

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: شرقي حمزة

تحت عنوان

بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية ودورها في الابداع  
الاداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

مجادي راجح

شريف حمزة

سعودي أيوب

# محتويات الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

أ ..... مقدمة

## الفصل التمهيدي

01\_ الإشكالية.....

02\_ فرضيات الدراسة.....

03\_ أهداف الدراسة.....

04\_ أهمية ادراسة.....

05\_ الكلمات الدالة في الدراسة.....

06\_ الدراسات السابقة.....

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

1\_ الثقافة التنظيمية.....

1.1\_ مفهوم الثقافة التنظيمية.....

2.1\_ نظريات الثقافة التنظيمية.....

3.1\_ أهمية الثقافة التنظيمية.....

4.1\_ وظائف الثقافة التنظيمية.....

5.1\_ أبعاد الثقافة التنظيمية.....

6.1\_ عناصر الثقافة التنظيمية.....

7.1\_ أنواع الثقافة التنظيمية.....

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري

2. الإبداع الإداري.....

1.2\_ مفهوم الإبداع الإداري.....

2.2\_ عناصر الإبداع الإداري.....

3.2\_ مراحل العملية الإبداعية.....

4.2\_ مستويات الإبداع.....

2. 5- السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع.....

2. 6-العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.....

2. 7-معوقات الإبداع الإداري.....



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	40
2	معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان	41
3	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الأول	55
4	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الأول	56
5	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الأول	59
6	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الأول	61
7	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	62
8	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الثاني	55
9	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الثاني	56
10	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الثاني	59
11	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الثاني	61
12	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة	62
13	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الثالث	55
14	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الثالث	56
15	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الثالث	59

61	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الثالث	16
62	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	17
55	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الرابع	18
56	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الرابع	19
59	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الرابع	20
61	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الرابع	21
62	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الأول	1
41	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) _المحور الأول	2
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) _المحور الأول	3
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) _المحور الأول	4
40	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) _المحور الثاني	5
41	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) _المحور الثاني	6
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) _المحور الثاني	7
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) _المحور الثاني	8
40	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم	9

	(01)_المحور الثالث	
41	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الثالث	10
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الثالث	11
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الثالث	12
40	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)_المحور الرابع	13
41	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)_المحور الرابع	14
55	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)_المحور الرابع	15
56	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)_المحور الرابع	16

## مقدمة :

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات , الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل , وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة , بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الخيال المنتج .

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المنظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وحق تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار . لان الثقافة التنظيمية وما تتوفره من قيم ومعتقدات التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المنظمة ومن هنا يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وبما أن الأفراد يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات .

وأنه إذا تبنت منظمات الأعمال ثقافة تنظيمية ناجحة ومتميزة حيث تخدم كل الجوانب المنظمة من موارد بشرية والقادة والمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة والمتطورة أدى ذلك إلى الوصول للتميز وتحقيق الإبداع الإداري للمنظمات و على هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأبداع الإداري داخل المنظمة و لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى بابين:

الباب الأول: الذي يشمل الجانب المنهجي و الجانب النظري و المقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الذي يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة و الذي يضم بدوره أسباب اختيار الموضوع و أهداف

الدراسة، إضافة إلى الإشكالية و الفرضيات، تحديد المفاهيم، و الدراسات السابقة.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى ماهية الثقافة التنظيمية، خصائصها، مميزاتها، وظائفها، مكوناتها، أنواعها و نظريتها، مراحلها و نماذجها، علاقتها بالمنظمة و العاملين.

و عالجنا في الفصل الثالث الإبداع الإداري و أساليب تطويره، ماهيته، مقاييسه و نظرياته، مراحلها، أنواعه، مستوياته، و العوامل المساعدة في تحقيقه و آليات تطويره.

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني في الدراسة:

عالجنا في الفصل الرابع أفراد العينة و كيفية تصنيفها و التقنيات و المناهج المستعملة للدراسة، ثم تناولنا عرض و تحليل معطيات و نتائج الدراسة، و قسمناه إلى أربعة محاور:

المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى دور قيمة المكافأة في الأبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

ثم المحور الثاني متعلق بالفرضية الثانية دور قيمة الفاعلية في الأبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

ثم المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة دور قيمة فرق العمل في الأبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

ثم المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة دور قيمة العدالة في الأبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

لنلخص في الأخير إلى استنتاج عام فيه نتائج الدراسة.



# الفصل الأول

الخلفية النظرية ودراسات  
السابقة

## الخلفية النظرية :

## أولاً\_ الثقافة التنظيمية

## 1.1\_ مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (العميان،2002،ص311)، و تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم و الاتجاهات و معايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (الشيخ،1995،ص17).

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي ، و ذلك من خلال تركيزها على قيم و معتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء ، و العمل الجماعي ، و احترام الوقت ، و الإخلاص في العمل ، و توفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية و معنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنشر بعد ثقافتها و لم ترسخ في نفوس العاملين الجدد ، و هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية :

يعرف القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .(القريوتي،2008،ص373)

و يعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم و المعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم ، و كذلك مع الناس خارج المنظمة .(Joned،2007،177)

و يتساءل Hofstede عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسراً عن المادة التي تتكون منها الطبقات الراسخة ، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة و إنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر في عقولهم (Hofstede،2005،36).

و قدم الكاتب كيرت ليون تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة " (حرير،2004،ص327)

و أيضاً عرفها ويلن Wheelen بان الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد " (الجزراوي المدهون،1995،ص397)

و عرف الكاتب Gibson و زملاؤه الثقافة التنظيمية " بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان ، و أنماط سلوكية مشتركة " (حرير،2004،ص327)

كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العيان،2002،ص311)

و يقدم الباحث تعريفا للثقافة التنظيمية " منظومة مشتركة من القيم و أساليب التفكير و القناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة ، و التي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل ، و تعتبر من أهم المكونات المعنوية و الفكرية في منظمات الأعمال .

## 2.1\_ نظريات الثقافة التنظيمية :

و لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية ن و السلوك التنظيمي و قد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات و التنظيم و هي كالتالي : (الشلوي،2005،ص38-40)

### 1.2.1\_ نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و يورد وصفي إلى أن (اوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، و تسيطر على تفاعل الأفراد ، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

### 2.2.1\_ نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تمثل في مجموعة من

الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة .

### 3.2.1\_ نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و

التي يعرف القادة بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره نو يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي ، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة ن و باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم .

و تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية و هي :

1\_ عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

2\_ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها .

3\_ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية استند إلى القيم الاجتماعية .

### 4.2.1\_ نظرية سجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة

مشتركة ، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الفكرة تنمو خلال التدريب و الممارسة

الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

و قد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، و ينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع ن في حين أوضحت دراسات (باتسون) وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة ، إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالإناث ، و أن هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الإناث.

أما دراسة (لينتون) فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ، و يقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم ، و يرى (لينتون) أن شغل الأفراد (للمناصب) المراكز ، و الأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ، و يرى (لينتون) أن شخصيات المركز لا تناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع ، و إنما تتكامل معه .

### 3.1\_ أهمية الثقافة التنظيمية :

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري و المرجع لسلوك العاملين ، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل و مجموعات العمل على فعله ، و العمل غير المتوقع أن يواجه الاستنكار و الاستهجان منهم ، و يؤكد ذلك مالك (March-April, 2001) ، فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دورا في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة ، و من ثم عد يمكن للثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة .

### 4.1\_ وظائف الثقافة التنظيمية : (Daft, 2001, 589)

أما وظائف الثقافة فيمكن القول أن لها وظيفتين أساسيتين هما :

1.4.1\_ إحداهما التكامل و النسق الداخلي : إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي و طرائق الاتصال و بيان السلوك المقبول و غير المقبول .

2.4.1\_ التكيف الخارجي مع البيئة : إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء و التجاوب مع احتياجاتهم و توقعاتهم و المنافسين و طرائق التعامل معهم .

### 5.1\_ أبعاد الثقافة التنظيمية :

أما من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في ماهيتها و أعدادها ، فيرى Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي ، و أهمية أمن المنظمة ، و مسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة ، و الاتصالات ، و السلوك الإداري ، و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين و تصرفاتهم ، أن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة و إعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد ، و هناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج و دلالات تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من

أنماط التفكير. (erickson, 2000, 4) ، و يميز (عبد اللطيف، 2007، ص196-200) بين أربعة أنواع من عمليات إدارة الرمز التي تتضمن :

1.5.1\_ **اللغة** : هي أداة الاتصال و تكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيرا كبيرا في تكوين الاتصال الداخلي ، و من ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم و المعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي .

2.5.1\_ **الطقوس و الشعائر**: هي عبارة عن ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد و الإجراءات الرسمية و غير الرسمية لها طابع مرجعي ، فالجامعة تمارس شعائر معينة عند افتتاحها و عند إجراء الامتحانات و إعلان النتائج و الغرض من ذلك التأكيد على هوية الجامعة و مركزها في المجتمع .

3.5.1\_ **الأساطير و القصص و الحكايات**: الأساطير وسائل اتصال و ترسيخ للنظام التمثيلي للقيم ضمن المنظمة ، إذ تشري إلى تاريخ المنظمة و نجاحاتها و عصرها الذهني ، و تعد الوظيفة الأساسية للأساطير و القصص و الحكايات في المنظمة توحيدا للمعتقدات لدى العاملين من خلال اتفاق جماعي بينهم .

4.5.1\_ **الأبطال** : و هم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم و أفعالهم و مواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة ، لأنهم ليس فقط بسبب كفاياتهم المهنية و لكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة و تؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل .

و يضيف القصيمي إلى الإبعاد المذكورة أبعادا أخرى للثقافة التنظيمية أهمها الألفة و الرسميات : إذ تشير الألفة إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموع من النشاطات ، أما الرسميات فهي نظام لطقوس و شعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي (أسعد أحمد، 2008، ص45).

## 6.1\_ عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر و هي كما يلي :

1.6.1\_ **القيم التنظيمية**: فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية . (المدون و الجزراوي، 1995، ص399)

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين .... الخ (العميان، 2002، ص312)

2.6.1\_ **المعتقدات التنظيمية** : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات على سبيل مثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي (المدون و الجزراوي، 1995، ص400)

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد ، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني ، و على هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي :

أ\_ الافكار الصحيحة .

ب\_ الأفكار الخاطئة .

جـ\_ الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطئها .

و كل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد و تصبح من ثقافتهم

(جواد،2000،ص227)

**3.6.1\_ التوقعات التنظيمية :** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الطي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل ن و توفير بيئة تنظيمية يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .(العميان،2002،ص313)

**4.6.1\_ الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة

للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإتباع(العميان،2002،ص313) ، و يعتبر مفهوم المعايير Norms من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية ، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع ، حيث يشير إلى طرق العمل ، و إن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال و ما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه و مكوناته ، و العلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا و تنظيميا (جواد،2000،ص227)

**7.1\_ أنواع الثقافة التنظيمية :**

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ، و من قطاع إلى آخر ، و من ابرز هذه الأنواع :

**1.10.1\_ الثقافة البيروقراطية :** و في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات ، فالعمل يكون منظما ، و الوحدات يتم بينها تنسيق ، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي ، و يقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

**2.10.1\_ الثقافة الإبداعية :** و تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ، و مواجهة التحديات .

**3.10.1\_ الثقافة المساندة :** تتميز بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة ، و المساواة ، و التعاون ، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

**4.10.1\_ ثقافة العمليات :** و يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل ، و ليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر ، و الحيلة بين الأفراد ، و الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله .

