

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي  
الشعبة: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية  
التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي  
الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

## دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الابداع الإداري في

### المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بالموكب الرياضي بالعين الخضراء-

إشراف الأستاذ الدكتور:

حبيب صدراي

إعداد الطالب:

زرقاوي شرف الدين

مقدمة أمام لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	المؤسسة الجامعية	الصفة
رابح برباخ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
حبيب صدراي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
خالد خضار	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مناقشا وممتحنا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتنالا لقوله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرف. ان للأستاذ " حبيب صدراتي " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح. كما لا يفوتني ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها

وكذلك أتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة المعهد..... بجامعة محمد

بوضياف والى كل موظفي المكتبة

وجزاهم الله كل خير.

وفي الاخير أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد وأسأل الله عز

وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

## الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:  
إلى التي اهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي أحلام حياتي والدتي الحبيبة  
أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا امحوبه كدر الأيام.  
إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباتي القوة والعزيمة والدي الغالي الذي طالما شجعني  
وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا جميع.  
إلى إخوتي الأعزاء حماهم الله.  
إلى أساتذتي الكرام.  
إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

زرقاوي شرف الدين

فهرس المحتويات

3	شكر وعرهان
4	الإهداء
5	فهرس المحتويات
10	فهرس الجداول
11	فهرس الأشكال
	مقدمة
أ	1- الإشكالية:
أ	2- الفرضيات:
أ	أولاً: الفرضية الرئيسية:
ب	ثانياً: الفرضيات الفرعية:
ب	3- أسباب اختيار الموضوع:
ب	4- أهمية الدراسة:
ب	5- أهداف الموضوع:
ب	6- منهج الدراسة:
ب	7- الدراسات السابقة:
ج	8- هيكل الدراسة:
	الفصل الأول: مدخل الإدارة الاستراتيجية
5	تمهيد:
6	1- ماهية الإدارة الاستراتيجية:
7	2- أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية:
7	1-2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:
8	2-2- أهداف الإدارة الاستراتيجية:
9	3- التخطيط الاستراتيجي:

10	4- مستويات الادارة الاستراتيجية:
10	4-1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة Strategy Corporate
10	4-2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Business Units Strategic:
11	4-3- الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategieses:
12	5- عناصر الإدارة الاستراتيجية:
12	5-1- التحليل الاستراتيجي
13	5-2- صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار الاستراتيجي
13	5-3- الخيار الاستراتيجي
13	5-4- تنفيذ الاستراتيجية
14	6- مراحل الإدارة الاستراتيجية:
14	تحديد الأعمال أو رؤية ورسالة المدرسة:
15	المراجعة الداخلية والخارجية للأداء أو مسح وتحليل البيئتين (الداخلية والخارجية)
15	ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية.
15	تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
16	تنفيذ الاستراتيجية:
16	الرقابة وتقييم الأداء:
17	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الابداع الإداري
19	تمهيد:
20	1- ماهية الابداع الإداري:
20	1-1- تعريف الابداع الإداري:
20	1-2- أنواع الابداع الإداري:
21	2- نظريات الابداع الإداري:
21	2-1- نظرية March & Simon:

21	.....:Burns & Stalker نظرية 2-2
21	.....:Wilson نظرية 3-2
21	.....:Harvey & Mill نظرية 4-2
22	.....:Hang & Aiken نظرية 5-2
22	.....:Zaltman & others نظرية 6-2
22	.....:عناصر الابداع الإداري: 3
24	.....:مراحل العملية الإبداعية: 4
25	.....:مستويات الابداع: 5
25	.....:1-5 الابداع على مستوى الفردي
26	.....:2-5 الابداع على مستوى الجماعة:
26	.....:3-5 الابداع على مستوى المؤسسة:
27	.....:6- العوامل المساعدة على تنمية الابداع الإداري:
27	.....:7- سمات الشخصية المبدعة:
28	.....:8- معوقات الابداع الإداري:
28	.....:1-8- عدم توفر بيئة إبداعية:
29	.....:3-8- النمط الإداري التقليدي:
29	.....:4-8- الخوف من التغيير:
29	.....:5-8- ضعف الثقافة التنظيمية:
30	.....:6-8- المركزية، البيروقراطية والروتين:
30	.....:7-8- عدم وضوح الأهداف:
31	.....:خلاصة الفصل:
.....:الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
32	.....:تمهيد:
33	.....:1- تعريف المؤسسة الرياضية:

