

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.



ميدان:

فرع:

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الإدارة والتسيير الرياضي
رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : حاجي مصطفى

تحت عنوان

دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي لدى

موظفي مديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية - مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	-د/ زحاف محمد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	-أ/ تباني علي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	-أ/ بوعزيز الساسي

السنة الجامعية : 2016 - 2017 م.

كلمة شكر:

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إنهاء هذه المذكرة

أتقدم بالشكر الكبير إلى والدي العزيزين لما بذلوه أطلال الله في عمرهما

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: تبارني علي

على نصائحه وإرشاداته القيمة التي لم يبخل بها علينا

كما أقدم أسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من

قريب أو بعيد

والى كل محب لله والعلم والوطن

حاجي مصطفى

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	1/ بيئة العمل في المجال الرياضي
07	2/ الابداع الاداري في المجال الرياضي
11	3/ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
16	1/ الكلمات الدالة في الدراسة
17	2/ إشكالية الدراسة
19	3/ أهداف الدراسة
19	4/ أهمية الدراسة
20	5/ الفرضيات
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
22	1/ الدراسة الاستطلاعية
23	2/ المنهج المتبع في الدراسة
24	3/ مجتمع وعينة الدراسة
25	4 ادوات جمع البيانات والمعلومات
28	5/ اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

29	6- الاساليب الاحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
31	1- عرض النتائج وتفسيرها
59	2- مناقشة النتائج
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
62	1/ الاستنتاج العام
63	2/ اقتراحات
64	3/ الآفاق المستقبلية للدراسة
66	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
27	يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان	01
28	يوضح معامل الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	02
31	يوضح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	03
32	يوضح الادوار والمسؤوليات والاختصاصات	04
33	يوضح جهة المساءلة	05
34	يوضح انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	06
36	يوضح تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	07
38	تهدف برامج التدريب في المنظمة على تأكيد على تطوير امكانيات العاملين	08
39	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الاقسام	09
40	لدى ادارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس افرادا	10
42	تسود روح التعاون بين الموظفين في الاقسام المختلفة	11
43	تهتم المنظمة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	12
45	تقوم الادارة باشتراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به	13
46	اتخذ قراراتي الادارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الاخرين	14
47	احترم راي المرؤوسين	15
49	اشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا الاخذ برأيهم	16
50	اقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع واهداف شخصية	17
52	يشعر العاملون في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون فيه عملهم	18
53	يتلاءم الاثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العامل	19
54	توفر المنظمة ظروف الامن والسلامة لكافة العاملين	20
55	تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	21
57	تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين الانجاز اعمالهم	22

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
31	يوضح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	01
32	يوضح الادوار والمسؤوليات والاختصاصات	02
33	يوضح جهة المساءلة	03
35	يوضح انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	04
36	يوضح تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	05
38	تهدف برامج التدريب في المنظمة على تأكيد على تطوير امكانات العاملين	06
39	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الاقسام	07
41	لدى ادارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس افرادا	08
42	تسود روح التعاون بين الموظفين في الاقسام المختلفة	09
43	تهتم المنظمة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	10
45	تقوم الادارة باشتراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به	11
46	اتخذ قراراتي الادارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الاخرين	12
48	احترم راي المرؤوسين	13
49	اشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا اخذ برأيهم	14
50	اقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع واهداف شخصية	15
52	يشعر العاملون في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون فيه عملهم	16
53	يتلاءم الاثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون	17
54	توفر المنظمة ظروف الامن والسلامة لكافة العاملين	18
56	تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	19
57	تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين الانجاز اعمالهم	20



لقد أدت التحولات الكبرى التي عرفها محيط المنظمات، وتسارع التطورات التي لا يزال يتميز بها حتى اليوم، إلى نقل المنظمات من ذلك المفهوم الضيق على أنها أنظمة مغلقة، لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، إلى مفهوم أوسع واشمل، خاصة مع ظهور أهم نظام مدارس الفكر التنظيمي ألا وهي مدرسة النظم. حيث أصبح ينظر للمنظمات على أنها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، من أجل تأمين مدخلاتها من تلك المؤسسات، وتزويد تلك المؤسسات بمخرجاتها، كما أنها تتأثر بعوامل بيئية أخرى عديدة، ويجب على المنظمات من أجل ضمان استمراريتها أن لا تقف عند حد الكفاءة. بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، حتى تكون منظمة خلاقية مبدعة. (حسين، 2003، ص31).

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

إن تفهم بيئة عمل المنظمات التي تتصف عادة بالتغيير السريع في ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة والتطور، يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من الاحتراف، والإبداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وتطورها. وبعد العنصر البشري، العنصر الأهم في بيئة العمل، فهو يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع المستويات الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة لتحقيق أهداف العاملين وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها و زيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحها المعنوية. وبما أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري، يجب أن تتضمن جميع العوامل التي تؤدي إلى التغيير في خصائصها، و التأثير على المنظمة، إذ أن العنصر البشري، أحد العناصر التي تؤدي التغيير في خصائصه، وقدراته، ومهاراته، وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام، وأهم ما يؤثر في إنتاجيتها وكفاءته، هو مدى توفر الكثير من العوامل، مثل الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

والمنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إطارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات ورفع مستويات الأداء التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والإنجاز الذي تسعى إلى تحقيقه. (صالح، رشيد، 2006، ص64)

والظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما



تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية و وضوح فإنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفاعلية واقتدار.

فالإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار فقد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجيا أو تنظيميا وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان و جوانب الحياة، تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي.(العواجي،1406ص 995).

ويأتي الإبداع الإداري الرياضي مطلبا أساسيا لأي منظمة رياضية ، كونه يدعم قوة أي منظمة رياضية في تميزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي الا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة، وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية ، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار، وحلول فريدة وملائمة ، وفي الوقت نفسه أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول نذكرها بالترتيب التالي:

الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة: تكلمنا فيها عن بيئة العمل والإبداع الاداري بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير والتعليق عليها.

الفصل الثاني: الكلمات الدالة في الدراسة حيث تطرقنا إلى المفهوم الاصطلاحي والإجرائي لجميع مؤشرات البحث كما اننا حددنا أهداف وأهمية الدراسة وأخيرا فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: في هذا الفصل استعرضنا الإجراءات الميدانية للدراسة التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى ذكر الشروط العلمية للأداة وعينة البحث وكيفية اختيارها بالإضافة إلى المنهج المستعمل والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

الفصل الخامس: أدرجنا في هذا الفصل استنتاجات عامة حول الدراسة وما تليها من اقتراحات وآفاقها المستقبلية بالإضافة إلى أهم المراجع المعتمدة وملاحق الدراسة وملخصها.



1- الخلفية النظرية:

1-1-1- بيئة العمل في المجال الرياضي:

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

إن المنظور العام لمفهوم بيئة العمل يعطى انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وكذا مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي دفع بالإدارة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقات في المنظمة الداخلية منها والخارجية بغية الحصول على أفضل النتائج (Narayanan & Nath :1933 :197)

إن بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بوجه خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مجمل الأخطار المهنية، التي يمكن أن تصيب الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها (Armstrong, 2006 :347).

1-1-1- المدرسة السلوكية في الإدارة:

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

• ماري باركر فوليت Mary Parker Follet

تعتبر فوليت (1868 – 1933) من أوائل الداعين إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة وذلك من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط والتنسيق لكي تكون لديهم معرفة مسبقة مما سيقومون به وكيفية القيام به، من خلال تكثيف عملية الاتصال وتبادل المعلومات في بيئة العمل، لتحقيق أفضل النتائج. (شوقي، 2000: ص67)

• جورج التون مايو G. Elton Mayo

ركز جورج التون مايو (1880 – 1949) على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل في بيئة العمل، من بينها: الروح المعنوية، الرضا عن العمل، السلوك التنظيمي، حيث جاءت دراسته لتصنيع إطار نظري جديد من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى حيث أكد أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجتهم الاقتصادية (عشوي، 1992: ص79)

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في بيئة العمل، رغم أهمية هذه الأفكار إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل أكثر من اللازم وبالسذاجة، " وهذا ما جعل العلماء، السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى الفهم أفضل وأكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات " (شوقي، ص 2000:71)

1-1-2 - النظريات الحديثة في التنظيم :

• نظرية التنظيم:

النظام هو تكوين متجمع من أجزاء مترابطة مكملة بعضها البعض الآخر وكل جزء فيه يؤدي وظيفة محددة مكملة للوظائف الأخرى ، ومخرجات النظام أكبر من مخرجات كل جزء فيها. (شوقي، 2000: ص71)

النظام المغلق هو ذلك الذي لا يتفاعل مع البيئة. أما النظام المفتوح فهو ذلك النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية : الإنسان، وفي النظم الإنسانية والاجتماعية، منظمات الأعمال. فالمنظمة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في انسياق محدد ومرسوم. ومنسجم، لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها (بربر 1999: ص48)

• النظرية الموقفية:

يقول أنصار هذا المدخل أن ما يقوم به المديرون أو القادة في الواقع يعتمد على مجموعة من المعطيات أو الظروف التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهونه فتطبيق المبادئ والنظريات والأساليب الإدارية يتوقف على طبيعة الموقف، فكل موقف إداري يحتاج إلى أساليب تختلف عن غيره من المواقف ومن ثم لا يمكن توقع وجود أسلوب إداري مثالي يصلح في كل المواقف الإدارية، كما لا يمكن توقع أن تهدف النظريات الإدارية الى توصيف هذا الأسلوب الإداري المثالي. (المصري، 1999 : ص34)

1-1-3- محددات بيئة العمل في المجال الرياضي:

يستند تحليل بيئة العمل إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد الكفاءة المميزة للمنظمة من خلال سيطرتها على بيئتها الداخلية، الأمر الذي يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Jhonson & Schols 1997\46)

وتتمثل عناصر ومحددات بيئة العمل فيما يلي :

- بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة ... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية أدائها.



بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات بمجلس إدارة المنظمة ببعضهم البعض (Armstrong, 2006, 347).

• **الهيكل التنظيمي:** التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، وتحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات ونطاق إشراف كل وحدة منها منعا للازدواجية أو التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة. (الليد، 1424هـ : ص 25).

فهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية". (رشيد، 1992م: ص 26).

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر بيئة العمل من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، فبذلك تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في بيئة العمل، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا. (الموسى: 1415 هـ: ص 80).

• **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار". واتخاذ القرار الإداري يعني توخي الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف المعين دون آخر من بين أكثر تصرف يمكن اتخاذه. (علافي، 2000م: ص 439).

إن اتخاذ القرار السليم. يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذه في الوقت المناسب، من خلال إشراك العاملين لاتخاذ القرار المناسب، الأمر الذي يحفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال وبين الرئيس والمرؤوس في اتخاذ القرار المناسب للنهوض بالمنظمة استنادا إلى الإبداع الشخصي والذاتي في تحليل وتفسير المعطيات والمشاكل لاتخاذ القرار المناسب، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (سلامة، 1993م ص 247).

• **التدريب:** ويقصد به تنمية الموارد البشرية وهي: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء مما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الإبداع والكفاءة لأقصى حد ممكن". (السلوم، 1400هـ: ص 97-99).



فعملية التدريب المهني بمختلف جوانبه، تذبذب النفوس وتجلبو العقول وترفع مستوى الوعي والمهارات الإبداعية المتعلقة بالعمل، وتحسن مستوى الأداء، ولذلك لا بد لأي إدارة من وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب ، بحيث توزع على برامج سنوية تلبي متطلباتها واحتياجاتها لمختلف فئات العنصر البشري ومختلف مستويات العمل. (خضور، 2003م: ص56) وعلى هذا الأساس فإن تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من عمليات التدريب المهنية الفعالة تؤثر في بيئة العمل الداخلية للمنظمة بدرجة تقارب إلى حد كبير التأثير الناتج عن دور التطوير الإداري للمنظمة، وعموماً فإن تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب تؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر، أما التطوير الإداري فإنه يؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر وغير مباشر في الوقت ذاته. (العثمان، 1987م: ص203).