**5.10.1\_ ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف ، و إنجاز العمل ، و تهتم بالنتائج ، و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج ، و بأقل التكاليف .

**6.10.1\_ثقافة الدور :** و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي ، و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد ، و تهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي ، و الاستمرارية ، و ثبات الأداء (السواط،1998،ص62-63)

 pdfelement

## ثانياً\_ الإبداع الإداري:

## 1.2. مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992م: 177).

ورغم كثرة ما كُتِبَ عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي: (عساف، 1994: 269):

- 1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.
- 2- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجددة والملاءمة وإمكانية التطوير.
- 3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.
- 4- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

- 5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة (الحقباتي، 1418هـ: 12).
- ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية، 1986: 69).
- ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (العواجي، 1406: 995).
- وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (الشيبي، 1997: 88).
- وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، 1992: 102).
- ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي، 1406: 35).
- وقد عرف الحقباتي الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباتي، 1418: 15).
- كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، 1422: 15).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

وهذا التعريف هو الذي سوف تتبناه هذه الدراسة.

## 2.2. عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر (الشبيني، 1997: 91).

### 1.2.2- الطلاقة:

يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

### 2.2.2- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

### 3.2.2- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

### 4.2.2- الحساسية للمشكلات:

تمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

### 5.2.2- التحليل:

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

### 6.2.2- المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر، 1992: 64).

### 7.2.2- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي، 1418: 17).

### 3.2- مراحل العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (الدهان، 1992: 188):

- 1- وجود مشكلة.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تصور الحلول.
- 5- التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.
- 6- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسّم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل مثل محمد (1991: 57) وهي كالتالي:

### 1.3.2- مرحلة الإعداد والتحضير:

وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

### 2.3.2- مرحلة التبصر والتفريخ:

ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها. لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها. وتداخل خلالها العوامل الشعورية

والاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

### 3.3.2- مرحلة البزوغ والإشراق:

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

### 4.3.2- مرحلة التحقيق والتجريب:

ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

### 4.2- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

### 1.4.2- الإبداع على مستوى الفرد:

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

### 2.4.2- 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.

### 3.4.2- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- 1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- 2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- 3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- 4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- 5- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- 6- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 7- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة. (الشيبني، 1997م: 94).

## 2. 5- السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع:

تتمثل السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع في وجود بعض الملامح والخصائص الأساسية والتي يمكن حصرها في خمس مجموعات أساسية كما يلي (عبد الفتاح، 1995م: 61):

- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة، والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.
- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.
- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.
- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

## 2. 6- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين كما ذكرهما النمر (1992م : 91):

### 1.6.2- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

### 1.1.6.2- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- 1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
  - 2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
  - 3- تبسيط المستويات الإدارية.
  - 4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

### 2.1.6.2- جماعة العمل:

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

**3.1.6.2- الاتصالات الإدارية:**

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

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- 1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- 2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- 3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

**4.1.6.2- اتخاذ القرارات:**

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

**2.6.2- العوامل الخارجية:**

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

**1.2.6.2- الأسرة:**

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

## 2.2.6.2- التعليم:

لعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

## 3.2.6.2- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

## 4.2.6.2- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

## 7.2- معوقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

### 1.7.2- المعوقات التنظيمية والإدارية:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

- 1- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- 2- المركزية والتسلط.
- 3- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- 4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- 5- عدم وجود اتصال فاعل.
- 6- الافتقار إلى العمل الجماعي (النمر، 1992: 68).
- 7- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، 1995: 49).
- 8- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000: 14).
- 9- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (عبد الوهاب، 1400: 47).
- 10- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000: 15).
- 11- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه (النمر، 1987: 15).

## 2.7.2- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري

فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب (النمر، 1992: 68).

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي: (همشري، 1994: 125).

- 1- مقاومة التغيير .
- 2- غياب الحوافز .
- 3- تكاليف الإبداع .
- 4- مقاييس الإبداع .
- 5- القوانين والأنظمة .
- 6- الإدارة .
- 7- المناخ التنظيمي .
- 8- الزملاء (البيئة الاجتماعية) .
- 9- ظروف العمل البيئية .
- 10- عوامل شخصية .

وقد أشار هيجان إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري في المنظمات السعودية وهي: (هيجان، 1420: 59).

## 1.2.7.2- عدم وضوح الرؤية:

ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

### 2.2.7.2- الخوف من الفشل:

ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

### 3.2.7.2- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

### 4.2.7.2- غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

### 5.2.7.2- عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

### 6.2.7.2- الإفراط في مكافأة النجاح:

ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

### 7.2.7.2- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين

على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

### 8.2.7.2- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

### 9.2.7.2- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.



## ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري:

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهيجان (1420هـ: ص4) يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما يرى الكبيسي (1998م: ص73) أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقيادتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- أن تراقب خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- 5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

## 1.3- مفهوم المؤسسات العامة:

يعرف أحمد رشيد المؤسسات العامة بأنها ذلك النمط المستحدث في التنظيم الإداري العام الذي يقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية في الدول النامية (رشيد، 1967: 90).

كما تعرف بأنها هي الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية وتكون معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية (صادق، 1384: 8).

وتعرف أيضاً المؤسسات العامة بأنها منظمة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها ذمة مالية عامة مستقلة تخصص لتحقيق غرض اقتصادي (البيشي، 1419: 6).

وتعرف بأنها منظمة حكومية تتولى إدارة مرفق من المرافق العامة خارج نطاق التنظيم الوزاري (البيشي، 1414: 6).

كما يعرفها الهندي بأنها الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية، وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرونة التي تقرها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة (الهندي، 1414هـ: 121).

### 2.3- خصائص المؤسسات العامة:

هناك عدد من الخصائص التي تميز المؤسسات العامة عن الأساليب المتعددة التي تأخذ الدولة بها عند تقديم خدمات للمواطنين ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

#### 1.2.3- الشخصية الاعتبارية:

الشخصية المعنوية تطلق على ما كان محالاً لاكتساب الحقوق، وتحمل الالتزامات وليس شخصاً طبيعياً (إنساناً) وبناء على هذا فإن المؤسسات العامة كالشخص الطبيعي تكتسب الحقوق وتحمل الالتزامات.

#### 2.2.3- التخصص:

إن قصر نشاط المؤسسة العامة على غرض معين يعد قيداً على استقلالها، لأنه لا يسمح لها بممارسة أغراض أخرى وعلى كل حال يعد التخصص أحد العناصر التي يتسم بها العصر الحالي ويتجلى بوضوح بالمؤسسات العامة.

#### 3.2.3- المرفق العام:

المؤسسات العامة مرفق عام يسعى للنفع العام ويشارك المرافق العامة الأخرى في بعض صفاتها الرئيسية مثلاً المؤسسات العامة تخدم الصالح العام للدولة وتخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها ويعتمد بعضها في المصروفات على ما يخصص له من خزينة الدولة. ولكنها تتميز عن المرافق العامة بقابلية خدماتها للتجزئة حيث يتصف بعضها بعدم شمول خدماته لجميع شرائح المجتمع.

#### 4.2.3- الذمة المالية:

يترتب على اتصاف المؤسسة العامة بالذمة المالية أن تكون لها ميزانية مستقلة، ولها حساباتها الخاصة، ومن الممكن أن تكون دائنة أو مدينة، وباستطاعتها أن تبرم العقود وتتفاوض مع الآخرين بصفة مباشرة.

**5.2.3- غير المركزية الإدارية:**

المؤسسات العامة صورة من صور غير المركزية حيث لا تقع المؤسسات العامة تحت السلطة المباشرة للدولة.

**6.2.3- الخضوع لنظام خاص:**

جميع المؤسسات العامة في المملكة أنشئت بنظام خاص، صدر بموجب مرسوم ملكي يمنح المؤسسة شخصيتها الاعتبارية، وتمتع المؤسسة العامة بنص نظامها بدرجة من الاستقلالية. ويتيح لها النظام الخاص، تنوع لوائحها ومزاياها الوظيفية.

**7.2.3- الوصاية الإدارية:**

الوصاية الإدارية هي السلطات الإدارية المحدودة الممنوحة بالنظام لشخص إداري أعلى لممارستها على شخص إداري أدنى في مراقبة أعماله حمايةً للصالح العام. والمقصود بالوصاية بالمؤسسات العامة هو خضوعها لوصاية جهة مركزية في الحدود التي ينص عليها نظامها، ولكن من جهة الوصاية والمؤسسة العامة إرادة منفردة، ما عدا تعليق نفاذ أعمال المؤسسة العامة على موافقة جهة الوصاية. وتعتبر الوصاية الإدارية في استثناء الأصل، وهو استقلال المؤسسة العامة. وهذه الوصاية العامة لا بد من نص نظامي يقرها، وهي مقصورة غالباً على الوظيفة الرقابية والتصديق وتعد أخف من السلطة الرئاسية التي تكون غير محدودة، وتمارس على الأشخاص الطبيعيين.

**8.2.3- النزعة الوسيطة:**

التوسط غالباً يكون بين شيئين، ونظام المؤسسات يتحلى بخاصية التوسط في عدد من الأمور مثلاً:

**أ- من الناحية الاقتصادية:**

المؤسسات العامة تتوسط بين النظام الاشتراكي الذي يعتمد في تحقيق التنمية على القطاع العام ويلغي مهمة القطاع الخاص، وبين النظام الرأسمالي الذي يعتمد على القطاع الخاص ويلغي مهمة القطاع العام. حيث إن الاقتصاد الاشتراكي يرى أن المؤسسة منظمة تمتلكها الدولة وتمنحها استقلالاً في الإدارة، وحسابات التكاليف، وتعمل على أساس مبدأ الحساب التجاري ومحاسبة التكاليف، بينما يقوم الاقتصاد الحر على عدد من المبادئ الاقتصادية منها:

1- شرعية الملكية الخاصة.

2- إدارة المشروعات الإنتاجية من خلال المؤسسات الخاصة الباحثة عن الربح.

3- الرقابة على النظام الاقتصادي بواسطة تفاعل قوى السوق.

4- محدودية الأدوار التي تتولاها الحكومة.

والمؤسسة العامة تجمع بين النظام الاشتراكي والنظام الرأسمالي من خلال التوسط بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ب- من ناحية الإدارة:

استفادت المؤسسات من أدبيات الإدارة العامة وأدبيات إدارة الأعمال من خلال تطبيق مبدأ الحكومة بأسلوب إدارة الأعمال مستفيدةً من خاصية التشابه بين نشاط المؤسسات العامة ونشاط القطاع الخاص (البيشي، 1419: 10).

وقد ذكر السدحان (1396: 35) بعضاً من الخصائص التي تشترك فيها معظم المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وأهمها ما يلي:

- 1- تتمتع كل مؤسسة عامة بشخصية اعتبارية مستقلة وتتفق معظم أنظمة المؤسسات العامة على التأكيد الصريح لهذا المبدأ.
- 2- لكل مؤسسة عامة مجلس إدارة يشرف على إدارة أعمالها ويضع اللوائح والتعليمات المنظمة لشؤونها.
- 3- أن معظم المؤسسات العامة ملحقه بوزارات أو وزراء يرئسون مصالح حكومية تتجانس معها من حيث النشاط أو الأهداف، ويرئس الوزير المختص عادة مجلس إدارة المؤسسة العامة.
- 4- تخضع المؤسسات العامة لعدد من الجهات الرقابية، فهي تخضع لرقابة مجلس الوزراء كمصدر أساسي لتشكيل مجالسها الإدارية، كما تخضع لرقابة وزراء الوصاية، ورقابة وزارة المالية فيما يتعلق بمشروع موازنتها، ثم رقابة كل من ديوان المراقبة العامة ووزارة الخدمة المدنية والتي يخضع معظمها لأنظمتها المختلفة.

