بعد المرونة ويضم (03) عبارة .
  - 4- بعد المخاطرة ويضم (03) عبارة .
  - 5- بعد القدرة على التحليل ويضم (03) عبارة .
  - 6- بعد الحساسية للمشكلات ويضم (03) عبارة .
  - 7- بعد الخروج على المألوف ويضم (03) عبارة .

وقد أعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

● **درجات الاستبيان:**

يشمل الاستبيان على 05 درجات:

- جدول رقم (01) : درجات الاستبيان .

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

#### 4- الدراسات السيكمترية ( القياسية ):

##### 4-1- صدق الأداة :

يقصد أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضع لقياسه فقط . وتحقيق الصدق أكثر أهمية من تحقيق الثبات لأنه قد يتصف الاختبار بالثبات ولكنه غير صادق.

(فاطمة صابر، ميرفت خفاجة ، 2002 :ص167)

ويقال للأداة البحثية صادقة إذا قاست ما نريد أن نقيسه بالفعل ، ولم تقس شيئاً آخر مغايراً لما نريد.

(سهيل دياب ، 2015 :ص 61 )

كما عرفه عبيدات وآخرون سنة 2001 بأنه "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "

(عبد الرحمن عدس و آخرون، 2016 :ص159)

##### 4-1-1- الصدق الظاهري ( صدق المحكمين ):

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته و عباراته و مستويات الصعوبة في الاختبار.

( ليلي السيد فرحات 2001 : ص122)

- وهو عرض الاختبار على مختصين و خبراء ، وبه يثبت أن هذا الاختبار يقيس السمة أو السلوك الذي وضع لقياسه أو العكس.

( صالح العساف ، 2012 : ص 396)

قام الباحث بعرض الاستبيان على سبعة محكمين يحملون درجة دكتورا في نظرية ومنهجية التربية البدنية، ولهم أكثر من سبع سنوات خبرة، تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين ابتداء من 05 مارس 2017 إلى 16 مارس 2017.

كان الاستبيان متكونا في البداية من 83 عبارة، وتقلصت إلى 57 عبارة حيث اعتبر الأساتذة المحكمين 26 عبارة غير مفهومة أو مكررة، أو أن نسبة الاتفاق المتحصل عليها بين المحكمين كانت دون 80 % ، وتعلقت بالمحور الثاني الخاص بأساليب إدارة الوقت.

##### 4-1-2- صدق الاتساق الداخلي :

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار و الفحص المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط . يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة و مجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان . (ليلي السيد فرحات 2001 : ص122)

الجداول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

- 4-1-2-1-1- الاتساق الداخلي بين عبارات محور أساليب إدارة الوقت عن بعد الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية المتحصل عليها والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور :
- جدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	احدد و ارتب الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.	0.855	0.000	0.01
02	احدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.	0.605	0.037	0.05
03	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل .	0.938	0.000	0.01
04	احدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.	0.631	0.028	0.05
05	أقوم بتحديد وقت لانجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عن سيقوم بانجازها.	0.839	0.001	0.01
06	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.	0.902	0.000	0.01
07	التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.	0.698	0.012	0.05
08	أقوم بالمراقبة و اهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقا.	0.637	0.026	0.05
09	أتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.	0.729	0.007	0.01
10	اعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.	0.685	0.014	0.05
11	احدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي اعمل فيها فائدة أكبر.	0.690	0.013	0.05
12	أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف .	0.675	0.016	0.05

الجدول رقم (02) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "أسلوب الإدارة بالأهداف" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.605 - 0.938)، وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4-1-2-2-2- الاتساق الداخلي بين عبارات محور أساليب إدارة الوقت عن بعد الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

- جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة بالتفويض والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
13	احدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.	0.617	0.032	0.05
14	احدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.	0.580	0.048	0.05
15	احدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل إن أفوض بها شخص آخر.	0.608	0.036	0.05
16	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.	0.587	0.045	0.05
17	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.	0.686	0.014	0.05
18	أوجه التعليمات بشكل كافي لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.	0.626	0.030	0.05
19	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين احدد النتائج المتوقعة منها.	0.663	0.019	0.05
20	عندما أفوض المهمة لأجل معين اخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل ممارسته مهمته.	0.620	0.031	0.05
21	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.	0.835	0.001	0.01
22	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.	0.592	0.042	0.05
23	أشجع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.	0.712	0.009	0.01
24	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.	0.715	0.009	0.01
25	أفوض من ينوب عني في أداء المحاملات والمناسبات الاجتماعية.	0.603	0.038	0.05
26	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.	0.599	0.040	0.05

الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "أسلوب الإدارة بالتفويض" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.580 - 0.835) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4-1-2-3- الاتساق الداخلي بين عبارات محور أساليب إدارة الوقت عن بعد الإدارة الذاتية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

5- جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة الذاتية والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
27	احفظ ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع.	0.590	0.044	0.05
28	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.	0.663	0.019	0.05
29	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.	0.595	0.041	0.05
30	احدد وقتا كافيا لانجاز الأعمال الأكثر أهمية.	0.0663	0.019	0.05
31	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوارى المختلفة على أكمل وجه.	0.602	0.038	0.05
32	اعرف كيف احدد الأولويات والمهام والتزم بها.	0.772	0.003	0.01
33	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.	0.722	0.008	0.01
34	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي.	0.800	0.002	0.01
35	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلي استخدام وقتي بفعالية اقل.	0.806	0.002	0.01
36	استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.	0.633	0.027	0.05

الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " أسلوب الإدارة الذاتية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.590 - 0.806) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

5-1-2-1-1- الاتساق الداخلي بين عبارات محور القدرات الإبداعية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور .  
- جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القدرات الإبداعية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الأبعاد	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	عنصر الأصالة	نحاول في معهدنا تطبيق طرائق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا.	0.649	0.022	0.05
02		نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وحديث.	0.638	0.025	0.05
03		نحن حريصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	0.805	0.002	0.01
04	عنصر الطلاقة	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	0.613	0.034	0.05
05		يتوفر لدى قيادتنا الإدارية مهارات فائقة في النقاش و الحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك.	0.597	0.040	0.05
06		نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل.	0.636	0.026	0.05
07	عنصر المرونة	لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين و بالآراء المخالفة.	0.772	0.003	0.01
08		نسعى للحصول على الأفكار و المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	0.809	0.001	0.01
09		نحن في معهدنا نحصر على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات.	0.769	0.003	0.01
10	عنصر المخاطرة	عادة ما نقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	0.634	0.027	0.05
11		نحصر على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى و لو لم تتمكن من تطبيقها.	0.760	0.004	0.01
12		قد نتردد من تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل.	0.672	0.017	0.05
13	القدرة على التحليل	لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية.	0.840	0.001	0.01
14		نتمتع بالقدرة على تبسيط و تنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكل.	0.643	0.024	0.05
15		نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد.	0.700	0.011	0.05
16	الحساسية للمشكلات	عادة ما نشعر بالقوة و النشاط في التعامل مع المشكلات.	0.589	0.044	0.05
17		في المعهد نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	0.672	0.017	0.05
18		نمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها و نقوم بالتخطيط لها لمواجهتها.	0.612	0.034	0.05
19	المألوف على الخروج	نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة.	0.767	0.004	0.01
20		عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحصر على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.	0.757	0.04	0.01

0.01	0.002	0.786	يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى.	21
------	-------	-------	--	----

الجدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين (0.589 – 0.840) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

#### 4-1- ثبات الأداة :

هو الذي يعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة ، إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة .

( رجاء دويدري، 2000 : ص 346 )

بعد عرض استبيان أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية و معامل كرونباخ  $\alpha$ .

#### 4-1-1- التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان:

الجدول رقم التالي يوضح النتائج المتوصل إليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية:

جدول رقم (06) : التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

معايير الارتباط سييرمان براون	معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.962	0.917 0.773	06 عبارة 06 عبارات	12	الإدارة بالأهداف
0.944	0.888 0.866	07 عبارات 07 عبارات	14	الإدارة بالتفويض
0.944	0.791 0.843	05 عبارات 05 عبارات	10	الإدارة الذاتية
0.814	0.938 0.941	18 عبارات 18 عبارات	36	أساليب إدارة الوقت
0.942	0.926 0.845	11 عبارات 10 عبارات	21	الإبداع الإداري
0.972	0.953 0.941	29 عبارة 28 عبارة	57	استبيان أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين 0.942 و 0.814 ، كما يتميز كل نصف من محاور الاستبيان الكلي بثبات عال.

وكذلك أن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ 0.953 بالنسبة للنصف الأول، و 0.941 بالنسبة للنصف الثاني، كما أن معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يعتبر عاليا حيث تحصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.972.

#### 4-1-2- معامل الثبات كرونباخ $\alpha$ :

الجدول رقم التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاو الاستبيان باستعمال معامل الثبات كروم باخ  $\alpha$  :  
جدول رقم (07) : معامل الثبات لاستبيان أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري.

البعد	محتوى البعد	معامل الثبات ألفا كروم باخ
01	الإدارة بالأهداف	0.930
02	الإدارة بالتفويض	0.936
03	الإدارة الذاتية	0.907
استبيان أساليب إدارة الوقت		0.960
01	عنصر الأصالة	0.894
02	عنصر الطلاقة	0.859
03	عنصر المرونة	0.737
04	عنصر المخاطرة	0.568
05	القدرة على التحليل	0.751
06	الحساسية للمشكلات	0.799
07	الخروج على المألوف	0.655
استبيان الإبداع الإداري		0.944
الاستبيان الكلي		0.973

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور أساليب إدارة الوقت بـ 0.960، وحدها الأدنى في محور الإبداع الإداري بعد عنصر المخاطرة بـ 0.568 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.973، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

\* نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التقنيتين التاليتين:

- التجزئة النصفية .

- معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$

وبالرجوع إلى الجدولين رقم 06، 07 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا

## 5- مجتمع الدراسة:

يعرفه سهيل دياب سنة 2003 على انه : " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ، أي انه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة".  
( سهيل دياب ، 2003 :ص 89 )  
ويعرفه (Grawitz) على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات".  
(موريس انجرس 2004 :ص 298)  
يقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه ، ويعرفه روسي بأنه " مكون من مجموعة من العناصر التي تعرف بأنها الوحدات الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة".  
( احمد جلال ، 2008 :ص 37 )  
يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء و نواب و رؤساء أقسام و معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، وبعد الاتصال و إجراء زيارة إلى أغلب المعاهد و الأقسام الموجودة على التراب الوطني فقد تم حصر مجتمع الدراسة والبالغ عدده ب 95 مدير و نائب مدير و رئيس قسم في معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

## 6- عينة البحث:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين".  
(موريس انجرس 2004 :ص 301)  
وتعرف أيضا على أنها : " ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد و طرق علمية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".  
(ماتيو جيدير بدون سنة :ص 28)

عينة البحث هي عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي.

" وهي العينة التي يتم فيها الاختيار عشوائيا بحيث يكون عنصر الاختيار هو المجموعة أو الصف و ليس الفرد " .  
( محمد عباس و اخرون ، 2014 : ص 256 )

يلجأ فيها الباحث إلى تحديد العينة ضمن مراحل عدة . ففي المرحلة الأولى يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى شرائح أو فئات بحسب معيار معين و من ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر بطريقة عشوائية ، وبالنسبة للشرائح التي لم تكن ضمن الاختيار فتستبعد نهائيا . في المرحلة الثانية يتم تقسيم الشرائح المختارة إلى شرائح أو فئات جزئية . ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر بطريقة عشوائية ، وهكذا يستمر الباحث حتى يتم الوصول إلى الشريحة النهائية التي يقوم بالاختيار منها وبشكل مسح أو بشكل عشوائي عدد مفردات العينة المطلوبة.  
(نادية عيشور واخرون ، 2017 :ص 238)

حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، بلغ مجموع العينة 68 من مدرء ونواب مدير و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، و يمثل نسبة 71.57% من مجتمع الدراسة.

6-1- توزيع العينة :

الجدول التي يوضح توزيع العينة التي شملتهما الدراسة:

جدول رقم(08): توزيع عينة البحث بالنسبة لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية بالجزائر.

الرقم	المعهد / القسم	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	المجموع	أفراد العينة	النسبة المئوية %
01	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / المسيلة	01	03	06	10	10	100
02	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / الجلفة	01	03	04	08	08	100
03	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / الاغواط	01	03	03	07	07	100
04	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / بسكرة	01	03	04	08	08	100
05	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / باتنة	01	03	04	08	08	100
06	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / سوق أهراس	01	03	02	06	06	100
07	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / أم البواقي	01	03	04	08	08	100
09	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / قسنطينة	01	03	02	06	00	00
10	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / ورقلة	01	03	01	05	00	00
11	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / البويرة	01	03	04	08	08	100
12	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / خميس مليانة	01	03	03	07	00	00
13	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / تيسمسيلت	01	03	03	07	00	00
14	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية / سطيف	00	00	01	01	00	00
15	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /تسة	00	00	01	01	01	100
16	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /عناية	00	00	01	01	01	100
17	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /البيض	00	00	01	01	01	100
18	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /بجاية	00	00	01	01	01	100
19	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /بومرداس	00	00	01	01	00	00
10	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /جيجل	00	00	01	01	01	100
<b>71.57</b>	<b>المجموع</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>95</b>	<b>68</b>	

6-2- خصائص عينة البحث:

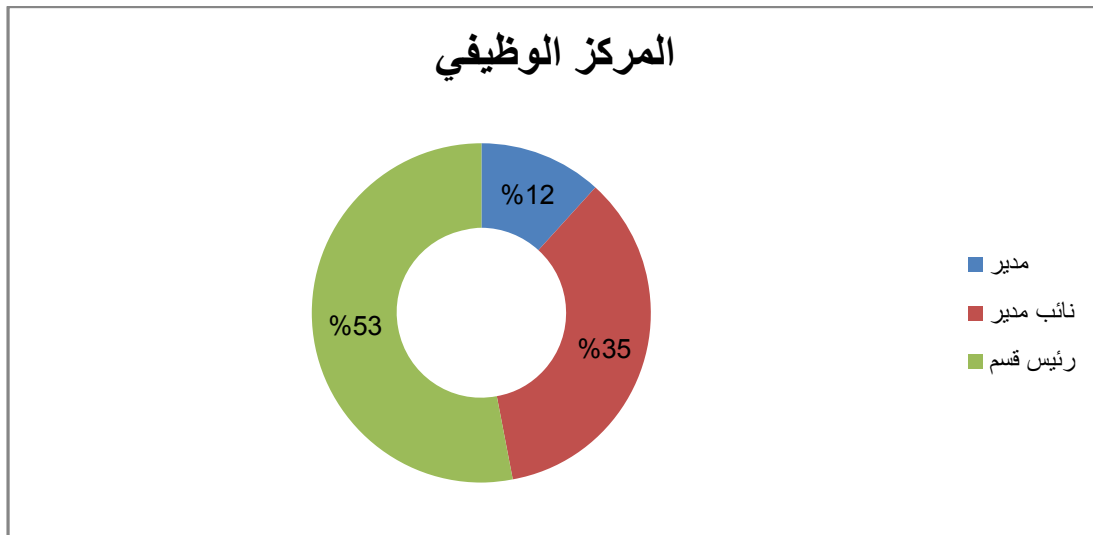
تحدد خصائص عينة البحث من خلال المركز الوظيفي المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

6-1-1- المركز الوظيفي :

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مدير	8	11.8%
نائب مدير	24	35.3%
رئيس قسم	36	52.9%
المجموع	68	100%

الشكل رقم (03) يمثل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي.



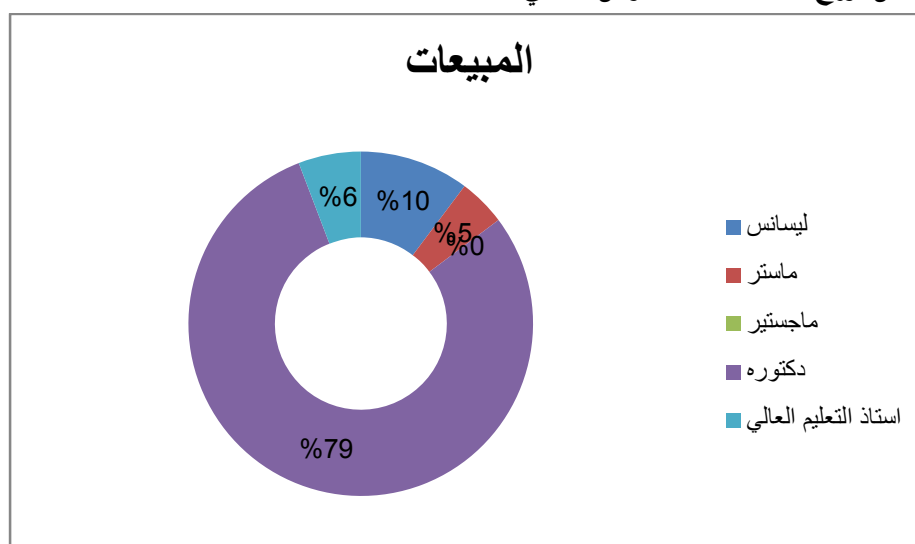
يبين جدول رقم (09) و الشكل رقم (03) أن 52.9% من عينة الدراسة يشتغلون في مركز رئيس قسم ، و 35.3% من عينة الدراسة يشتغلون في منصب نائب مدير ، و 11.8% من عينة الدراسة يشتغلون في منصب مدير ، كما يتضح أن غالبية العاملين في العينة المبحوثة يشتغلون في منصب رئيس قسم و يرجع ذلك لتعدد التخصصات التي تتمتع بها معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر.