33	2- انواع المؤسسات الرياضية:
34	3- مديرية الشباب والرياضة:
35	4- مصالح مديرية الشباب والرياضة:
35	5- مهام مديرية الشباب والرياضة:
36	6- مهام المفتشية:
38	خلاصة الفصل:
..... الفصل الرابع: لمحة عن المركب الرياضي الجوارى لعين الخضراء	
40	تمهيد:
41	1- تعريف بالمركب الرياضي الجوارى:
41	2- اهداف المركب:
42	الأنشطة الرياضية
42	3- تقديم بطاقة فنية للمركب الرياضي الجوارى عين الخضراء: المؤسسة: المركب الرياضي الجوارى لبلدية عين الخضراء.
42	- النشاطات:
43	4- مجالات الدراسة
43	5- المنهج المتبع في الدراسة
43	6- مجتمع وعينة الدراسة
43	7- أدوات الدراسة
44	8 - الخصائص السيكومترية
44	9- أساليب المعالجة الإحصائية
45	الفصل الخامس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
46	1- عرض وتحليل البيانات
48	2- عرض وتحليل اتجاهات عينة أفراد الدراسة
50	3- عرض وتحليل فرضيات الدراسة

---

50	.....	3-1- عرض وتحليل فرضية الدراسة العامة.
51	.....	3-2- عرض وتحليل الفرضيات الفرعية.
51	.....	3-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
54	.....	4- تفسير وتحليل نتائج الدراسة.
56	.....	خلاصة الفصل.
58	.....	خاتمة.
60	.....	المراجع.
63	.....	الملاحق.

- 44 ..... الجدول رقم (01): ثبات وصدق الاستبيان.....
- 46 ..... الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....
- 47 ..... الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة.....
- 48 ..... الجدول رقم (04) يوضح نتائج توجهات أفراد العينة فيما يخص الإدارة الاستراتيجية.....
- 49 ..... الجدول رقم (05) يوضح نتائج توجهات أفراد العينة فيما يخص الإبداع الإداري .....
- 50 ..... الجدول رقم(06) : معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري.....
- 51 ..... الجدول رقم (07): الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري في المركب الجوّاري .
- 52 ..... الجدول رقم (08): يوضح الفرق في الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري حسب متغير الجنس .....
- 53 ..... الجدول رقم (09): يوضح الفرق في الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة... .

## فهرس الأشكال

46 ..... الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

47 ..... الشكل رقم (02): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات الرياضية في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتنامي حدة المنافسة، وتزايد تطلعات الجماهير والمستفيدين. وفي ظل هذه التحولات، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة والفعالية، وتتيح للمؤسسات الرياضية القدرة على التكيف والإبداع في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. وتعد الإدارة الاستراتيجية من أبرز هذه الأساليب، لما توفره من آليات للتخطيط طويل المدى، واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

إن الإدارة الاستراتيجية، بوصفها أداة توجيهية شاملة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية، من خلال خلق بيئة تحفز التفكير الابتكاري، وتشجع على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات، وتدعم ثقافة التغيير والتجديد المستمر. فالإبداع الإداري لا يتحقق بمعزل عن وجود رؤية استراتيجية واضحة، وقيادة واعية قادرة على استثمار الطاقات البشرية والموارد المتاحة بطرق مبتكرة.

## 1- الإشكالية:

- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، منها:
- إلى أي مدى تعتمد المؤسسات الرياضية على الإدارة الاستراتيجية في تسيير نشاطها؟
- ما هي أبرز ملامح الإبداع الإداري في هذه المؤسسات؟
- كيف تساهم آليات الإدارة الاستراتيجية في دعم وتطوير الممارسات الإبداعية؟ - ما هي المعوقات التي تحد من فعالية هذا الدور؟

## 2- الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضيات على مستويين: فرضية رئيسية شاملة، وفرضيات فرعية تفصيلية.

## أولاً: الفرضية الرئيسية:

يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بشكل إيجابي وجوهري على تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات الرياضية.

## ثانياً: الفرضيات الفرعية

توجد فروق في تباين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالمركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء حسب متغير الجنس

توجد فروق في تباين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالمركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء حسب متغير مجال الوظيفة

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

- الإلمام بالمعلومات حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية  
- الدراسة في التخصص.

- الرغبة في التطرق الى الموضوع

## 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية: - اثراء الادبيات في هذا الموضوع.

- واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية.

## 5- اهداف الموضوع:

- توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية والابداع الإداري.

- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين أداء المؤسسات الرياضية وتعزيز تنافسيتها.

## 6- منهج الدراسة:

قصد محاولة معالجة مختلف جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداتي الوصف والتحليل وهذا لإيضاح وابرار الجوانب المتعلقة بالموضوع.

## 7- الدراسات السابقة:

- حاجي مصطفى، دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري الرياضي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها او الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات الرياضية وعلى وجه الخصوص مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- بلعيد سمير، دور تقييم عمال العمل في تحقيق الابداع الإداري في الإدارة - دراسة ميدانية لمديرية

الشباب والرياضة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2016-2017، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم أداء الموظفين في تطوير العمل في الإدارة الرياضية دخل مديرية الشباب والرياضة.

- بشير خزار، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، مذكرة ماستر، معهد العلوم والتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2016.

هدفت الدراسة الى الكشف عن الأساليب التخطيطية في مجال الإدارة الاستراتيجية وكذا التعرف على طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

- حر نجاح، بن موفق حسين، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الابداع الإداري-دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2021.