### 3.3-أهداف المؤسسات العامة:

تعتبر المؤسسات العامة جزءاً من الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة، وبالتالي فإن أهدافها لا تنفصل ولا تبتعد كثيراً عن الأهداف العامة الأخرى المرسومة لبقية الأجهزة الحكومية، غير أن هذا النوع من الجهاز الحكومي ينشأ عادة لغرض إدارة نشاط يدر دخلاً سواء كان تجارياً أو صناعياً أو اقتصادياً أو زراعياً. وفي أحيان أخرى تنشئ الدولة المؤسسات العامة لإدارة أنشطة ذات أهمية قومية مثل الجامعات وذلك لأن المؤسسات لا تسعى فقط لتحقيق الربح المادي وإنما إلى تحقيق المصلحة العامة (الهندي، 1414: 121).

### 4.3-أنواع المؤسسات العامة:

تصنف المؤسسات العامة إلى العديد من الأنواع حسب نوع التصنيف المستخدم وعليه سيتم عرض أنواع المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، حسب ما تقوم به من نشاط: (الهندي، 1414: 134).

- 1- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي يغلب على نشاطها الطابع المالي.
- 2- المؤسسات الاقتصادية: ويشمل هذا النوع جميع المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي التي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً.
- 3- المؤسسات الإدارية الاستشارية: وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات فنية عامة في المجالات الإدارية وفي مجال البحوث والاستشارات.
- 4- المؤسسات الاجتماعية: وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات يغلب عليها الصفة الاجتماعية.
- 5- المؤسسات التعليمية: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نشاطاً ذا طبيعة تعليمية.



## الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الابحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث و لقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا و سنعرض أهم و أحداث ما توفر لدينا منها :

## الدراسة الأولى :

دراسة أحمد بن فرحات الشلوي تحت عنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي «دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية . المدنيين و العسكريين » ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.

مشكلة الدراسة : ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء الوظيفي بالكلية .

اهداف الدراسة : \_ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية .

\_تحديد مستوى الأداء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين و العسكريين .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : اعتمد الباحث استبانة كأداة جمع لمعلومات .

## نتائج الدراسة :

\_ان مستوى الثقافة في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا

## الدراسة الثانية :

دراسة قاري بلقيس عبد الرحيم تحت عنوان : المحاور الاساسية لثقافة المنظمة و علاقتها بالأداء "دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية" ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، 2005.

أهداف الدراسة : التعرف على المحاور الاساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في احساس الفرد بأهميته التنظيمية ورغبته في ترتيب اولويات العمل ، و الرية التنظيمية الواضحة ، و الالتزام التنظيمي و احساس الفرد بالعدالة التنظيمية و علاقتها بمستوى كفاءة الاداء في المنظمات العامة ، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض النقاط ضعف الأداء في المنظمات لعامة .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

العينة : تم اختيار اربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة

أداة الدراسة : اعتمد الباحث استبانة .

نتائج الدراسة : اوضحت الدراسة أن الابعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر ايجابي على مستوى كفاءة الأداء ، و ذلك من خلال اراء العاملين في هذه المنظمات ، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن وجود عدالة تنظيمية ، و التزام تنظيمي و وضوح الرؤية المستقبلية ، و أهمية دور الفرد في المنظمة ، و قيام بترتيب اعمالهم حسب الاولوية ، و

تشجيع من الادارة في كل المنظمة يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات ، و توصف المختلفة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية .

### الدراسة الثالثة :

الياس سالم تحت عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، بالمسيلة "رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، 2006.

مشكلة الدراسة : كيف تثر ثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ؟

أهداف الدراسة : \_ معرفة أهم الابعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء ، و كذا العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين .

\_ دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل انماط السلوك لدى المحوثيين .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة : كما استخدم الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأداة لجمع البيانات و المعلومات

عينة الدراسة : تمثلت عينة دراسة في 92 عاملا في الشركة الجزائرية من مجموع 276 عاملا

نتائج الدراسة : \_ وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق اداء جيد و انتاجية مرتفعة ، حيث تبين وجود قيم ثقافية و ممارسات و سلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين و ادائهم و التي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الاداء في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا المؤسسة الاقتصادية .

### الدراسة الرابعة :

دراسة لزغبي تحت عنوان : اثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة لكرك، رسالة قدمت استكمالا للحصول على شهادة الماجستير ، جامعة غزة ، 2007.

مشكلة الدراسة : هل يؤثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة؟

اهداف الدراسة : معرفة اثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة.

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أداة الدراسة : اعتمد الباحث على استبيان

نتائج الدراسة : \_ ان مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي كما جاء في مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية و قيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، و ان مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة .

\_\_ بينت الدراسة ان هناك اثر دالا احصائيا عند مستوى دلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية(قيم عدالة الاجراءات ، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الاداء الوظيفي .

#### الدراسة الخامسة :

دراسة لزهراي تحت عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ، جامعة السعودية ، 2007.

مشكلة الدراسة : هل يؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية؟

اهداف الدراسة : \_\_ تحليل أثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، حيث شملت القطاع الصحي و التعليمي في المنظمات الحكومية و الخاصة .

\_\_ دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف ادراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات .

\_\_ تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة و عناصر الثقافة التنظيمية ، و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي

اداة الدراسة : اعتمد على أداة الاستبيان

نتائج الدراسة : ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمس من ابعاد قيم الثقافة التنظيمية ، و بين كفاءة الأداء، حيث اتضح ان البعد الكثر ارتباطا و تأثير بالإيجاب في كفاءة الاداء هو البعد القانون و النظام .

\_\_ ان هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمس من ابعاد الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الاداء ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام ، التنافس ، القوة ، الفاعلية ، الاقتصاد ، و تنخفض بانخفاض ابعاد فرق العمل .

#### الدراسة السادسة :

للباحث الثوينيتحت عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في السعودية ، رسالة قدمت استكمالاً على شهادة الماجستير ، جامعة السعودية ، 2007.

مشكلة الدراسة : هل أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة؟

اهداف الدراسة : \_\_ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الاعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة .

المنهج : استخدم الباحث على المنهج الوصفي .

اداة الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبيان .

نتائج الدراسة : \_ ان هناك حاجة ماسة لفهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة ، و خاصة مع التطور السريع و المستمر للبيئة السعودية و توافقها معه ، و تقديم الحلول و المقترحات لكيفية تعديل او تغيير هذه الثقافة .

و أيضا أوصل أن تتضمن برامج التدريب الموجودة في السعودية سواء في مجال التطوير الإداري او في مجال خدمة المجتمع بالتدريب السلوكي .

الدراسة السابعة : للباحث أسعد أحمد محمد عكاشة تحت عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين"، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، 2008.

مشكلة الدراسة : ما هو اثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات في (Paltel) فلسطين ؟

اهداف الدراسة : التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي .

المنهج : اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : قام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية .

عينة الدراسة : طبقت على عينة مكونة من 312 موظفا و تم اختيارها عينة عشوائية طبقية .

نتائج الدراسة :

\_ أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel".

\_ اظهرت كذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و هي (السياسات و الاجراءات ، و الانظمة و القوانين ، المعايير و المقاييس ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية) بين مستوى الداء الوظيفي .

\_ و اظهرت ان العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية و الابتكارية بهدف على مواكبة التغيرات و التطورات الجديدة .

# الفصل الثاني

الإطار العام

للدراسة

**1\_ الكلمات الدالة في الدراسة :****1.1\_ الثقافة التنظيمية :**

**1.1.1\_ لغة :** يرى ديمورغون (Démorgon) ان مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من كلمة (Cultura) اللاتينية الأصل ، و تعني عملية حراثة الأرض (Med nuiga,2003,53)، فيما يرى البعض أن المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني (Colére) ، و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ، و على الرغم من تعدد و اختلاف وجهات النظر يظل تعريفها قاصرا على الاحاطة بكل جوانب المكونة للثقافة ، و تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل و الاعتناء بتهذيب الانسان .

**2.1.1\_ اصطلاحا :** يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها : " الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن المجموعات الأخرى (عبد الحفيظ مقدم، بدون سنة ، ص17)

و عرفها تايلور على انها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الاخلاق و القانون و العادة و اية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع . (أسعد احمد،2008،ص10\_11)

كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها اعضاء المنظمة رؤساء و رؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " (العميان،2002،ص311)

**3.1.1\_ اجرائيا :** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في دراستنا هذه على انها مجموعة من القيم و المبادئ و الأفكار و المفاهيم و العادات السائدة في المؤسسات الرياضية لدى الافراد الموظفين بها ، و التي تؤثر ايجابا او سلبا على ادائهم الوظيفي و بالتالي تؤثر على المؤسسة ككل .

**2.1\_ الإبداع الإداري:**

**1.2.1\_ لغة :** عرفه القاموس العصري الحديث بأنه :الإيجاد أو التكوين أو الإبتكار. (علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991ص143)

فالبداع في اللغة العربية :يعني الشيء الجديد ، و البدع :هو الشيء الذي يظهر لأول مرة ، فمدع الشيء ، و أبداع الشيء :أي أنشأه في صورة جديدة .

**2.2.1\_ اصطلاحا:**هو مجموعة الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير. ( يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت، 2002ص483)

**3.2.1\_ اجرائيا :** يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة و تقسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على تحليل و الخروج عن المألوف سوء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها.

## 3.1\_ الإدارة الرياضية :

1.3.1\_ اصطلاحاً : الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة افراد المؤسسة الرياضية ، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة (طلحة،عدلة،1997،ص8)

فالإدارة الرياضية تعني الخدمة ، و أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة ، و هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة مجهود ادائه ، و هي كذلك تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.(شلتوت،معوض ، بدون سنة ،ص152)

عرف كل من دوسونس كيلبي و بلاتن و باتل الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو انشطة بدنية ترويجية" .

2.3.1\_ اجرائياً : الادارة الرياضية هي عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى تنظيم و التخطيط و توجيه كل الأعمال داخل المؤسسة الرياضية و كذا متابعة و رقابة الأفراد العاملين بها و تقييم ادائهم من اجل تحقيق الهداف المسطرة .

## 2\_ الإشكالية :

تقوم المنظمات دوما بالسعي لتحقيق كفاءة و الفعالية الادارية من أجل تحقيق الأهداف ، و المنظمات المتقدمة تولي اهتماما بالغا في تنمية و تطوير الاداء من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ، و من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة للمنظمة ، حيث تعتبر أهم ملامح الادارة الحديثة ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، و تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، و أن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية كما ينظر المنظمات دوما بالسعي لتحقيق الكفاءة و الفعالية الادارية من اجل تحقيق الهداف ، و المنظمات المتقدمة تولي اهتماما بالغا في تنمية و تطوير الداء من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ، و من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة ن حيث تعتبر اهم ملامح الادارة الحديثة ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، و تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، و أن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية .

كما ينظر إلى المنظمة الرياضية على انها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة و القيم السائدة و بالتالي يؤثر على سلوك و اداء العاملين بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها على افتراض ان هناك علاقة المنظمة و فشلها و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع اعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد ، و الاستجابة لاحتياجات المتعاملين ذوي العلاقم مع المنظمة و مع بيئة العمل .

و الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات و القواعد و الاجراءات و تحديد مستويات الداء و مدى فاعلية المنظمة الرياضية و من ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الداء و مدى تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الرياضية .