### 6-1-2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	7	10.3%
ماستر	3	4.4%
ماجستير	00	00%
دكتورة	54	79.4%
أستاذ التعليم العالي	4	5.9%
المجموع	68	100%

الشكل رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



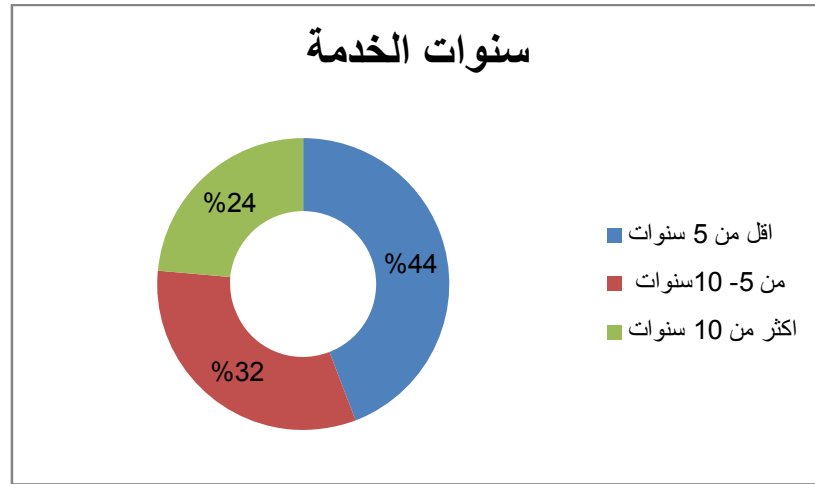
يبين الجدول رقم (10) و الشكل رقم (04) أن 79.4% من عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه ، و 10.3% من عينة الدراسة من لديهم مستوى ليسانس، و 5.9% من عينة الدراسة من لديهم مستوى أستاذ التعليم العالي، و 4.4% من عينة الدراسة من لديهم مستوى ماستر ، ولذلك نلاحظ أن من يشتغلون في المراكز العليا في إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية من حاملي الشهادة الجامعية و الجزء الأكبر منهم من حملة الدكتوراه.

6-1-3- الخبرة :

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1 - 5 سنوات	30	44.1%
6 - 10 سنوات	22	32.4%
أكثر من 10 سنوات	16	23.5%
المجموع	68	100%

الشكل رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب الحالي.



يبين جدول رقم (11) و الشكل رقم (05) أن 44.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 1 إلى 5 سنوات، و 32.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات، و 23.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، يتبين إلى أن الجزء الأكبر من الباحثين لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات ، وهذا يعود إلى أن في السنوات الأخيرة عرفت بعض معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تغيرا في الهيكل التنظيمي و فتح بعض المعاهد و الأقسام الجديدة.

7- حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

7-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يحتصون بالجانب الإداري.

7-2- الحدود الزمنية: تم تقسيمها إلى ثلاث مرحلة زمنية أساسية على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى : فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة و تكوين الإطار العام للدراسة و وضع الخطة العامة للدراسة مع تكوين الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة و بناء أداة الدراسة و عرضها على الخبراء لتحكيمها و تعديلها و امتدت هذه المرحلة الزمنية من 15 سبتمبر 2015 إلى غاية 16 مارس 2017.
- المرحلة الثانية : و تمثلت في إجراء الدراسة الاستطلاعية ، و امتدت من 09 افريل إلى غاية 24 ماي 2017.
- المرحلة الثالثة: و تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية و امتدت من 10 سبتمبر 2017 إلى غاية 14 مارس 2018.
- 3-7- الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدراسة على مستوى معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر.

#### 8- أدوات التحليل الإحصائي:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار الثاني و العشرون (spss22) ، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

#### أ- الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق و ثبات أدوات الدراسة:

- معامل الارتباط بيرسون (pearsen) للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأدوات .
- معادلة سيبرمان براون لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية .
- معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$  لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة .

#### ب - الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات .
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات .
- معادلة طول الفئة و التي تقضي بقياس درجة المتغير المستقل ( أساليب إدارة الوقت) و مستوى المتغير التابع ( الابداع الإداري) وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{القصى العلامة} - \text{العلامة الدنيا}}{\text{عدد الاجابة خيارات}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات ثلاثة مجموعات أو أكثر .
- اختبار شيفه للكشف عن اتجاه الفروق عن تحليل التباين الأحادي ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في المنصب الحالي ).

- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة طبيعة العلاقة بين ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر و متغير تابع واحد أو احد أبعاده ، و توضيح أي الأبعاد الأكثر تأثيرا فيها ، و ذلك من اجل الخروج وصياغة معادلات التنبؤ المتعدد الخاصة بالمتغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( أساليب إدارة الوقت ) كل لوحده و المتغير التابع ( الإبداع الإداري ) ، و ذلك من اجل الخروج وصياغة معادلات التنبؤ البسيط الخاصة بالمتغيرات الدراسة.

# الفصل الرابع

## عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

- 1- عرض و تفسير و مناقشة درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و ما هو الأسلوب الأكثر استخدام بينها.
- 2- عرض و تفسير و مناقشة الفروق لإجابات افراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الآتية ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في المجال في المنصب الحالي ) و لصالح من في حالة و جودها.
- 3- عرض و تفسير و مناقشة مستوى الإبداع الإداري لدى افراد العينة.
- 4- عرض و تفسير و مناقشة الفروق لإجابات افراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية ( المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في المنصب الحالي ) و لصالح من في حالة و جودها.
- 5- عرض و تفسير و مناقشة العلاقة الإحصائية بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ).

الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول:

1- "ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت و ما هو أسلوب إدارة الوقت الأكثر استخداما لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"؟.

- تحليل عبارات الاستبيان الخاص بأساليب إدارة الوقت :

للإجابة على السؤال الأول قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة على العبارات المثلة لاستبيان أساليب إدارة الوقت ، وقام بترتيب عبارات الاستبيان تنازليا وفقا لدرجة المتوسط الحسابي ، وذلك لمعرفة درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على أساس:

1-إذا كان المتوسط الحسابي اقل من 1.8 تكون درجة استخدام أساليب إدارة الوقت منخفضة جدا .

2-إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى اقل من 2.6 تكون درجة استخدام أساليب إدارة الوقت منخفضة .

3- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى اقل من 3.4 تكون درجة استخدام أساليب إدارة الوقت متوسطة .

4-إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى اقل من 4.2 تكون درجة استخدام أساليب إدارة الوقت عالية .

5-إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر تكون درجة استخدام أساليب إدارة الوقت عالية جدا .

1- تحليل عبارات الاستبيان الخاص بأسلوب الإدارة بالأهداف :

جدول رقم ( 12) توزيع عبارات البعد الأول المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة الوقت بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

م.	العبارات.	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	الترتيب
1	احدد و ارتب الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.	3.705	1.037	10
2	احدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.	3.897	0.626	6
3	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل .	3.779	0.825	9
4	احدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.	3.985	0.742	4
5	أقوم بتحديد وقت لانجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عن سيقوم بانجازها.	3.808	0.696	8
6	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.	4.088	0.823	3
7	التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.	4.220	0.594	1
8	أقوم بالمراقبة و اهتم بتقوم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقا.	3.058	1.063	11

7	0.544	3.823	أتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.
12	0.869	3.073	اعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.
2	0.396	4.191	احدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي اعلم فيها فائدة اكبر.
5	0.797	3.926	أضع في اعتياري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف .
عالية	0.339	3.796	بعد أسلوب الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم ( 12) يوضح : أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبيان الخاص ب المحور الثاني المتعلقة بـ (أسلوب الإدارة بالأهداف ) يساوي (3.796) و انحراف معياري (0.339) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (12) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل ، وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي: حيث كان أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة " التزم بتنفيذ أولويات الأهداف " بمتوسط حسابي (4.220) وانحراف معياري (0.594) لتحتل المرتبة الأولى بين عبارة بعد أسلوب الإدارة بالأهداف. أما أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة " اعلم على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق " بمتوسط حسابي (3.073) و انحراف معياري (0.869) لتحتل المرتبة الأخيرة بين عبارات بعد الإدارة بالأهداف. كما يبين لنا الجدول رقم ( ) أن العبارات :

رقم (7- 11- 6- 4- 12- 2- 9- 5- 3- 1) الخاص ببعيد الإدارة بالأهداف وهي مرتبة ترتيبا تنازليا تحصلت على متوسطات حسابية عالية .

أما فيما يخص العبارة رقم (8-10) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة .

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت وأنهم ملتزمون بتنفيذ أولويات الأهداف أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية ، وأنهم يقومون بتحديد أي الأهداف التي تدر بفائدة أكبر على معاهدهم وأقسامهم ، واستخدام أوقاتهم بحكمة من اجل انجاز اكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لهم ، و تحديد الطرق و الأساليب من اجل تحقيق هذه الأهداف ، كما يضعون في اعتبارهم قدرات و اهتمامات المرؤوسين عند السعي لتحقيق هته الأهداف ، و تحديد الأدوار و المسؤوليات لهم من اجل تحقيق أهداف إدارة معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كما يتحققون من انجاز الأعمال في ضوء الأهداف المسطرة ، وقيامهم بتحديد وقت لانجاز الأعمال الكبيرة مصرفين النظر عن سيقوم بانجازها ، واضعين في اعتبارهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل ، ويجددون و يرتبون الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين .

و يتمتعون بدرجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، أثناء قيامهم بالمراقبة و اهتمامهم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية مسبقا ، و عملهم على أن تكون الأهداف واقعية و ممكنة التحقيق ، وفي رأي الباحث أن هذان العنصران من العناصر التي تؤدي إلى استهلاك الوقت من وجهة نظر المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .

من خلال النتائج المتوصل إليها في بعد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت يتضح لنا أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يمارسون أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية ، مستعملين في إدارتهم لمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضة ، ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري ، من مرتكزات نظام أسلوب الإدارة بالأهداف التي حددها (جواد كاظم لفته، 2011) والذي حددها في مجموعة من النقاط تم الاعتماد عليها في إعداد فقرات بعد أسلوب الإدارة بالأهداف وهي : ( وضع أهداف كل منصب إداري ، ضرورة إشراك الرؤساء و المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري ، تسلسل و ترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا و عموديا ، توفير الدعم الإداري اللازم ، اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية ، التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها ) ( جواد لفته ، 2011 : ص 122-123 )

ومن وجهة نظر الباحث أن سبب ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، لكونه أسلوب يفسح المجال للطاقم الإداري بالتحكم وإدارة أوقتهم و ذلك من خلال اهتمام كل مدير أو نائب مدير أو رئيس قسم بإرسال قواعد و مبادئ التنظيم الجيد في منصبه الإداري و الذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال و انجاز المهام المنوطة بهم ، و ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري مناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من خلال تحديد مهام و اختصاصات العاملين ، و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي ، و تحديث و تبسيط إجراءات العمل المتبعة .

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة و ربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط ، حيث يتضمن التخطيط تخطيطا مسبقا لنشاط الغد لانجاز الأهداف قصيرة الأمد ، و إعداد استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف ، بشكل واضح و مرن بحيث يعرف المدير الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد. ( عصام لعياضي ، 2014 : ص 13 )

و عمليا كل منصب إداري في الهيكل التنظيمي ، لا بد أن تكون له أهداف و نتائج ، والتي تعدد المبرر لوجوده، وهذا يتطلب إعادة توصيف المناصب الإدارية على أساس النتائج المتوقعة من المنصب بدلا من توصيف المناصب ( الاختصاصات ) على أساس أنشطة كما هو معمول به حاليا في التنظيمات الإدارية الحكومية.

بالإضافة إلى ذلك ، فان وضع أهداف المناصب الإدارية و ربطها أفقيا و راسيا ، ووضع أولويات لهذه الأهداف حسب أهمية الهدف نسبة إلى النتيجة الكلية الموضوعية هو أهم خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف.

( سهى حامد ، 2009 : ص102)

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة محمد شبير سنة 2015 و التي أكدت أن أسلوب الإدارة بالأهداف مطبق لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة 73.71 % وهي نسبة عالية ، كما تتفق مع دراسة سمية الرحيلي سنة 2009 و التي أكدت بدورها على وجود درجة عالية بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى ، و تتفق مع دراسة محمد الرشدي سنة 2014 و التي أكدت على وجود مستوى متوسط من استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت .

## 2- تحليل عبارات الاستبيان الخاص بأسلوب الإدارة بالتفويض:

جدول رقم ( 13 ) توزيع عبارات البعد الأول المتعلقة بأسلوب الإدارة بالتفويض لإدارة الوقت بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات:

م.	العبارات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	احدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.	3.823	0.845	2
14	احدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.	3.367	1.049	8
15	احدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل إن أفوض بها شخص آخر.	3.250	0.870	9
16	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.	3.441	0.529	7
17	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم .	3.794	0.783	3
18	أوجه التعليمات بشكل كافي لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.	3.647	0.748	5
19	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين احدد النتائج المتوقعة منها.	2.838	0.986	13
20	عندما أفوض المهمة لأجل معين اخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل ممارسته مهمته.	3.485	0.938	6
21	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.	2.838	0.784	12
22	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.	3.220	1.019	10
23	أشجع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.	3.882	0.658	1
24	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.	3.705	0.773	4
25	أفوض من ينوب عني في أداء الجملات والمناسبات الاجتماعية.	2.735	1.127	14
26	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.	3.044	1.013	11
	بعد أسلوب الإدارة بالتفويض.	3.431	0.298	عالية

الجدول رقم (13) يوضح : أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبيان الخاص ب المحور الثاني المتعلقة بـ (أسلوب الإدارة بالأهداف ) تساوي (3.431) و انحراف معياري (0.398) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (13) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل ، وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي:

حيث كان أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة " أشجع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه " بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.658) لتحتل المرتبة الأولى بين عبارة بعد أسلوب الإدارة بالتفويض. أما أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة " أفوض من ينوب عني في أداء المحاملات والمناسبات الاجتماعية " بمتوسط حسابي (2.735) و انحراف معياري (1.127) لتحتل المرتبة الأخيرة بين عبارات بعد الإدارة بالتفويض.

كما يبين لنا الجدول رقم ( ) أن العبارات :

رقم ( 23 - 13 - 17 - 24 - 18 - 20 - 16) الخاص ببعيد الإدارة بالتفويض وهي مرتبة ترتيبا تنازليا تحصلت على متوسطات حسابية عالية .

أما فيما يخص العبارة رقم (14- 15- 22- 26- 21- 19- 25) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة .

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، وذلك بتشجيع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء عملية التفويض ، وتحديد المهام التي يجب أن يقوموا بتفويضها لأشخاص آخرين ، وتقديم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم على أكمل وجه ، كما أنهم لا يفوضون المسائل المتعلقة بالتخطيط و تقييم الأداء و الأمور المالية لأنها في رأي الباحث من صلاحيات المدير و هو الشخص الوحيد الذي يتحمل مسؤوليتها وحده ، يقومون بتوجيه التعليمات بشكل كافي لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله في رأي الباحث من اجل ضمان السير الحسن لعملية التفويض و كي لا يحدث تداخل في المهام والصلاحيات بين المدير أو الرئيس و من تم تفويضهم لأداء المهام المراد انجازها ، وعند تفويضهم لمهمة لأجل معين يخبرون من لهم علاقة بذلك مقدما قبل ممارسته مهمته ، كما أنهم يقومون بالمطابقة بين المهمة و قدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين .

و يتمتعون بدرجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، وذلك بتحديد المهام التي لا يمكن أن يفوضوا بها أشخاص آخرين ، وتحديدهم للمهارات و القدرات المطلوبة للمهمة قبل أن يفوضوا بها شخص آخر ، و المراقبة و التأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر ، وفي رأي الباحث هذا

راجع للصراعات القائمة فعملية التفويض تتم حسب الولاء الذي يفرضه الصراع ليتم التفويض لمن هو مقرب منهم ، وتحملهم المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين ، وتقديم التشجيع و الدعم النفسي لهم للقيام بالمهمة المطلوب إنجازها ، و عند قيامهم بتفويض المرؤوسين يقومون بتحديد النتائج المتوقعة منهم ، و هم قليل ما يفوضوا من ينوب عنهم في أداء المجالات و المناسبات الاجتماعية .

من خلال النتائج المتوصل إليها في بعد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت يتضح لنا أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يمارسون أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية ، مستعملين في إدارتهم لمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضة ، ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري لمفهوم تفويض السلطة على انه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على وجود عنصرين أساسين لعملية التفويض ، والذين قمنا بالاعتماد عليهما في اعداد عبارات بعد أسلوب الإدارة بالتفويض كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، الذي حددهما الصيرفي سنة 2003 من زاويتين هما :

الواجبات وهي المهام التي يقوم الرئيس بتحديددها و يعمل مرؤوسيه على إنجازها ( اعتبارها نشاطات و تعهد للشخص بإنجازها ).

السلطة تعرف على أساس أنها الحقوق و الالتزامات و الواجبات ، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة و الآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة ( حق التوجيه - إذن التصرف لانجاز أعمال معينة)

( محمد الصيرفي ، 2003 : ص 81 )

وكما سبقت الإشارة إليه للمبادئ و الخطوات التي تنطوي عليها عملية تفويض السلطة و التي قد ساهمت في بلورة بعض العناصر الأساسية حول طبيعة هذه العملية في إطارها النظري أما عمليا فيتطلب ذلك عدة شروط حدد علي الشريف و التي يتفق معها الباحث الذي استعان بها هي أيضا في صياغة عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض وهي ( تحديد الأهداف ، تحديد الواجبات ) .