هدفت الدراسة الى ابراز دور الادارة الاستراتيجية في القطاع العام والخاص، وكذا ابراز الاسهامات العلمية والعملية التي تهم الباحثين.

## 8- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى اربعة فصول إضافة الى المقدمة والخاتمة

- الفصل الأول: تحت عنوان مدخل الادارة الاستراتيجية.
- الفصل الثاني: تحت عنوان الابداع الاداري.
- الفصل الثالث: تحت عنوان المؤسسات الرياضية.
- الفصل الرابع: تحت عنوان دراسة حالة المركب الرياضي بالعين الخضراء.

# الفصل الأول: مدخل الإدارة الاستراتيجية

### تمهيد:

تُعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المجالات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة فهي عملية ديناميكية تتضمن تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال وضع الأهداف بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذها، ومراقبة أدائها وتقييمها باستمرار.

## 1- ماهية الادارة الاستراتيجية:

إن نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ووجود الظروف البيئية تير المؤكدة وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة، وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية.

ان الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. ولتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر، سنعرض عدة تعريفات لمجموعة من الخبراء والمختصين، ومن ثم يتم تعريفها إجرائيا بناء على مجموعة التعريفات التي سيتم ذكرها.

هي عبارة عن فن وعلم يقوم من خلال خطوات رئيسية وهي صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد وتتضمن المراحل الأربعة الرئيسية وهي: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة.

وعرف كل من جوش وجلويك (*Jauch & Glueck*) الإدارة الاستراتيجية بأنها : الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة."

<sup>1</sup> عبد الله على العقاد، الادارة الاستراتيجية، المستوى الرابع، تخصص ادارة الاعمال، قسم العلوم الادارية، جامعة الناصر، اليمن، 2023، ص5.

عرف فريد دافيد (*Fred David*) الإدارة الاستراتيجية بأنها: فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ" ويمكننا تحديد تعريف أكثر عمقا للإدارة الاستراتيجية *Strategic Management* بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة<sup>1</sup>. وبالرجوع إلى التعريفات السابقة، ويمكن تلخيص ما يلي:

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية والواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الإدارية التحليل البيئي صياغة الاستراتيجية تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

## 2- أهمية واهداف الادارة الاستراتيجية:

ستتطرق ضمن هذا المطلب إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية ومن ثم عرض أهم أهدافها لدى المؤسسة.

### 2-1- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسات، فهي التي تحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق.<sup>2</sup>

وعموما تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات في تحقيق ما يلي<sup>3</sup>:

- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المؤسسة؛

<sup>1</sup> عبد الله على العقاد، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص5.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 45.

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص ص 78-79.

- توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- تقليل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛ - تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة على توقع الفرص والمشاكل؛ - تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة.
- تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها:
- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- توفر موارد ووقتا أقل لتصويب القرارات الخاطئة؛
- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛ - تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- توفر إحساساً بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة.

## 2-2- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري. فهي علم وفن. حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها. فالإدارة الاستراتيجية هي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك المعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه. ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
  - تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
  - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيبي الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الأولى. 2013، ص ص 51-52.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي النجاح للمؤسسات؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يُشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها.

### 3- التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning* من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة<sup>1</sup>.

وبوجه عام يشير التخطيط الاستراتيجي في مفهومه العام إلى العملية التي يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع مآلات المستقبل والأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ.

1 بشرى سالم الصمادي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد الجزء 164، الجزء الرابع، يوليو لسنة 2015م، ص 75.

كما أنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها المربع، وهو تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين. وسيتم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التي استخدمها<sup>1</sup>.

#### 4- مستويات الادارة الاستراتيجية:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة، المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام الأعمال الإنجاز السلعة أو الخدمة، ولكن شهدت منظمات الاعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وسوف نحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

- الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

- الاستراتيجية على مستوى الوظائف.

#### 4-1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة Strategy Corporate

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر الممارسات الإدارية الاستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع.

ان المدراء التنفيذيون، أعضاء مجلس الإدارة، هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى. والدور الاستراتيجي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة واهداف المنظمة

#### 4-2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Business Units Strategic:

تسعى الإدارة على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات

<sup>1</sup> بشرى سالم الصمادي، المرجع السابق، ص76.

محددة للتنافس الكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الاعمال. وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة.

#### 4-3- الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies:

يتسم بالتركيز على الأعمال يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية. للاستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم أو الوظائف المحددة مثل وظيفة الأفراد، التمويل الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الاعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدات الاعمال تطوير الاستراتيجيات الوظيفية الافراد التمويل الانتاج التسويق، خدمات المستهلكين والمحاسبة، وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة<sup>1</sup>.

ويمكن تفسيرها ايضا كما يلي:

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري وهي:

مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدراء الاستراتيجيون.

مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق ....

مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة.....

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

مستوى الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية ونتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات

<sup>1</sup> يعرب عدنان حسين السعيد، وظائف وأهداف ومستويات الإدارة الاستراتيجية، جامعة بغداد، دون تاريخ نشر.