1-2- الإبداع الإداري في المجال الرياضي:

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

ويعتبر الإبداع الإداري شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992م: ص177).

إن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين ، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج. (عساف: 1994، ص269).

1-2-1- نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة ومن بين هذه النظريات: (الصريرة 2003، ص203.205)

• نظرية (Si mon, Mar Ch ، 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات

التي تعترض المنظمات إذ تواجه المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال



عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتفاعل فيها عوامل بيئة العمل الخارجية منها أو داخلية

● **نظرية (St al Ker, Bur ns, 1961):** هي أول نظرية أكدت على التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة وفعاليتها في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط. العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

● **نظرية (W I son, 1966):** قد بين أن عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: ادراك التغيير ، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المتعلقة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

● **نظرية (Har Vey of M I I, 1970):** أكدت على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية – الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفو أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

● **نظرية (Hage and Ai ken, 1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع ب: مرحلة التقييم ومرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق ومرحلة الكفاءة والرضا عن العمل .

● **نظرية (al t man and ot her s, 1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، و وصفو الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا المراحل ب: مرحلة البدء، مرحلة ثانوية لوعي المعرفة ومرحلة ثانوية لحول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار ، مرحلة التطبيق سواء التجريبي أو المتواصل.

1-2-2-العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية في المنظمة إلى قسمين رئيسيين كما هما:

(النمر 1992م : ص 91):

- **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:
 - **بيئة العمل:** تعتبر بيئة العمل اليومية ذات أثر على العملية الإبداعية من خلال الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي.
 - **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل 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 (اتخاذ القرار) الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.
 - **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.
 - **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم 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.
- **العوامل الخارجية:** قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:
 - **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل.



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

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

1-2-3- معوقات الإبداع :

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

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات، بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها (الفياض، 1995، ص67)

- الخوف من الفشل

- تجنب المخاطر

- الاعتياد على الأمور

- مقاومة التغيير

-جمود القوانين

- انخفاض الدعم الجماعي

- فقدان التحفيز

- التوبيخ العلني

- العقاب في حال الفشل (الزهري، 2002، ص249)



2- الدراسات السابقة:

1-2 - الدراسات المتعلقة بمتغير بيئة العمل:

• دراسة (الحقباتي، 1997):

في دراسة قام بها بعنوان " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وتقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات . تكونت عينة الدراسة من (113) ضابطا يعملون في شرطة مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما وأن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط قليلا كما أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية أقل قليلا من المتوسط.

• دراسة (والسليم، 2002).

قام السليم بدراسة بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية". هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفرا لديهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه كما يراها العاملون في الأجهزة الأمنية واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات . تكونت عينة الدراسة من (333) موظفا يعملون في الأجهزة الأمنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أكثر عناصر الإبداع توفرا لدى العاملين هو عنصر الأصالة ثم الطلاقة ويليه المخاطرة وأخيرا الحساسية للمشكلات كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بمقاييس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط بقليل.

• دراسة (الخشالي، والتميمي 2003)

قاما بدراسة بعنوان "أثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة". هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي. لعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملا وفق الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات وأهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية، كما أشارت نتائج الدراسة بأن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي، كما يتبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، وأهمية العمل، والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي من جهة أخرى فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والإجهاد الوظيفي، كما كشفت

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

• دراسة (المرنخ 2004)

قام بدراسة تحت عنوان: "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية". هدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم. و وجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي. و وجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومستوى أدائهم لأعمالهم.

2 - 2 - الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري:

• دراسة (نصير، العزاوي 2011).

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

• دراسة (صالح محمد 2012)

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

التحليلي على عينة عشوائية بسيطة لتكون فيها الفرصة متساوية لكل الوزارات وبذلك تكونت عينة الدراسة من 350 مدير عام ومدير إدارة من خلال توزيع استبيان بلغ عدد فقرته (166) فقرة موزعة على 6 محاور ، ومن بين أهم النتائج حيث إن مقومات الإبداع الإداري مجموعها ومفرداتها لديهم بدرجة متوسطة و إن أكثر مقومات الإداري توفر لديهم مقوم الأصالة الذي في المرتبة الأولى ، ويليه مقوم مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة ثم المرونة وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة كما أنهم يمارسون مراحل عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة ، ويمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم بدرجة متوسطة، وأن أكثر مراحل العملية الإبداعي من حيث ممارستهم لها هي تنفيذ الأفكار و اقل ممارسة اكتشاف و تحديد المشكلات

• دراسة (عنان الجعبري 2010):

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

• دراسة (عطية، العجلة 2009):

قاما بدراسة تحت عنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة. الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميًا و كيفيًا، و أخذ عينة قوامها 370 مفردة من مجتمع البحث و منه كانت ، العينة طبقية متناسبة - وجد الباحث أن انسب طريقة لجمع البيانات هي استمارة استبانة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وواقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وعملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً، وواقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.



2-3- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم توظيفها والاستناد عليها للكشف عن دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري الرياضي، من خلال التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض (الحقباتي، 1997)، وكذا الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني (السليم، 2002)، ومن خلال النظر إلى طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات (الخشالي، والتميمي، 2003)، وأيضا تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي (المرنخ 2004) كل هذا لمعرفة اثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية والكشف عن دور الإبداع في تنمية الطاقة البشرية. (نصير، العزاوي، 2011)، وكذا التعرف على واقع الإبداع الإداري (صالح محمد 2012)، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي (عنان الجعبري 2010).

كل نتائج وأهداف واقتراحات هذه الدراسات السابقة والمشاهدة تتوافق مع أهداف دراستنا في كون أن لبيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية دور في تحسين وتطوير وتنمية الإبداع الإداري. وعلى نحو آخر يمكن الاستفادة من توظيف هذه الدراسات على الخصوص في الجانب النظري لما تزخر به من معلومات عن بيئة العمل والإبداع الإداري، وكذا استخلاص الخلفية النظرية للدراسة، أما في الجانب الميداني فأفادتنا في تحديد المنهج والعينة واستنباط الأدوات الإحصائية، وصياغة أسئلة الاستبيان .

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

● بيئة العمل:

- **التعريف الاصطلاحي:** محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة. كما يعيها أفرادها وكما يخلونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي، 1998: ص75)

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

● الإبداع الإداري:

- **التعريف الاصطلاحي:** هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان .بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، 1992 : ص102).

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

● الدور:

- **التعريف الاصطلاحي:** يعرفه المناوي بأنه: "توقف الشيء على ما يتوقف عليه"
(المناوي، 1410هـ: ص334)

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

2- إشكالية الدراسة:

اهتم علماء النفس المعرفيون بفكرة الانبهار وإدراك الأجزاء والكليات وإدراك الارتباطات والعلاقات بينها وفهم الوسيلة وإدراك الغاية، وأساليب حل المشاكل وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، وأصبح الأنثروبولوجيون ينظرون للإبداع على أنه ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، ويوصف الشخص بأنه مبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع والمنظمة حدود المعايير العادية، فكأنه نوع من أنواع القيادة، الذي يبدو فيه، تأثير المبدع شخصياً و واضحاً على داخل بيئة العمل - (السرور، 2002، ص 155)

الإدارة الحديثة تعتمد على النموذج الفكري الحديث الذي يسمح للقادة الإداريين أن يتعرفوا على سلوك الإنسان في بيئة عمله ، وذلك بقصد تعديل سلوك الأفراد العاملين بحيث يتفق سلوكهم وتصرفاتهم مع السلوك المستهدف وبالتعرف على سلوك الأفراد العاملين في أية مؤسسة خدمتية أو إنتاجية أو رياضية تستخدم الإدارات الحكومية والخاصة وسائلها الخاصة من حوافز إيجابية وسلبية لخلق التأثير المطلوب كما تلجئ الإدارات إلى نوعية الأفراد وتدريبهم وتوعيتهم وتبيان المزايا التي تعود على العاملين والمنظمة بالفائدة في حالة التزامهم بالسلوك الإبداعي الاستراتيجي الذي تستحسنة الإدارة الحديثة. إن القدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة ، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تؤتي ثمارها، وإن النمطية في الأساليب الإدارية تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون ، بالفكر الإبداعي وقادرين على الإنتاج المتنوع والجديد، والذي بلا شك يدعم التنمية الشاملة للمجتمع. (النمر، 1992: ص 91)

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

ففي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال، والمعلوماتية، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، وهذا ما تتبناه المؤسسات اليابانية على سبيل الحصر، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة البشرية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل وإدارة الوقت، والعلاقات الاجتماعية والنفسية بين العمال و هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى لبيئة وظروف العمل والمناخ التنظيمي على نجاح المنظمات من خلال ارتقائها بمستوى قدرات الأفراد، وتعديل سلوكياتهم من السلبية إلى الإيجابية، ورفع مستوى الكفاءة وبالتالي الارتقاء بإبداعهم في مجالات عملهم، كل هذه العناصر تدخل ضمن بيئة العمل سواء الداخلية منها أو الخارجية بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فالعملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هيكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم بيئة العمل، ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مواقعها النظام المفتوح، فالمنظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوي أنشطة مكتملة لبعضها لها صفة الاستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها. (القليوبي، 2003: ص18-19)

إن الهيئات الرياضية تتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير الهيئة الرياضية من تطور في أداء العاملين وكذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، فإن نجاح مدير الهيئة الرياضية في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال.

وحسب McfadZean, Elspeth الذي تناول الإبداع داخل المنظمات، من خلال تجسيد الأساليب والآليات التي يمكن أن تساهم بصورة مباشرة في عمليات التحفيز الإبداعية داخل المنظمات، الذي يتجسد من خلال الإهتمام بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل المشجعة على الأداء المتميز، وتشجع الأفراد على تحدي الواقع بالأفكار الهادفة والمبدعة. (McfadZean, 1998, 122)

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

كل هذا أدى بنا إلى طرح التساؤل العام التالي:

هل لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

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

3 أهداف الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها أو الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات الرياضية وعلى وجه الخصوص مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- الوقوف على مدى دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.
 - معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في إبداع الإدارة الرياضية.
 - إبراز دور ظروف العمل داخل بيئة العمل للعاملين في تأثيرها على العملية الإبداعية (السلوك، الإبداعي والقدرات الإبداعية).
 - الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - ضرورة إعادة النظر في مكانة المناخ الاجتماعي العام والروابط الاجتماعية و طبيعتها داخل المنظمة للارتقاء بأهداف المنظمة واستمراريتها.
 - إبراز دور الجوانب النفسية داخل بيئة العمل في محافظتها على ديمومة واستمرارية العمليات الإدارية. والمنظمة و تنمية العملية الإبداعية.
 - الكشف عن واقع بيئة العمل والعملية الإبداعية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
 - تعريف مختلف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بأبعادها المختلفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي في قطاع الشباب والرياضة.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تنطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الإبداع الإداري، الذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة واستمراريتها خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة قدرتها التنافسية الإبداعية، ومحاولة معرفة الإبداع الإداري الرياضي من خلال إبراز أهمية بيئة العمل ودورها في نجاعة مردود الإدارة، كما يمكن لهذه الدراسة أن توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية وإيجابية في إبداع الإدارة الرياضية و يعاد هذا البحث خطوة لغيرنا من الدارسين والباحثين لإجراء مزيد من البحوث عن الجوانب الأخرى التي لم يتعرض لها هذا البحث في مضمار بيئة العمل.