و من هذا المنطق نصل إلى طرح التساؤل التالي :

**ما دور بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟**

و يندرج تحت التساؤل تساؤلات فرعية :

- 1\_ ما دور قيمة المكافأة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- 2\_ ما دور قيمة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- 3\_ ما دور قيمة فرق العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- 4\_ ما دور قيمة العدالة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

**3\_ أهداف الدراسة :**

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

أما الأهداف الفرعية هي كما يلي :

- 1\_ التعرف على دور قيمة المكافأة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2\_ معرفة دور قيمة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 3\_ معرفة دور قيمة فرق العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 4\_ معرفة دور قيمة العدالة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

**4. أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي ، حيث نتوقع أن تكون هذه الدراسة جديدة لحقل الإدارة العامة لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة العامة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص وتتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بدرجة الأولى على سلوك الأفراد وتحقق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال .

- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الخطوات الأساسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المنظمات الساعية إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية .
- فسح المجال لدراسة أخرى في هذا الموضوع .
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال , والسلوك التنظيمي .

### 5. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- اقتراح من الأستاذ المشرف .
- من خلال تتبع وضع العديد من المنظمات الجزائرية التي تعاني من مشاكل تبين أن المشكلة الأساسية في ذلك هو تفشي العديد من السلوكات والممارسات اللاسلوكية والتي هي نتاج قيم ثقافية يحملها الفرد .
- يدرج هذا الموضوع ضمن مجالات البحث الجديدة .

### 6\_ الفرضيات :

#### الفرضية العامة :

للقيم المكونة للثقافة التنظيمية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية :

- 1\_ لقيمة المكافأة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2\_ لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 3\_ لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 4\_ لقيمة العدالة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية

### للدراسة



## تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان فيصبح بالإمكان جمع البيانات و تحليلها للبرهنة الميدانية على فرضيات الدراسة و تأكيدها او نفيها ، وربطها بالخلفية النظرية للدراسة ، فمنهجية البحث العلمي عبارة عن مجموعة المناهج و التقنيات التي توجه إلى إعداد البحث و ترشده إلى الطريقة العلمية

وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات و الطرق المنهجية المتبعة من خلال تحديد الدراسة الاستطلاعية التي تشمل مجالات الدراسة ، و ذلك بإلقاء نظرة إستشرافية من اجل الإلمام بجوانب الدراسة ككل ، ثم تحديد المنهج المتبع في الدراسة ، ثم تحديد مجتمع و عينة الدراسة و تحديد أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات و تحليل الخصائص السيكومترية للأداة ، ثم إجراءات التطبيق الميداني مع تجسيد الأساليب الإحصائية ، للوصول إلى عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها ، لنخلص في الأخير إلى استنتاجات عامة و اقتراحات للموضوع ونعرج على بعض التوصيات لعلها تكون محاور انطلاقة لأبحاث علمية مستقبلية ، وكل هذا انطلاقا من المراجع و الرسائل و المقالات المتخصصة في الثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .



**1-الدراسة الإستطلاعية :**

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية ، وبما اننا كنا بصدد اجراء دراسة ميدانية لا بد من اجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث الى مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة، من اجل الوقوف على معرفة بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الرياضي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (قيمة المكافأة ، قيمة الفاعلية ، قيمة فرق العمل ، قيمة العدالة ) ، وتم هذا من خلال توزيع الاستمارات على رؤساء المصالح و الوحدات و الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة

وتعد الدراسة الاستطلاعية الاولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة على ميدان الدراسة من اجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية ، وبما اننا بصدد اجراء دراسة ميدانية ، لا بد من اجراء دراسة استطلاعية كانت عينة استطلاعية قوامها 05 موظفين كانت بدايتها :

- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ، و مختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها

- تحديد العينة و معرفة الاجواء المحيطة بها ، و مختلف ظروفها

- المجال الزمني والمكاني :

المجال المكاني :اجريت الدراسة الميدانية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

المجال الزمني :قام الباحث بزيارة مديرية الشباب و الرياضة بتاريخ 05 ماي 2019 , وامتدت هذه الدراسة الاستطلاعية الى غاية 12 ماي 2019 , قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية قوامها 05 موظفين بالمديرية.

**2-المنهج المتبع في الدراسة:**

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية و النفسية و التربوية ، فهو يكسب البحث طابعه العلمي و الباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج و صحة بحثه تقوم اساسا على نوعية المنهج المستعمل ، وهذا ما ذهب اليه محمد تركي بقوله : "ان صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول الى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث او الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر ايضا في محتوى و نتائج البحث (تركي ،1984، 131)

وتماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة لأجل الكشف عن بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الرياضي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (قيمة المكافأة ، قيمة الفاعلية ، قيمة فرق العمل ، قيمة العدالة) ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لتحليل هذه الظاهرة محل الدراسة .

المنهج الوصفي : هو استجابة لموضوع البحث و الاشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي حيث يهدف المنهج الوصفي الى : "جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة او موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً (بوحوش ، 1999 ، 21)

ويعرف كذلك على انه "الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما كي يصل الى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة (عبد الواحد ، 1975 ، 598)

كما يعرف بانه طريقة لوصف الظاهرة و تصويرها كميًا و كيفيًا ، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية و البيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ، ثم تصنيفها و تحليلها و الوصول الى نتيجة (شقيق ، 1985 ، 80)

### 3- مجتمع و عينة الدراسة :

● **مجتمع الدراسة :** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الافراد و الاشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات و آخرون ، 2001 ، 131) ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى التي يجرى عليها التقصي (رشيد زرواتي، 2002، 119)

ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، ومجتمع الدراسة يتكون من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 48موظف

#### ● عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

باعتبار العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع البحث ، فالعينة إذا هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الاصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله (زرواتي، 2012، 246)

اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، وذلك راجع الى ان عدد الموظفين بالمديرية متوسط وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين في المديرية ، وهنا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل . وقد استرجع الباحث 37 استمارة من اصل مجموع الاستمارات الموزعة

## 4- ادوات جمع البيانات و المعلومات :

-استمارة الاستبيان : تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ، ويمكن تعريفها بأنها : لائحة مؤلفة من مجموعة من الاسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الاساسية التي يجب على الباحث ان يوليها اهتمامه ، لأن فرضيات البحث و تفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة ، وعليها تبنى نتائج البحث ، كما تعرف كذلك بأنها : وثيقة تتضمن اسئلة ، و توجه الى جميع افراد العينة ، و يسجل المبحوثين اجاباتهم عن اسئلة الاستمارة ، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الاسئلة او عن بعض احتمالاتها فقط (زرواتي ، 2007 ، 220)

## 5-الخصائص السيكومترية :

## اولا :الصدق :

الصدق الظاهري :يعد الاختبار صادقا اذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط ، أما إذا أعد لدراسة ما وقاس غيرها ، لا تنطبق عليه صفة الصدق ،

للتعرف على مدى صدق الاداة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين اعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة والذين شهد لهم بالتجربة و الخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة ، وبلغ عدد المحكمين 3 في تخصص الادارة و التسيير الرياضي ، وقد استفدنا من الملاحظات التي تحصلنا عليها ، وعلى هذا الاساس تمت معالجة بعض الاخطاء و تصحيحها ،وبهذا تم استخراج الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان وقد اجمعوا على صدق فحوى الاستبيان و الغرض الذي وضع لأجله .

صدق الاتساق الداخلي:لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (1) : معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

قيمة العدالة		قيمة فرق العمل		قيمة الفاعلية		قيمة المكافأة	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
*0.38	01	**0.69	01	*0.46	01	**0.48	01
**0.65	02	**0.63	02	**0.50	02	*0.40	02

**0.76	03	**0.49	03	**0.70	03	**0.62	03
**0.58	04	**0.62	04	**0.61	04	**0.62	04

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

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

ثانيا: الثبات

ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2): معامل ألفا- كرونباخ لمجاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المجاور
0.78	قيمة المكافأة
0.71	قيمة الفاعلية
0.81	قيمة فرق العمل
0.80	قيمة العدالة

يتضح من الجدول رقم (01): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.71) كأدنى قيمة ، و(0.81) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

## 6- الأساليب الإحصائية :

إن هدف الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة تساعدنا على التفسير و التحليل و الحكم على مدى صحة الفرضيات ، و المعدلات الإحصائية المستعملة هي :

\_ قانون النسبة المئوية: استخدمنا في بحثنا قانون النسب الدئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب تكرارات كل منها  $M$

\_ النسب المئوية = عدد التكرارات  $X$  / 100 / العدد الكلي للعينة.

\_ معامل الثبات (ألفا كرونباخ  $\alpha$  cronbakh): للوقوف على مدى ثبات الأداة.

\_ اختبار (كا2) كاف تربيع : للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

قمنا بجمع الاجابات عن الاسئلة التي وجهت لموظفي المديرية و وضعها في جداول مع عدد تكرار لكل الاجابات ثم قمنا باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

## - الادوات الإحصائية :

لغرض الخروج بنتائج موثوقة بما علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا ، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة و الاداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على اساس فعلي ، يستند عليها في البحث العلمي و الاستقصاء و على ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

أ- الحزم الإحصائية **spss** الاصدار 18 : هي من اشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات ، اذ يتمتع هذا البرنامج بالكثير من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ، واهم هذه الخصائص ، بساطة الاستخدام و سهولة الفهم (نادر شعبان السواح ، 2005 ، 156)

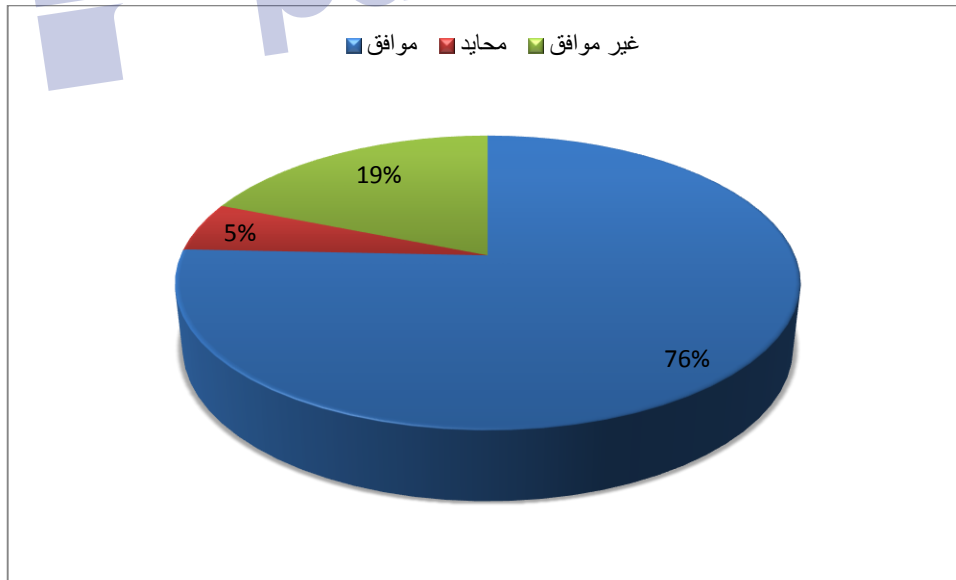
## ❖ تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

المحور الأول: دور قيمة المكافأة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

السؤال 01: يكافأ المدبرون ذوو الأداء المتميز بسخاء.