المالية من الوحدات الإنتاجية واليهما، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية، كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا مستوى الاستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا. مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا. إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

## 5- عناصر الإدارة الاستراتيجية:

### 5-1- التحليل الاستراتيجي

وهو عبارة عن عملية تقوم فيها إدارة المؤسسة بتحليل السمات الداخلية والخارجية المرتبطة بها؛ حيث تتضمن عملية التحليل إجراء تقييم داخلي أو على مستوى المؤسسة، كما تشمل أيضاً على تحليل خارجي للسمات السائدة في البيئة المحيطة وعمليات التنافس والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويشمل ست نقاط هي<sup>2</sup>:

- السمات الداخلية أو الخاصة بالمؤسسة.
- القدرات والكفاءات وتوليد القيم.
- السمات الخارجية أو الخاصة بالبيئة المحيطة.
- تحليل الوضع التنافسي.
- مصادر البيئة التنافسية.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 36.

<sup>2</sup> توني مورون، ترجمة باعتماد خالد العامري: أساسيات علم الإدارة القاهرة، 2008، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، ص 661.

- معاملات التخطيط والمعاملات المعتمدة على السياق.

### 5-2- صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار الاستراتيجي

وهي عبارة عن عملية يتم فيها اتخاذ قرارات أساسية بشأن مهمة المؤسسة والأهداف التي ترغب في تحقيقها بعد ذلك، ويتم اختيار الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف من عدة بدائل متاحة حدتها المؤسسة والتي تختلف حسب حجم المؤسسة على النحو التالي:

- صياغة مهمة المؤسسة: حيث يتم التعبير عن مهمة المؤسسة في أحد البيانات الأساسية التي توضح أهدافها.

- صياغة الأهداف: بمجرد أن يصل صناع القرار إلى اتفاق بشأن المهمة الأساسية للمؤسسة، يمكن تحديد أهدافها.

- صياغة الاستراتيجيات: وهي الوسائل التي تحاول المؤسسة استخدامها في تحقيق أهدافها فهي الطريقة أو الأسلوب الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### 5-3- الخيار الاستراتيجي

بمجرد أن تقوم المؤسسة بتنفيذ التحليل الاستراتيجي الخاص بها، وتنفيذ أساليب صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الاستراتيجي، سوف تسمح لها الفرصة للوصول إلى قرارات مفصلة حول الخيار الاستراتيجي المناسب لها، وسوف تحدد هذه القرارات العناصر التالية<sup>1</sup>:

- استراتيجيات المؤسسة التي ترغب في السعي وراءها.

- استراتيجيات العمل التي ترغب في تحقيقها.

- الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية والاستراتيجيات الخاصة بالأقسام الداخلية.

### 5-4- تنفيذ الاستراتيجية

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال أي أو كل من المتغيرات التالية:

- العلاقات الخارجية مع العملاء أو الشركاء (منظومة العلاقات الخارجية).

- الأفراد العاملون بالمؤسسة (منظومة العلاقات الداخلية).

- عمليات التنظيم والهياكل الإدارية.

- الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> إيمان حامد سعيد سيد أحمد، معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، الجزء الثاني، 2018، ص 236.

- القيادة.

## 6- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

- تمر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتالية التي تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:
- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها. - جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
  - مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة لها أو اللاحقة.
  - إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة؛ فعملية التقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف، بل تتم على فترات دورية.
  - ضرورة وجود تدفق مستمر للمعلومات لمراجعة مراحل هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- وتتضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

1-	تحديد الأعمال أو رؤية ورسالة المدرسة.
2-	مسح وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
4-	ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية.
5-	تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
6-	تنفيذ الاستراتيجية
7-	الرقابة وتقييم الأداء.
8-	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

### تحديد الأعمال أو رؤية ورسالة المدرسة:

فالخطوة الأولى في مراحل الإدارة الاستراتيجية هي تحديد أين نحن الآن وأين نريد أن تكون عن طريق صياغة رؤية شاملة للمدرسة، يشترك في وضعها جميع العاملين

بها، فالرؤية هي بمثابة الحلم الإنساني المراد تحقيقه.

فالرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في المدرسة في القيم والاعتقادات والمهام والأهداف التي يجب أن توجه سلوكهم، وهي برنامج تربوي يبين اتجاهات المدرسة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ المدرسي، حيث يتم إيجاد الجماعي.

أما رسالة المدرسة فتعرف على إنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المدرسة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها ويمكن القول أن للمدرسة رسالة خاصة بها يتم في ضوئها تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد<sup>1</sup>.

### المراجعة الداخلية والخارجية للأداء أو مسح وتحليل البيئتين (الداخلية والخارجية)

وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص واستثمارها وتجنب التهديدات التي تؤثر على أداء المدرسة.

وتأتي هذه المرحلة أيضاً لتحديد ومعرفة الموقف الداخلي للمدرسة أي التصنيف ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها وذلك عن طريق التحليل الرباعي SWOT.

### ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية

حيث أن مديري الأقسام يحتاجون إلى أهداف طويلة المدى، مثلاً ماذا تعني بالضبط للخمس سنوات القادمة، فهي ترجمة للرسالة وتحويلها إلى أهداف لتحقيقها على أرض الواقع.

### تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

حيث أن استراتيجية أي مؤسسة هي الجسر الذي يصل بين وضع المدرسة اليوم والوضع الذي تريد أن تكون عليه غداً، وكيف تنتقل من هنا إلى هناك؛ ومن ثم فهي سلسلة من الأفعال، فتحدد المؤسسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية هو من يعطيها فرصها وتهديداتها الخارجية، ونقاط ضعفها وقوتها الداخلية، كما أن الأفراد العاملين لن يستطيعوا أو يرغبوا في إنجاز استراتيجيات لم يساهموا في إنجازها لذلك فإن المؤسسات الأفضل في العالم هي من تعتمد على استراتيجيات مبنية على مبدأ أساسي هو المشاركة وسهولة الاتصال بين المستويات الأعلى والأدنى.

<sup>1</sup> إيمان حامد سعيد سيد أحمد، المرجع السابق، ص 238.

## تنفيذ الاستراتيجية:

وتعني ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال ونتائج من خلال توظيف الأفراد وتوزيع الأدوار والمسئوليات، أي أنها تعني تطبيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والقيادة والرقابة.

## الرقابة وتقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء قياس للأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطة المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف.

هناك ثلاثة أنواع من أنشطة التقييم والرقابة الاستراتيجية هي:

- 1- تقييم عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ومدى فاعلية عملية التخطيط.
  - 2- المتابعة الدورية للخطة الاستراتيجية، وكيف يتم التركيز على التوجيهات الاستراتيجية لمواجهة الأهداف، ومتابعة مؤشرات الأداء.
  - 3- المتابعة الدورية لتطبيق خطة لمدة عام واحد، والوفاء بالمواعيد.
- وتبرز أهمية هذه العملية فيما يلي<sup>1</sup>:
- 1- تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
  - 2- تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية بين عمليات الإدارة.
  - 3- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز الإسراف في الموارد المادية).

<sup>1</sup> إيمان حامد سعيد سيد أحمد، المرجع السابق، ص ص 238-239.

### خلاصة الفصل:

ان الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، بل تشمل مختلف المستويات الإدارية لضمان التنسيق والتكامل في تنفيذ الخطط. كما أن المتابعة المستمرة وتقييم الأداء أمران ضروريان لتعديل الاستراتيجيات بما يتماشى مع التغيرات البيئية.

## الفصل الثاني: الابداع الإداري

تمهيد:

الإبداع الإداري لا يقتصر على ابتكار أفكار جديدة فقط، بل يشمل أيضًا القدرة على تطبيق هذه الأفكار بطريقة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بطرق غير مألوفة. ومن خلال تشجيع بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي، تصبح المؤسسات أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة التحديات واستغلال الفرص.

لذلك، يمثل الإبداع الإداري أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، ووسيلة استراتيجية لضمان استدامة النجاح في عالم لا يعترف إلا بالمتميزين والمبدعين.

## 1- ماهية الابداع الإداري:

### 1-1- تعريف الابداع الإداري:

لم يتفق العلماء والباحثون على إعطاء تعريف محدد لمفهوم الابداع الإداري، وان اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى.

- عرف الابداع الاداري على أنه " إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، ويرتبط بشكل مباشر بطبيعة النشاط والعمل الاساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المؤسسة واستخدام الافراد وتوزيع الموارد وهيكله المهام والسلطة والمكافآت<sup>1</sup>.

- القدرة على تحقيق الاهداف والنتائج عن طريق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب احترافية متطورة وغير واردة في الروتين العام للمنظمة<sup>2</sup>.

- قدرة ذهنية فكرية أو اسلوب جديد يساعد الفرد على الاكتشاف وخلق افكار جديدة تعود منفعتها إلى المنظمة والمجتمع، مما تساعده في حل المشاكل التي تواجهه والوصول الى الاهداف المطلوبة بطرق جديدة غير مألوفة في السابق<sup>3</sup>.

### 1-2- أنواع الابداع الإداري:

الإبداع الإداري نوعين أساسيان هما:

- الابداع الاداري العلمي: يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.
- الابداع الاداري العملي: والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الابداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الاداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج او نظريات ادارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الابداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص80.

<sup>2</sup> خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008، ص 214.

<sup>3</sup> الأعمى محمد ابراهيم والشركسي أبو بكر حسن جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعة الاسمية الإسلامية، 2017 ص191.

<sup>4</sup> سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الادارية دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017 ص31.