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

5- فرضيات الدراسة:

5- 1 - الفرضية العامة:

لبينة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

5-2- الفرضيات الفرعية :

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

1- الدراسة الاستطلاعية:

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

• **مصلحة التربية البدنية والرياضية:** وتحتوي على ثلاث مكاتب هي :

— مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية .

— مكتب اكتشاف المواهب الشابة وتكوينها.

— مكتب الجمعيات والتظاهرات الرياضية.

• **مصلحة ترقية نشاطات الشباب .** وتحتوي على ثلاث مكاتب :

— مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال .

— مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب .

— مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية الرياضية .

• **مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:** وتحتوي على ثلاث مكاتب :

— مكتب الإحصائيات و البرامج والتقييم.

— مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية .

— مكتب التقييس والصيانة .

• **مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :** وتحتوي على ثلاث مكاتب :

— مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات.

— مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

— مكتب الوسائل العامة.

وتعد الدراسة الاستطلاعية الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة على ميدان الدراسة من أجل الإلمام بجوانب

الدراسة الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

— التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها .

— تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.

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

2- المنهج المتبع الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج و صحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد تركي بقوله: "إن صحة و سلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث أو الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث." (تركي، 1984 ص 13)

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

تعريف المنهج الوصفي: هو " استجابة لموضوع البحث والإشكال المطروح يتطلب جمع معلومات و وصف الظاهرة كما هي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى " : جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً." (بوحوش، 1999 ص 21)

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

ويعرف بأنه : و يعرف أيضا حسب " هويتني " بأنه دراسة الوقائع السائدة المرتبة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (رشوان، 2003 ص 66)

كما يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة و تصويرها كميًا و كيفيًا، و ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة." (شقيق، 1985 ، ص 80)

3- مجتمع وعينة الدراسة :

- **مجتمع الدراسة:** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة. (عبيدات وآخرون، 2001 ص 131).
- وكان العدد الإجمالي للموظفين، بمجتمع الدراسة 35 موظف.
- **عينة الدراسة :**

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (زرزواتي، 2012 ص 246)

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

تم الاعتماد في دراستنا على **العينة بطريقة المسح الشامل**، والتي تمثلت في 35 مبحوث من المجتمع الأصلي للدراسة، بغية معالجة دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري .

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عددهم 35 موظفاً. فكانت العينة متكونة من 35 موظفاً بمديرية الشباب والرياضة.

ضبط متغيرات الدراسة :

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع .

أولاً: تعريف المتغير المستقل :

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

-تحديد المتغير المستقل: بيئة العمل

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

ثانياً: تعريف المتغير التابع:

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

• تحديد المتغير التابع: الإبداع الإداري الرياضي

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

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدنا في بحثنا هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تتمكننا من الحقائق التي نسعى إليها للكشف دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، اتبعنا الخطوات والأدوات التالية:

- أدوات الجانب النظري:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على مراجع تتقارب من حيث القيمة العلمية، ولها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، وفي بناء الخلفية النظرية للدراسة.

- أدوات الجانب التطبيقي:

استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريفها بأنها: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه، لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة، وعليها تبنى نتائج البحث، كما تُعرف كذلك بأنها: وثيقة تتضمن أسئلة، وتوجه إلى جميع أفراد العينة، ويسجل المبحوثين إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الأسئلة أو عن بعض احتمالاتها فقط" (زرزواتي، 2007 ص 220)

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

ويتكون الاستبيان من:

- الجزء الأول**: من الاستبيان يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من 20 عبارة مقسمة على أربع محاور وهي :
- محور الهيكل التنظيمي : ويشمل 5 عبارات .
 - محور التدريب : ويشمل 5 عبارات .
 - محور المشاركة في اتخاذ القرارات : ويشمل 5 عبارات.
 - محور ظرف العمل . ويشمل 5 عبارات .

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية) :دائما، أحيانا، نادرا .(وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي :دائما(1) ، أحيانا(2) ، نادرا(3) ، وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال

-الخصائص السيكومترية :

-الشروط العلمية للأداة :

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

• صدق الأداة :

ويعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في الأداة المطبقة) الاستبيان، فالصدق هو " أن صدق الأداة يعني ما الذي تقيسه الأداة، وكيفية صحة هذه الأداة " (رضوان، 2006 ص 177)

كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها). العساف، 1990ص. (429) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

-صدق المحتوى:

فصدق المحتوى يعبر عنه بدرجة الدقة في أسئلة الاستبيان، وإتباع تسلسل منظم يتفق مع الظاهرة المدروسة، فيعتمد صدق المحتوى على مراعاة الدقة في صياغة الأسئلة من حيث نصها اللغوي بحيث تعد ضمانات للتوصل إلى استبيان يتمتع بدرجة عالية ومقبولة من صدق المحتوى(171: 1978, Oppenheim)

صدق الاتساق الداخلي:

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

الجدول رقم 01: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

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

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

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

• ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة والتي وضع من أجلها، والثبات يعزى إلى اتساق القياس، الثبات عكس الصدق ، و يعتبر من العوامل الهامة والخصائص التي يجب توافرها في صلاحية استخدام اي اختبار او جهاز قياس حيث انه) درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدم من تطبيقها (فرحات، 1998 ص 144)

ثبات أداة الدراسة) الاستبيان (يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وزع الباحث الإستبيانة على عينة الدراسة (30) موظفا، وتم تحقق ثبات الاستبيان عن طريق توزيعه على العينة التجريبية ثم بعد 10 أيام إعادة توزيع الاستمارة على نفس الأشخاص .

ألفا كرونباخ:

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

الجدول رقم 02: معامل ألفا - كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
0.717	الاستبيان

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

• الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (ابراهيم 1999ص145)
فالموضوعية في دراستنا تجسدت في عدم تحيزنا وتعصبنا لرأي أو إجابة معينة.

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

-مجالات الدراسة:

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

المجال المكاني:

تم البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

المجال الزمني :

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

مجال خاص بالجانب النظري يمتد من أوائل فيفري إلى غاية شهر أفريل 2017.

مجال خاص بالجانب التطبيقي يمتد من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي 2017.

وقد تمت عملية فرز النتائج وتحليلها من تاريخ 5 ماي 2017 ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج .

المجال البشري :

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

سنة 2017.



6- الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج :

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package) طبعة 18 .
- التكرارات
- النسب المئوية
- اختبار الدلالة الاحصائية كا تربيع
- معامل الارتباط بارسون
- معامل الفا كرونباخ

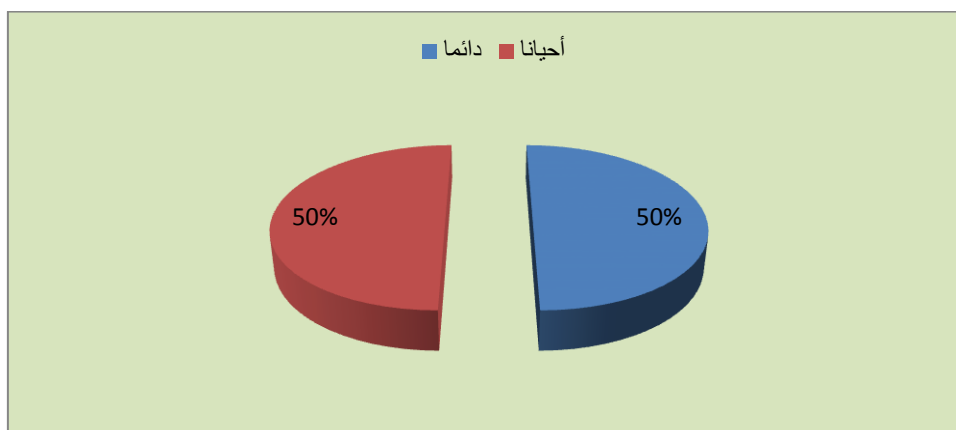
1- عرض النتائج

المحور الأول: للهيكل التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي

السؤال: 01 وضوح طبقات الهيكل التنظيمي و المفهوم الذي بني عليه ؟

الجدول رقم : (03) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	15	%50	15	0	01	0	1	غير دالة عند 0.05
أحيانا	15	%50	15	0				
الإجمالي	30	100%	////					



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

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية بلغت 50% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 50% .

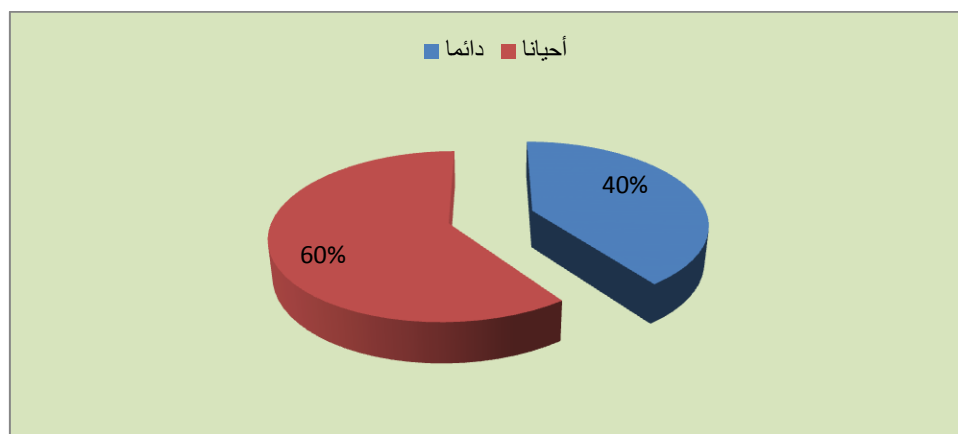
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 00 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.05) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: من خلال تحليل الجدول نستنتج ان لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي دور ومساهمة في تحقيق الابداع الاداري الرياضي كونه يوضح الوحدات الادارية التي يكون منها التنظيم الاداري وتحديد العلاقات التنظيمية من خلال تسجيل نسبة متساوية التي كانت دائما و احيانا وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

السؤال: 02 وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات ؟

الجدول رقم : (04) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	40%	15	-3	01	1.20	0.27	غير دالة عند 0.05
أحيانا	18	60%	15	3				
الإجمالي	30	100%	///					



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

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية بلغت 40% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 60%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

الاستنتاج: من خلال تحليل الجدول نستنتج ان لوضوح الادوار والمسؤوليات والاختصاصات اهمية في التعامل الموظف مع عدد من المتغيرات التي يتاثر بها وتتاثر به التي قد تكون ايجابية تساهم في دفعه الى تنمية القدرات الابداعية وخلق بيئة ابداعية نفسية واجتماعية مما يثبت حقا ان لبيئة العمل دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى .

السؤال: 03 ووضح جهة المساءلة ؟

الجدول رقم : (05) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	8	26.7%	10	-2	02	7.80	0.02	دالة عند 0.05
أحيانا	17	56.7%	10	7				
أبداً	5	16.7%	10	-5				
الإجمالي	30	100%	////					



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

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (08) أفرد بنسبة مئوية بلغت 26.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 56.7% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبداً " والبالغ عددهم (05) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات

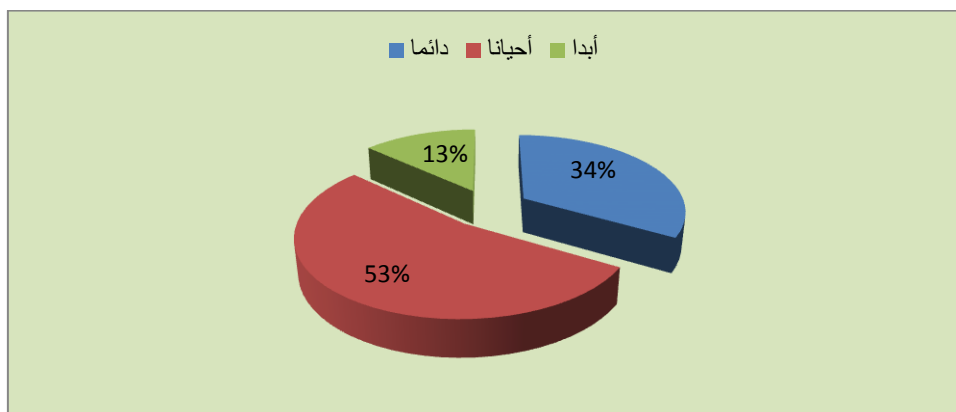
ولصالح المجموعة الثانية " أحياناً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

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

السؤال: 04 انخفاض البيروقراطية و بساطة الإجراءات ؟

الجدول رقم : (06) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	10	33.3%	10	0	02	7.20	0.02	دالة عند 0.05
أحياناً	16	53.3%	10	60				
أبداً	4	13.3%	10	-60				
الإجمالي	30	100%	////					



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

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية بلغت 33.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (16) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 53.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

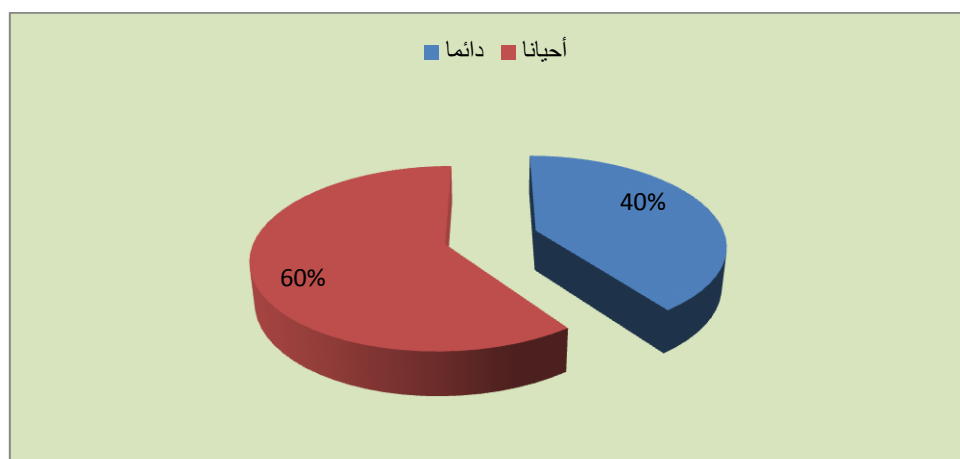
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

السؤال: 05 - تشجيع التداخل الوظيفي و انتشار روح الفريق ؟

الجدول رقم : (07) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
غير دالة عند 0.05	0.27	1.20	01	-3	15	%40	12	دائما
				3	15	%60	18	أحيانا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم : (05) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية بلغت 40% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 60%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.05) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

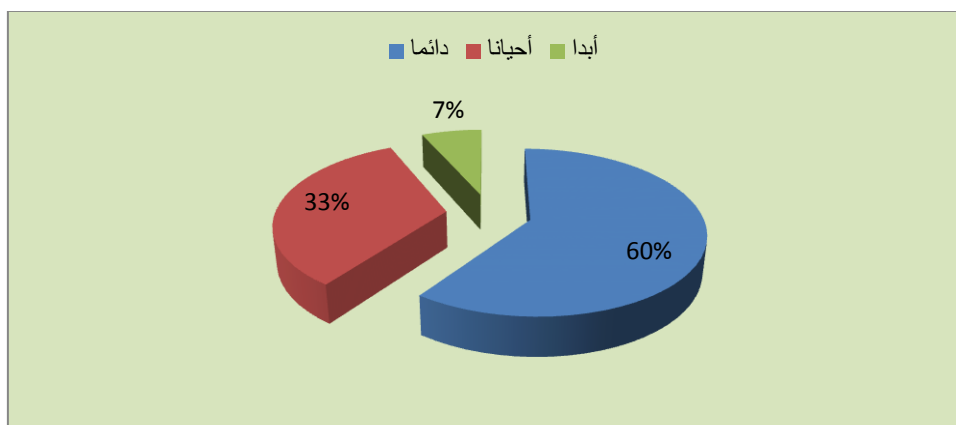
الاستنتاج : من خلال الجدول نستنتج ان التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم وبين الرئيس والمرؤوسين نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية وعليه فان تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق على اساس التعاون والتفاهم دور في تنمية الابداع الاداري الرياضي وهو ما يثبت صحة الفرضية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

المحور الثاني : للتدريب دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي

السؤال: 01 تحدف برامج التدريب في المنظمة على التأكيد على تطوير امكانات العاملين ؟

الجدول رقم : (08) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	18	%60	10	8.0	02	12.80	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	10	%33.3	10	0				
أبدا	2	%6.7	10	-8				
الإجمالي	30	100%	///					



الشكل رقم : (06) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

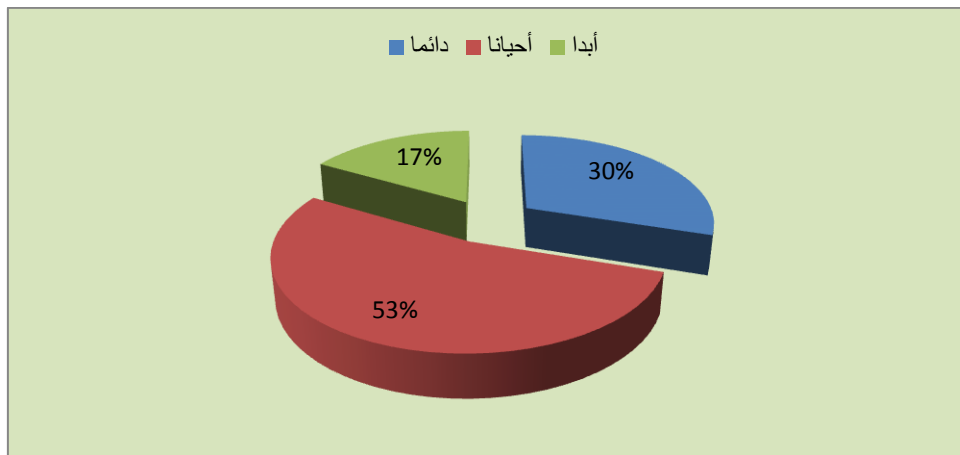
من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت %60 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ %33.3 ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %6.7.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.01) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائماً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج : نستنتج ان الادارة التي تسير وفق خطط استراتيجية في مجال تدريب الموارد البشرية من خلال توزيع فترات التدريبية حسب برامج سنوية تلبي متطلبات واحتياجات متطلبات الادارة لمختلف فئات العنصر البشري للنهوض بمستويات العمل الاداري فلبرنامج التدريب دور في تنمية القدرات الابداعية في الادارة الرياضية وهو ما ينطبق على مفهوم التدريب الذي تطرقنا اليه في الخلفية النظرية مما يثبت ان الفرضية الثانية محققة

السؤال: 02 فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الاقسام ؟
الجدول رقم : (09) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	9	30%	10	-1	02	6.20	0.04	دالة عند 0.05
أحياناً	16	53.3%	10	6				
أبداً	5	16.7%	10	-5				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (07) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (09) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 53.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبداً " والبالغ عددهم (05) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%

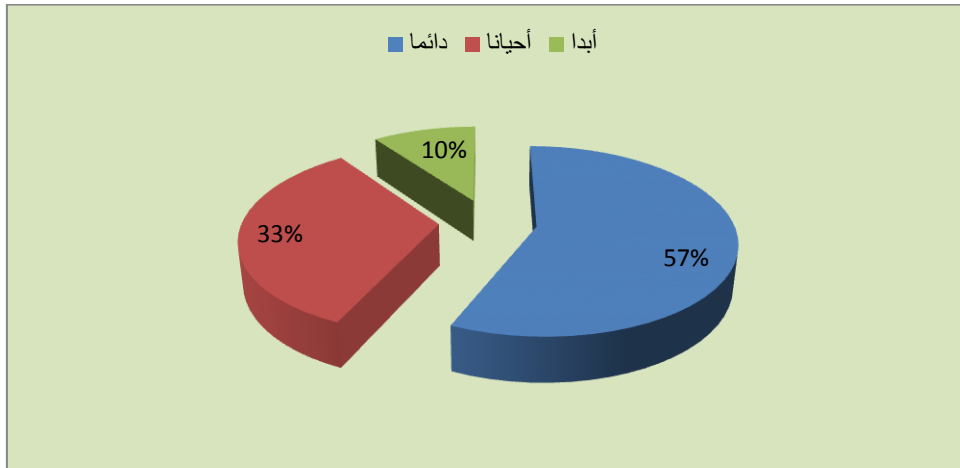
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحياناً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

الاستنتاج: نستنتج من خلال ما سبق ان الادارة احيانا ما تتيح فرص التدريب لجميع الموظفين من مختلف الاقسام الادارية ولتحسين المسار الوظيفي في المنظمة يجب زيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة التي تحفزهم على تنمية قدراتهم الابداعية للنهوض بالمنظمة .

السؤال :03 لدى إدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل و ليس افراد ؟

الجدول رقم : (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	17	56.7%	10	7	02	9.80	0.00	دالة عند 0.01
أحياناً	10	33.3%	10	0				
أبداً	3	10%	10	-7				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (08) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية بلغت 56.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 15%.

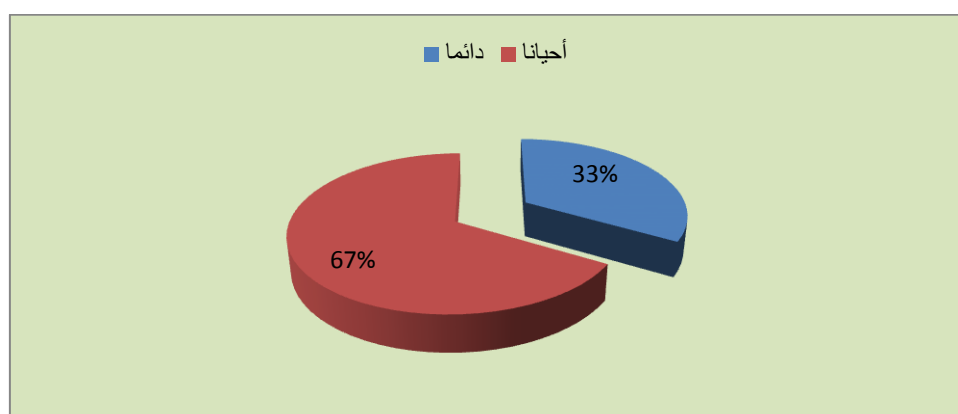
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائماً "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

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

السؤال: 04 تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة ؟

الجدول رقم : (11) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
غير دالة عند 0.05	0.06	3.33	01	-5	15	%33.3	10	دائما
				5	15	%66.7	20	أحيانا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم : (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

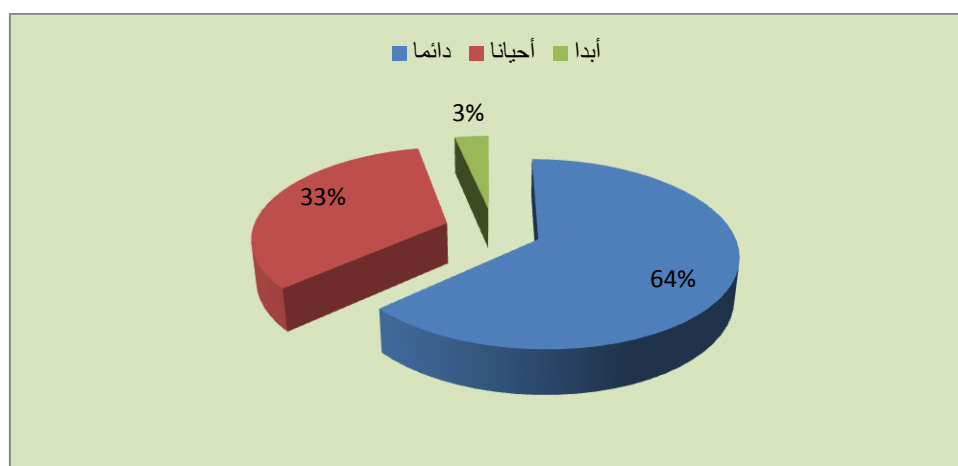
من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية بلغت %33.3 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %66.7 .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.05) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5 .