الجدول رقم (01) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	30.865	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-10.3-	12.3	%5.4	2	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 5.4% ، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " بنسبة مئوية قدرت بـ 18.9%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 30.865 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

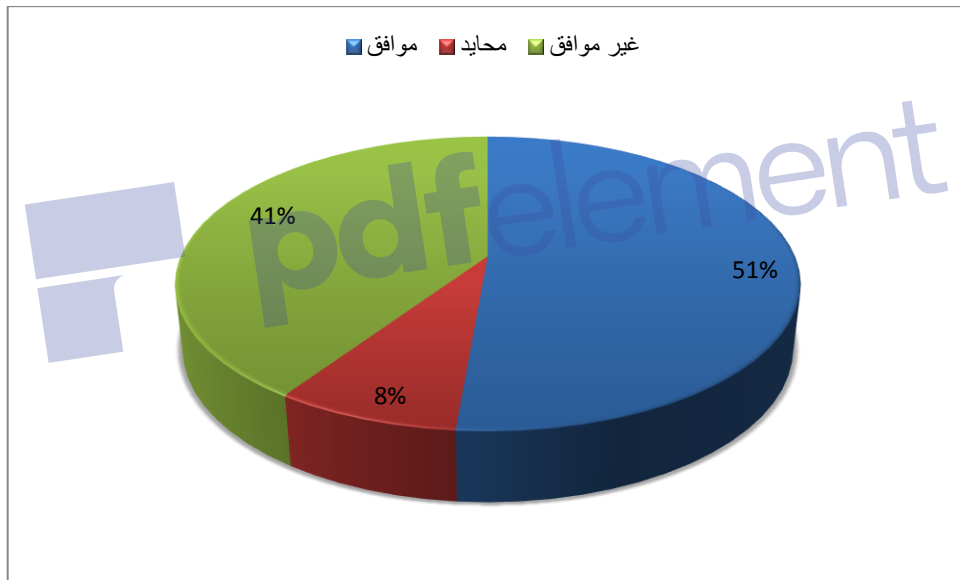
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يكافأ المديرين ذوو الأداء المتميز بسخاء.



السؤال 02: يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.

الجدول رقم (02) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	11.243	02	6.7	12.3	51.4%	19	موافق
				-9.3-	12.3	8.1%	3	محايد
				2.7	12.3	40.5%	15	غير موافق
				////		100%	37	الإجمالي



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 51.4%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 8.4%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 40.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.243 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

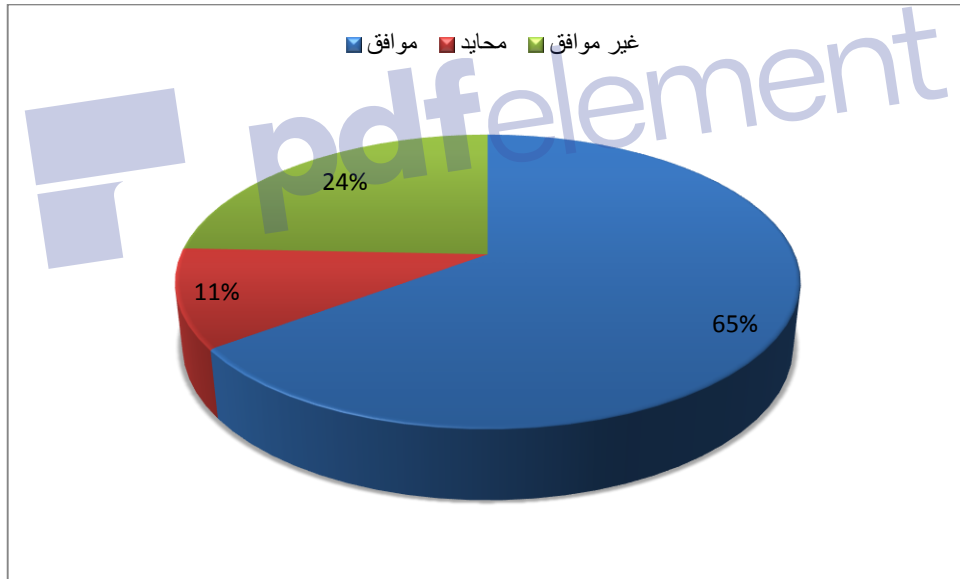
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون ان يتلقى المديرين بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.



السؤال 03: تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الجهاز.

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

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	17.568	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-3.3-	12.3	%24.3	9	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %24.3.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 17.568 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

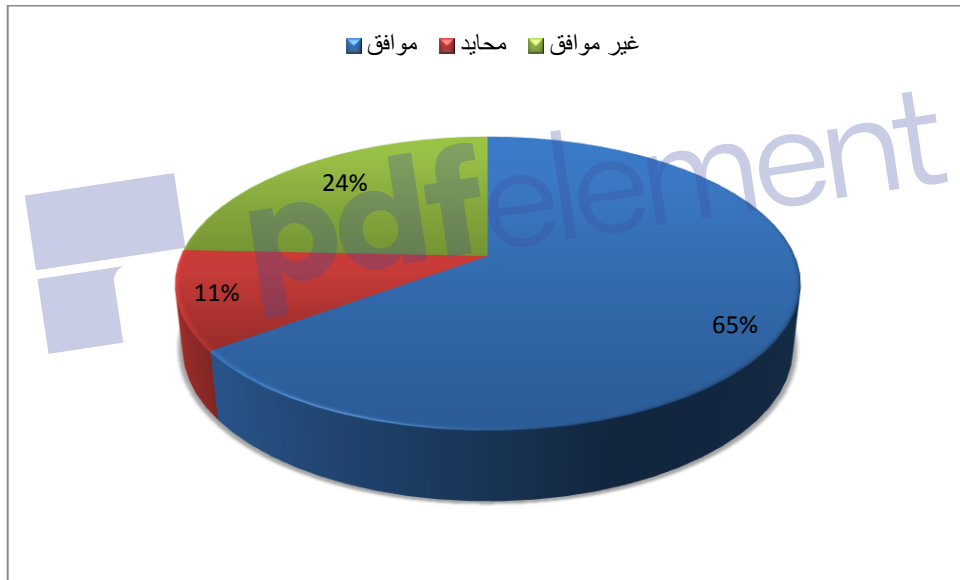
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الجهاز



السؤال 04: يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز.

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

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	17.568	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-3.3-	12.3	%24.3	9	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %24.3.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 17.568 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يروى يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز.



الفرضية الأولى: لقيمة المكافأة دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (01) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدالة الاحصائية
السؤال رقم 1	30.865	دالة
السؤال رقم 2	11.243	دالة
السؤال رقم 3	17.568	دالة
السؤال رقم 4	17.568	دالة

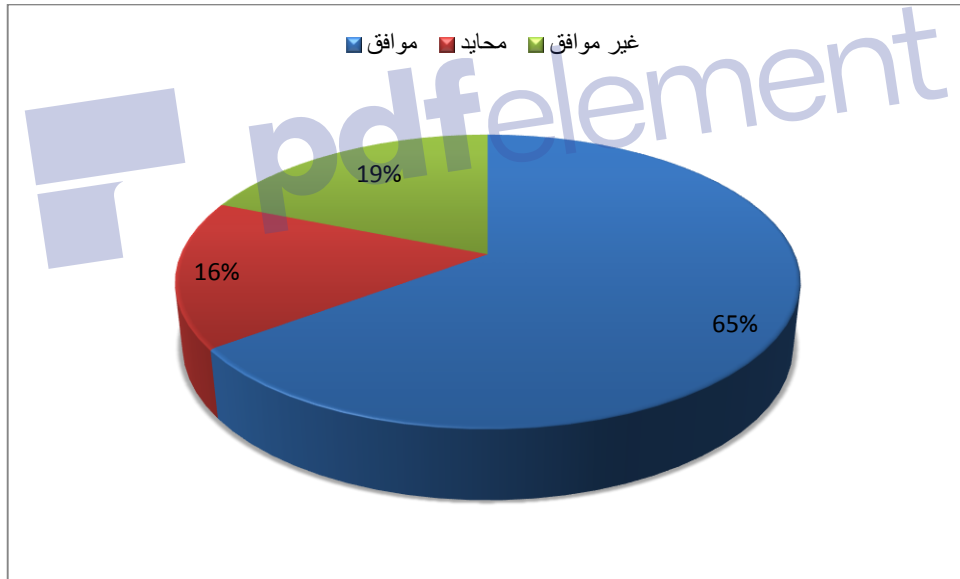
تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص أن لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (01) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) ومنه ففرضية الدراسة الاولى قد تحققت.

المحور الثاني: دور قيمة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

السؤال 01: تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار..

الجدول رقم (01) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	16.595	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %16.2، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %18.9.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.595 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

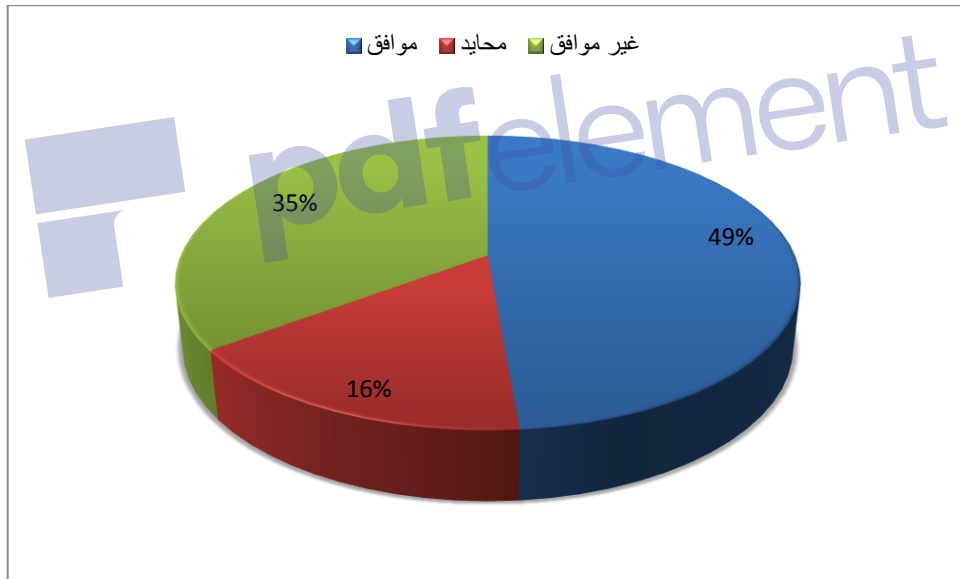
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.



السؤال 02: خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.

الجدول رقم (02) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.05	0.05	5.892	02	5.7	12.3	%48.6	18	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				0.7	12.3	%35.1	13	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %48.6، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %16.2، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %35.1.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 5.892 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

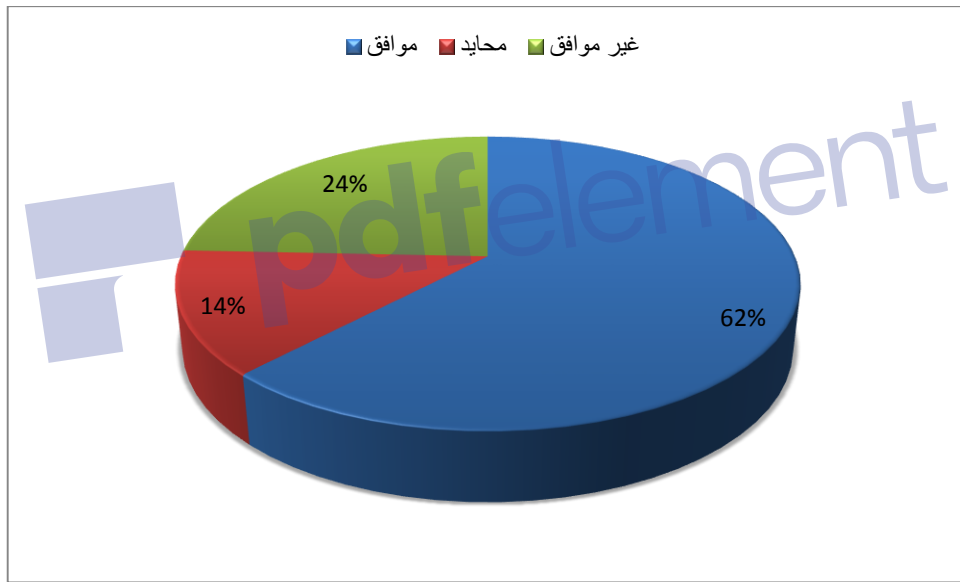
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو ان خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.