( علي شريف ، 2007 : ص 326 )

ومن وجهة نظر الباحث أن سبب ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، لكونه أسلوب يفسح المجال للطاقت الإداري بالتحكم وإدارة أوقتهم ، و ذلك من خلال اهتمام كل مدير أو نائب مدير أو رئيس قسم بإرسال قواعد و مبادئ التنظيم الجيد في منصبه الإداري و الذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال و إنجاز المهام المنوطة بهم ، ويلاحظ أن لكل مستوى من المستويات القيادية في معاهد و أقسام علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية سلطاته و التنظيم السليم يقتضي تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى كل حسب قدراته و ميوله و استعداداته لذلك بالإضافة

إلى معرفته لحدود السلطة داخل هته المعاهد و الأقسام بين كل مرحلة و أخرى من مراحل التسلسل القيادي بها و ذلك نظرا لعدم مقدرة الفرد على أدائه لكل المهام فانه لا بد أن يستعين بمعاونيه من خلال تفويض جزء من سلطاته لهم .  
ومن مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة و فعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها احد الرؤساء إلى احد أو بعض مرؤوسيه ، والتفويض الكفاء و الفعال يقوم على ركنين أساسيين هما : المسؤولية و السلطة ، و السلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية ، وتعرف المسؤولية بأنها التعهد و الالتزام بانجاز الأعمال و الوصول إلى بعض النتائج ، وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها ، تجعله مسئولاً عنها ، و تتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه. (احمد غنيم ، 2010 : ص57)

تتفق مع دراسة محمود غانم سنة 2015 و التي أكدت بدورها على وجود درجة عالية من ممارسة تفويض السلطة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين ، كما تتفق مع نتيجة عبد العزيز الحلو سنة 2010 و التي أكدت أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من أسلوب الإدارة بالتفويض بنسبة 73.71 % وهي نسبة متوسطة ، و تتفق مع دراسة احمد عواد سنة 2012 و التي أكدت على وجود درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين و المعلمات .

### 3- تحليل عبارات الاستبيان الخاص بأسلوب الدارة الذاتية:

جدول رقم ( 14 ) : توزيع عبارات البعد الأول المتعلقة بأسلوب الإدارة الذاتية لإدارة الوقت بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات:

م.	العبارات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
27	اخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع.	3.073	0.903	5
28	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.	3.088	0.767	4
29	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.	2.735	0.940	10
30	احدد وقتا كافيا لانجاز الأعمال الأكثر أهمية.	3.161	1.114	3
31	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوارتي المختلفة على أكمل وجه.	3.029	1.036	6
32	اعرف كيف احدد الأولويات والمهام والتزم بها.	3.308	1.068	2
33	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.	2.823	.0790	9
34	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي.	3.735	0.704	1
35	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلي استخدام وقتي بفعالية اقل.	3.014	0.954	7
36	استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.	2.897	0.932	8
	بعد أسلوب الإدارة الذاتية.	3.376	0.327	متوسط

الجدول رقم (14) يوضح : أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبيان الخاص ب المحور الثاني المتعلقة ب (أسلوب الإدارة الذاتية ) تساوي (3.376) و انحراف معياري (0.327) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (14) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل ، وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي:

حيث كان أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة " أتتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي " بمتوسط حسابي (3.735) وانحراف معياري (0.704) لتحتل المرتبة الأولى بين عبارة بعد أسلوب الإدارة الذاتية.

أما أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة " أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه " بمتوسط حسابي (2.735) و انحراف معياري (0.940) لتحتل المرتبة الأخيرة بين عبارات بعد الإدارة الذاتية.

كما يبين لنا الجدول رقم ( ) أن العبارات :

رقم (32 - 30 - 28 - 27 - 31 - 35 - 36 - 33 - 29) الخاص ببعيد الإدارة بالتفويض وهي مرتبة ترتيبا تنازليا تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة ، نلاحظ أن جل العبارات تحصلت على هذه القيمة ما عدا العبارة رقم (34) التي تحصلت على متوسط حسابي عالي .

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة متوسطة ، من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية كأسلوب من أساليب إدارة الوقت ، يعرفون بدرجة متوسطة كيفية تحديد الأولويات ، و كيفية تحديد أوقات كافية للأعمال الأكثر أهمية ، وتدوين الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار ، وتخطيطهم لما يجب عمله أثناء اليوم و الأسبوع ، وتنظيم أوقاتهم بحيث يتاح لهم القيام بأدوار مختلفة على أكمل وجه ، وفي رأي الباحث أن هذا راجع لعدم قيام إدارة هذه المعاهد والأقسام بدورات في إدارة الذات التي من شأنها أن تساهم في تحير الطاقم الإداري لديها من التحكم في عنصر الوقت بطريقة تخدم الصالح العام في هذه الإدارات ، كما أنهم يتوقفون عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام أوقاتهم بفعالية اقل بدرجة متوسطة ، واستثمارهم الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج متوسط هو أيضا ، ويجدون شبه صعوبة في تغير عملي بما يتناسب و طبيعة الموقف ، و تقويمهم لذاتهم لاستخدام أوقاتهم على أفضل وجه ، هذا راجع في رأينا لطبيعة التدريب الذي يتلقونه قبل و أثناء تولي هذه المناصب.

و يتمتعون بدرجة عالية من التحقق من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في رأينا هذا راجع لطبيعة النظام المحاسبي داخل الإدارة الجزائرية بصفة عامة و في الجامعات بصفة خاصة.

حيث يتركز نجاح القيادة الإدارية لذاتها على مجموعة أسس ومهارات يتطلبها النجاح في القيادة ، ومن أهم هذه الأسس قدرة القائد على التعامل مع ذاته و إدارتها و ذلك أمر يعد في غاية الأهمية و الصعوبة في ذات الوقت ، لاسيما إذا علمنا أن تعامل الإنسان مع ذاته قد يكون في معظم الأحيان اشد صعوبة من تعامله مع شخص آخر ، فقدرة القائد على

التعامل مع ذاته تمثل إحدى المهارات الإدارية التي تقود إلى النجاح لأنه لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين و قيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه .

( شايع القحطاني ، 2016 : http://repository.nauss.edu.sa/123456789/63838

ومن وجهة نظر الباحث أن سبب ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، لكونه أسلوب يفسح المجال للطاقت الإدارية بالتحكم وإدارة أوقاتهم ، و ذلك من خلال اهتمام كل مدير أو نائب مدير أو رئيس قسم بقدراته الخاصة و توظيف جميع الإمكانيات و الوسائل و الأساليب و التجهيزات من اجل تحقيق أهداف معاهد وأقسام علوم وتقنيات و النشاطات البدنية و الرياضية بكفاءة و فعالية و في اقل وقت ، و يلاحظ أن أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد على التطوير الذاتي ، و هو الأمر الذي يفرض على الإدارة في هته المعاهد و الأقسام تقسيم أوقاتهم و تجزئتها بحيث يتمكنوا من اخذ جزء من الوقت الرسمي من زيادة معلوماتهم و الاطلاع على ما هو جديد وذلك لاكتساب مهارات جديدة التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء الفردي لهم و بطريقة منظمة ، واستغلالهم لكل الموارد و الإمكانيات المتاحة على أفضل وجه ممكن.

ويعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد و انطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة ، لتوفير الصفات الشخصية المميزة للفرد و اكتساب مهارات و معارف و معلومات أولية ، و تبدأ أهميتها كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها و معرفة النشاطات التي تقوم بها و الوسائل التي يستخدمها.

تختلف نتائج دراستنا مع دراسة فايزة محمد فوزان السلمي 2015 و التي أظهرت النتائج فيها أن تقديرات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة الكبيرة ، كما تختلف مع نتيجة علي جبران و راضي الشمري سنة 2011 و التي أظهرت نتائج دراستهما أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة السعودية كان بدرجة كبيرة .

جدول رقم ( 15 ) ترتيب أبعاد المتعلقة باستبيان أساليب إدارة الوقت بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
1	0.339	3.796	الإدارة بالأهداف	01
2	0.298	3.431	الإدارة بالتفويض	02
3	0.327	3.376	الإدارة الذاتية	03
عالية	0.242	3.534	الاستبيان الكلي : أساليب إدارة الوقت	

الجدول رقم (15) يوضح : أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلقة ب ( أساليب إدارة الوقت) تساوي (3.534) ، و انحراف معياري (0.242) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أساليب إدارة الوقت. وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي: الإدارة بالأهداف (3.796)- الإدارة بالتفويض (3.431) - الإدارة الذاتية (3.376).

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية ، من ممارسة أساليب إدارة الوقت ، قد اظهر الجدول رقم (15) ترتيب الأبعاد وفقا للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد ، وجاءت مرتبة تنازليا على النحو الآتي :

- أولا : أسلوب الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي (3.796) و انحراف معياري (0.339) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثانيا : أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي (3.431) و انحراف معياري (0.298) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثالثا : أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي (3.376) و انحراف معياري (0.327) و هي درجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

و عليه نقبل الفرضية الأولى و التي تنص على :

" توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت و أسلوب إدارة الوقت الأكثر استخداما هو أسلوب الإدارة بالأهداف ثم يليه أسلوب الإدارة بالتفويض و جاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية "

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة زياد لطفي الطحينة سنة 2007 والتي توصلت إلى أن هناك إدراكا كبيرا لإدارة الوقت و أهميته لدى المشرفين الرياضيين ، من خلال تأكيدهم على أهمية توظيف أساليب إدارة الوقت المختلفة في استغلال الوقت بالشكل الأمثل في المجال الرياضي ، ودراسة أسامة سبيتاني سنة 2015 والتي إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام أساليب إدارة الوقت كانت عالية ، ودراسة محمد الغامدي سنة 2008 التي أكدت أن مستوى أساليب إدارة الوقت كان بدرجة كبيرة ، و لا كنها تختلف معها في ترتيب الأبعاد التي تحصلت على الدرجات الكبرى و هي على التوالي ( الإدارة الذاتية ، الإدارة بالتفويض ، الإدارة بالأهداف ) ، و تتفق أيضا مع دراسة فهد الغيثي سنة 2001 والتي توصلت أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمنية ، بواقع

إحدى عشرة ممارسة ، و تختلف معها في الأسلوب الذي يحتل المرتبة الثانية و الثالثة و هما على التوالي أسلوب الإدارة الذاتية ، و أسلوب الإدارة بالتفويض أخيرا ، و تتفق مع دراسة عصام لعياضي سنة 2014 و التي تناولت أسلوبين من أساليب إدارة الوقت فقط و التي توصلت إلى انه لا يعتمد مديري المركبات الجوارية على الإدارة بالتفويض بدرجة كبيرة بل يعتمدون على أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة وعليه فأبرز أسلوب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية هو أسلوب الإدارة بالأهداف.

#### - التساؤل الثاني :

- هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي "؟.

#### 1- المركز الوظيفي :

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (16) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول ممارسة أساليب إدارة الوقت تبعا لمتغير المركز الوظيفي ( مدير - نائب مدير - رئيس قسم ).  
جدول رقم ( 16 ) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الوقت باختلاف المركز الوظيفي.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة
أسلوب الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	0.764	2	0.382	3.574	0.034
	داخل المجموعات	6.949	65	0.107		
	المجموع الكلي	7.714	67			
أسلوب الإدارة بالتفويض	بين المجموعات	0.209	2	0.105	1.179	0.314
	داخل المجموعات	5.765	65	0.089		
	المجموع الكلي	5.974	67			
أسلوب الإدارة الذاتية	بين المجموعات	0.104	2	0.052	0.476	0.623
	داخل المجموعات	7.098	65	0.109		
	المجموع الكلي	7.202	67			
أساليب إدارة الوقت	بين المجموعات	0.117	2	0.058	0.990	0.377
	داخل المجموعات	3.830	65	0.059		
	المجموع الكلي	3.947	67			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية لمحور أساليب إدارة الوقت ما عدا البعد الأول المتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف والذي بلغ مستوى الدلالة فيه 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 0.990 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

و منه نستنتج انه :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر."

وتختلف نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة محمد أبو زيد ، ربحي مصطفى عليان 2014 والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الوقت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأردنية وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة خليل إبراهيم عريقات 2010 والتي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية و المراكز الدراسية و مساعديهم الإداريين و الاكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على إدارة الوقت ككل .

## 2- المؤهل العلمي :

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (21) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانس - ماستر - ماجستير - دكتوراة - أستاذ التعليم العالي ).

جدول رقم ( 17) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الوقت باختلاف المؤهل العلمي.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة
أسلوب الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	0.315	3	0.105	0.907	0.443
	داخل المجموعات	7.399	64	0.116		
	المجموع الكلي	7.714	67			
أسلوب الإدارة بالتفويض	بين المجموعات	0.729	3	0.243	2.966	0.039
	داخل المجموعات	5.245	64	0.082		
	المجموع الكلي	5.974	67			

0.121	2.012	0.207	3	0.621	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الذاتية
		0.103	64	6.582	داخل المجموعات	
			67	7.202	المجموع الكلي	
0.081	2.342	0.130	3	0.390	بين المجموعات	أساليب إدارة الوقت
		0.056	64	3.556	داخل المجموعات	
			67	3.947	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية لمحور أساليب إدارة الوقت ما عدا البعد الثاني المتعلق بأسلوب الإدارة بالتفويض والذي بلغ مستوى الدلالة فيه 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 2.342 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. و منه نستنتج انه :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر".

وتتفق نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة هالة الغامدي 2015 والتي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المديرات حول محاور إدارة الوقت تعزى لمتغير الشخصية المؤهل العلمي ، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة أسامة سبيتياني 2015 والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها في مجال مشكلات أساليب إدارة الوقت ، وكذلك الدرجة الكلية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي ، و تختلف أيضا مع دراسة محمد الغامدي 2008 و التي توصلت بدورها هي أيضا إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر و أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

### 3- الخبرة المهنية في المنصب الحالي :

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (21) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ( من 1-5 سنوات ، من 6-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) جدول رقم ( 18) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الوقت باختلاف الخبرة المهنية.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معايير الاستبيان
غير دال	0.073	2.721	0.298	2	0.596	بين المجموعات	أسلوب الإدارة بالأهداف
			0.110	65	7.118	داخل المجموعات	
				67	7.714	المجموع الكلي	
غير دال	0.283	1.287	0.114	2	0.228	بين المجموعات	أسلوب الإدارة بالتفويض
			0.088	65	5.746	داخل المجموعات	
				67	5.974	المجموع الكلي	
غير دال	0.090	2.503	0.257	2	0.515	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الذاتية
			0.103	65	6.687	داخل المجموعات	
				67	7.202	المجموع الكلي	
0.05	0.031	3.674	0.200	2	0.401	بين المجموعات	أساليب إدارة الوقت
			0.055	65	3.546	داخل المجموعات	
				67	3.947	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 3.674 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة . ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة متوسط الفروقات بين الفئات كما يوضحه الجدول رقم ( 19) :

جدول رقم (19): اختبار شفيه للمقارنات المتوسطة

المحور	الفروق	1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أساليب إدارة الوقت	5-1 سنوات	-----	- 0.993	* -0.1921
	10-6 سنوات	0.993	-----	-0.9281
	أكثر من 10 سنوات	*0.19211	0.9281	-----

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح الإداريين الذين لهم أكثر من 10 سنوات ، أي الإداريين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أكثر ممارسة لأساليب إدارة الوقت من الذين لديهم خبرة اقل .

و منه نستنتج انه :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر "

وتتفق نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة محمد الغامدي 2008 والتي توصلت إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر و أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغير سنوات الخبرة و تختلف معها في أن الفروق لصالح الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات ، و تتفق مع ما توصلت إليه دراسة اسامة سبيتاني 2015 والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة القدس و ضواحيها في مجال مشكلات أساليب إدارة الوقت ، وكذلك الدرجة الكلية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة المهنية لصالح 11 - 51 سنة ، و تختلف مع نتائج دراسة هالة الغامدي 2015 ، و التي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المديرات حول محاور إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى 0.05 .

- تحليل عبارات الاستبيان الخاص بالإبداع الإداري :

التساؤل الثالث:

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .؟

للإجابة على السؤال الأول قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لاستبيان أساليب إدارة الوقت ، وقام بترتيب عبارات الاستبيان تنازليا وفقا لدرجة

المتوسط الحسابي ، وذلك لمعرفة درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على أساس:

- 1- إذا كان المتوسط الحسابي اقل من 1.8 يكون مستوى الإبداع الإداري منخفضا جدا .
- 2- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى اقل من 2.6 يكون مستوى الإبداع الإداري منخفضا .
- 3- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى اقل من 3.4 يكون مستوى الإبداع الإداري متوسطا .
- 4- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى اقل من 4.2 يكون مستوى الإبداع الإداري عاليا .
- 5- إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر يكون مستوى الإبداع الإداري عاليا جدا .