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

السؤال:05 تهتم المنظمة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم ؟
الجدول رقم : (12) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	19	63.3%	10	9	02	16.20	0.01	دالة عند 0.01
أحيانا	10	33.3%	10	0				
أبدا	1	3.3%	10	-9				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت 63.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3% ،

أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " أبدا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.01) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائما " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

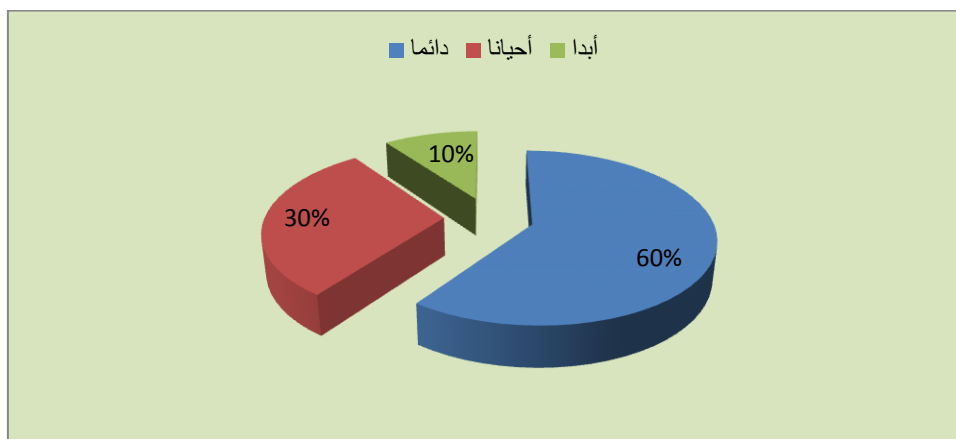
الإستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اهتمام المنظمة في إشراك العاملين في دورات تدريبية يطبق بأعلى نسبة للإجابة دائما، وهو ما يفسر أن للتدريب دور في تنمية وتطوير العملية الابداعية في الإدارة الرياضية.

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

السؤال 01 تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به ؟

الجدول رقم : (13) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	18	%60	10	8	02	11.40	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	9	%30	10	-1				
أبدا	3	%10	10	-7				
الإجمالي	30	100%	///					



الشكل رقم : (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 60% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 30% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

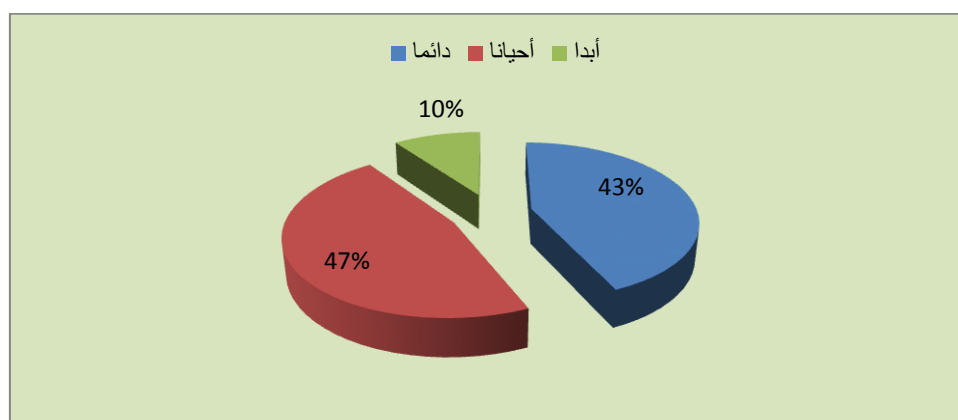
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.40 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائماً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

الاستنتاج : من خلال الجدول نستنتج ان اشراك الادارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به وهو ما كانت اجابتهم بدائماً وبالتالي له دور في تنمية العملية الابداعية ، وبالتالي لاتخاذ القرار دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي .

السؤال :02 اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الاخرين ؟

الجدول رقم : (14) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	13	%43.3	10	3	02	7.40	0.02	دالة عند 0.05
أحياناً	14	%46.7	10	4				
أبداً	3	%10.0	10	-7				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية بلغت 43.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

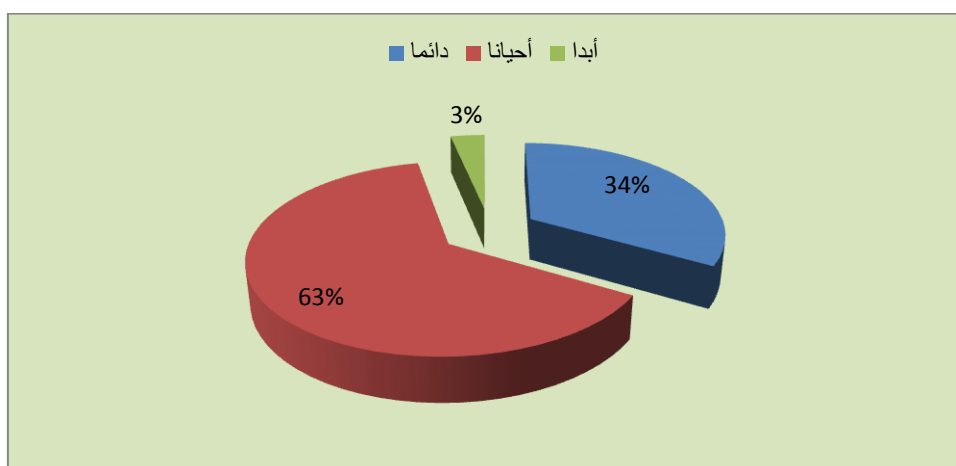
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

السؤال: 03 احترم رأي المرؤوسين ؟

الجدول رقم : (15) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	10	33.3%	10	0	02	16.20	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	19	63.3%	10	9				
أبدا	1	3.3%	10	-9				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

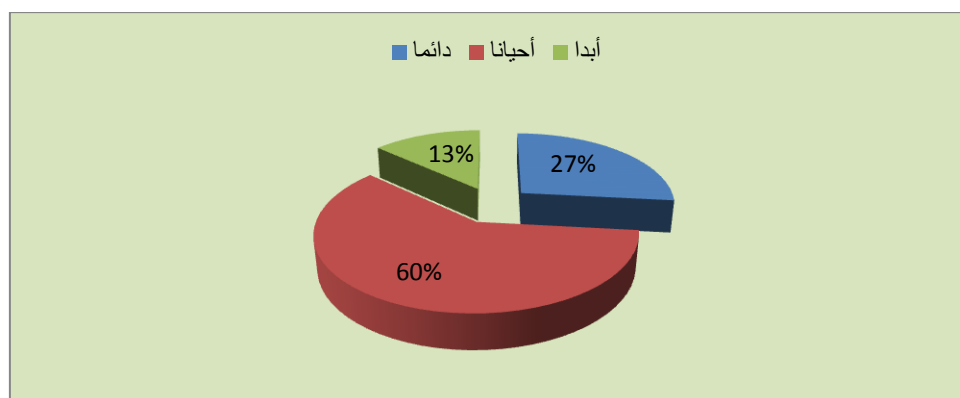
من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية بلغت 33.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 63.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.01) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال الجدول ان احترام المرؤوسين احيانا ما يكون داخل المنظمة وبالتالي وجود علاقة ادارية واجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين متقاربة وهو ما يثبت في كون ان الاحترام راي المرؤوسين له دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي

السؤال: 04 اشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولاكن لا اخذ برأيهم ؟
الجدول رقم : (16) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	8	26.7%	10	-2	02	10.40	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	18	60%	10	8				
أبدا	4	13.3%	10	-6				
الإجمالي	30	100%	///					



الشكل رقم : (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(04)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (08) أفراد بنسبة مئوية بلغت 26.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 60% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 10.40 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

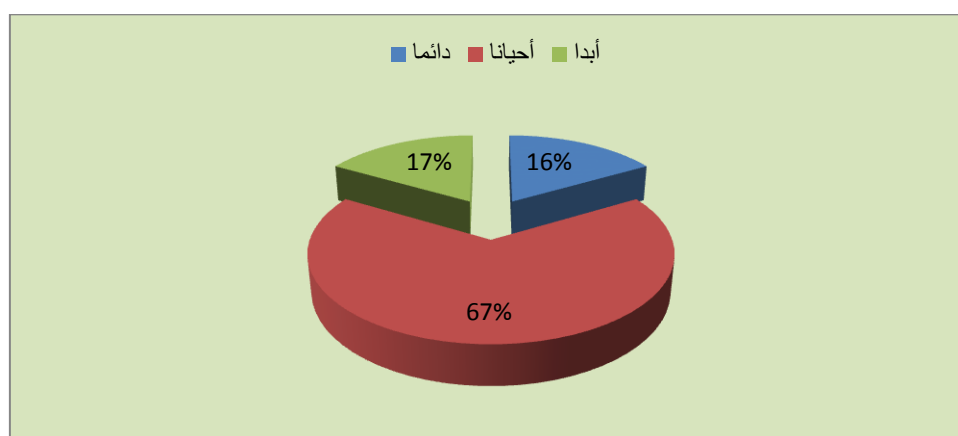
ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

الإستنتاج: نستنتج أنه أحيانا ما تكون عملية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولاكن لا الأخذ برأيهم وهو ما يجسد نوعاً ما التفاهم والانسجام كفريق عمل واحد في العملية الإدارية داخل المنظمة.

السؤال: 05 اقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات و دوافع و اهداف شخصية ؟

الجدول رقم : (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	5	16.7%	10	-5	02	15	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	20	66.7%	10	10				
أبداً	5	16.7%	10	-5				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية بلغت 16.7% ، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد

الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 66.7% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 15 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

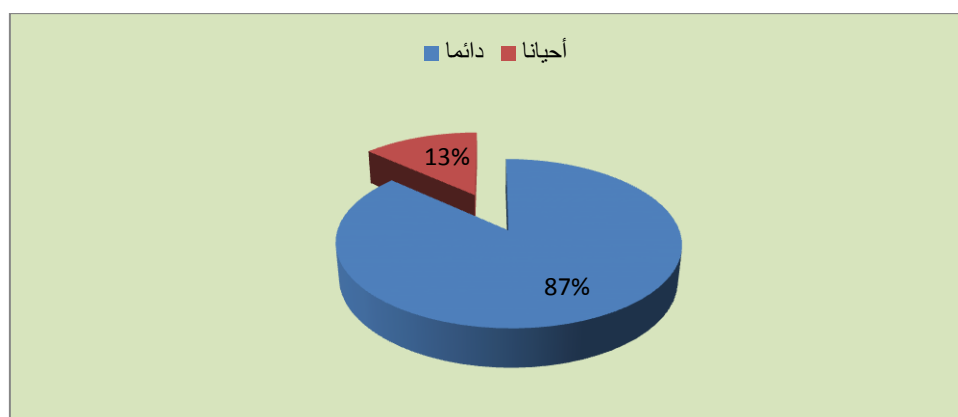
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج أنه أحيانا ما تكون للعاملين دوافع ورغبات وأهداف شخصية تساهم في ادراكاتهم المعرفية في مجال عملهم وبالتالي جعل بيئة العمل أكثر انسانية تسودها علاقات جيدة وروح معنوية تساهم في تنمية عملية الابداع الاداري لديهم.