## 2- نظريات الابداع الإداري:

قدم العديد من العلماء، وعلماء الإدارة نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

### 2-1- نظرية March & Simon:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي وبدائل ثم إبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

### 2-2- نظرية Burns & Stalker:

كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بنية العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

### 2-3- نظرية Wilson:

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

### 2-4- نظرية Harvey & Mill:

استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم

الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة

<sup>1</sup> شهرزاد قليل، الابداع الإداري: رهانات، تحديات وافاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17/ العدد 01، السنة 2023، -688.

المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

## 2-5- نظرية Hang & Aiken:

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة، تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

أ. مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم الحالي.

ب. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

ت. مرحلة التطبيق: ترتبط بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

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

## 2-6- نظرية Zaltman & others:

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية.

## 3- عناصر الابداع الإداري:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الابداع الإداري ولكن اتفقوا في البعض منها وهي كالآتي<sup>1</sup>:  
3-1-الطلاقة: ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة أو الملائمة، ولذلك يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها:

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد.

- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.

- القدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمة معينة.

<sup>1</sup> جلال الدين بوعيط، فائزة بوعيط، الابداع الإداري- خصائصه وعناصره- ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين، مجلة التكامل، العدد 05، 200-201، ص 200-202.

- القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى. وتشمل الطلاقة الأنواع التالية:

أ. طلاقة الكلمات: وهي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ أو الكلمات أو المعاني كتوليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين.

ب. طلاقة المعاني أو الأفكار: وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين مدرك بالنسبة إليه.

ت. طلاقة الأشكال: وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة المثير معين كأن يعطي الفرد رسماً على شكل دائرة ويطلب منه إجراء إضافات بسيطة.

ث. الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التفكير في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين وصياغة الأفكار بشكل سليم، على أن تتصف هذه الأفكار بالوفرة والتنوع والغزارة وأحياناً الندرة والترجمة الفورية الإبداعية.

3-2- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متعددة ومتنوعة، فالمرونة تشير إلى درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر عقلية معينة اتجاه هذا الموقف إذا ما تطلب تغيير الأفكار والانتقال إلى أفكار أخرى يؤدي إلى التحكم والسيطرة على الموقف بعيداً عن المؤلف أو النمطية والجمود ويتم التعبير عن المرونة بمظهرين أو شكلين هما: المرونة التكيفية والمرونة التلقائية، أما المرونة التلقائية يقصد بها سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد من الأحكام المتنوعة والمرتبطة بموقف أو مشكلة محددة، والمرونة التكيفية هي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية (العقلية) التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

3-3- الأصالة: يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الشخص بأفكار جديدة بالنسبة

الأفكار زملائه وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصلية، أي قليلة التكرار داخل جماعة العمل التي ينتمي إليها، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

3-4- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير ويعرفها (جيلفورد) بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها أو التفكير في إدخال تغييرات على هذه النظم أو هذه الأشياء، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لأنه يعي نواحي النقص والقصور ويحس

بالمشكلات في حين أن الآخرين من حوله قد يرون هذا الموقف واضحاً لا يدعو إلى التساؤل ولا يثير إشكالا أو شعوراً بفجوة أو ثغرة.

3-5- التفاصيل: هي قدرة المبدع على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة

لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

3-6- التخيل: المقصود به القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل واثراء معرفته.

#### 4- مراحل العملية الإبداعية:

يرى بعض الباحثين أمثال أسبورن وجوردن وفريمان ووالاس أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي<sup>1</sup>:

- مرحلة الإعداد: هي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وفسرها جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح المتعلم مهيناً للتعامل مع المسألة المراد التعامل معها وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخبرات، بالقوة الواعية والمنظمة، ويطرح أسئلة على الأشخاص الذين لديهم تجارب مماثلة، ومن تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح، وتحليله إلى عناصر لاستنباط أفكار جديدة معه.

- مرحلة الحضنة: هي فترة زمنية يحتاجها المتعلم ليعمل فيها فكرة بتقنية المعلومات والخبرات المتوفرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري المتعلم فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

- مرحلة الإشراق: هي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم، وقد شبه روشكا الإشراق بعملية البحث عن اسم منسى ثم تلتقطه الذاكرة، أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئية المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام.

- مرحلة التحقق: هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وفيها يقوم المتعلم

<sup>1</sup> شهرزاد قليل، مرجع سابق، ص 691-692.

باختبار الحل الذي توصل إليه، ليتأكد من صلاحيته ودقته.

## 5- مستويات الابداع:

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الإبداع الفرد اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، وكل منهم يعزز الآخر<sup>1</sup>.

## 5-1- الابداع على مستوى الفردي:

يتأثر السلوك الابداعي للفرد بمجموعتين من المتغيرات مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه، التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، والسلوك الجماعي الملاحظ، بحيث أنه بعد تعرض الفرد للمبدع المتغيرات خارجية، يستجيب داخليا، الأمر الذي يجعله ينتهج سلوك خارجي متمثلا في السلوك الإبداعي، وهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تساعد الفرد على السلوك الإبداعي، هذه العوامل تتمثل في الإدراك التعلم القدرات الدوافع، والشخصية. وبعد الإدراك الركن الاساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية، بينما يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة، وتوفر القدرات الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، اما المواقع فهي تنشط السلوك، وتثيره وتوجهه نحو الأداء، في حين تلعب الشخصية دور الموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

واضيفت الى العوامل النفسية السابقة، والتي تعتبر خصائص لا بد ان يتميز بها الفرد المبدع، مجموعة من الخصائص الأخرى هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم والقدرة على تحمل المخاطر، والمرونة.