جدول رقم ( 20) توزيع عبارات المحور الثالث المتعلقة بالإبداع الإداري بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

م.	العبارات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	نحاول تطبيق طرائق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا.	3.632	0.667	5
02	نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد.	3.808	0.496	3
03	نحن حريصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	3.823	0.516	2
<b>الأصالة</b>				
04	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	3.441	0.936	7
05	يتوفر لدى قيادتنا الإدارية مهارات فائقة في النقاش و الحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك.	3.338	0.940	9
06	نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل.	3.279	0.990	11
<b>الطلاقة</b>				
07	لدينا الاهتمام لأرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين و بالأراء المخالفة.	2.897	0.932	17
08	نسعى للحصول على الأفكار و المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	3.588	0.737	6
09	نحن نحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات.	3.220	1.062	13
<b>المرونة</b>				
10	عادة ما نقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	3.882	0.406	1
11	نحن نحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى و لو لم تتمكن من تطبيقها.	3.750	0.655	4
12	قد نتردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل .	3.044	1.028	14
<b>المخاطرة</b>				
13	نحن لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية.	2.647	1.103	21
14	نتمتع بالقدرة على تبسيط و تنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكل.	2.882	1.203	18
15	عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا	2.838	0.940	19

			بعمل جديد.
متوسطة	0.526	3.318	القدرة على التحليل.
16	1.157	2.970	عادة ما نشعر بالقوة و النشاط في التعامل مع المشكلات.
15	1.117	2.970	نحن نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
20	1.234	2.705	نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها و نقوم بالتخطيط لها لمواجهتها.
عالية	0.416	4.102	الحساسية للمشكلات.
8	1.049	3.367	نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة.
12	0.870	3.250	عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.
10	0.959	3.279	يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى.
متوسطة	0.735	3.299	الخروج على المألوف.
عالية	0.290	3.613	استبيان الإبداع الإداري

الجدول رقم (20) يوضح : أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثالث من الاستبيان الخاص بـ (الإبداع الإداري) يساوي (3.613) و انحراف معياري (0.290) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع الإداري وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (20) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل ، وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي :

حيث كان أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة " عادة ما نقوم في معهدنا باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها " بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.406) لتحتل المرتبة الأولى بين عبارة محور الإبداع الإداري و هي مرتبطة ببعد المخاطرة .

أما أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة " نحن في المعهد الذي نعمل فيه لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية " بمتوسط حسابي (2.647) و انحراف معياري (1.103) لتحتل المرتبة الأخيرة بين عبارات محور الإبداع الإداري و هي مرتبطة ببعد القدرة على التحليل .

كما يبين لنا الجدول رقم (20) أن العبارات :

رقم ( 10-3-2-11-1-2-8-4) الخاص بمحور الإبداع الإداري وهي مرتبة ترتيبا تنازليا تحصلت على متوسطات حسابية عالية .

أما فيما يخص العبارة رقم ( 19-5-21-6-20-9-12-17-16-7-14-15-18-13) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة .

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع الإداري ، و بأنهم عادة ما يقومون في معاهدهم وأقسامهم باقتراح

أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها ، وأنهم حريصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة ، وهم ينجزون أعمالهم بأسلوب متطور و جديد ، كما أنهم حريصون في معاهدتهم وأقسامهم على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى و لو تمكن من تطبيقها ، وفي رأي الباحث أن هذا الأمر راجع إلى المستوى التعليمي الذي يتمتع به أفراد العينة لان اغلبهم يتمتع بمؤهل علمي عالي ، يحاولون أيضا في معاهدتهم وأقسامهم تطبيق طرق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجههم ، و أنهم ينجزون أعمالهم بأسلوب متطور و جديد ، و أيضا يسعون إلى الحصول على الأفكار و المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل ، كما انه لديهم المهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم ، وفي رأي الباحث أن هذا الأمر راجع إلى أن اغلب من هم يشتغلون في مناصب إدارية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية هم أشخاص يتم اختيارهم من قبل الإدارة العليا فيها على أساس معرفة و دراية بأنهم سوف يقومون بالعمل مع بعض في جو يسوده التفاهم و الثقة.

ويتمتعون بدرجة متوسطة من الإبداع الإداري من خلال تفضيلهم للأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة ، توفر قليل لدى قيادة المعهد أو القسم في مهارات النقاش الفائقة و الحوار عندما تتطلب الأعمال ذلك ، و تشابه بسيط لأدائهم للعمل مع أساليب الأداء في المعاهد و الكليات و الأقسام الأخرى ، و متوسطي الحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات ، و هم مترددون نوعا ما في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل ، وفي رأي الباحث يرجع هذا على صرامة القوانين الإدارية في الجامعات التي يعملون لأجلها أو خوف من فقدان مناصبهم في حالة الفشل وربما خوفا من الانتقادات التي توجه لهم .

إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي ، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون أو الخروج عن المعتاد.

وهناك من يضيف بعض العوائق ، كعدم ثقة المديرين بأنفسهم و القيود النفسية و الإدراكية ، وكذا سوء عملية الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات و المعلومات و تفسيره. ( عبد الحميد المغربي ، 2007 : ص 116 )

ونقص بسيط في امتلاك رؤية دقيقة لمشكلات العمل ، و عادة ما يشعرون نشاط في التعامل مع المشكلات ، كما لديهم اهتمام متفاوت لأرائهم من اجل الاستفادة من آراء الآخرين و بالآراء المخالفة ، و في رأي الباحث هذا راجع إلى طبيعة التكوين الذي تلقوه قبل و أثناء تولي المناصب الإدارية بحث نرى انه أهمل عنصر السلوك التنظيمي و البرمجة العصبية و التي من شأنها جعل العامل يتحكم في مواقفه و فرضها على ارض الواقع أو يرجع هذا الأمر إلى طبيعة اختيار تولي هذه المناصب .

يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد و تظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم و الذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على

الصفة القيادية في هذا الإطار خاصة الخوف من المجهول ، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة ، فان السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع . ( عبد الرحمن توفيق ، ليلي القرشي ، 2006: ص 223 )

كما يتمتعون بدرجة ضعيفة و متوسطة من القدرة على تبسيط و تنظيم أفكارهم عند مواجهة أي مشكل ، وعادة ما يسعون للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منهم بعمل جديد ، ويتمتعون بدرجة متوسطة إلى حد ما من القدرة على توقع مشكلات العمل في معاهدتهم أو أقسامهم قبل حدوثها و يقومون بالتخطيط لها لمواجهتها ، و لا يتخذون قراراتهم عشوائيا بل وفقا لأسس علمية ، و في رأي الباحث يرجع هذا الأمر إلى نقص وسائل الاتصال و الحوار في سرد المعلومات بين الإدارة العليا ، والاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام و المصالح داخل هته الإدارات .

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع . كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع . وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي.

( رفعت الفاعوري ، 2005 : ص 66)

جدول رقم ( 21 ) ترتيب أبعاد المتعلقة باستبيان الإبداع الإداري بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
2	0.440	3.774	الأصالة	01
4	0.457	3.632	الطلاقة	02
5	0.285	3.446	المرونة	03
3	0.487	3.720	المخاطرة	04
6	0.526	3.318	القدرة على التحليل	05
1	0.416	4.102	الحساسية للمشكلات	06
7	0.735	3.299	الخروج عن المألوف.	07
عالية	0.290	3.613	الاستبيان الكلي: الإبداع الإداري.	

الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث المتعلقة ب ( الإبداع الإداري) تساوي (3.613) ، و انحراف معياري (0.290) ، مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع الإداري. وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي: الحساسية للمشكلات.(4.102) - عنصر الأصالة.(3.774) -

عنصر المخاطرة.(3.720) - عنصر الطلاقة.(3.632)- عنصر المرونة .(3.446)- القدرة على التحليل (3.318)- الخروج عن المؤلف.(3.299).

و عليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على :

" يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

وتختلف نتائج هته الدراسة مع دراسة إدريس بن ارحم 2014 و التي توصلت إلى انه تمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات م.ش.ر . بدرجة متوسطة ، ودراسة مشعل بن مبارك 2012 و التي توصلت بدورها إلى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة ، و دراسة توفيق عطية العجلة 2009 التي توصلت هي الأخرى إلى أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل مقبول ، لاكنها تتفق مع نتائج دراسة سعيد العرابي 2015 التي توصلت إلى أن محور الإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية حصل على تقييم مرتفع .

التساؤل الرابع :

- هل تختلف مستويات الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير " المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية في المنصب الحالي " .؟

1- المركز الوظيفي :

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (22) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول درجة القدرة على الإبداع الإداري تبعا لمتغير المركز الوظيفي ( مدير - نائب مدير - رئيس قسم ) جدول رقم ( 22) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري باختلاف المركز الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
0.05	0.033	3.601	0.648	2	1.296	بين المجموعات	الأصالة
			0.180	65	11.691	داخل المجموعات	
				67	12.987	المجموع الكلي	
0.01	0.000	10.885	1.760	2	3.520	بين المجموعات	الطلاقة
			0.162	65	10.511	داخل المجموعات	
				67	14.031	المجموع الكلي	

غير دال	0.150	1.953	1.55	2	0.310	بين المجموعات	المرونة
			0.79	65	5.159	داخل المجموعات	
				67	5.469	المجموع الكلي	
0.01	0.000	17.120	2.745	2	5.491	بين المجموعات	المخاطرة
			0.160	65	10.423	داخل المجموعات	
				67	15.913	المجموع الكلي	
0.05	0.037	3.471	0.895	2	1.789	بين المجموعات	القدرة على التحليل
			0.258	65	16.752	داخل المجموعات	
				67	18.541	المجموع الكلي	
غير دال	0.059	2.954	0.484	2	0.968	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
			0.164	65	10.645	داخل المجموعات	
				67	11.613	المجموع الكلي	
غير دال	0.358	1.042	0.563	2	1.127	بين المجموعات	الخروج عن المألوف.
			0.540	65	35.127	داخل المجموعات	
				67	36.253	المجموع الكلي	
غير دال	0.089	2.506	0.202	2	0.403	بين المجموعات	الإبداع الإداري
			0.080	65	5.232	داخل المجموعات	
				67	5.635	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري ما عدا الأبعاد المتعلقة ب ( الأصالة - الطلاقة - المخاطرة - القدرة على التحليل) و التي بلغ مستوى الدلالة فيها 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 2.342 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. و منه نستنتج انه :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر."

وتختلف نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة عبابنة رامي ، الشقران إبراهيم 2013 والتي توصلت إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مدرجات التربية و التعليم في محافظة اربد و الأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، و تتفق مع ما توصلت إليه دراسة فهد السلمي 2008 و التي توصلت إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي.

## 2- المؤهل العلمي :

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول رقم (23) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانوس - ماستر - ماجستير - دكتوراة - أستاذ التعليم العالي ).

جدول رقم ( 23 ) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاوير الاستبيان
غير دال	0.314	1.208	0.232	3	0.696	بين المجموعات	الأصالة
			0.192	64	12.291	داخل المجموعات	
				67	12.987	المجموع الكلي	
غير دال	0.742	0.416	0.090	3	0.269	بين المجموعات	الطلاقة
			0.215	64	13.762	داخل المجموعات	
				67	14.031	المجموع الكلي	
غير دال	0.367	1.072	0.087	3	0.262	بين المجموعات	المرونة
			0.081	64	5.207	داخل المجموعات	
				67	5.469	المجموع الكلي	
غير دال	0.269	1.341	0.314	3	0.941	بين المجموعات	المخاطرة
			0.234	64	14.972	داخل المجموعات	
				67	15.913	المجموع الكلي	
0.01	0.007	4.397	1.056	3	3.168	بين المجموعات	القدرة على
			0.240	64	15.373	داخل المجموعات	

				67	18.541	المجموع الكلي	التحليل
غير دال	0.501	0.795	0.139	3	0.417	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
			0.175	64	11.196	داخل المجموعات	
				67	11.613	المجموع الكلي	
0.01	0.000	12.863	4.546	3	13.637	بين المجموعات	الخروج عن المألوف.
			0.353	64	22.616	داخل المجموعات	
				67	36.253	المجموع الكلي	
0.05	0.020	3.531	0.267	3	0.800	بين المجموعات	الإبداع الإداري
			0.076	64	4.835	داخل المجموعات	
				67	5.635	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور الإبداع الإداري بلغت 3.531 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي .  
ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة متوسط الفروقات بين الفئات كما يوضحه الجدول رقم (24) :

الجدول رقم (24) : اختبار شيفيه للمقارنات المتوسطة

المحور	الفروق	ليسانس	ماستر	دكتورة	أستاذ التعليم العالي
الإبداع الإداري	ليسانس	-----	*0.6054	0.2403	0.2125
	ماستر	*0.6054	-----	-0.3650	-0.3928
	دكتورة	-0.2403	0.3650	-----	-0.0277
	أستاذ التعليم العالي	-0.2125	0.3928	0.0277	-----

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح الذين يحملون شهادة ماستر ، وانه توجد فروق لصالح الإداريين الذين لهم شهادة ماستر و الذين يشتغلون في منصب نائب مدير ( أمين عام ) يتمتعون بالإبداع الإداري في رأي الباحث أنهم مسؤولين على فئة متفاوتة المؤهلات العلمية مما يساعدهم على طرح أفكارهم .  
و منه نستنتج انه :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر "

و تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة منير شقورة 2012 و التي توصلت إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. وتختلف نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة مشعل بن مبارك 2012 و التي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغير نوع المؤهل العلمي ، وتختلف أيضا مع ما توصلت إليه دراسة محمود فارس 2012، و التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، و اختلفت أيضا مع دراسة سفيان بدر 2013 التي أكدت بدورها أيضا على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و دراسة رغدة حمدونة 2014 ، والتي أكدت أيضا على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، المحافظة ، المرحلة التعليمية للمدرسة.

### 3- الخبرة المهنية في المنصب الحالي:

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) و الجدول رقم (25) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة " F " ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تبعا لمتغير سنوات الخدمة ( من 1-5 سنوات ، من 6-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات )

جدول رقم ( 25) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري باختلاف الخبرة المهنية.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
0.05	0.038	3.443	0.622	2	1.244	بين المجموعات	الأصالة
			0.181	65	11.743	داخل المجموعات	
				67	12.987	المجموع الكلي	
0.05	0.047	3.208	0.630	2	1.261	بين المجموعات	الطلاقة

			0.196	65	12.771	داخل المجموعات	
				67	14.031	المجموع الكلي	
0.01	0.002	6.704	0.468	2	0.935	بين المجموعات	المرونة
			0.070	65	4.534	داخل المجموعات	
				67	5.469	المجموع الكلي	
0.01	0.004	5.989	1.238	2	2.476	بين المجموعات	المخاطرة
			0.207	65	13.437	داخل المجموعات	
				67	15.913	المجموع الكلي	
غير دال	0.905	0.099	0.028	2	0.057	بين المجموعات	القدرة على التحليل
			0.284	65	18.484	داخل المجموعات	
				67	18.541	المجموع الكلي	
0.05	0.010	4.991	0.773	2	1.546	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
			0.155	65	10.067	داخل المجموعات	
				67	11.613	المجموع الكلي	
غير دال	0.417	0.887	0.481	2	0.963	بين المجموعات	الخروج عن المألوف.
			0.543	65	35.290	داخل المجموعات	
				67	36.253	المجموع الكلي	
0.05	0.032	3.633	0.283	2	0.567	بين المجموعات	الإبداع الإداري
			0.078	65	5.069	داخل المجموعات	
				67	5.635	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور الإبداع الإداري بلغت 3.633 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية . ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة متوسط الفروقات بين الفئات كما يوضحه الجدول رقم (26) :

الجدول رقم (26): اختبار شيفيه للمقارنات المتوسطة

المحور	الفروق	5-1 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإبداع الإداري	5-1 سنوات	-----	-0.2554	*-0.2244
	6-10 سنوات	0.2545	-0.1988	-----
	أكثر من 10 سنوات	*0.2244	0.1988	-----

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح الإداريين الذين لهم أكثر من 10 سنوات ، أي الإداريين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أكثر إبداعا من الذين لديهم خبرة أقل .  
ومنه نستنتج انه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ."

وتختلف نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة مشعل بن مبارك 2012 ، والتي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ( سنوات الخبرة في الإدارة - نوع المؤهل العلمي ، و تختلف أيضا مع دراسة محمود فارس 2012 ، و التي توصلت هي الأخرى إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات سنوات الخدمة ، و اختلفت نتائج دراستنا أيضا مع نتائج دراسة رغدة حمدونة 2014 ، و التي توصلت بدورها إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.  
وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة سفيان بدر 2013 والتي توصلت إلى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات.  
التساؤل الخامس :

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج على المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ؟.

سنتناول في هذه الفقرة صحت الفرضية الرئيسة الرابعة و الفرضيات الفرعية لها من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد و الانحدار البسيط.

و لاختبار صحة الفرضية قمنا بتقسيمها بما يلي :

الفرضية الثالثة:

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .؟"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق من العلاقة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري كما هو موضح في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري.

Sig*	$\beta$		Sig*	DF	F	$\beta_0$	$R^2$	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.562	الإدارة بالأهداف	0.000	3	58.134	0.270	0.732	0.855	الإبداع الإداري
0.099	0.115	الإدارة بالتفويض		64					
0.000	0.242	الإدارة الذاتية		67					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (27) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.855) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.732)، أي أن 73.2% من التغيرات على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.562) لأسلوب الإدارة بالأهداف و هي دالة عند مستوى 0.05 ، و  $\beta_2$  (0.115) لأسلوب لإدارة بالتفويض و هي غير دالة عند مستوى 0.05 ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.242) وهي دالة عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير للإبداع الإداري ناتج عن بعد الإدارة بالتفويض ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.562) ، و يعني أيضا أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة الذاتية يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.242) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (6.297) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، و أكبر من قيمة F الجدولية .

و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

من خلال نتائج الجدول رقم (27) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة بالتفويض ( $\beta_2$ ) غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فإنها عند تمثيل معادلة الانحدار تأخذ قيمة الصفر

$$\beta_2 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + 0 + \beta_3 X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 0.270 + 0.562 X_{\text{product}} + 0.242 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين الإبداع الإداري.

و للتحقق من علاقة كل من أبعاد أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري ، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الثانية :

**1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع**

**الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .**

و لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري

لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كما هو موضح في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد

و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

Sig*	$\beta$	DF	Sig*	T	$\beta_0$	$R^2$	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار الإدارة بالأهداف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.685	67	0.000	10.908	1.011	0.638	0.802	الإبداع الإداري

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66.