المحور الرابع: لظروف العمل دور في تحقيق الابداع الاداري الرياضي

السؤال 01: يشعر العاملون في المنظمة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون أعمالهم فيه ؟

الجدول رقم : (18) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	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	16.13	01	11	15	%86.7	26	دائما
				-11	15	%13.3	4	أحيانا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم : (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(01)

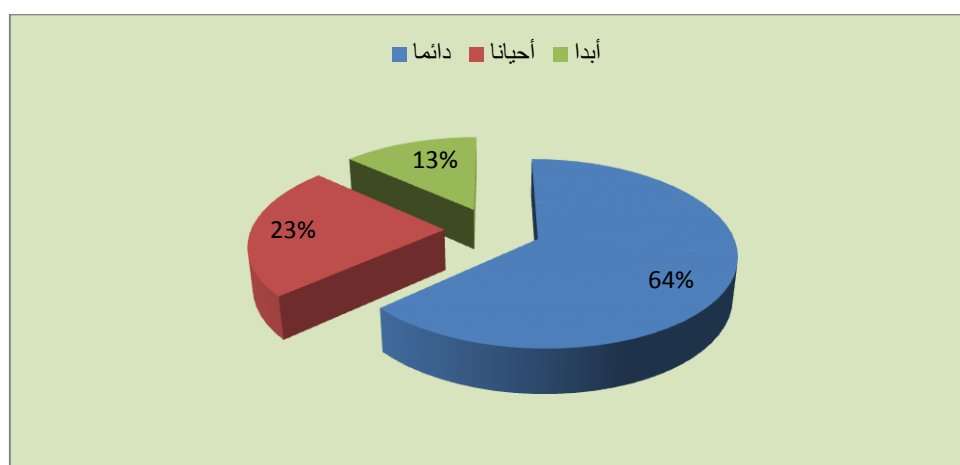
من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت %86.7 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ %13.3

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.01) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائماً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1

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

السؤال: 02 يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون؟
الجدول رقم : (19) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	19	63.3%	10	9	02	12.60	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	7	23.3%	10	-3				
أبدا	4	13.3%	10	-6				
الإجمالي	30	100%	///					



الشكل رقم : (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(02)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت 63.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (07) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

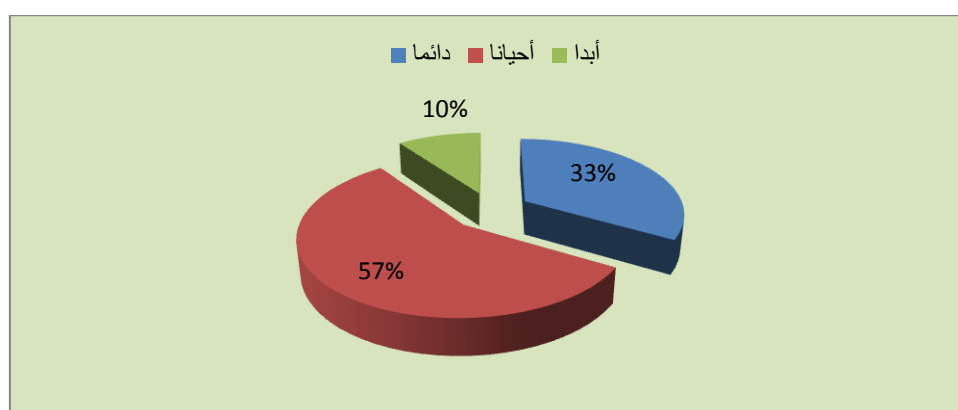
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.60 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " دائماً " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج أن لأثاث المنظمة كهيئة العمل مادية دور في تنمية روح الإبداع في الإدارة الرياضية وهو ما تؤكد الدراسة النظرية في مجال بيئة العمل .

السؤال: 03 توفر المنظمة ظروف الامن و السلامة لكافة العاملين ؟

الجدول رقم : (20) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	10	33.3%	10	0	02	9.80	0.00	دالة عند 0.01
أحياناً	17	56.7%	10	70				
أبداً	3	10%	10	-70				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(03)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(03) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية بلغت 33.3% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 56.7% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

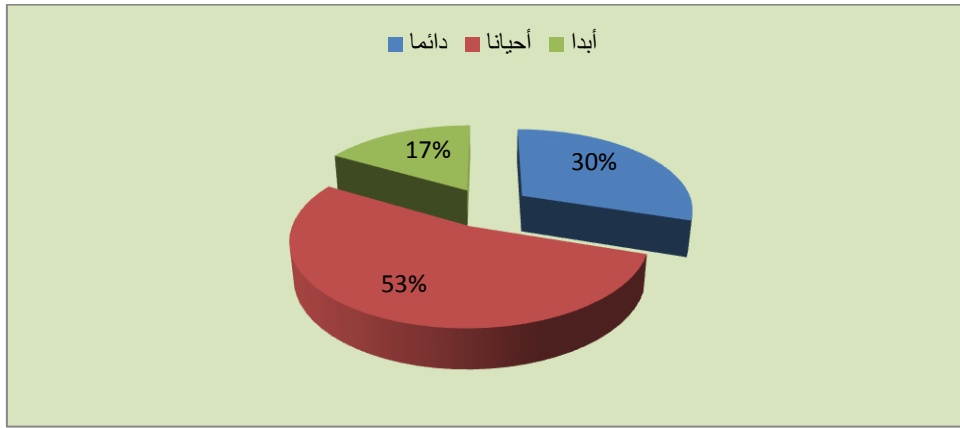
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

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

السؤال: 04 تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث ؟

الجدول رقم : (21) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	9	30%	10	-1	02	6.20	0.04	دالة عند 0.05
أحيانا	16	53.3%	10	6				
أبدا	5	16.7%	10	-5				
الإجمالي	30	100%	////					



الشكل رقم : (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(04)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " دائماً " وقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية بلغت 30% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (16) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 53.3% ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7% .

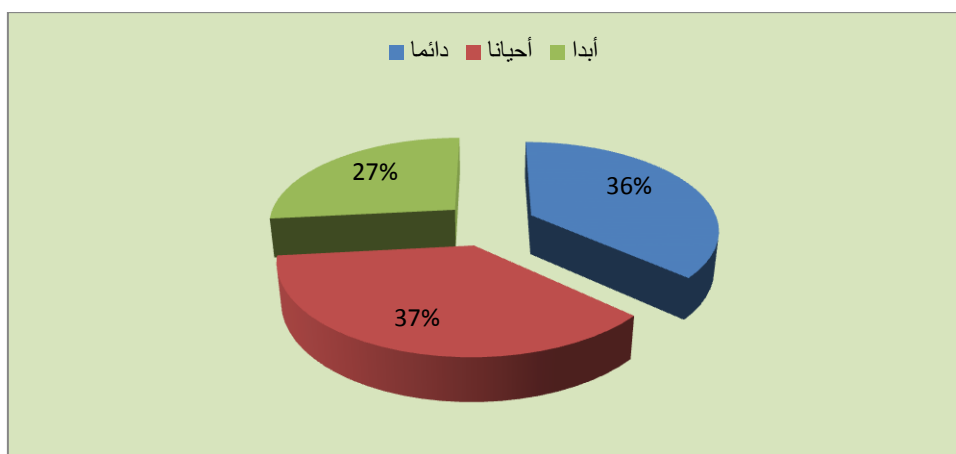
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

الاستنتاج: نستنتج من خلال الجدول أنه أحيانا ما تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين لحمايتهم من كافة الأخطار المهنية التي تعيق مسيرتهم الإدارية وذلك لخلق جو الراحة النفسية الذي يعد عاملاً مهماً في التفكير الإبداعي وبالتالي تنمية الإبداع الإداري .

السؤال: 05 تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لانجاز أعمالهم ؟

الجدول رقم : (22) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
غير دالة عند 0.05	0.74	0.60	02	1	10	%36.7	11	دائما
				1	10	%36.7	11	أحيانا
				-2	10	%26.7	8	أبدا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم : (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(05)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية بلغت %36.7 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %36.7 ، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (08) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %26.7.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية) كا² (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.60 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

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

2 - مناقشة النتائج :

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

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

o مناقشة الفرضية الأولى على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بما :

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

o مناقشة الفرضية الثانية على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها :

تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي : " للتدريب دور في الإبداع الإداري الرياضي ". على ضوء النتائج المحدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثاني (التدريب) يتضح لنا أن هناك برامج للتدريب في المنظمة تهدف إلى التأكيد على تطوير إمكانيات العاملين لها دور في تحقيق الإبداع الرياضي، بالإضافة إلى إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين من مختلف الأقسام، وإدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس أفراد، إضافة إلى روح التعاون السائدة بين الموظفين في الأقسام المختلفة، اهتمام المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم مما تؤدي إلى زيادة فاعلية الإبداع والمرونة في التفكير والتكيف السريع مع التطورات، وتنمية المهارات الفكرية المنتظمة والهادفة لتقوية دافعية العمل، فكل هذا يندرج في وظيفة التدريب التي لها دور بصورة مباشرة في تنمية القدرات والسلوكيات الإبداعية للعاملين في مديرية الشباب والرياضة .

وعلى ضوء هذا التفصيل يتضح لنا مما تقدم ان الفرضية الثانية قد تحققت.

° مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها :

تمثلت الفرضية الثالثة فيما يلي : " للمشاركة في إتخاذ القرارات دور في الإبداع الإداري الرياضي ". على ضوء النتائج الجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثالث (المشاركة في إتخاذ القرارات) يتضح لنا مجموعة من العوامل التي تساهم في الإبداع الإداري الرياضي وهي : إشراك الإدارة للعاملين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه، إتخاذ القرارات الإدارية بعيدا عن مشاركة الآخرين، احترام رأي المرؤوسين، بالإضافة إلى تقدير العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية وهذا في مجال تنمية المهارات قصد رفع من مستوى الأداء في المنظمة، وكل هذا ينصهر في وظيفة المشاركة في إتخاذ القرارات التي لها دور في العملية الإبداعية داخل المنظمة .

وعلى ضوء هذا التفصيل يتضح لنا جليا ان الفرضية الثالثة قد تحققت .

° مناقشة الفرضية الرابعة على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها :

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



1- الاستنتاج العام:

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

وضوح طبقات الهيكل التنظيمي ودوره ومساهمته في الإبداع الإداري، كونه يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم الإداري، وتحديد العلاقات التنظيمية، وكذا وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات التي تسهل عملية التعامل بين الموظف والمتغيرات التي يتأثر بها وتؤثر فيه، فجماعة العمل والعلاقات القائمة بين العمال لها دور كبير في خلق بيئة ابداعية نفسية واجتماعية، التي تكملها وتحافظ على استمراريتها في نطاق الإشراف المبني على التفاهم والتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم عليها المنظمة، والابتعاد عن التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يجسد مبدأ الفصل في المهام في السلطة، ففي نظرية (Wil Son، 1966) تؤكد على أن نسبة الإبداع متباينة بسبب التعقيد في المهام و البيروقراطية، فإذا كان التعامل بين العمال والمؤوسين مبني على أساس المحبة والمودة والتعاون وروح الفريق الواحد، يحفز من استثارة الروح الابداعية لديهم.

إن تدريب الموارد البشرية وفق خطط استراتيجية من خلال توزيع فترات تدريبية حسب برامج سنوية تلبي متطلبات واحتياجات الإدارة لمختلف فئات العنصر البشري، وبالتالي تحسين المسار الوظيفي في المنظمة والتدريب كفريق عمل، الذي يستند إلى زيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة التي تحفزهم على تنمية قدراتهم الابداعية للنهوض بالمنظمة، فلتدريب أهمية في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين من خلال التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بينهم سواء النفسية أو الاجتماعية، من خلال خلق التعاون البناء المثمر بينهم، وهذا يتجسد كذلك من خلال اشتراك العاملين في دورات تدريبية مستمرة ودورية تستجيب لمتطلبات الإدارة العصرية، الأمر الذي يشري العملية الإبداعية.