وتتميز الشخصية للمبدعة بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- المعرفة: يبدل الفرد وقنا كبيرا لإتقان عمله؛
- التعليم: الذي يؤكد على المنطق يعيث الإبداع؛
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على الابداع في المؤسسة، بسكرة، أطروحة دكتوراه في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص59.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص304.

- على الآراء الحديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه احساس كبير بالفكاهة؛
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛
- العلاقات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

### 5-2- الابداع على مستوى الجماعة:

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

وهو كذلك الابداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وابداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل<sup>1</sup>.

ومن أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي ما يلي:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل؛
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد؛
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

### 5-3- الابداع على مستوى المؤسسة:

لابد من التأكيد مرة اخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم بعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وانما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه ما إذا أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية<sup>2</sup>.

عرف الكثير من العلماء الإبداع من خلال ربطه بالجماعة والمؤسسة وليس بالفرد فقط، من بينهم تيرازا أمابايل التي عرفتته على انه عملية عقلية خلافة تهدف إلى انتاج افكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الابداع الإداري الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص126.

<sup>2</sup> علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الابداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي الحسينية التعليمية، محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، جانفي 2011، ص405.

ويرى كل من اندرسون وكنج بأنه قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من عدة مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات او مكونات جديدة ينتج عليها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الافراد والجماعات والمؤسسات، أما هيجان فقد عرف الابداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات<sup>1</sup>.

## 6- العوامل المساعدة على تنمية الابداع الإداري:

يقصد بها المقومات والعوامل التي تسهل عملية الإبداع ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين<sup>2</sup>.

- عوامل داخلية: حيث يتعرض العامل أثناء أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية، فالعامل يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملا مثبطا داخل التنظيم.
- عوامل خارجية: وقد يتعرض المؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه حيث تتحكم وتتصرف في سلوكه.

## 7- سمات الشخصية المبدعة

تتسم الشخصية المبدعة بمجموعة من السمات منها:<sup>3</sup>

- الذكاء؛
- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه؛
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة؛
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛
- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم؛
- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية؛

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص5.

<sup>2</sup> نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الابداع الإداري ومعوقاته، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، ص 186-187.

<sup>3</sup> سعال سومية، الإبداع الإداري الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 383.

- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية؛
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختيار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل؛
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة؛
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

## 8- معوقات الابداع الإداري:

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة الصيقة على المرؤوسين، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري، نتيجة عدم قدرة المرؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد والمساءلة من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات، مما يحد بقوة من فرص الإبداع والابتكار والتجديد، ومن ثم يمكن تحديد المعوقات التنظيمية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

## 8-1- عدم توفر بيئة إبداعية:

تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباته، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه، لأن الإبداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور والقريب، فضلاً عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح، لا سيما وأن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل العلاقات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد، وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع التنظيمي.

<sup>1</sup> أحمد براح، كانوني سفيان، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 231-233.

### 8-2- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:

مما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة ويحول دون تحول إرادة تنفيذ التنفيذ إلى هياكل صماء ودون أن تصبح الإمكانيات هباء منثورا.

### 8-3- النمط الإداري التقليدي:

ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة أو جهاز إداري عام يحد ويعيق عملية الإبداع، ولا شك أيضا أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي وأن القادة والمدبرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي وهم المسؤولين عن التخطيط وإدارة المستقبل، وقد لا أبالغ أن أقول: إن الإصلاح الإداري لهذه الثقافة وهذا النمط الإداري التقليدي هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة للممارسة الإبداع حيث يرى بعض المدراء التقليديين أنه ليس بالإمكان أبداع مما كان.

### 8-4- الخوف من التغيير:

يعتبر الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن من العوامل المؤثرة سلبا في الإبداع في المنظمات.

### 8-5- ضعف الثقافة التنظيمية:

إن ضعف الثقافة التنظيمية في المنظمة يعد معوقا للإبداع الإداري فيها لأن صعوبة التوحد مع قيم المنظمة يحول دون استغلال القدرات الإبداعية لأفرادها.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة. حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها *Waterman et Peters* حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

## 8-6- المركزية، البيروقراطية والروتين:

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط المصلحة الأعمال ونظاميتها ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تفتقر دائما بالمركزية الجامدة... وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات والبطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء للتجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى.