يوضح الجدول رقم (28) علاقة أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط  $R(0.802)$  و هو دال عند مستوى  $0.05$  . أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ  $(0.638)$  ، أي أن  $63.8\%$  من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالأهداف ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta(0.685)$  لأسلوب الإدارة بالأهداف ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري  $(0.685)$  ، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $T$  المحسوبة و التي بلغت  $10.908$  وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية ، كما أنها دالة عند مستوى  $0.05$  .

و عليه نقبل الفرضية الثانية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ." و من خلال نتائج الجدول رقم (28) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 1.011 + 0.685 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار البسيط التنبؤية بين أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري .

الفرضية الثالثة :

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

و لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كما هو موضح في الجدول رقم (29) . جدول رقم (29) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

المتغير التابع	R	$R^2$	$\beta_0$	T	Sig*	DF	$\beta$	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	الثبات	المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار الإدارة بالتفويض	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	0.440	0.194	2.145	3.986	0.000	67	0.428	0.000

قيمة  $T$  الجدولية عند مستوى دلالة  $0.05$  تساوي  $1.66$  .

يوضح الجدول رقم (29) علاقة أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط  $R$  (0.440) و هو دال عند مستوى 0.05. أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.194) ، أي أن 19.4 % من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالتفويض ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta$  (0.428) لأسلوب الإدارة بالتفويض ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالتفويض يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري (0.428) ، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $T$  المحسوبة و التي بلغت 3.986 وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية ، كما أنها دالة عند مستوى 0.05.

و عليه نقبل الفرضية الجزئية الثانية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ".  
ومن خلال نتائج الجدول رقم (29) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 2.145 + 2.428 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار البسيط التنبؤية بين أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري.

الفرضية الرابعة :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ".  
و لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كما هو موضح في الجدول رقم (30).

جدول رقم (30) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	β <sub>0</sub>	T	Sig*	DF	β	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	الثبات	المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار الإدارة بالأهداف	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	0.558	0.311	1.948	5.459	0.000	67	0.493	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66.

يوضح الجدول رقم (30) علاقة أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط R (0.558) و هو دال عند مستوى 0.05 . أما R<sup>2</sup> معامل التحديد فقد بلغ (0.311) ، أي أن 31.1 % من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة الذاتية ، كما بلغت قيمة درجة التغير β (0.493) لأسلوب الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة الذاتية يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري (0.493) ، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة T المحسوبة و التي بلغت 5.459 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ، كما أنها دالة عند مستوى 0.05 .

و عليه نقبل الفرضية الرابعة و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

ومن خلال نتائج الجدول رقم (30) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 1.948 + 0.493 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار البسيط التنبؤية بين أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري.

بعد التوصل إلى طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية )

و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر و وجدنا أنه توجد علاقة دالة إحصائية أي انه كما زادت درجة الأساليب زاد معها مستوى الإبداع الإداري لمعرفة درجة زيادة التي تؤثر بها أساليب إدارة الوقت على الإبداع الإداري قمنا بحساب معادلة الانحدار المتعدد

بين كل أبعاد أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري و حساب معادلة الانحدار البسيط بين كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري ، لا بد لنا الآن حساب معادلة الانحدار المتعدد بين أبعاد أساليب إدارة الوقت و كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري من اجل تأكيد نتائج الدراسة ، و الخروج باقتراحات على ضوء هذه النتائج ، و التي من شأنها المساهمة في إثراء نتائج هته الدراسة .

و التي سوف نقوم بتقسيمها إلى سبع فرضيات حسب أبعاد الإبداع الإداري التي تم اللجوء إليها و القيام بحساب تحليل الانحدار المتعدد لها .

ولاختبار صحت هذه الفرضية تم تقسيمها كما يلي :

### الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف

- الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده وبين عنصر الأصالة كما هو موضح في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الأصالة.

Sig*	β		Sig*	DF		F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية		المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.674	الإدارة بالأهداف	0.01	3	بين الجميع	6.279	3.220	0.227	0.477	الأصالة
0.049	-0.356	الإدارة بالتفويض		64	البواقي					
0.159	-0.232	الإدارة الذاتية		67	المجموع					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول رقم (31) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على الأصالة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.477) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد

فقد بلغ (0.227)، أي أن 22.7% من التغيرات على عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.674) لأسلوب الإدارة بالأهداف و هي دالة عند مستوى 0.05 ، و  $\beta_2$  (-0.356) لأسلوب إدارة بالتفويض و هي دالة عند مستوى 0.05 ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (-0.232) وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر الأصالة ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى الزيادة في عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.674) ، والعكس صحيح فيما يخص أسلوب الإدارة بالتفويض وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالتفويض يؤدي إلى نقص في عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (-0.356) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (6.297) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية "

من خلال نتائج الجدول رقم (31) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة الذاتية ( $\beta_3$ ) غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأتمها عند تمثيل معادلة الانحدار تأخذ قيمة الصفر

$$\beta_3 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + 0$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 3.220 + 0.674 X_{\text{product}} - 0.356 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر الأصالة.

الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؟.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق من العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع

أبعاده وبين عنصر الطلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (32).

جدول رقم (32) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) وعنصر الطلاقة.

Sig*	β		Sig*	DF		F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية		المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.768	الإدارة بالأهداف	0.000	3	بين الجاميع	20.946	-0.159	0.795	0.704	الطلاقة
0.273	-0.165	الإدارة بالتفويض		64	البواقى					
0.003	0.427	الإدارة الذاتية		67	المجموع					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (32) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) على الطلاقة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) على عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.704) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.795) ، أي أن 79.5 % من التغيرات على عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.768) لأسلوب الإدارة بالأهداف و هي دالة عند مستوى 0.05 ، و  $\beta_2$  (-0.165) لأسلوب إدارة بالتفويض و هي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر الطلاقة ناتج عن بعد الإدارة بالتفويض ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.427) وهي دال عند مستوى 0.05 أي يوجد تغير لعنصر الطلاقة ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالأهداف و أسلوب الإدارة الذاتية يؤدي إلى الزيادة في عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (6.297) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) و عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية "

من خلال نتائج الجدول رقم (32) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة بالتفويض ( $\beta_2$ ) غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فإنها عند تمثيل معادلة الانحدار تأخذ قيمة الصفر

$$\beta_2 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + 0 + \beta_3 X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = -0.159 + 0.768 X_{\text{product}} + 0.427 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر الطلاقة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده

وبين عنصر المرونة كما هو موضح في الجدول رقم (33).

جدول رقم ( 33 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها (

الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر المرونة.

Sig*	β		Sig*	DF	F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.963	-0.005	الإدارة بالأهداف	0.003	3	5.070	2.620	0.192	0.438	المرونة
0.203	-0.151	الإدارة بالتفويض		64					
0.000	0.404	الإدارة الذاتية		67					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (33) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على

المرونة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.438) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد

فقد بلغ (0.192)، أي أن 19.2% من التغيرات على عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغيير β<sub>1</sub> (-0.005)

لأسلوب الإدارة بالأهداف وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر المرونة ناتج عن بعد الإدارة بالأهداف ، و $\beta_2$  (-0.151) لأسلوب لإدارة بالتفويض وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر المرونة ناتج عن بعد الإدارة بالتفويض ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.404) وهي دالة عند مستوى 0.05 أي يوجد تغير لعنصر المرونة ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة الذاتية يؤدي إلى الزيادة في عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.404) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (5.070) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

من خلال نتائج الجدول رقم (33) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة بالأهداف ( $\beta_1$ ) و الإدارة بالتفويض ( $\beta_2$ ) غير دالين عند مستوى دلالة 0.05 فأنهما عند تمثيل معادلة الانحدار يأخذان قيمة الصفر.

$$\beta_1 = 0$$

$$\beta_2 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + 0 + 0 + \beta_3 X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 2.620 + 0.404 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده وبين عنصر المخاطرة كما هو موضح في الجدول رقم (34).

جدول رقم (34) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر المخاطرة.

Sig*	β		Sig*	DF	F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.995	الإدارة بالأهداف	0.000	3	22.758	0.671	0.516	0.718	المخاطرة
0.003	-0.482	الإدارة بالتفويض		64					
0.059	0.274	الإدارة الذاتية		67					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (34) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على المخاطرة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.718) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ، أما R<sup>2</sup> معامل التحديد فقد بلغ (0.516)، أي أن 51.6% من التغيرات على عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغيير  $\beta_1$  (0.995) لأسلوب الإدارة بالأهداف و هي دالة عند مستوى 0.05 ، و  $\beta_2$  (-0.482) لأسلوب لإدارة بالتفويض و هي دالة عند مستوى 0.05 ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.274) وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر المخاطرة ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى الزيادة في عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.674) ، والعكس صحيح فيما يخص أسلوب الإدارة بالتفويض وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالتفويض يؤدي إلى نقص في عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (-0.356) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (6.297) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية "

من خلال نتائج الجدول رقم (34) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة الذاتية ( $\beta_3$ ) غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأتمها عند تمثيل معادلة الانحدار تأخذ قيمة الصفر

$$\beta_3 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + 0$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = 0.671 + 0.995 X_{\text{product}} - 0.482 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر المخاطرة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء

معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده

وبين عنصر القدرة على التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (35).

جدول رقم (35) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها (

الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر القدرة على التحليل .

Sig*	β		Sig*	DF	F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير	
مستوى	معامل الانحدار		مستوى	درجة الحرية	المحسوبة	الثبات	معامل	الارتباط	التابع	
الدلالة			الدلالة				التحديد			
0.296	0.204	الإدارة بالأهداف	0.002	3	5.615	-0.120	0.208	0.456	القدرة	
0.099	0.359	الإدارة بالتفويض		64						البواقي
0.035	0.424	الإدارة الذاتية		67						المجموع

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (35) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) للقدرة

على التحليل ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.456) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.208)، أي أن 20.8% من التغيرات على عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.204) لأسلوب الإدارة بالأهداف وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر القدرة على التحليل ناتج عن بعد الإدارة بالأهداف ، و  $\beta_2$  (0.359) لأسلوب إدارة بالتفويض وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر القدرة على التحليل ناتج عن بعد الإدارة بالتفويض ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.424) وهي دالة عند مستوى 0.05 أي يوجد تغير لعنصر القدرة على التحليل ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة الذاتية يؤدي إلى الزيادة في عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.424) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (5.615) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

من خلال نتائج الجدول رقم (35) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة بالأهداف ( $\beta_1$ ) و الإدارة بالتفويض ( $\beta_2$ ) غير دالين عند مستوى دلالة 0.05 فأنتهما عند تمثيل معادلة الانحدار يأخذان قيمة الصفر.

$$\beta_1 = 0$$

$$\beta_2 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + 0 + 0 + \beta_3 X_{\text{product}}$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = -0.120 + 0.424 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر القدرة على التحليل.

الفرضية الفرعية السادسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده وبين عنصر الحساسية للمشكلات كما هو موضح في الجدول رقم (36).

جدول رقم (36) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) وعنصر الحساسية للمشكلات .

Sig*	β		Sig*	DF	F	β <sub>0</sub>	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط		
0.000	0.914	الإدارة بالأهداف	0.000	3	بين المجاميع	50.799	-0.332	0.704	0.839	الحساسية للمشكلات
0.007	0.290	الإدارة بالتفويض		64	البواقي					
0.921	0.009	الإدارة الذاتية		67	المجموع					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (36) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) و الحساسية للمشكلات ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) على عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.839) عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq)$  ، أما R<sup>2</sup> معامل التحديد فقد بلغ (0.704)، أي أن 70.4% من التغيرات على عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.914) لأسلوب الإدارة بالأهداف و هي دالة عند مستوى 0.05 ، و  $\beta_2$  (0.290) لأسلوب إدارة بالتفويض و هي دالة عند مستوى 0.05 ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (-0.009) وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر الحساسية للمشكلات ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالأهداف و أسلوب الإدارة بالتفويض يؤدي إلى الزيادة في عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (0.674) بالنسبة لأسلوب الإدارة بالأهداف ، و (0.290) بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (50.799) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

من خلال نتائج الجدول رقم (36) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة الذاتية ( $\beta_3$ ) غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأتمها عند تمثيل معادلة الانحدار تأخذ قيمة الصفر

$$\beta_3 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + 0$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = -0.332 + 0.914 X_{\text{product}} + 0.290 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر الحساسية للمشكلات.

الفرضية الفرعية السابعة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الخروج عن المألوف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؟.

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعاده وبين عنصر الخروج عن المألوف كما هو موضح في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء علاقة أساليب إدارة الوقت بأبعادها ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) وعنصر الخروج عن المألوف.

Sig*	$\beta$		Sig*	DF		F	$\beta_0$	$R^2$	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجة الحرية		المحسوبة	الثبات	معامل التحديد	الارتباط	
0.081	0.381	الإدارة بالأهداف	0.000	3	بين المجموع	21.183	-4.010	0.498	0.706	الخروج عن المألوف
0.000	1.312	الإدارة بالتفويض		64	البواقي					
0.071	0.403	الإدارة الذاتية		67	المجموع					

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.680

يوضح الجدول (37) العلاقة لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الخروج عن المؤلف ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر الخروج عن المؤلف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.706) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.498)، أي أن 49.8% من التغيرات على عنصر الخروج عن المؤلف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التغير  $\beta_1$  (0.381) لأسلوب الإدارة بالأهداف وهي غير دال عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر الخروج عن المؤلف ناتج عن بعد الإدارة بالأهداف ، و  $\beta_2$  (1.312) لأسلوب إدارة بالتفويض وهي عند مستوى 0.05 أي يوجد تغير لعنصر الخروج عن المؤلف ناتج عن بعد الإدارة بالتفويض ، أما فيما يخص أسلوب الإدارة الذاتية فقد تحصل على  $\beta_3$  (0.403) وهي غير دالة عند مستوى 0.05 أي لا يوجد تغير لعنصر الخروج عن المؤلف ناتج عن بعد الإدارة الذاتية ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب الإدارة بالتفويض يؤدي إلى الزيادة في عنصر الخروج عن المؤلف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بقيمة (1.312) ، و يؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (5.615) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  . و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الخروج عن المؤلف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ."

من خلال نتائج الجدول رقم (37) ، يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{product}} + \beta_2 X_{\text{product}} + \beta_3 X_{\text{product}}$$

بما أن الإدارة بالأهداف  $(\beta_1)$  و الإدارة بالتفويض  $(\beta_3)$  غير دالين عند مستوى دلالة 0.05 فأنهما عند تمثيل معادلة الانحدار يأخذان قيمة الصفر.

$$\beta_1 = 0$$

$$\beta_3 = 0$$

وعلى هذا الأساس تصاغ معادلة الانحدار بالشكل التالي :

$$Y_{\text{cost}} = \beta_0 + 0 + \beta_2 X_{\text{product}} + 0$$

ومنه :

$$Y_{\text{cost}} = -4.010 + 1.312 X_{\text{product}}$$

وبهذا تكونت معادلة الانحدار المتعدد التنبؤية بين أساليب إدارة الوقت و بين عنصر القدرة على التحليل.

ومن خلال ما سبق من نتائج لطبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ، و من خلال نتائج العلاقة بين كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الوقت كل على حدا و الإبداع الإداري ، ومن خلال أساليب إدارة الوقت و أبعاد الإبداع الإداري كل على حد (الأصالة – الطلاقة – المرونة – القدرة على التحليل – الحساسية للمشكلات – الخروج على المألوف ) لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كل هذه النتائج المتوصل إليها التي أكدت بدورها انه توجد علاقة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و عليه نقبل الفرضية و التي تنص على :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف – الإدارة بالتفويض – الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة – الطلاقة – المرونة – المخاطرة – القدرة على التحليل – الحساسية للمشكلات – الخروج عن المألوف ) لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية".

ومما سبق نستدل أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر توجد لديهم درجة عالية من استعمال أساليب إدارة الوقت و لديهم مستوى عالي من الإبداع الإداري و الذي انعكس بدوره على و جود علاقة طردية قوية و موجبة بين المتغيرين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري وفي رأي الباحث أن ظاهرة ارتباط أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر راجع إلى تبني الجامعة الجزائرية و التي تعتبر معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية جزء لا يتجزأ منها إلى مواكبة التطور السريع و الحاصل في العالم مما جعلها تسارع إلى فرضها نفسها في بيئة متسارعة و مبدعة من خلال التحكم في أساليب و عناصر إدارة الوقت للخروج بهيكل إداري مبدع متحكم في أساليب الإدارة حيث يرى الباحث أن إدارة الوقت بصفة عامة مرتبطة بشكل مباشر و غير مباشر مع عملية الإبداع في إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و هذا ما أثبتته نتائج الدراسة التي أجراها .

كما أكدت ذلك جغوب دلال سنة 2016 حين ذكرت أن تفاوت أهمية الوقت الإبداع بتفاوت مستوى حضارة المجتمعات المتقدمة بما فيها من أجهزة و آلات تكون وحدة الزمن فيها هي الساعات و الأيام و مما لا شك فيه أن

الظرف المحيطة بالمؤسسة و العوامل التي تخضع لها تؤثر تأثيرا مباشرا في أسلوب إدارة الوقت ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هناك عدة عوامل تتعرض لها المؤسسات و تؤثر في كيفية استخدامها للوقت. ( جغوب دلال ، 2016 : ص152 )

ففي دراسة أجراها 129 عالما بمركز القيادة الإبداعية في جامعة برانديز ، تبين فيها أن أكثر معوقات الإبداع تعود لعدم توفر الوقت أي أن الوقت غير كاف لهذا الإبداع وان عبء العمل كثيف جدا ، فقد قال احد المشاركين في الدراسة : ( عندما ترزح تحت عبء مشكلة ما ، ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير ، فانك تبدأ بالبحث عما أنجز من قبل و الحقيقة أن الأمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط) .