السؤال 03: يخطط مدير الإدارة العليا جيداً للمستقبل.

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

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	14.486	02	10.7	12.3	%62.2	23	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-3.3-	12.3	%24.3	9	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %62.2، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %24.3.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.486 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

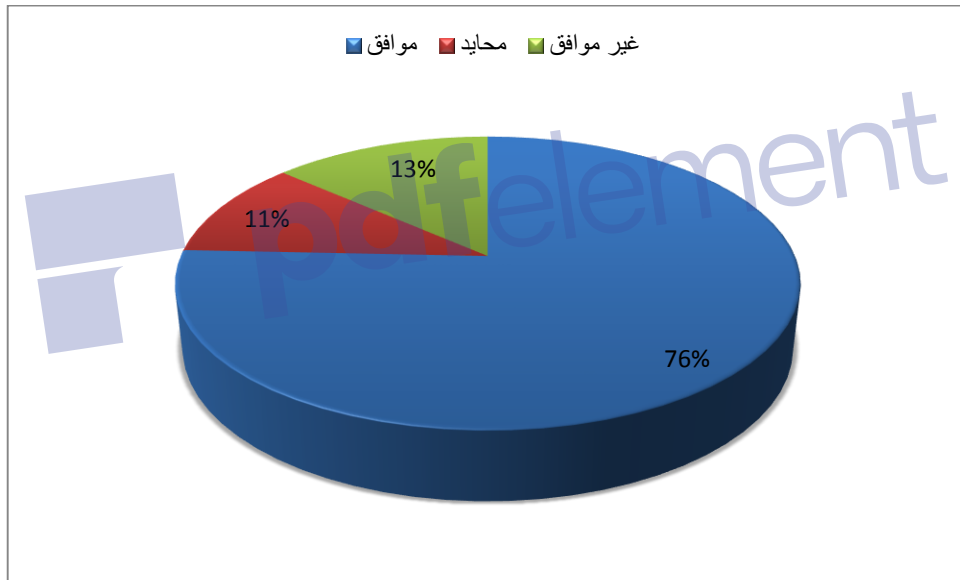
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو ان يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.



السؤال 04: يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذا الجهاز للموظفين بشكل فاعل.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقد والمتوقد	التكرار المتوقد	النسبة المئوية	التكرار المتوقد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	29.892	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-7.3-	12.3	%13.5	5	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %13.5.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 29.892 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يعتبرون ان يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذا الجهاز للموظفين بشكل فاعل.



الفرضية الثانية: لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (01) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

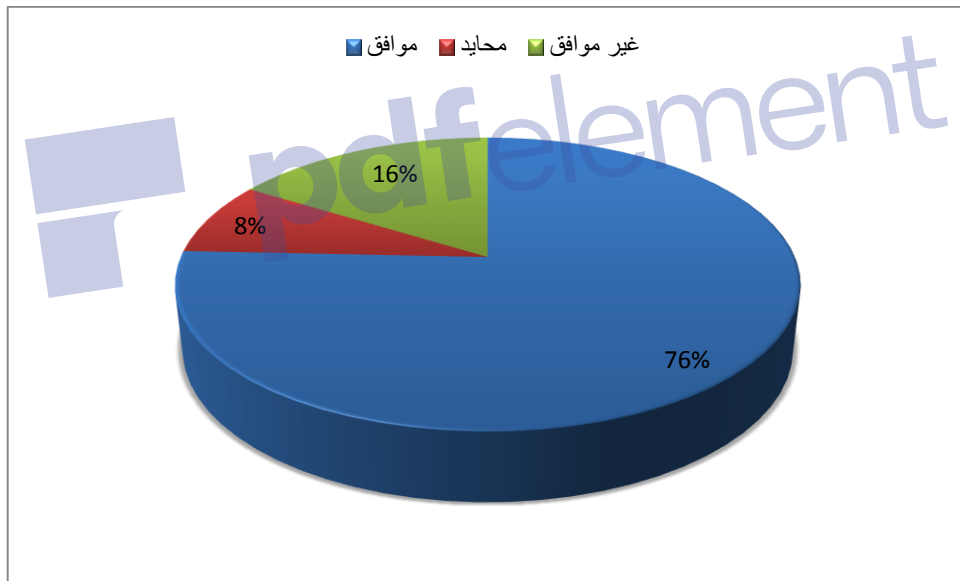
السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	16.595	دالة
السؤال رقم 2	5.892	دالة
السؤال رقم 3	14.486	دالة
السؤال رقم 4	29.892	دالة

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (01) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كما تربع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) و ( $\alpha=0.01$ ) ومنه فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

المحور الثالث : دور قيمة فرق العمل في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.  
السؤال 01: تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.

الجدول رقم (01) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	30.216	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-6.3-	12.3	%16.2	6	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %16.2.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 30.216 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

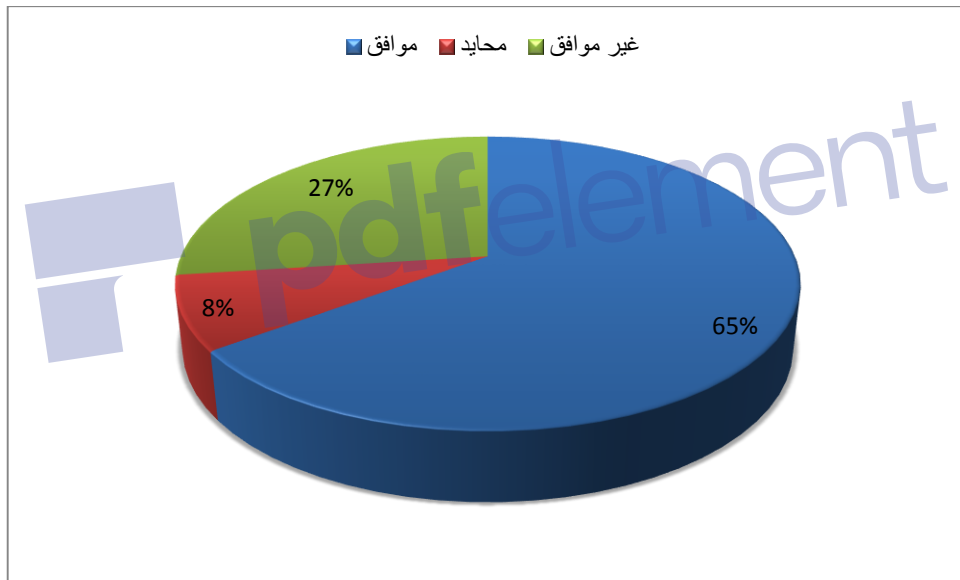
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة .



السؤال 02: يرتبط الأفراد في هذا الجهاز ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم .

الجدول رقم (02) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	الدالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	18.541	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.541 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

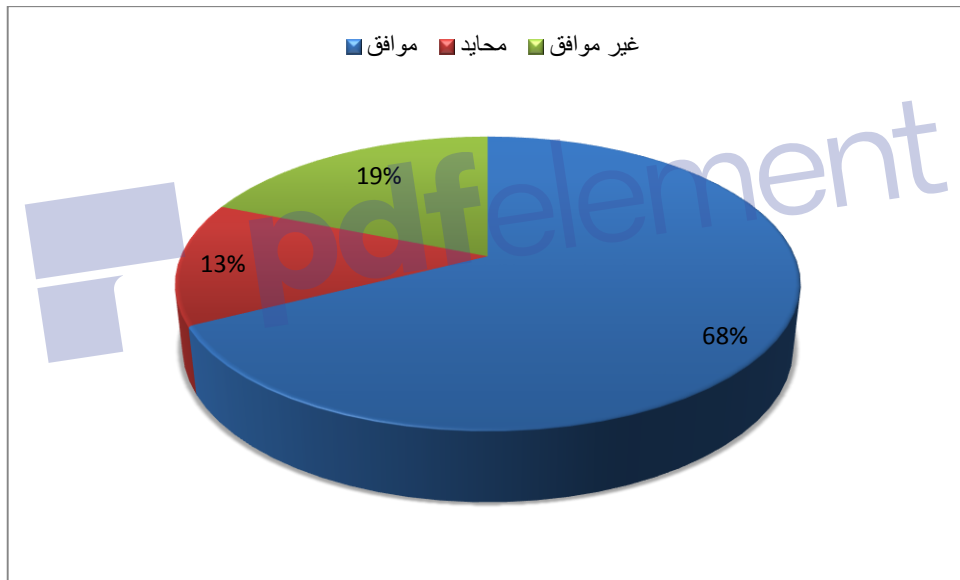
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ارتباطاً بين الأفراد في هذا الجهاز ارتباطاً شديداً بوحدة عملهم.



السؤال 03: يساعد الأفراد في هذا الجهاز بعضهم البعض .

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

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	19.676	02	12.7	12.3	%67.6	25	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %67.6، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %18.9.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 19.676 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

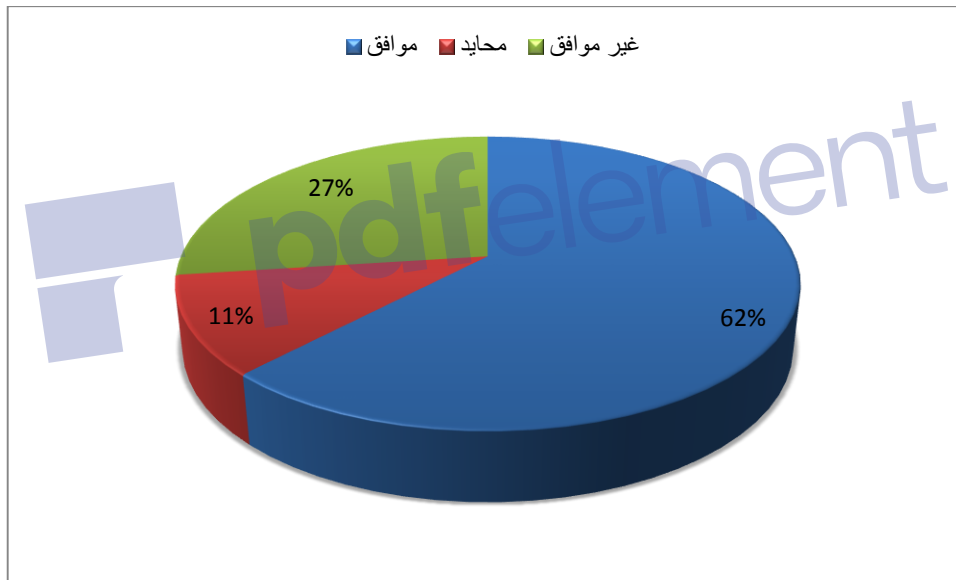
ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يساعد الأفراد في هذا الجهاز بعضهم البعض .



السؤال 04: يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز .  
الجدول رقم (04) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوق والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	15.297	02	10.7	12.3	%62.2	23	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %62.2، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 15.297 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز .



الفرضية الثالثة: لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (01) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

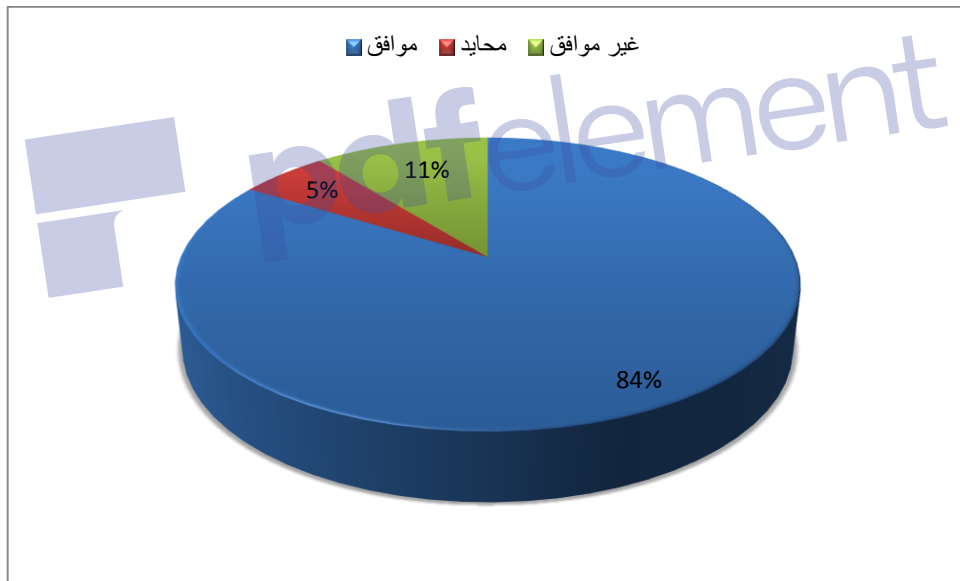
السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	30.216	دالة
السؤال رقم 2	18.541	دالة
السؤال رقم 3	19.676	دالة
السؤال رقم 4	15.297	دالة
السؤال رقم 5	22.757	دالة

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (01) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كما تربع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) ومنه ففرضة الدراسة الرابعة قد تحققت.

المحور الرابع: دور قيمة العدالة في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .  
السؤال 01: يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما .

الجدول رقم (01) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	42.541	02	18.7	12.3	%83.8	31	موافق
				-10.3-	12.3	%5.4	2	محايد
				-8.3-	12.3	%10.8	4	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %83.8، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %5.4، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %10.8.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.541 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

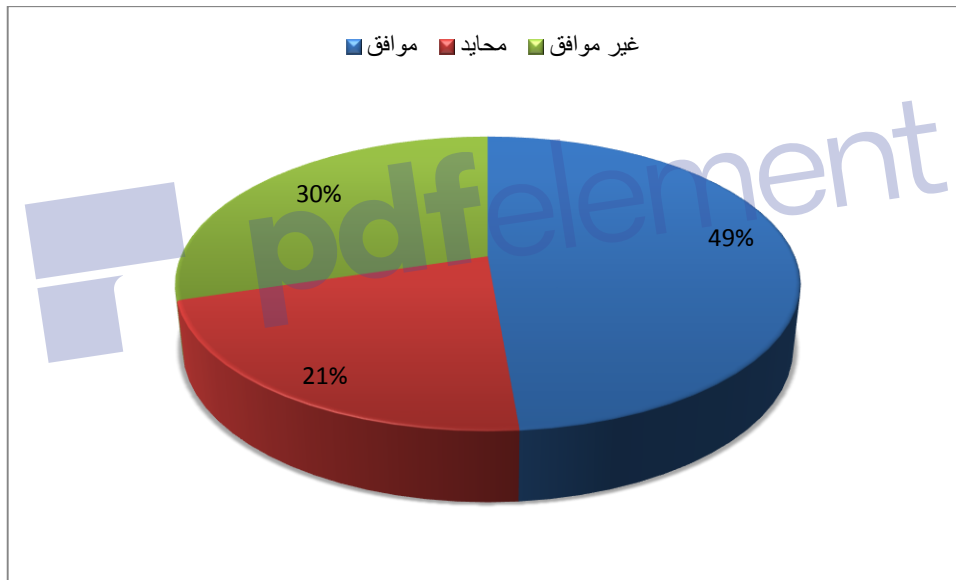
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماح شكواهم عندما تنشأ خلافات ما .



السؤال 02: يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز.

الجدول رقم (02) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.118	4.270	02	5.7	12.3	%48.6	18	موافق
				-4.3-	12.3	%21.6	8	محايد
				-1.3-	12.3	%29.7	11	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %48.6، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %21.6، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %29.7.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 4.270 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

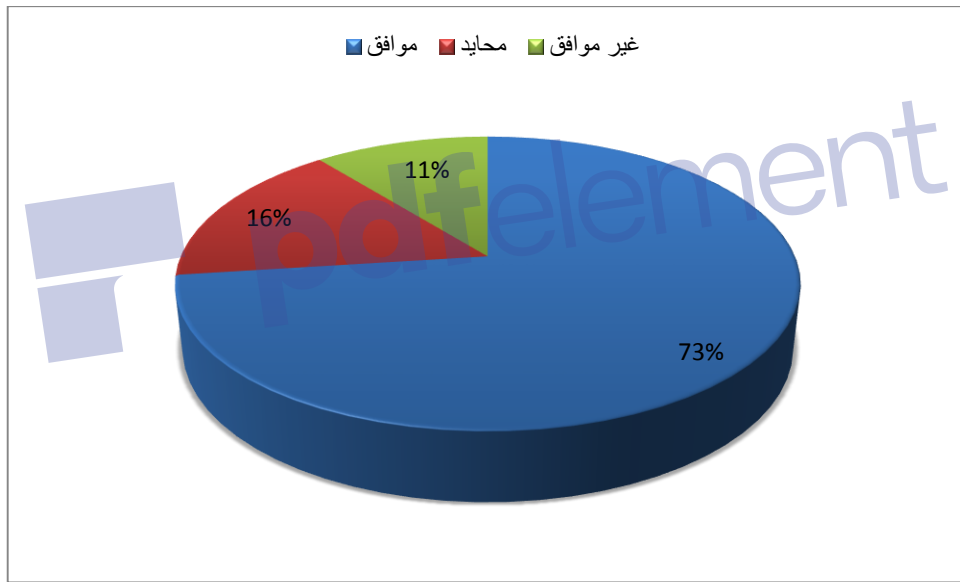
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون ان يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز.



السؤال 03: يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد.

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

القرار	الدالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	26.324	02	14.7	12.3	%73	27	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				-8.3-	12.3	%10.8	4	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 8.3%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 26.324 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

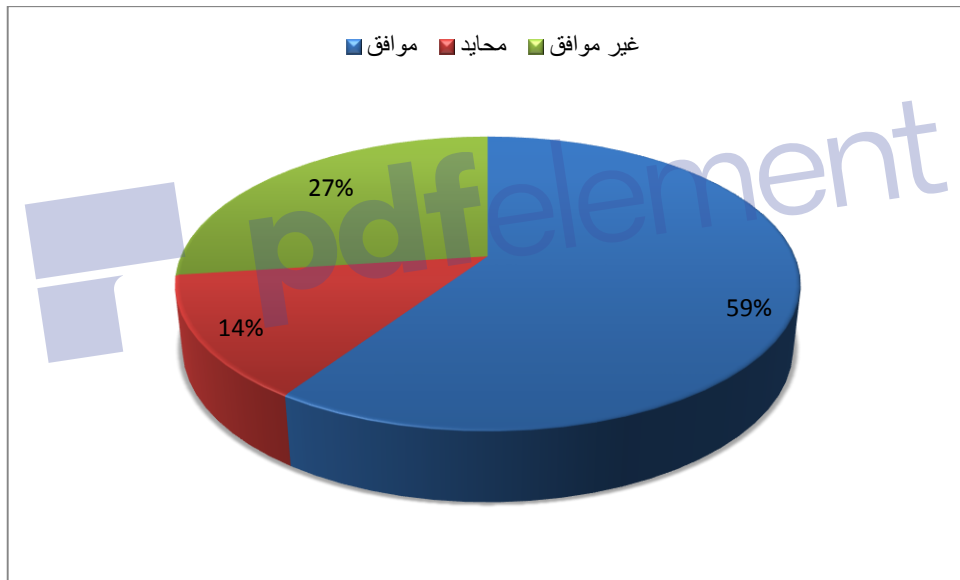
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة ان اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد.



السؤال 04: لا توجد في هذا الجهاز طبقية هدامة أو عوائق عنصرية.

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

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	12.378	02	9.7	12.3	%59.5	22	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %59.5، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.378 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان لا توجد في هذا الجهاز طبقية هدامة أو عوائق عنصرية.



الفرضية الرابعة: لقيمة العدالة دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (01) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	42.541	دالة
السؤال رقم 2	4.270	غير دالة
السؤال رقم 3	26.324	دالة
السؤال رقم 4	12.378	دالة

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الرياضي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (01) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كما تربع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ومنه ففرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

## مناقشة نتائج الفرضيات :

انطلاقاً من العينة التي تم استهدافها و بعد الدراسة المعمقة التي شملت استمارة الاستبيان و بعد الاطلاع على نتائج هذا الاخير و تحليلها في جداول و نسب مئوية، من اجل معرفة ما اذا كان لبعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية والذي قمنا بتقسيمه الى اربع محاور هي :

- لقيمة المكافأة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة العدالة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

كل محور يحتوي على عدد معتبر من العبارات و بعد الاطلاع على نتائج الجداول تبين ما يلي :

\_\_ ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن عدم توفر قيمة المكافأة في أغلب المؤسسات العامة قد يعود إلى عدم تفعيل هذه القيمة من قبل أنظمة الخدمة المدنية إضافة إلى عدم توفر الاعتمادات المالية الضخمة التي تساعد على منح المكافآت .

\_\_ أما بالنسبة لعناصر الإبداع الإداري فإننا نجد أن نتائج الدراسة أوضحت توفر هذه العناصر ما عدا عنصر الخروج عن المألوف والذي جاء كآخر هذه العناصر توفراً وعندما نقارن هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة فإننا نجد تشابهاً في هذه النتيجة مع نتائج هذه الدراسات إلى حد ما وخاصة الدراسات التي تطرقت لسبعة من عناصر هذه الدراسة، وهي دراسة الحقباني (1997م) ودراسة السليم (2002م).

\_\_ حيث أوضحت دراسة السليم (2002م: 114) توفر عناصر الإبداع الإداري بشكل متوسط وقد كان عنصر الخروج عن المألوف أقل العناصر توفراً كما أكدت ذلك دراسة الحقباني .

\_\_ وهذا يعني أن العاملين بالمنظمات الحكومية لا يفضلون الأعمال الصعبة والمعقدة ولا يقدمون الأفكار الجديدة عند مواجهة المشكلات بالإضافة إلى تشابه أسلوبهم في أداء العمل مع الأساليب بالمنظمات الإدارية الأخرى الأمر الذي يشير إلى أن هؤلاء الموظفين يتقيدون بالنزعة التقليدية والنمطية الشائعة ونادراً ما يخرجون عن المألوف .

\_\_ وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع الدراسة التي أجراها هيجان (1999م: 14) حول معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية حيث أكدت الدراسة وجود هذا المعوق لدى العاملين بالمنظمات السعودية والذي يشير إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط والأعمال المألوفة، وعدم القدرة على الخروج عنها ظناً أن كل هذه الأحداث والمشكلات متشابهة، وأن ما طبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن يطبق على المشكلات الحالية. لذا فإن الكثير

من العاملين في المنظمات يشعرون أنه يجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات. حيث إن الخروج عن هذه القواعد يعد باعتقادهم شيئاً غير مقبول. كما أن لديهم الرغبة في المحافظة على الموروث دون تمحيص أو تدقيق.

ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن الخروج عن المألوف لدى العاملين بالمؤسسات العامة يعد عملاً غير مألوف لديهم وقد يرجع هذا إلى غياب البيئة الإدارية التي تساعد الأفراد على الخروج عن ما هو متبع لديهم خوفاً من العقاب أو الفشل أو الخوف من الخروج عن الأنظمة واللوائح والقوانين والأعراف التي يسير عليها العمل. كما أن غياب الدورات التدريبية الموجهة للإبداع وتنمية أداء الأفراد يعد سمة واضحة في أجهزتنا الإدارية والتدريبية.