إن إشراك الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ أهداف ومهام المنظمة أمر محفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال وبين الرئيس والمؤوس، فاحترام رأي المؤوسين شكل من أشكال التنمية الإدارية كونه يثبت روح التفاهم سائدة في المنظمة وبالتالي وجود علاقات أدارية واجتماعية بين الرئيسي والمؤوس يسودها التفاهم والانسجام كفريق عمل واحد، مما يساهم في تنمية قدراتهم وسلوكاتهم الإبداعية داخل المنظمة.

وتؤدي الظروف المناخية السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة العمل المحفزة على الإبداع كالتهوية والإضاءة والنظافة، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، ولأثاث والتخلص من الضغوط والتوترات، وتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين لحمايتهم كلها تلعب أدوار مختلفة في المحافظة على سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل. فالمنظمة كهيئة عمل مادية ومعنوية دور في تنمية روح الابداع في الادارة الرياضية.



2- اقتراحات :

- انطلاق من عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها للدراسة الوصفية حول دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، يمكن بلورة جملة من الاقتراحات تثري أهداف الدراسة ونتائجها كحلول مقترحة للنهوض بمستوى الإبداع الإداري في الإدارات الرياضية في الجزائر:
- نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري في الإدارات الرياضية.
 - أهمية تطوير المهارات السلوكية والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة للتغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري .
 - ضرورة الاستعانة بمختصين في الإدارة والتنظيم لوضع برامج ودورات تدريبية خاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة لتفعيل العملية الإبداعية
 - العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في شكل تعاوني مبني على التفاهم والتعاون
 - العمل على تطبيق التقنيات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية، من أجل تطوير ونجاح الإدارة ومواكبتها للإدارة العصرية في عصر التكنولوجيا.
 - تخصيص التدريب حسب الاحتياجات والكفاءات لا على حساب المحسوبة والالتكالية.
 - وضع خطط إستراتيجية فعالة في مجال البرامج التدريبية والدورات التكوينية والتفاعل مع الاحتياجات البشرية بصورة دورية هادفة.
 - ينبغي على المسؤولين تنمية روح المبادرة لدى رؤوسهم من خلال تقديم الدعم لهم و منحهم الثقة وتجنب أساليب العمل التقليدية، والتركيز على العمل كفريق واحد.
 - تشجيع العاملين على ابتكار أفكار تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العلمية الهادفة، والمناخ التنظيمي المستقر.
 - التأكيد على أهمية ودور بيئة العمل الداخلية والخارجية المادية منها والنفسية كأحد استراتيجيات تنمية وتطوير الإبداع الإداري الرياضي
 - التأكيد على القيام بدراسات متخصصة في العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية.
 - التأكيد على دراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في المنظمات وتصميم برامج للسيطرة على مجمل الأخطار المهنية، التي يمكن أن تصيب الموارد البشرية وتعيق الأداء والإبداع الإداري.



3- الآفاق المستقبلية:

انطلاقاً من أهداف الدراسة ونتائجها يمكننا بلورة أهداف، وآفاق مستقبلية لموضوع بيئة العمل والابداع الإداري

نوردها فيما يلي:

- لفت انتباه الإدارات العليا للمنشآت الرياضية بمشاكل الإداريين الاجتماعية والنفسية والمهنية ومحاولة فهمها والقضاء عليها لتحقيق أهداف العملية الابداعية في الإدارة الحديثة
- إمكانية حوض الباحثين المتخصصين مواجهة تحديات مواضيع الإبداع وبيئة العمل بمتغيرات أخرى تخدم أفكار التنمية والاستراتيجية .
- حث الباحثين الجدد مستقبلاً إلى دراسة دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- التأكيد على أهمية القيام بدراسات عليا متخصصة في مجال إدارة الوقت في الإدارة الحديثة والتسيير الاستراتيجي وأثرهما في تنمية المهارات السلوكية والإبداعية في ظل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف .

قائمة المصادر

و المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد سلامة: اللياقة البدنية، الاختيارات والتدريب ، ط 2، دار المعارف، القاهرة، 1980.
2. تركي محمد : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر 1984.
3. حسين حريم: إدارة المنظمات ، ط 1، دار حامد، الأردن، 2003.
4. حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. حضور صلاح محمد: عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، ج 12، الإدارة لشرطة الشارقة، الشارقة، 2003 .
6. الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 1992.
7. رابح تركي : أصول التربية والتعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 2، 1990 .
8. رشيد أحمد : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1992.
9. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية – طبعة مزودة ومنقحة، زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.
10. رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
11. الزهري رندة: الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، د/ ب، 2002.
12. سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة – مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999 .
13. سلامة وهيب عياد: مبادئ الإدارة العامة، د/ط، القاهرة، مصر، 1993 .
14. شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال متطور كلي، مكتبة الحامد للنشر، ط 1، الأردن، 2000.
15. عبيدات ذرقان وآخرون : البحث العلمي مفهومه وإدارته وأساليبه، ط 6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
16. عبيدات محمد، وآخرون : منهجية البحث العلمي – القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997 .
17. العساف صالح محمد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995.
18. عساف عبد المعطي: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994م.
19. علاقي مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 6، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع. السعودية، 2000
20. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997.

21. علي عبد الواحد وافي : مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المقرئة العامة للكتاب، دون طبعة، القاهرة، 1975.
22. عمار بوحوش، محمد الذنبيات: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990.
23. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1996.
24. الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقاليد والمعاصرة، ج 2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
25. اللعيد عبد المحسن فاتح: بناء وتطوير التنظيم الإداري، مجلة الإدارة، العدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1424هـ.
26. ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
27. محمد شقيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985.
28. محمد عبد الرؤوف المناوي: توقيف على مهمات التعريف ، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1410 هـ.
29. محمد نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، طبعة أولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
30. مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختيارات والقياس في التربية الرياضية، عمان، الأردن، 1999 .
31. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر، 1992.
32. الموسى فهد خالد: الهيكل التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض ، 1993.
33. ناديا ماييل السرور: مقدمة في الإبداع، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
34. النمر سعود محمد : الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، د/ب، 1992.



ثانيا/ الرسائل الجامعية:

35. شعلال عبد المجيد : معوقات ممارسة النشاط الرياضي اللاصفي وطرائق معالجتها، معهد علوم التربية البدنية والرياضية، جامعة مستغانم، 1998.
36. الفياض ، محمود : أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 1995 .
37. نهي سليمان أحمد القليوبي: دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 م.

ثالثا/ الملتقيات والندوات:

38. السلوم حمد إبراهيم: السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ندوة تخطيط القوى العاملة الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985م.
39. العثمان عبد اللطيف سليمان: تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987 م.
40. نشوان محمود الصفار: إدارة وأشراف درس التربية الرياضية – سبل النجاح ومعوقات التنفيذ، المؤتمر العلمي الدولي الاول : تسيير الإدارة الرياضية في ظل إقتصاد السوق، الجزائر، 08-10 أفريل 2008م.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية.

41. MALCOM D. Arnoul: Fundamental of scientific method in psychology, w.c.bown med, Dubuque in w.a. 1972.
42. OPPENHEIM, A.N.(1978): Questionnaire Design & Attitude
43. Measurement, Heinemann Educational Books, LTD., London.
44. NANAYANAN. V.et nath.r...(1993), "organizational theory a strategic
45. approachu.S.a.,st ed., newyork:mCgraw-hill.
46. JOHNSON, G., scholes, k.,(1997),"exploring corporate strategy : ize:XSË BEF då cases europe,4th-ed, prentice-hall.
47. Mcfadzean, Elspeth Enhancing creative thinking within organizations, in (Management Decision journal), Vol. (36), No. (5), 1998.
48. ARMSTRONG. Michael, (2006) "performance management : kestrategies and practical guidelines".3rd ed.,kogay n page.

الغلاف

ملحق:

- جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة

استمارة الإستبيان

الموضوع :

دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري و الرياضي

دراسة ميدانية مديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة

تحية طيبة و بعد في إطار إنجاز دراسة ميدانية لموضوع البحث لنيل شهادة الماستير ، تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة ، أتقدم اليكم أعزائي الموظفين بهذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة عن الأسئلة من خلال قرائتها جيدا ووضع (X) على الخانة الدالة على الإجابة لكم وأعلمكم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر بها عن شعورك الحقيقي.

وفي الأخير نشكركم عن تعاونكم البناء والهادف ونعلمكم بان جميع الإجابات توظف لغرض البحث

العلمي .

تحت إشراف :

أ . تباني علي

الطالب :

-حاجي مصطفى

السنة الجامعية 2016 - 2017

1- محور الهيكل التنظيمي :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			وضوح طبقات الهيكل التنظيمي و المفهوم الذي بني عليه	01
			وضوح الأدوار و المسؤوليات و الإختصاصات	02
			وضوح جهة المسائلة	03
			إنخفاض البيروقراطية و بساطة الإجراءات	04
			تشجيع التداخل الوظيفي و انتشار روح الفريق	05

2- محور التدريب :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			تهدف برامج التدريب في المنظمة على التاكيد و تطوير امكانيات العاملين	06
			فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	07
			لدى إدارة المنظمة توجه نحو التدريب كفرق عمل و ليس أفراد	08
			تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	09
			تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراته و معارفهم	10

3- محور المشاركة و إتخاذ القرارات :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به	11
			أخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين	12
			أحترم رأي المرووسين	13
			إشراك المرووسين في عملية إتخاذ القرار و لكن لا الأخذ برأيهم	14
			أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات و دوافع و أهداف شخصية .	15

4- محور ظروف العمل :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			يشعر العاملون في المنظمة بالإرتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه	16
			يتلائم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون	17
			توفر المنظمة ظروف الأمن و السلامة لكافة العاملين	18
			تسعى المنظمة لتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	19
			تسعى المنظمة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	20

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	15	50.0	50.0	50.0
Validه أحيانا	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	15	15.0	.0
أحيانا	15	15.0	.0
Total	30		

Test

	س1
Khi-deux	.000 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	1.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	12	40.0	40.0	40.0
Validه أحيانا	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	12	15.0	-3.0-
أحيانا	18	15.0	3.0
Total	30		

Test

	س2
Khi-deux	1.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.273

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	8	26.7	26.7	26.7
أحيانا	17	56.7	56.7	83.3
أبدا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	8	10.0	-2.0-
أحيانا	17	10.0	7.0
أبدا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

Test

	س3
Khi-deux	7.800 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.020

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	10	33.3	33.3	33.3
أحيانا	16	53.3	53.3	86.7
أبدا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	10	10.0	.0
أحيانا	16	10.0	6.0
أبدا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

Test

	س4
Khi-deux	7.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.027

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	12	40.0	40.0	40.0
أحيانا	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	12	15.0	-3.0-
أحيانا	18	15.0	3.0
Total	30		

Test

	5
Khi-deux	1.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.273

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	18	60.0	60.0	60.0
أحيانا	10	33.3	33.3	93.3
أبدا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	18	10.0	8.0
أحيانا	10	10.0	.0
أبدا	2	10.0	-8.0-
Total	30		

Test

	1
Khi-deux	12.800 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.002

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	9	30.0	30.0	30.0
أحيانا	16	53.3	53.3	83.3
أبدا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	9	10.0	-1.0-
أحيانا	16	10.0	6.0
أبدا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

Test

	2
Khi-deux	6.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.045

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	17	56.7	56.7	56.7
أحيانا	10	33.3	33.3	90.0
أبدا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	17	10.0	7.0
أحيانا	10	10.0	.0
أبدا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