( حديقة المقالات ، 2017 : الرابط : [aradb.com](http://aradb.com)-الوقت الإبداعي سلسلة الإبداع في مقالات 1 )

و يتفق الباحث مع تم طرح في هته الدراسات حيث نرى أن عدم تخصيص الوقت الكافي يؤدي إلى قتل الإبداع لدى الأشخاص المبدعين و بصفة خاصة المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، لان هذه المعاهد تتماشى مع طرحه في الجانب النظري من الدراسة من حيث التخطيط للعمليات الإدارية التي يقومون بالتخطيط لها بصفة دورية فأهم يتمتعون بالوقت الكافي في المجال الإداري مما جعلهم يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع الإداري .

و تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة فهد السلمي 2008 و التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة إدارة الوقت و تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، و تتفق أيضا مع دراسة رجوه الهذلي 2010، و التي توصلت هي الأخرى إلى هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 موجبة و مرتفعة بين ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن ، و تتفق مع دراسة علي النعمان ، نواف الخطاف 2013 و التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات و الإبداع الإداري مما يدل على الارتباط الوثيق بينهما لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس التربية الخاصة ، واتفقها أيضا مع ما توصلت إليه دراسة اعتزاز بنت يوسف العجاج 2015 والتي أكدت هي الأخرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل من واقع إدارة الذات لدى القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة و مستوى الإبداع الإداري ، اتفاق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة عبد الشاعر عز الدين محمود 2016 و التي أكدت هي الأخرى على أن توافر أبعاد إدارة الوقت لها دور في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى و جاءت تلك الاستراتيجيات من الأكثر إلى تأثيرا إلى الأقل ( تخطيط الوقت - اتخاذ القرار - ترتيب الأهداف و الأولويات ) على الترتيب ، و تختلف نتائج هته الدراسة مع توصلت إليه دراسة لونيس علي ، جغوب دلال 2013 والتي توصلت إلى انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت و درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات بولاية سطيف ، و تختلف أيضا مع ما توصلت إليه دراسة إيمان السيد عيسى 2011 ، والتي توصلت إلى انه لا توجد علاقة بين أنماط القيادة المختلفة و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية ، و لا توجد علاقة بين أنماط القيادة المختلفة و مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية.

# الفصل الخامس

## استنتاجات و اقتراحات

- 1- استنتاجات عامة.
- 2- اقتراحات.
- 3- الأفاق المستقبلية.
- 4- قائمة المراجع.

## 1- استنتاجات عامة:

هدفت الدراسة بصفة عامة معرفة طبيعة الأثر ما بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري بينهما لدى مدراء و نواب و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وتم استخدام المنهج الوصفي و بالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية التبادلية ، و قد استعمل الباحث أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة مقسم إلى ثلاث محاور المحور الأول خاص بالمعلومات الشخصية ، أما المحور الثاني يقيس رؤية عينة الدراسة إلى أساليب إدارة الوقت ، و المحور الثالث يقيس الإبداع الإداري لديهم ، و طبقت الدراسة على عينة من مدراء و نواب مدراء و رؤساء أقسام معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموضح على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى :** توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) و الجدول رقم (13) و الجدول رقم (14) و الجدول رقم (15) و التي تؤكد على وجود درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت .

نجد أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أساليب إدارة الوقت. وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي: الإدارة بالأهداف (3.796) - الإدارة بالتفويض (3.431) - الإدارة الذاتية (3.376).

ومنه نستنتج أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية ، من ممارسة أساليب إدارة الوقت ، قد اظهر الجدول رقم ( ) ترتيب الأبعاد وفقا للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد ، وجاءت مرتبة تنازليا على النحو الآتي :

- أولا : أسلوب الإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي ( 3.796 ) و انحراف معياري ( 0.339 ) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثانيا : أسلوب الإدارة بالتفويض بمتوسط حسابي ( 3.431 ) و انحراف معياري ( 0.298 ) و هي درجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- ثالثا : أسلوب الإدارة الذاتية بمتوسط حسابي ( 3.376 ) و انحراف معياري ( 0.327 ) و هي درجة متوسطة من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد و كذلك الدرجة الكلية لمحور أساليب إدارة الوقت ما عدا البعد الأول المتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف و الذي بلغ مستوى الدلالة فيه 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 0.990 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول

أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد و كذلك الدرجة الكلية لمحور أساليب إدارة الوقت ما عدا البعد الثاني المتعلق بأسلوب الإدارة بالتفويض و الذي بلغ مستوى الدلالة فيه 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 2.342 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول أساليب

إدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة إدارية .

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (18) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 3.674 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة ومن خلال استخدام اختبار شيفيه في الجدول رقم (19) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح

الإداريين الذين لهم أكثر من 10 سنوات ، أي الإداريين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أكثر ممارسة لأساليب إدارة الوقت من الذين لديهم خبرة اقل .

- يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) و الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلقة ب (الإبداع الإداري) تساوي (3.613) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (102.746) ، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) مما يدل على أن المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع الإداري. وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لها كما يلي: الحساسية للمشكلات. (4.102) - عنصر الأصالة. (3.774) - عنصر المخاطرة. (3.720) - عنصر الطلاقة. (3.632) - عنصر المرونة. (3.446) - القدرة على التحليل (3.318) - الخروج عن المألوف. (3.299).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد و كذلك الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري ما عدا الأبعاد المتعلقة ب ( الأصالة - الطلاقة - المخاطرة - القدرة على التحليل) و التي بلغ مستوى الدلالة فيها 0.05 ، وأن قيمة (F) المحسوبة لمحور أساليب إدارة الوقت بلغت 2.342 وهي قيمة غير دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين يحملون شهادة ماستر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور الإبداع الإداري بلغت 3.531 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن خلال استخدام اختبار شيفيه في الجدول رقم (24) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح الذين يحملون شهادة ماستر ، وانه توجد فروق لصالح الإداريين الذين لهم شهادة ماستر و الذين يشتغلون في منصب نائب مدير ( أمين عام ) يتمتعون بالإبداع الإداري في رأي الباحث أنهم مسئولين على فئة متفاوتة المؤهلات العلمية مما يساعدهم على طرح أفكارهم .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة إدارية .

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور الإبداع الإداري بلغت 3.633 وهي قيمة دالة عند 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية ، ومن خلال استخدام اختبار شيفيه في الجدول رقم (26) أن اختبار شيفيه يبين أن الفروق لصالح الإداريين الذين لهم أكثر من 10 سنوات ، أي الإداريين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أكثر إبداعا من الذين لديهم خبرة اقل .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر .

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.855) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.732)، أي أن 73.2% من التغيرات على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 0.270 + 0.562 X_{\text{product}} + 0.242 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (28) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط R ( 0.802 ) و هو دال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ ( 0.638 ) ، أي أن 63.8 % من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالأهداف ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 1.011 + 0.685 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (29) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالتفويض و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط R ( 0.440 ) و هو دال عند مستوى 0.05 ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ ( 0.194 ) ، أي أن 19.4 % من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة بالتفويض ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 2.145 + 2.428 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (30) إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة الذاتية و الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ معامل الارتباط R ( 0.558 ) و هو دال عند مستوى 0.05 ، أما  $R^2$

معامل التحديد فقد بلغ ( 0.311 ) ، أي أن 31.1 % من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب الإدارة الذاتية ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 1.948 + 0.493 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الأصالة لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (31) أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض -

الإدارة الذاتية ) على عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.477) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد

بلغ (0.227) ، أي أن 22.7 % من التغيرات على عنصر الأصالة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة

الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 3.220 + 0.674 X_{\text{product}} - 0.356 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة

بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الطلاقة لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (32) أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض -

الإدارة الذاتية ) على عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.704) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد

بلغ (0.795) ، أي أن 79.5 % من التغيرات على عنصر الطلاقة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة

الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = -0.159 + 0.768 X_{\text{product}} + 0.427 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المرونة لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (33) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.438) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.192) ، أي أن 19.2 % من التغيرات على عنصر المرونة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 2.620 + 0.404 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر المخاطرة لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (34) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.718) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ (0.516) ، أي أن 51.6 % من التغيرات على عنصر المخاطرة لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = 0.671 + 0.995 X_{\text{product}} - 0.482 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر القدرة على التحليل لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (35) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.456)$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد فقد بلغ ( $0.208$ ) ، أي أن 20.8 % من التغيرات على عنصر القدرة على التحليل لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = -0.120 + 0.424 X_{\text{product}}$$

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الحساسية للمشكلات لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (36) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.839)$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد فقد بلغ ( $0.704$ ) ، أي أن 70.4 % من التغيرات على عنصر الحساسية للمشكلات لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = -0.332 + 0.914 X_{\text{product}} + 0.290 X_{\text{product}}$$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و عنصر الخروج عن المألوف لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. من خلال عرض و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (37) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و جود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) على عنصر الخروج عن المألوف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.706)$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل  $R^2$  معامل التحديد فقد بلغ ( $0.498$ ) ، أي أن 49.8 % من التغيرات على عنصر الخروج عن المألوف لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ناتج عن التغير لأساليب إدارة الوقت ، و عليه يمكن أن تصاغ معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y_{\text{cost}} = -4.010 + 1.312 X_{\text{product}}$$

ومن خلال ما سبق من نتائج لطبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ، و من خلال نتائج العلاقة بين كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الوقت كل على حدا و الإبداع الإداري ، ومن خلال أساليب إدارة الوقت و أبعاد الإبداع الإداري كل على حد (الأصالة - الطلاقة - المرونة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج على المألوف ) لدى مدراء ورؤساء معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كل هذه النتائج المتوصل إليها التي أكدت بدورها انه : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر".

## 2- الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتحصل عليها من نتائج في هذه الدراسة ، فان هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها قد تسهم في تطوير أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، و التي قام البحث بتصنيفها حسب أبعاد أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري و أبعاده وهي كالتالي:

### 1-2- اقتراحات في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف لتعزيز الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

#### الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- التركيز على المحافظة على ما هو متحصل عليه و زيادة تفعيل استخدام الإدارة بالأهداف بجميع أطرها في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية .
- تشجيع العاملين و إشراكهم ( تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات) و فسخ المجال لهم لإبداء آرائهم و تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية وفتح آليات التواصل بين الإدارات داخلها الاتصال بين الأقسام و بين المصالح و الإدارة العليا لهته المعاهد.
- اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولا بأول و مشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق إنجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات.
- تدريب مديري معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و نوابهم ورؤساء أقسامهم و رؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية على طرق تحليل البيئة الداخلية و يتم ذلك من خلال : عقد دورات تدريبية و محاكاة نماذج عربية و عالمية في مجال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.
- تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- التخفيف من الأعباء الملقة على عاتق المدراء و نوابهم ورؤساء أقسامهم و رؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، من اجل إتاحة الفرصة لهم للتفكير الجيد و التخطيط الجيد و التنفيذ و المتابعة بشكل أفضل.

### 2-2- اقتراحات في ضوء أسلوب الإدارة بالتفويض لتعزيز الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

#### الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- العمل على وضع حوافز مشجعة للمدراء و نوابهم و رؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الذين يستخدمون التفويض و ينجزون أعمالهم في الأوقات المحددة و اعتماد الأنجاز بالتفويض ضمن نقاط مؤشرات الأداء الوظيفية مما يمنح لهم ميزة عن الكليات و المعاهد الأخرى داخل الحرم الجامعي.

- ضرورة تعريف المدراء و نوابهم و رؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بأهمية الوقت ، ومعرفة أساليب إدارته و تعميم منشورات إدارية تحث على أهمية التفويض و دورها في إدارة الوقت ، وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الحالي .
- تفويض الأعمال الروتينية التي تأخذ وقت كبير من اجل التفرغ للتخطيط و الأعمال المهمة.
- ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه .
- تدريب العاملين على المهام و الواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من اثر قوي على إنجاح عملية التفويض.
- العمل على إيجاد نظام متابعة عملية تفويض المهام و عدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة و تشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام و الواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة.
- إتاحة الفرص في تفويض المهام الروتينية التي لا تضر بهمام الإدارة لجميع العاملين أصحاب الكفاءة لإشراك أكبر عدد من الموظفين اكسب الكثير من الوقت وعدم تركها حكرًا على أشخاص فقط.

### 2-3- اقتراحات في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية لتعزيز الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

#### الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- ضرورة العمل على معالجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية ، وترسيخ اللامركزية من خلال منح إدارة معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية الصلاحية التامة في المجالات التي لها علاقة بشؤون الإدارية ، و الشؤون المالية ، بعيدا عن الإدارة المركزية لرئاسة الجامعات .
- العمل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي للمدراء و نوابهم و رؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالإدارة الذاتية و كيفية تطبيقها في هته المؤسسات .
- العمل من قبل وزارة التعليم العالي و من رئاسة الجامعة على تمكين إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من الصلاحيات و الموارد البشرية و المادية اللازمة للممارسة اتخاذ القرارات الإدارية باستقلالية.
- ضرورة صياغة دليل متعلق بتوصيف مهام و مسؤوليات جميع المستويات الإدارية في معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، بحيث تصبح مرجعية لإدارة هته المؤسسات و المصالح و الأقسام المشرفة عليها.
- تجديد آليات و إجراءات عمل الإدارة العليا في هته المعاهد و الأقسام ، و وضع لجنة لتقييم مدى تطبيق متطلبات الإدارة الذاتية في هته المؤسسات.

### 2-4- اقتراحات في ضوء إدارة الوقت و أساليبها لتعزيز الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء

#### الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- الاستمرار على هذا المنهج في إدارة الوقت ، مع معالجة نقاط الضعف و التطوير المستمر لمهارات إدارة الوقت.
- تدريب الإداريين في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أساليب إدارة الوقت.

- توفير كافة متطلبات العمل المادية و المعنوية للعاملين بهدف إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى ( بنك الابتكار ) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين ، و تشجيع إنجاز الأعمال بشكل جماعي ، و تعزيز مبدأ التعلم من خلال العمل ، و إيجاد روح الإبداع و الابتكار.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب الداخلي و الخارجي لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين .
- عقد ورش عمل تساعد القيادات الإدارية بالجامعة على تطوير ثقافة الإبداع الإداري و الاستفادة من الخبرات المختلفة لدى بعضهم البعض.
- اقتراح تبني أساليب إدارية حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة و التي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى الإدارات في معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية.
- زيادة الاهتمام بعنصر الأصالة بصفته عنصر من عناصر الإبداع الإداري وفتح المجال أمامهم لاستكشاف الأفكار الجديد و المختلفة بعيدا عن التفكير التقليد الذي تفرضه الإدارة الوصية عليهم في ضوء تبني أساليب إدارة الوقت و خاصة الإدارة الذاتية للوقت.
- المحافظة بعنصر الطلاقة مع الزيادة بالاهتمام به في مجال تفويض الصلاحيات أو الإدارة بالتفويض و الذي من شأنه أن يسهم في زيادة الكفاءة و الفاعلية لإدارة هته المعاهد و الأقسام.
- العمل على إثراء الوظائف وذلك بتصميمها على نحو يتيح للقيادات الحصول على قدر من التغذية العكسية عن أدائهم ، و يسمح لهم بقدر من الحرية و المرونة في أداء العمل وذلك بتبني أساليب إدارة الوقت لكي تبقى لهم مساحة لمواجهة المواقف التي يتعرضون إليها.
- الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات في ظل إدارتهم الذاتية.
- فتح المجال أمام النواب و رؤساء الأقسام في معاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية من اجل القدرة على التحليل و التوصل إلى العناصر التي تتكون منها القرارات المركبة و فهم العلاقات بين هذه العناصر و القرارات و الأعمال الإدارية التي يؤديها دون تدخل من الإدارة العليا.
- المحافظة على ميزة القدرة للحساسية من المشكلات وفسح المجال للمشكلات التي يرونها فهي تدفعهم نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج حل جديد يحل المشكلات داخل المعاهد و الأقسام التي يعملون لأجلها.
- تشجيع الإدارة العليا لمرؤوسيهيها داخل معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية على التحرر من النزعة التقليدية و التعامل مع الأنظمة الجامدة للخروج عن المألوف مما يتطلب منها شجاعة لإبراز الإبداع لديهم .

### 3- الأفاق المستقبلية :

- وعلى ضوء الاقتراحات المقدمة من طرف الباحث و معرفة جوانب القوة و الضعف في موضوع الدراسة و إدراكه لهذه الجوانب يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية و التي يعتبرها تكملة للموضوع المدروس و التي يذكر منها:
- إجراء دراسة مقارنة بين معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية و معاهد التربية البدنية و الرياضية في أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري .
  - إجراء بحوث ميدانية للكشف عن العلاقة بين الأساليب و المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال المؤسسات الرياضية أو في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية مثل ( الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، الإدارة الالكترونية ، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة الوقت ، الإبداع الإداري ) .
  - إجراء المزيد من البحوث على أساليب إدارة الوقت و معوقاتها و الإبداع الإداري و متطلباته في الإدارات الرياضية .
  - إجراء بحوث ميدانية للكشف عن أساليب إدارية و ربطها مع إدارة الوقت و الإبداع الإداري .

4- قائمة المراجع:

قائمة المصادر :

- القرآن الكريم.

- السنة النبوية الشريفة.