\_\_ وعند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع عناصر الإبداع الإداري وهذا بناء على نتيجة ارتباط بيرسون. ما يدل ويعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث يندر وجود إبداع إداري بدون ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم هذا الإبداع. وهذا ما تؤكد الأدبيات التي ترى أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية يمكن استثمارها من أجل مساعدة المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد، ولذلك لا بد من توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تشجيع وتعزيز الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للتفكير الإبداعي التي يجب أن تؤكد قيمها على المرونة والثقة بالأفراد ونبد المنهج البيروقراطي المتأصل في المنظمات كأسلوب عمل، كما أنه يتطلب توفر وسائل الاتصال الملائمة والمفتوحة التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة نشاطات المنظمة والحصول على المعلومات المناسبة في وقتها وعند الحاجة، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة (هيجان، 1999م: 58).

\_\_ وتوصلت هذه الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر قيم الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري إلى أن هناك قيمتين من قيم الثقافة التنظيمية تؤثران على الإبداع الإداري وهما قيمتا (الكفاءة، و فرق العمل). أما باقي القيم (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، العدالة، النظام) فهي لا تؤثر على الإبداع الإداري. وهذا يعني أنه يمكننا التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الإبداع الإداري) عند معرفة قيمة: الكفاءة و فرق العمل كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة زاد الإبداع الإداري، وبناء عليه يمكن زيادة الإبداع الإداري عن طريق زيادة البحث عن طرق القيام بالمهام

بصورة أكثر فاعلية ودراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام إضافة إلى عدم السماح بتدني الأداء في المنظمات وإكساب العاملين الاهتمام بالعمل الجاد.

— كما أن نتيجة تحليل الانحدار المتدرج تعني أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل زاد الإبداع الإداري، ويكون ذلك من خلال استخدام طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة وربط الأفراد بوحدة عملهم ارتباطاً شديداً وبث روح التعاون بين الأفراد ومساعدة بعضهم البعض بالإضافة إلى إيجاد خطوات واضحة محددة لتطوير فريق عمل فاعل بالمنظمات.

— ولكن قد يبدو بعض نتائج الدراسة غريباً بعض الشيء. وخاصة عدم وجود أثر لقيمة المكافأة على الإبداع الإداري حيث إن هذه النتيجة لا تتوافق مع ما تنادي به نظريات الدوافع من ضرورة التأكيد على مكافأة العاملين من أجل زيادة الروح المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم. إلا أن هذه النتيجة قد تكون مقبولة نوعاً ما عند بعض المهتمين بالإبداع الإداري حيث يرى (دافيد كامبل) أستاذ الإبداع في مركز القائد المبدع أن الإفراط في مكافأة النجاح يعد معوقاً من معوقات الإبداع حيث أشار إلى أنه عندما يطلب من الأشخاص أن يحلوا مشكلة ما وهذه المشكلة تتطلب حلاً إبداعياً فإنهم يحلون هذه المشكلة ويكونون أكثر نجاحاً عندما تكون المكافآت قليلة نسبياً أو معقولة لأن التحدي يظل هو الحافز القوي للأفراد المبدعين في حين عندما تكون المكافأة عالية أو مبالغاً فيها فإنها تخلق نوعاً من التوتر والخوف لدى الأفراد مما يحول بينهم وبين الإبداع وذلك بسبب تركيزهم على المكافأة والخوف من فقدانها بدلاً من التركيز على البحث عن الحل الإبداعي (هيجان، 1999م: 32).

— ويمكن أن نعزو هذا أيضاً إلى كون العاملين في المنظمات الحكومية يعرفون مسبقاً أنهم يعملون في مؤسسات تغلب عليها الأنظمة البيروقراطية وأنظمة الخدمة المدنية وهذه الأنظمة تحاول الحد من المكافآت المالية بشكل أو بآخر وأن تقديم هذه الحوافز من المكافآت المادية على الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات أمر صعب ومتعذر، وبالتالي فإن الإمكانيات الإبداعية لا تطمح أصلاً للعائد المادي عند تقديمها للأفكار والحلول الإبداعية وهذا ما يفسر غياب أثر المكافأة على الإبداع الإداري (السليم، 2002م: 106).

— ومن هنا يتضح أن قيمة المكافأة لا تلعب دوراً رئيساً في تشجيع الإبداع في المؤسسات العامة وهذا يدل على مصداقية الدراسة حيث أشارت إحدى نتائجها السابقة إلى عدم توفر هذه القيمة بالمؤسسات العامة وبالتالي لا يمكن أن يكون لها تأثير في ظل عدم توفرها.

## الاستنتاجات:

- لقيمة المكافأة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- لقيمة العدالة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

## ❖ الاقتراحات :

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ❖ 1. العمل على تبني النمط القيادي الذي يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجاً لحفز العاملين، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
- ❖ 2. العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في مديرية الشباب و الرياضة لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزيز روح الفريق لخلق أفكار جديدة.
- ❖ 3. العمل على توفير الثقافة الداعمة من خلال خلق قنوات الإتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل.
- ❖ 4. العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.
- ❖ 5. ضرورة تغيير النظرة التقليدية للموظفين، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الإقتراحات.
- ❖ 6. العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزاً للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.
- ❖ 7. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير التنظيمي وتحديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعايير سهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الإستعداد لتقبلها وتقديم الدعم المناسب

لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، وتنمية مهاراتهم بإنشاء البرامج التدريبية.

❖ 8. العمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى. وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي مثل: دراسة مدى تأثير أنماط القيادة في الولاء اتجاه التغيير، ودراسة العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي.



## ❖ الآفاق المستقبلية :

انطلاقاً من أهداف الدراسة و نتائجها يمكننا بلورة اهداف و آفاق مستقبلية لموضوع بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ،نوردها فيما يلي :

- 1- إمكانية إجراء هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الحكومي العام.
- 2- إمكانية البحث عن قيم أخرى تشكل جزءاً من نسيج الثقافة التنظيمية ومحاولة معرفة أثرها على الإبداع الإداري.
- 3- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تقارن بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- 4- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تحاول معرفة أسباب عدم تأثير بعض القيم على الإبداع الإداري وخاصة أن بعض القيم كان من المفترض أن يؤثر على الإبداع الإداري كقيمة المكافأة مثلاً.
- 5- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية عن الأسباب الحقيقية في عدم توفر قيمة المكافأة لدى العاملين بالمؤسسات العامة.
- 6- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية عن أسباب تدني توفر عنصر الخروج عن المألوف لدى العاملين على اختلاف منظماتهم ومحاولة إيجاد الطرق والسبل لتطوير وتشجيع ودعم هذا العنصر.

## المراجع

## المراجع العربية:

- 1- إسماعيل، زكي محمد. (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.
- 2- باميه، سلوى. (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 3- البدايانه، ذياب والعضايلة، علي. (1995م). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة العلوم الإدارية، مج (8)، ع(1).
- 4- البيشي، محمد ناصر. (1998م). تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 5- جلي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 6- حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- 7- الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.
- 8- الرخيمي، ممدوح جلال. (2000م). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 9- رشيد، أحمد. (1967م). إدارة المؤسسات العامة. القاهرة: دار المعارف.
- 10- الساعاتي، سامية حسن. (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 11- السدحان، عبد الرحمن محمد. (1975م). هل المؤسسات العامة بديل للدوله أم وسيلة لها. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 12- عبد المنعم، غرة وعبد الحكيم، محمد. (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 13- العديلي، ناصر محمد. (1985م). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.

## قائمة المصادر و المراجع

- 14- عساف، عبد المعطي. (1994م). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب.
- 15- عساف، عبد المعطي. (1995م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، س (17)، ع (62).
- 16- العواجي، إبراهيم. (1406هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 17- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (1995م). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 18- القحطاني، سالم وآخرون. (2000م). منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات (SPSS). الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- 19- القريوتي، محمد قاسم. (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
- 20- قمبر، محمود وآخرون. (1989م). دراسات في أصول الثقافة. الدوحة: دار الثقافة.
- 21- الكبيسي، عامر. (1998م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
- 22- كيث، ديفيز. (1976م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل). القاهرة: دار النهضة العربية.
- 23- النمر، سعود محمد. (1987م). السلوك الإداري. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- 24- النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117).
- 25- وصفي، عاطف. (1981م). الثقافة والشخصية. بيروت: دار النهضة العربية.
- الأطروحات و المجالات :**
- 26- آل حسن، عبد العزيز حسن. (2001م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 27- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1997م). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 28- السليم، عبد الله يوسف. (2002م). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

## قائمة المصادر و المراجع

- 29- سويري، هيفاء محمد. (2000م). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 30- الشبيبي، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
- 31- الشمري، فهد عايض. (2001م). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 32- صادق، محمد. (1963م). المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع (4).
- 33- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (1995م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، س (17)، عدد (60).
- 34- عبد الوهاب، علي. (1979م). القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الإدارة العامة، ع (25).
- 35- العتيبي، بشر محمد. (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 36- العنقري، غادة عبد الرحمن. (2001م). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 37- الفالح، نايف سليمان. (2001م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 38- فضل الله، فضل الله. (1985م). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).
- 39- النعمي، أحمد مصطفى. (1997م). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 36\_ محمد، محمود فؤاد. (1991م). اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري. مجلة التنمية الإدارية، ع (53).
- 40- همشري، عمر. (1994م). معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21)، ع (4).
- 41- الهندي، وحيد أحمد (1993م). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية استطلاعية. مجلة الإدارة العامة، ع (79).
- 42- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1991م). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع (74).
- 43- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999م). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1).

المراجع الأجنبية:

- 1- Ott, J. Steven. (1989). The organizational culture perspective  
Chicago. Dorsay press.

## المحور الأول :

### دور قيمة المكافأة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

فضلاً ضع علامة ( / ) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

رقم مسلسل ل	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	يكافأ المديرون ذوو الأداء المتميز بسخاء.			
2	يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم .			
3	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الجهاز.			
4	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز.			

## المحور الثاني:

### دور قيمة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

فضلاً ضع علامة ( / ) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

رقم مسلسل ل	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات			



			عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز .	
--	--	--	-------------------------------------	--

## المحور الرابع:

دور قيمة العدالة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

فضلاً ضع علامة ( / ) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

رقم مسلسل ل	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما .			
2	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز .			
3	يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد .			
4	لا توجد في هذا الجهاز طبقة هدامة أو عوائق عنصرية .			

### ملخص الدراسة:

### عنوان الدراسة :

بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

### أهداف الدراسة :

- 1\_ التعرف على دور قيمة المكافأة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2\_ معرفة دور قيمة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 3\_ معرفة دور قيمة فرق العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 4 \_ معرفة دور قيمة العدالة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 5- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات .
- 6 – التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المنظمات .
- 7 – التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري .
- 8 – المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري .
- 9 – اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول وللتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات .
- 10 – إضافة بحث للمكتبة الاقتصادية وتوسيع وترسيخ معارف الطلبة في الجانب الثقافي للعملية الاقتصادية.
- 11 – دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل السلوك الإبداعي .

### الفرضية العامة :

\_ للقيم المكونة للثقافة التنظيمية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

### الفرضيات الجزئية :

- 1\_ لقيمة المكافأة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2\_ لقيمة الفاعلية دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 3\_ لقيمة فرق العمل دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 4\_ لقيمة العدالة دور في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

### النتائج المتوصل إليها :

- \_ توفر بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- \_ توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسة الرياضية بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- \_ هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- \_ أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