Test

	3
Khi-deux	9.800 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.007

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	10	33.3	33.3	33.3
Valida أحيانا	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	10	15.0	-5.0-
أحيانا	20	15.0	5.0
Total	30		

Test

	4
Khi-deux	3.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.068

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	19	63.3	63.3	63.3
أحيانا	10	33.3	33.3	96.7
أبدا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	19	10.0	9.0
أحيانا	10	10.0	.0
أبدا	1	10.0	-9.0-
Total	30		

Test

	5
Khi-deux	16.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	18	60.0	60.0	60.0
أحيانا	9	30.0	30.0	90.0
أبدا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	18	10.0	8.0
أحيانا	9	10.0	-1.0-
أبدا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

Test

	س1
Khi-deux	11.400 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.003

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	13	43.3	43.3	43.3
أحيانا	14	46.7	46.7	90.0
أبدا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	13	10.0	3.0
أحيانا	14	10.0	4.0
أبدا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

Test

	س2
Khi-deux	7.400 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.025

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	10	33.3	33.3	33.3
أحيانا	19	63.3	63.3	96.7
أبدا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

—3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	10	10.0	.0
أحيانا	19	10.0	9.0
أبدا	1	10.0	-9.0-
Total	30		

Test

	—3
Khi-deux	16.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

—4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	8	26.7	26.7	26.7
أحيانا	18	60.0	60.0	86.7
أبدا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

—4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	8	10.0	-2.0-
أحيانا	18	10.0	8.0
أبدا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

Test

	—4
Khi-deux	10.400 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.006

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	5	16.7	16.7	16.7
أحيانا	20	66.7	66.7	83.3
أبدا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	5	10.0	-5.0-
أحيانا	20	10.0	10.0
أبدا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

Test

	5
Khi-deux	15.000 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.001

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	26	86.7	86.7	86.7
أحيانا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

————1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	26	15.0	11.0
أحيانا	4	15.0	-11.0-
Total	30		

Test

	————1
Khi-deux	16.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

————2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	19	63.3	63.3	63.3
أحيانا	7	23.3	23.3	86.7
أبدا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

————2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	19	10.0	9.0
أحيانا	7	10.0	-3.0-
أبدا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

Test

	————2
Khi-deux	12.600 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.002

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

————3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	10	33.3	33.3	33.3
أحيانا	17	56.7	56.7	90.0
أبدا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

————3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	10	10.0	.0
أحيانا	17	10.0	7.0
أبدا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

Test

	————3
Khi-deux	9.800 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.007

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

————4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	9	30.0	30.0	30.0
أحيانا	16	53.3	53.3	83.3
أبدا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

————4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	9	10.0	-1.0-
أحيانا	16	10.0	6.0
أبدا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

Test

	4
Khi-deux	6.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.045

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	11	36.7	36.7	36.7
أحيانا	11	36.7	36.7	73.3
أبدا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
دائما	11	10.0	1.0
أحيانا	11	10.0	1.0
أبدا	8	10.0	-2.0
Total	30		

Test

	5
Khi-deux	.600 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.741

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لمذكرات ماستر للفترة [2017/2016]

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 12/D10/488

الباحث : حاجي مصطفى

تاريخ المناقشة : 21 ماي 2017

عنوان الرسالة : دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري الرياضي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - المسيلة -

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الأستاذ تباني علي

عدد الصفحات : 75 صفحة

ملف إلكتروني (PDF * word * cd-Rom)

فرع : ادارة وتسيير رياضي

التخصص : ادارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

عنوان الدراسة: دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري الرياضي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
أهداف الدراسة

- التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها أو الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات الرياضية وعلى وجه الخصوص مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

مشكلة الدراسة: هل لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

الفرضيات الجزئية :

- للهيكلة التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- لظروف العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

المنهج المتبع في الدراسة: إتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستعملة في الدراسة: فقد تم إتباع تقنية الاستبيان، التي تعتبر من أبح الطرق للحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة .

الكلمات المفتاحية:

بالفرنسية:

Mots clés : le rôle du milieu de travail, la créativité sportive et administrative .

بالانجليزية

Key words : le rôle du milieu de travail, la créativité sportive et administrative

جاء في هذا البحث فصول:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

النتائج المتوصل إليها:

✓ وضوح طبقات الهيكل التنظيمي ودوره ومساهمته في الإبداع الإداري .

✓ إن تدريب الموارد البشرية وفق خطط استراتيجية من خلال توزيع فترات تدريبية حسب برامج سنوية تلي متطلبات

واحتياجات الإدارة لمختلف فئات العنصر البشري .

أهم التوصيات :

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

- أهمية تطوير المهارات السلوكية والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة للتغلب على المعوقات التنظيمية

للإبداع الإداري .

- ضرورة الاستعانة بمختصين في الإدارة والتنظيم لوضع برامج ودورات تدريبية خاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة لتفعيل

العملية الإبداعية

كشاف بالفرنسية

N° d'inscription : 12/D10/488

Chercheur: hadji moustafa

Soutenu publiquement le :21/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) : le rôle du milieu de travail dans la créativité sportive et administrative

Language de la thèse : arabe.

Modèle de la thèse : master.

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur

Grade: prof

Nombre de page :75

(cd-Rom* word * PDF) Ficher électronique

Spécialité :administration et organization sportive.

Option : administration et gestion sportive.

Résumé : Titre de l'étude: le rôle du milieu de travail dans la créativité sportive et administrative.

Le but de l'étude: connaître le rôle du milieu de travail dans la créativité sportive et administrative ainsi que sa véritable contribution et son rôle dans le développement de l'habileté Créative et la capacité comportementale.

Sensibiliser le personnel de la DJS sur la nécessité de procurer un milieu de travail convenable avec plusieurs dimensions afin de compléter la créativité administrative et sportive dans le secteur de la jeunesse et de sport.

Problématique:Le milieu de travail joue-t-il un rôle dans la créativité administrative et sportive?

hypothèses:

- 1- • L'organisation joue un rôle dans la créativité administrative et sportive.
- 2- • L'entraînement a un rôle dans la créativité administrative et sportive.
- 3- • Prendre part dans les décisions est important dans la créativité administrative et sportive.

Méthode utilisée : On a procédé à l'utilisation de la méthode descriptive.

Mots clés : : le rôle du milieu de travail, la créativité sportive et administrative .

- Les résultats atteints les plus importants sont:

- Le milieu de travail joue un rôle efficace et stratégique dans la créativité administrative et sportive notamment dans l'ère technologies et défis en vue d'améliorer l'organisation et la développer sur tous les niveaux afin d'obtenir un grand rendement et une poussée considérable dans le domaine de travail administratif et sportif et vu que l'organisation, l'entraînement professionnel, la participation e efficace dans la prise de décision ainsi que les circonstances courantes que se soient matérielles ou morales ont un rôle dans la développement et L'amélioration du comportement créatif et la capacités Créative au sein de la direction de la jeunesse et du sport (DJS) de la wilaya de M'SILA

عنوان الدراسة: " دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي " دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة- المسيلة.
هدف الدراسة: الوقوف على مدى دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي، وكذا معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل ودورها في تنمية المهارات الإبداعية والقدرات السلوكية. وتعريف مختلف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بأبعادها المختلفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي في قطاع الشباب والرياضة.

مشكلة الدراسة: هل لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لبيئة العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

الفرضيات الجزئية:

- للهيكल التنظيمي دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- للتدريب دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- لظروف العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي.

- المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي.

- الأدوات المستعملة: اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان.

- النتائج المتوصل إليها: لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

بيئة العمل دور فعال واستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري الرياضي خصوصا في عصر التكنولوجيا والتحديات، بغية

النهوض بالمنظمة وتنميتها على جميع الأصعدة لتحقيق أكبر مردود وأداء ودافعية في مجال العمل الإداري الرياضي وكون أن

لهيكل التنظيمي والتدريب المهني والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والظروف السائدة في بيئة العمل سواء المادية أو المعنوية دور في

تنمية وتطوير السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

- أهم الاستنتاجات واقتراحات:

- أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في تنمية القدرات الإبداعية المؤسسات الرياضية.

- فرص التدريب في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كانت متاحة بنسبة متوسطة لجميع العاملين.

- توفير ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين دور في تحسين العملية الإبداعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-اقتراحات:

- وضع خطط استراتيجية فعالة في مجال البرامج التدريبية والدورات التكوينية والتفاعل مع الاحتياجات والتغيرات بصورة دورية

هادفة.

- الاهتمام بمشاركة العاملين كافة في إتخاذ القرارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- التأكيد على القيام بدراسات متخصصة في العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية.

-الأفاق المستقبلية:

- التأكيد على أهمية القيام بدراسات عليا متخصصة في مجال إدارة الوقت في الإدارة الحديثة والتسيير الاستراتيجي وأثرهما في

تنمية المهارات السلوكية والإبداعية في ظل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف.

Résumé de l'étude :

Titre de l'étude : ((le rôle du milieu de travail dans la créativité sportive et administrative)). Etude pratique au sein de la direction de la jeunesse et du sport DJS de M'SILA .

Objectif de l'étude : connaître le rôle du milieu de travail dans la créativité sportive et administrative ainsi que sa véritable contribution et son rôle dans le développement de l'habileté Créative et la capacité comportementale.

Sensibiliser le personnel de la DJS sur la nécessité de procurer un milieu de travail convenable avec plusieurs dimensions afin de compléter la créativité administrative et sportive dans le secteur de la jeunesse et de sport.

Problématique de l'étude :

Le milieu de travail joue-t-il un rôle dans la créativité administrative et sportive ?

Hypothèses de l'étude :

L'hypothèse générale :

Le milieu de travail joue un rôle dans la créativité administrative et sportive.

Hypothèses partielles :

- L'organisation joue un rôle dans la créativité administrative et sportive.
- L'entraînement a un rôle dans la créativité administrative et sportive.
- Prendre part dans les décisions est important dans la créativité administrative et sportive.

Méthode utilisée : On a procédé à l'utilisation de la méthode descriptive.

Outils utilisés :

On s'est basé sur un sondage d'opinion.

Résultats obtenus : Les résultats suivants ont été obtenus ;

Le milieu de travail joue un rôle efficace et stratégique dans la créativité administrative et sportive notamment dans l'ère technologies et défis en vue d'améliorer l'organisation et la développer sur tous les niveaux afin d'obtenir un grand rendement et une poussée considérable dans le domaine de travail administratif et sportif et vu que l'organisation, l'entraînement professionnel, la participation efficace dans la prise de décision ainsi que les circonstances courantes que se soient matérielles ou morales ont un rôle dans le développement et l'amélioration du comportement créatif et la capacités Créative au sein de la direction de la jeunesse et du sport (DJS) de la wilaya de M'SILA

Conclusions et suggestions principales :

L'importance de la clarté des rôles, responsabilités et spécialités pour le développement des capacités créatives des établissements sportif.

Les opportunités d'entraînement au sein de la DJS moyen à tout le personnel.

procurer les conditions de sécurité pour tout le personnel aurait un rôle sur l'amélioration de la créativité au sein de la DSJ de M'SILA

Suggestion :

Mettre en place des plans stratégique efficaces dans le domaine des programmes d'entraînement et les sessions de formation en tenant compte des besoins et changement d'une façon régulière.

Donner l'importance à la participation du personnel dans la prise des décisions au sien de la DJS de la wilaya de M'SILA

Insister sur la nécessité d'effectuer des études dans les facteurs, dimensions et composantes qui influencent la pratique administrative et organisationnelle.

Horizon futurs :

Insister sur la nécessité d'effectuer des études supérieures dans le domaine et la gestion du temps dans l'administration moderne et la gestion stratégique qui auraient des effets sur le développement de l'habileté comportementale et créative pour diriger globalement et avec les objectifs