قائمة الكتب بالغة العربية :

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، ج3 ، ط1 ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، 1968.
- 2- أبو العلا ليلي محمد: مفاهيم و رؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة، ط1 ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2013 .
- 3- أبو النصر مدحت : إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2012.
- 4- أبو النصر مدحت محمد: إدارة الوقت ( المفهوم و القواعد و المهارات ) ، ط2، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2014.
- 5- أبو بكر مصطفى محمود: دليل المدير المعاصر ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .
- 6- أبو شيخة نادر احمد: إدارة الوقت ، دار مجدلاوي للطباعة والنشر ، عمان الأردن ، 1991 .
- 7- أبو قحف عبد السلام: دليل المدير في تفويض السلطة ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 8- أبي داود سليمان :سنن أبي داود ، تحقيق عبد العزيز الخالدي، ط 1 الجزء 3 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996.
- 9- اخو راشدة عالية خلف: المسائلة و الفعالية ، ط1 ، دار مكتبة الجامد ، الأردن ، 2006.
- 10- أر تيم بول ، ترجمة بشير العيسوي: الإدارة الذاتية الناجحة ، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، السعودية ، 1991.
- 11- أكرم العدلوني محمد : العمل المؤسسي ، ط1 ، دار ابن حزم للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 12- أكرم رضا : إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح ، ط3، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 2000.
- 13- أنجرس موريس : منهجية البحث العلمي ، ترجمة صحراوي بوزيد و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004.

- 14- البخاري محمد بن إسماعيل : صحيح البخاري ، كتاب الرقاق ، كتاب 81- باب 1 ، المجلد 1 ، ط 1 ، دار ابن كثير ، دمشق ، بيروت ، 2002.
- 15- البخاري محمد بن إسماعيل : صحيح البخاري ، كتاب العلم ، باب من ترك بعض الاختيار مخافة أن يقصر ، ح 126 ، مكتبة الإيمان ، 2003.
- 16- البرنوطي سعاد نائف : الإدارة الحديثة ، ط 4 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 17- بسيوني عبد الله عبد الغاني: التنظيم الإداري ، ط 1 ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 18- البلداوي عبد الحميد : أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام برنامج spss ، ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 19- بلوط حسن إبراهيم : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
- 20- البنا هالة مصباح : الإدارة المدرسية المعاصرة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ،
- 21- توفيق عبد الرحمن ، القرشي ليلي حسن : كلنا مبدعون ولكن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، مصر ، 2011.
- 22- الجرحاني الشريف ، ترجمة تحقيق ، محمد باسل عيون السود : التعريفات ، باب الألف ، ط 4 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2013.
- 23- جروان فتحي عبد الرحمن : الإبداع ( مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية ) ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 24- جروان فتحي عبد الرحمن : الموهبة و التفوق و الإبداع ، ط 3 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ،
- 25- جروان فتحي عبد الرحمن: الإبداع ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 26- جريسمان يوجين : فن إدارة الوقت - كيف يدير الناجحين وقتهم ، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2003.
- 27- جلال احمد سعد : مبادئ الإحصاء النفس ( مع تطبيقات و تدريبات عملية على برنامج spss ) ، ط 1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، مصر ، 2008.

- 28- جمال رانيا عبد المعز : الإدارة و العلاقات الإنسانية ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2011.
- 29- جومان كارول : الإبداع في العمل دليل علمي في التفكير الإبداعي ، ترجمة باهر عبد الهادي ، ط1 ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، السعودية ، 2010.
- 30- جيدير ماثيو ، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض: منهجية البحث العلمي ( دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراة)، بدون دار نشر ، 2005.
- 31- الجيوسي محمد ، جاد الله احمد: الإدارة علم و تطبيق ، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 32- حافظ احمد ، حافظ محمد : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2003.
- 33- حبتو عبد العزيز صالح : مبادئ الإدارة العامة ، ب ط ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 34- الحريري رافدة : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 35- الحريري محمد سرور : الإدارة الحديثة ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
- 36- حسني محمود: إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2004.
- 37- حمودة خضير كاظم : السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 38- حنفي عبد الغفار : أساسيات إدارة منظمات الأعمال ( الوظائف و الممارسات الإدارية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
- 39- خصاونة عاكف لطفي : إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 40- خضير حمود ، روان الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ص1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 41- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 42- خليفة عبد اللطيف محمد : الحداثة و الإبداع ، ط1 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2000.

- 43- دويدري رجاء وحيد : البحث العلمي ( أساسياته النظرية و ممارسته العملية ) ، ط 1 ، دار الفكر ، دمشق ، سورية ، 2000 .
- 44- دياب سهيل رزق : مناهج البحث العلمي ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 45- ديري زاهد محمد : السلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 46- رجي مصطفى ، غنيم عثمان محمد : مناهج و أساليب البحث العلمي - النظرية و التطبيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 47- رشوان حسين : الأسس النفسية و الاجتماعية للابتكار ، ط 2 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 48- رضا هشام حمدي : الإدارة بالأهداف ، دار الياض للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2014.
- 49- رعد حسن سلام : الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ، مكتب المفتش العام ، وزارة الزراعة ، 2008 ، رابط الكتاب : [http://igzeraa.gov.iq/My\\_Images/Studies/20171013015132\\_file.pdf](http://igzeraa.gov.iq/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf)
- 50- الزهران علي بن عيسى: إدارة الوقت ، مكتب تشاد، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية ، ج 1، السعودية 2003،
- 51- السرور نادية هديل : مقدمة في الإبداع ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 52- سلامة سهيل فهد : إدارة الوقت منهج تطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1988.
- 53- السويدان طارق ، العدلوني محمد : مبادئ الإبداع ، ط 3 ، قرطبة للطباعة والنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2004.
- 54- السويدان طارق ، العدلوني محمد أكرم : فن إدارة الوقت ، دار ابن حزم للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 2001.
- 55- السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط 1 ، دار السماح ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 56- سينج رانجيت : تعزيز الجودة الشخصية ، ترجمة مكتبة جرير ، ط 1، مكتبة جرير ، السعودية ، 2005.
- 57- شريف علي : الإدارة المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- 58- شريف علي : مبادئ الإدارة ، ب ط ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2001.

- 59- شوقي عبد الله : إدارة الوقت و مدارس القيادة الإدارية ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 60- شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال منظور علمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000.
- 61- صابر فاطمة عوض ، خفاجة ميرفت علي : أسس البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة و مطبعة شعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 62- الصرايرة خالد احمد : العمليات الإدارية و إدارة الوقت ، ط1 ، دار جليس للنشر ، مصر ، 2010.
- 63- الصرن رعد : كيف نخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع و الابتكار ، الجزء الثاني ، سلسلة الرضا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 64- الصيرفي محمد : إدارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006.
- 65- الصيرفي محمد : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المبادئ ، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 66- الصيرفي محمد: الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 67- الصيرفي محمد: مفاهيم إدارية حديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 68- الطيطي محمد : تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 69- الطيطي محمد حمد : تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، ط3 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 70- الظاهر نعيم : الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم. ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، 2011.
- 71- عابدين محمد عبد القادر : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 72- عامر سعيد يس : الإدارة و تحديات التغيير ، مجموعة النيل العربية طباعة نشر و توزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002.
- 73- العامري صالح ، الغالبي طاهر : الإدارة و الأعمال ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 74- عباس عبد الباسط : إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان ، الأردن، 2001.

- 75- عباس محمد و آخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط5 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2014.
- 76- عبد العليم أسامة محمد ، الشريف عمر احمد : المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 77- عبد المختار محمد ، عدوي انجي : التفكير النمطي و الإبداعي ، ط1 ، الناشر مركز تطوير الدراسات العليا و الأبحاث ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2011.
- 78- عبد المؤمن علي معمر : البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات و التقنيات و الأساليب) ، ط1 ، الإدارة العامة للمكتبات - إدارة المطبوعات و النشر ، جامعة 7 أكتوبر ، 2008.
- 79- عبوي زيد منير : "القيادة ودورها في العملية الإدارية" ، ط1 ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 80- عبوي منير زيد : إدارة الوقت في الإدارة ، ط1 ، دار كنوز المعرفة ، الأردن 2006.
- 81- العبيدي محمد جاسم ، العبيدي آلاء محمد : طرق البحث العلمي ، ط1 ، دار ديونو للطباعة و النشرة و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 82- العجمي محمد حسين : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، ط1 ، دار الميسرة ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 83- العجمي محمد حسين : الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2000.
- 84- عدس عبد الرحمن ، وآخرون : البحث العلمي ( مفهومه - أدواته - أساليبه ) ، ط18 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2016.
- 85- العساف صالح : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط2 ، دار الزهراء ، الرياض ، السعودية ، 2012.
- 86- العلاق بشير : أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 87- العلاق بشير : مبادئ الإدارة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 88- علون قاسم ، أحمد نجوى : إدارة الوقت ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات ) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 89- عليان رحي مصطفى : إدارة الوقت النظرية و التطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 90- العميرة محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط2 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000.

- 91- العمرو إبراهيم علي: الإدارة و الإدارة التربوية ، دار البداية للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013.
- 92- العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2002 .
- 93- العميان محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 94- عيشور نادية و آخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017.
- 95- غنيم احمد محمد : مهارات إدارة الوقت ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2010 ، ص 57.
- 96- الفاعوري رفعت عبد الحليم : إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 97- فرحات ليلي سيد : القياس و الاختبارات في التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 98- فليه فاروق ، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 99- فهمي محمد أبو زيد: الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003.
- 100- القحطاني سالم بن سعيد حسن : القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط 1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، السعودية ، 2001.
- 101- القذافي رمضان : رعاية الموهبيين و المبدعين ، ط 2 ، المكتبة الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2002.
- 102- القريوتي محمد قاسم : مبادئ الإدارة ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 103- القعيد إبراهيم حمد : العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2001.
- 104- القيروتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ) ، ط 5 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 105- كارنيغي دايل : فن إدارة الوقت ، الناشر مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة.
- 106- كنج نيغل ، ونيل أندرسون ، ترجمة محمود حسن حسيني : إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ( دليل انتقادي للمنظمات ) ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004.

- 107- لطفي محمد عبد الله : التفكير الإبداعي عند المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 108- لفته جواد كاظم : منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 109- ماكينزي إيلك : مصيدة الوقت ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، 2000.
- 110- ماهر حسن محمد : القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي ، اربد، الأردن، 2004 .
- 111- مجدي عبد العزيز إبراهيم: التفكير لتطوير الإبداع و تنمية الذكاء ( سيناريوهات مقترحة) ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، 2007.
- 112- مسعد محي محمد : كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات ، ط2 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 113- المغربي عبد الحميد : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
- 114- المغربي محمد كمال : السلوك التنظيمي ، ط3 ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، 2004.
- 115- نبعة عبد العزيز : مفاهيم الإدارة الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط2، الأردن، 2001.
- 116- نصر عزة جلال : الإبداع الإداري و التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة – رؤية إستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
- 117- نصير نعيم : القيادة الإدارية ، ط1 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 118- نصيرات فريد توفيق : إدارة منظمات الرعاية الصحية ، ط4 ، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، 2012.
- 119- نوفل محمد بكر : الإبداع الجاد مفاهيم و تطبيقات ، ط1 ، دار ديونو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 120- الهويدي زيد : الإبداع ( ماهيته ، اكتشافه ، تنميته ) ، ط2 ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية ، 2007.
- 121- الهيتي خالد عبد الرحيم : إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010.

قائمة الدوريات و المجلات:

- 122- تحسين الطراونة ، اللوزي سليمان : إدارة الوقت ( دراسة ميدانية) ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلد 11 ، العدد 4 ، 1996.
- 123- حامد سهى مصطفى : الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجلس المحافظات ، مجلة كلية الأدب ، العدد 91 ، جامعة بغداد ، 2009.
- 124- حوامدة باسم محمد ، حراشة محمد عبود : مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في تدريبات التربية و التعليم في الأردن ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد 18 ، العدد 2 ، السعودية ، 2006.
- 125- خضير باسل عباس ، نعمة علي حسين : واقع استخدام الوقت من قبل رؤساء الأقسام العلمية ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، العدد 8 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2006.
- 126- الدغامين زياد : توظيف الوقت و استثماره في ضوء الوحي ، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية ، المجلد 5 ، العدد 3/أ ، 2009.
- 127- ربيع احمد بن يحيى : التغيير التنظيمي كإستراتيجية لدعم عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 14 ، المجلد 01-2016 .
- 128- رمزي عبد القادر : مفهوم الإبداع في النسقية الإسلامية ، مجلة الإسلامية للمعرفة ، المعهد العلمي للفكر الإسلامي ، الولايات المتحدة الأمريكية ، السنة 11 ، العدد 41 ، 2005.
- 129- الزهري زنده الياني : الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر ، المجلد 30 ، العدد 3 ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب ، الكويت 2002.
- 130- شناف خديجة : الوقت في العمل المؤسسي ( قيمة و أساليب إدارته) ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 30 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، سبتمبر 2017.
- 131- الصرايرة آكثم عبد المجيد : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلد 18 ، العدد 4 ، 01-2003.
- 132- عابدين محمد شريف : دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية و المهنية لمدير المدرسة ، المجلة التربوية ، العدد 66 ، المجلد 17 ، 2003.
- 133- عباينة رامي ، الشقران رامي : درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في تدريبات التربية و التعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 14 العدد 2 ، 2013 .
- 134- العلواني طه جابر : من التقديم ، مجلة إسلامية المعرفة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الولايات المتحدة الأمريكية ، العدد 14 ، 2005.

- 135- لونيس علي ، جغبوب دلال : إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات بسطيف، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية ، العدد 17 ، 2013.
- 136- النوح عبد العزيز: واقع تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، العدد 37 ، 2011 .
- قائمة الأطروحات و الرسائل العلمية :
- 137- أبو معمر فارس محمود: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015.
- 138- أبو معمر وصيفة سليمان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.
- 139- احمد يوسف أيمن حمد : إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة ، جامعة النيلين ، السودان ، رسالة دكتوراة ، 2006.
- 140- الأسطل اميمة عبد الخالق : فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من و جهة نظرهم، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009.
- 141- بن ارجم إدريس : بعض الأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب و الرياضة ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2014.
- 142- بن ارجم إدريس: بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2018.
- 143- جغبوب دلال : مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية التربوية ، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2 ، الجزائر ، 2016.
- 144- الحارثي مشعل بن مبارك ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012.
- 145- الحلو عبد العزيز محمد: اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
- 146- حمدونة علاء سعيد : معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ،فلسطين ، 2011.

- 147- الرشيد جهاد بن محمد : إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2003.
- 148- السلمي فهد بن عوض الله زاحم : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 .
- 149- الصغير علي بن سويلم : واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2005.
- 150- عريقات خليل إبراهيم : إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 2010.
- 151- العقيلي اسعد صالح : المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، 2009 .
- 152- عواد احمد رياض: القيادة التحويلية و علاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين و المعلمات فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين ، 2012.
- 153- الغامدي محمد احمد: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية، 2007.
- 154- الغيثي فهد محمد: أساليب إدارة الوقت و ممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2000.
- 155- لخضر سالم : القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات الشباب و الرياضة ، رسالة دكتوراه ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2016.
- 156- لعياضي عصام : بعض أساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية دراسة ميدانية لولاية ( برج بوعرييج - المسيلة - سطيف ) ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2014.
- 157- بدر سفيان نبيل : متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين ، 2013.
- 158- المشوط محمد سعد فهد : اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، 2011 .

- 159- الهذلي رحوه بنت سمران : إدارة الذات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات و معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن ، رسالة ماجستير ، جامعة ، أم القرى ، السعودية ، 2010.
- 160- واعر وسيلة : دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015.
- قائمة الملتقيات الدولية و الوطنية :
- 161- عبد الودود احمد خطاب ، نبراس يونس محمد آل مراد : تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء و أعضاء الاتحادات و الأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين ، المؤتمر الدولي الأول ، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، المسيلة ، الجزائر ، 2008.
- 162- المومني إنصاف : توظيف السنة النبوية في بناء الشخصية الإبداعية ، المؤتمر العلمي الأول للسنة النبوية و الدراسات المعاصرة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007.
- 163- الشاشي هداية الله : تنمية وتفعيل الشخصية القيادية في السنة و السنة النبوية ، المؤتمر العلمي الأول للسنة النبوية ، كلية الشريعة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2006.
- 164- نصير طلال ، نجم العزاوي : اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك الأردنية ، الملتقى الدولي ( الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، الجزائر ، أيام 18-19 ماي 2011.
- 165- محمد جاد محمد ، اشرف احمد محمود : الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين بمحافظة البحر الأحمر ، المؤتمر العلمي التاسع ( تطوير التعليم في الوطن العربي ) ، جامعة الفيوم ، مصر ، 14-15 أكتوبر 2008.
- 166- خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي : دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع ، الملتقى الدولي الخامس ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف أيام 13-14 ديسمبر 2011.
- قائمة المجالات و الدورات و المحاضرات :
- 167- بركات زياد : اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت و علاقة ذلك ببعض المتغيرات ، بحث مقدم إلى جامعة القدس المفتوحة ، طولكرم ، فلسطين ، 2007.

- 168- بن واضح الهاشمي : منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا ( ماستر - ماجستير - دكتوراه ) ، طبعة 2016 ، مطبوعة محاضرات في منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016.
- 169- سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة ، القاهرة ، مصر ، 17-21 فيفري 2008.
- قائمة المواقع الالكترونية:
- 170- الجريسي خالد : إدارة الوقت من منظور إسلامي ، ب ط ، موقع شبكة الالوكة ، مكتبة الالوكة ، تاريخ الإضافة 2010/03/09 . رابط تحميل الكتاب : <http://www.alukah.net/library/0/14973/>
- 171- الدوسري عبد الرحمن : فوائد من حديث ( نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ك الصحة و الفراغ ) ، موقع الالوكة ، تاريخ الإضافة 2016/08/07 ، آخر تحديث في 18 مارس 2018 على الساعة 12:35 ، [http://www.alukah.net/sharia/0/106320/#\\_ftn4](http://www.alukah.net/sharia/0/106320/#_ftn4)
- 172- رجب كاظم : الإدارة بالأهداف ، شبكة جامعة بابل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة البيئة ، 2014/12/04 ، على الساعة 08:02:16 ، الرابط : <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?depid=3&lcid=42410>
- 173- زياد الدغامين : توظيف الوقت و استثماره في ضوء الوحي ، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية ، المجلد 5 ، العدد 3/أ ، 2009.
- 174- القحطاني شايح : إدارة الذات القيادية ، الأمن و الحياة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، العدد 408 ، 04 / 2016 ، ص 95 : الرابط [\(URI\)](http://repository.nauss.edu.sa/123456789/63838)
- 175- الكبسي محمد يحي : التميز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه و سلم في الجوانب الإدارية ، بحث مقدم لجامعة الإيمان ، صنعاء ، اليمن ، [wefaqdev. Net/pic/studies/78\\_7690.doc](http://wefaqdev.Net/pic/studies/78_7690.doc)
- 176- كردى احمد السيد : عوامل تنمية الإبداع الإداري ، في 14 أكتوبر 2015 ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/784415>
- 177- احمد محمد جابر ، وآخرون : علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة ، المنهل ، رابط المقال :
- 178- محمود حسن محمد : الإسلام و القدرة الإبداعية ، موقع شبكة الالوكة ، تاريخ الإضافة 2009/07/26 ، زيارة رقم 28131 ، آخر تحديث 13 / 06 / 1439 ، على الساعة 15:10 ، الرابط <http://www.alukah.net/social/06816>

179- المكتبة الشاملة : قيمة الزمن عند العلماء ، <http://shamela.ws/browse.php/book-96882/page-23>

180- النابلسي محمد راتب : شرح الحديث الشريف - الترغيب و التهيب ، الدرس ( 018 - 116 )

، كتاب العلم ، 1997/03/23 ، <http://www.nabulsi.com/blue/ar/te.php?art=2678>

181- حديقة المقالات : الوقت الإبداعي ( سلسلة الإبداع في مقالات 1 ) ، 24 ديسمبر 2017 ،

الرابط : [aradb.com](http://aradb.com)-الوقت الإبداعي سلسلة الإبداع في مقالات 1

قائمة المراجع الأجنبية :

182- Bernard , Show , **Creative manager** , received

from, [http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative\\_Manager\\_Lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_Lesson.htm)

183- BRUNO COLLARD –JANIE HOULE, L'autogestion des troubles anxieux ,dépressif et bipolaire :pourquoi et comment redonner du pouvoir aux personnes en rétablissement ,Canada(04/02/2015).

184- Daft Richard L, management , 1th Edition , United states , south – western Cengage Learning ,2003.

185- Dessler Gary , Management Leading people and Organisation , 4th Edition , New Jersey , Prentice – Hall , 2001.

186- Johns Gary & Saks Alan M, Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, 6th Edition , United States , Prentice – Hall, 2005.

187- King N & Anderson N, Managing innovation and change : A critical guide for organizations , London Thompson , 2002.

188- Mohammed Fathiya & Barjoyai Bardai , The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institution , a study of Libyan Public Universities , Australian journal of Basic and Applied Sciences , Vol 6, no 5 , 2012.

189- –Monieddin Rahmonouni & Marat Yil Dizogler : Motivation et déterminants de le innovation technologique un survêt des théories modernes , Cahiers du GRETHA , Université Paul Cézanne , Aix Marseille 3 , France, N 10-11-2011.

190- Pedler Mike , et al, A manager Guide of Self Development , McGraw Hill Co, London , 1988.

191- Ray . G , Helmer, P.E . **Teme Managment for engineers and constructors** , New York American Societ of civil engineers, 2004 ..

- 192- Soo et Christine , Timothy Devinney , David Midglers , Anne Deerin : Knowledge Management ( Philosophy , Processes , and Pitfalls ) , California Management Review , Vol 44 , No 4 , 2004.
- 193- Thomas Pendide : Favoriser Le innovation dans une Organisation par projets sous contraintes de ressources , définition de une approche basée sur les processus , thèse de doctorat en systèmes Industriels , université ,de Toulouse , France , 2011.
- 194- Webster , denial , Webster third new international dictionary , Massachusetts , USA , 2006.

# قائمة الملاحق

- 1 - الاستبيان في صورته الأولية قبل التحكيم.
- 2 - الاستبيان في صورته النهائية بعد التحكيم.
- 3 - قائمة أسماء المحكمين.
- 4 - تسهيل مهمة.
- 5 - نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss.

1 - الاستبيان بعد التحكيم:

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السيد /ة المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في

نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، والتي تحمل عنوان :

" أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و نواب ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر " .

حيث نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط ، لذا نرجو تعاونكم في

إثراء هذه الدراسة ، وتكرمكم بالإجابة بكل صراحة و موضوعية على أسئلة هذا الاستبيان لأهمية إجابتكم على نتائج

هذه الدراسة ، وذلك بوضع علامة ( x ) في خانة الإجابة المناسبة من وجهة نظركم و بكل صراحة .

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام و التقدير على سعة صدركم.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - المعهد:.....

2 - المركز الوظيفي : مدير  نائب مدير  رئيس قسم

3 - سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4 - المؤهل العلمي: ليسانس  ماجستير

دكتورة  أستاذ التعليم العالي

## أسلوب الإدارة بالتفويض:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	احدد المهام التي يجب إن أفوض بها أشخاص آخرين.					
02	احدد المهام التي يمكن إن أفوض بها أشخاص آخرين.					
03	احدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.					
04	احدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل إن أفوض بها شخص آخر.					
05	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.					
06	أقدم للمفوضين المعومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم .					
07	أوجه التعليمات بشكل كافي لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عملها					
08	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين احدد النتائج المتوقعة منها.					
09	عندما أفوض المهمة لأجل معين اخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل ممارسته مهمته.					
10	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.					
11	اعبر عن ثقتي بقدررة المفوض إليهم للقيام بالمهمة .					
12	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.					
13	أساعد الشخص المفوض إليه المهمة على إن يجد الحلول بنفسه.					
14	أشجع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.					
15	أكافئ الشخص المفوض إليه المهمة على عمله الجيد.					
16	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.					
17	أفوض من ينوب عني في أداء المحاملات والمناسبات الاجتماعية.					
18	استخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.					
19	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.					
20	احرص على عدم تفويض المهام الصعبة في الوظيفة.					

## أسلوب الإدارة بالأهداف:

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	احدد الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.					
02	أضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بمشاركة المرؤوسين.					
03	احدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.					
04	أضع في اعتبائي الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل .					
05	ارتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.					
06	احدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.					
07	أقوم بتحديد وقت لانجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عن سيقوم بانجازها.					
08	هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.					
09	أقوم بالمراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف.					
10	التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.					
11	اهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقا.					
12	أتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.					
13	اهتم بان تكون أهداف العمل مكتوبة.					
14	اعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.					
15	احدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي اعمل فيها فائدة أكبر.					
16	احدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس.					
17	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب انجازها.					
18	أضع في اعتبائي قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف .					
19	اهتم بتحديد أدورا ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.					
20	احرص علي تهيئة الفرصة للمرؤوسين للتطوير والنمو الذاتي.					
21	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف.					

## أسلوب الإدارة الذاتية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع.					
02	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.					
03	انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوارتي المختلفة على أكمل وجه.					
04	أطور الطريقة التي اتبعها في أداء الأعمال اليومية.					
05	اقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.					
06	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلا.					
07	احدد وقتا كافيا لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.					
08	أؤدي الأعمال غير مرغوبة فورا بدلا من تأجيلها.					
09	اعرف كيف احدد الأولويات والمهام والتزم بها.					
10	احرص على الاطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي.					
11	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي.					
12	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.					
13	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم.					
14	استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.					
15	ابدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر.					
16	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلي استخدام وقتي بفعالية أقل.					
17	احترم وجهات النظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.					
18	احرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل.					
19	أتقبل الأخطاء الغير المقصودة للمرؤوسين لمعرفتي بهم.					
20	احرص علي عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل.					
21	اعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي.					

المحور الثالث : الإبداع الإداري.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>عنصر الأصالة</b>						<b>البعد 1</b>
					نحاول في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تطبيق طرائق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا.	1
					نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد.	2
					نحن حريصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	3
<b>عنصر الطلاقة</b>						<b>البعد 2</b>
					لدينا المهارات الكافية في معهدنا التي تمكنا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	4
					يتوفر لدى منسوبي المعهد وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش و الحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك.	5
					نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل.	6
<b>عنصر المرونة</b>						<b>البعد 3</b>
					لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين و بالآراء المخالفة.	7
					في معهدنا الذي اعلم به نسعى للحصول على الأفكار و المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	8
					نحن في معهدنا نحصر على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات.	9
<b>عنصر المخاطرة</b>						<b>البعد 4</b>
					عادة ما نقوم في معهدنا باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	10
					نحن نحصر في معهدنا على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى و لو لم نتمكن من تطبيقها.	11
					قد نتردد في معهدنا من تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا	12

					من الفشل .	
<b>عنصر القدرة على التحليل</b>						<b>البعد 5</b>
					نحن في المعهد الذي نعمل فيه لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي و بل وفقا لأسس علمية.	13
					نتمتع بالقدرة على تبسيط و تنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكل.	14
					في معهدنا عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد.	15
<b>عنصر الحساسية للمشكلات</b>						<b>البعد 6</b>
					عادة ما نشعر بالقوة و النشاط في التعامل مع المشكلات.	16
					في المعهد نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	17
					نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل في معهدنا قبل حدوثها و نقوم بالتخطيط لها لمواجهتها.	18
<b>عنصر الخروج على المألوف</b>						<b>البعد 7</b>
					نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة في معهدنا على الأعمال الروتينية و البسيطة.	19
					عند مواجهة مشكلة ما في معهدنا فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.	20
					في المعهد الذي اعلم فيه يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى.	21

2- الاستبيان بعد التحكيم:

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السيد /ة المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في نظرية و

منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، والتي تحمل عنوان :

" أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و نواب ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات  
النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر" .

حيث نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط ، لذا نرجو تعاونكم في

إثراء هذه الدراسة ، وتكرمكم بالإجابة بكل صراحة و موضوعية على أسئلة هذا الاستبيان لأهمية إجابتكم على نتائج

هذه الدراسة ، وذلك بوضع علامة ( x ) في خانة الإجابة المناسبة من وجهة نظركم و بكل صراحة .

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام و التقدير على سعة صدركم.

المحور الأول : البيانات الشخصية

5 - المعهد:.....

6 - المركز الوظيفي : مدير  نائب مدير  رئيس قسم

7 - سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات

8 - المؤهل العلمي: ليسانس  ماستر  ماجستير

دكتورة  أستاذ التعليم العالي

المحور الثاني : أساليب إدارة الوقت

بعد أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة للوقت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					احدد و ارتب الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.	1
					احدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.	2
					أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل .	3
					احدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.	4
					أقوم بتحديد وقت لانجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عن سيقوم بانجازها.	5
					هدفي الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.	6
					التزم بتنفيذ أولويات الأهداف.	7
					أقوم بالمراقبة و اهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعة مسبقا.	8
					أتحقق من انجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.	9
					اعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.	10
					احدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي اعمل فيها فائدة أكبر.	11
					أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف .	12

بعد أسلوب الإدارة بالتفويض لإدارة للوقت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					احدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.	13
					احدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.	14
					احدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل إن أفوض بها شخص آخر.	15
					أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين. .	16
					أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم .	17
					أوجه التعليمات بشكل كافي لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.	18
					عندما أفوض المهمة للمرؤوسين احدد النتائج المتوقعة منها.	19
					عندما أفوض المهمة لأجل معين اخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل ممارسته مهمته.	20
					أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.	21
					أراقب وتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.	22
					أشجع الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.	23
					لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.	24
					أفوض من ينوب عني في أداء الجاملات والمناسبات الاجتماعية.	25
					أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.	26

بعد أسلوب الإدارة الذاتية لإدارة للوقت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					اخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع.	27
					أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.	28
					أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.	29
					احدد وقتا كافيا لانجاز الأعمال الأكثر أهمية.	30
					انظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدوار مختلفة على أكمل وجه.	31
					اعرف كيف احدد الأولويات والمهام والتزم بها.	32
					أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.	33
					أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكلة إلي.	34
					أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلي استخدام وقتي بفعالية اقل.	35
					استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.	36

المحور الثالث : الإبداع الإداري.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>عنصر الأصالة</b>						<b>البعد 1</b>
					نحاول في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تطبيق طرائق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا.	1
					نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد.	2
					نحن حريصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة.	3
<b>عنصر الطلاقة</b>						<b>البعد 2</b>
					لدينا المهارات الكافية في معهدنا التي تمكنا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	4
					يتوفر لدى منسوبي المعهد وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش و الحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك.	5
					نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل.	6
<b>عنصر المرونة</b>						<b>البعد 3</b>
					لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين و بالآراء المخالفة.	7
					في معهدنا الذي اعلم به نسعى للحصول على الأفكار و المقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	8
					نحن في معهدنا نحصر على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات.	9
<b>عنصر المخاطرة</b>						<b>البعد 4</b>
					عادة ما نقوم في معهدنا باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	10
					نحن نحصر في معهدنا على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى و لو لم نتمكن من تطبيقها.	11
					قد نتردد في معهدنا من تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا	12

					من الفشل .	
<b>عنصر القدرة على التحليل</b>						<b>البعد 5</b>
					نحن في المعهد الذي نعمل فيه لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي و بل وفقا لأسس علمية.	13
					نتمتع بالقدرة على تبسيط و تنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكل.	14
					في معهدنا عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد.	15
<b>عنصر الحساسية للمشكلات</b>						<b>البعد 6</b>
					عادة ما نشعر بالقوة و النشاط في التعامل مع المشكلات.	16
					في المعهد نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	17
					نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل في معهدنا قبل حدوثها و نقوم بالتخطيط لها لمواجهتها.	18
<b>عنصر الخروج على المألوف</b>						<b>البعد 7</b>
					نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة في معهدنا على الأعمال الروتينية و البسيطة.	19
					عند مواجهة مشكلة ما في معهدنا فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.	20
					في المعهد الذي اعلم فيه يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى.	21

- قائمة المحكمين :

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	عمر عمور	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
02	محمد زحاف	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
03	خالد جوادي	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة
04	السعيد بالبار	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة
05	فتيحة بوساق	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة
06	محمد حبارة	أستاذ محاضر - أ-	المسيلة
07	الطيب فيرم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة

## ملخص الدراسة بالعربية:

**عنوان الدراسة :** أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء معاهد و نوابهم ورؤساء أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

**هدف الدراسة العام:** التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر

**المجتمع وعينة الدراسة :** جميع مدراء و نواب و رؤساء أقسام و معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، والبالغ عددهم ب 95 مدير و نائب مدير و رئيس قسم في معاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، و اخترنا منهم عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي، ما يمثل نسبة 71.57% من مجتمع الدراسة.

**أدوات الدراسة :** استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و استبيان مدرج على مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات

## أهم النتائج المتوصل إليها:

توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الوقت ( الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية ) و الإبداع الإداري ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف ) لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر

## أهم الاقتراحات:

الاستمرار على هذا المنهج في إدارة الوقت ، مع معالجة نقاط الضعف و التطوير المستمر لأسس و مهارات إدارة الوقت. تدريب الإداريين في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أساليب إدارة الوقت. عقد ورش عمل و دورات تكوينية منتظمة تساعد القيادات الإدارية بالجامعة على تطوير ثقافة الإبداع الإداري و الاستفادة من الخبرات المختلفة لدى بعضهم البعض. لاقتراح تبني أساليب إدارية حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة و التي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

## ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

### Abstract:

**Title of the study:** methods of time management and its impact on the administrative creativity of the directors of the institutes and their deputies and heads of departments of science and technology of physical and sports activities in Algeria

**Objective of the general study:** To identify the methods of time management and its impact on administrative creativity in the institutes of science and technology of physical and sports activities in Algeria

**The society and the sample of the study:** All the directors, deputies and heads of the departments and institutes of science and technology of physical and sports activities in Algeria, which are 95 director, deputy director and head of the departments and departments of science and technology of physical and sports activities, and we selected a random sample of The original community, representing 71.57% of the study population.

**Study Tools:** We used the analytical descriptive approach and a questionnaire on the five-dimensional Likert scale as a data collection tool

### Key findings:

- There is a high degree of use of time management methods of managers and their deputies and heads of departments working in the institutes and departments of science and technology of physical activities and sports in Algeria.
- There is a high level of managerial creativity of directors and their deputies and heads of departments working in the institutes and departments of science and technology of physical activities and sports in Algeria.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.05  $\alpha$ ) between the methods of time management (management by objectives - delegated administration - self-management) and managerial innovation (originality - fluency - flexibility - risk - ability to analyze ) With directors and their deputies and heads of departments working in the institutes and departments of science and technology of physical and sports activities in Algeria.

### Key suggestions:

- Continue this approach in time management, while addressing the weaknesses and continuous development of the basics and skills of time management
- Training managers in various administrative departments on the skills required by the application of time management methods.
- Holding workshops and regular training sessions to help the administrative leaders of the university to develop a culture of administrative innovation and benefit from different experiences of each other.
- The proposal to adopt modern administrative methods along the lines of Total Quality Management and Knowledge Management, which will increase the level of administrative creativity among the sample members..