## 8-7- عدم وضوح الأهداف:

من العوامل التي تسهل عملية الإبداع وضوح الرؤية لدى قائد المؤسسة والعاملين معه، بحيث تكون الأهداف واضحة للعاملين لما له من دور هام في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف وطرق جديدة للعمل، فكلما كانت الرؤية واضحة كانت فعالية تجسيدها أيسر وكان لها أثرها في تسهيل عملية الإبداع إن عدم وضوح الأهداف المؤسسية وما يترتب على ذلك من تدن في الروح المعنوية للعاملين يشكل عائقا يمنع قيام العاملين بممارسة الإبداع في الممارسات والمناشط الإدارية.

### خلاصة الفصل:

يُعد الإبداع الإداري ضرورة وليست خيارًا في بيئة العمل المعاصرة، إذ يُسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بطرق فعالة ومبتكرة. فبفضل الأفكار الإبداعية يمكن تجاوز التحديات وتحويلها إلى فرص، مما يضمن الاستمرارية والتميز في عالم سريع التغير. لذا، فإن تبني ثقافة الإبداع وتمكين العقول المبدعة يمثلان أساس النجاح الإداري المستدام.

# الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

### تمهيد:

تلعب المؤسسات الرياضية دورًا محوريًا في تطوير المجتمعات وتعزيز الروح الرياضية والثقافة البدنية بين الأفراد، فهي تُعد من الركائز الأساسية التي تُنظم النشاطات الرياضية، وتُشرف على إعداد الأبطال، وتنمية المواهب، فضلًا عن مساهمتها في التربية والتعليم والصحة.

## 1- تعريف المؤسسة الرياضية:

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب واطاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة<sup>1</sup>.

وتعرف على انها هيئات ينشئها المجتمع الخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير اشرف صبحي نقلا عن دافت و روبينز أن المؤسسة الرياضية في تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا دافت أن المؤسسة الرياضية في مؤسسة تدار بفكر إداري علمي، ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، وتستطيع أن تميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها<sup>2</sup>.

## 2- انواع المؤسسات الرياضية:

طبقاً للفلسفة العامة التي حددتها الدولة لهذه المؤسسات فإنما ترتبط بالأهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية، وعلى هذا فهناك قسمين أساسيين لتلك المؤسسات هما:

المؤسسات الحكومية: وهي أجهزة تنشقها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياتها المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة في قراءات إنشائها، ويتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفين عموميين يخضعون لتنظيم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقي، وتضع هذه المؤسسات الرياضية خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة وفي حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومي للدولة، كما تخضع في كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى.

<sup>1</sup> أسامة مرينز، أيوب سعودي، التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة التحدي جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص94.

<sup>2</sup> شنوف خالد، مسعود حساني، عدة بن علي، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة وهران، العدد الرابع، 2018، ص 120.

والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه المؤسسات الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب في مجال النشاط الرياضي والتربية الرياضية. المؤسسات الأهلية: وتقوم هذه المؤسسات بمجهود أهلية غير حكومية وتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون العرض منها تحقيق الرعاية الشباب واثاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترويحية، وكل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة وبدير هذه المؤسسات مجالس إدارة يتم انتخاب أعضاؤها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين لاشتراكها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها.

كما تقسم الوزارة المؤسسات والمنشآت التابعة لها إلى قسمين، حيث القسم الأول يتمثل في مؤسسات الشباب وهي: بيوت الشباب دور الشباب مراكز التسلية العلمية المركبات الرياضية الحوارية محيمات الشباب القاعات متعددة الخدمات دواوين مؤسسات الشباب، والقسم الثاني المنشآت الرياضية وهي: دواوين مركبات متعددة الرياضات الملاعب المتعددة الرياضات القاعات المتعددة الرياضات ميادين النفس القواعد البحرية ملاعب ألعاب القوى ملاعب الرماية مضامير الدراجات، مراكز رياضة الفروسية، الملاعب الجوية المسابح القاعات المتخصصة، ويشرف عليها على المستوى الولائي مديريات الشباب والرياضة<sup>1</sup>.

### 3- مديرية الشباب والرياضة:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة أحد فروع وزارة الشباب والرياضة وممثلها على المستوى المحلي وهي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي وحلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة حيث اتسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة، وبقيت على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية، حيث يحدد مهام المديريات لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيوثقافية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب وترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية الشباب

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص120.

والرياضة وهيكلتها.

#### 4- مصالح مديرية الشباب والرياضة:

ان مديرية الشباب والرياضة للولاية تتضمن المصالح التالية<sup>1</sup>:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية.
  - مصلحة نشاطات الشباب.
  - مصلحة الاستثمار والتجهيز
  - مصلحة الإدارة والوسائل والتكوين.
- حيث لا تتعدى ثلاث (03) مكاتب لكل مصلحة.

#### 5- مهام مديرية الشباب والرياضة:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 06/345 الصادر في 28 سبتمبر 2006 مهام مديرية الشباب

والرياضة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتنسيقها ومراقبتها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، وتنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006.

- متابعة وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة.
- مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية واعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

## 6- مهام المفتشية:

تتمثل هذه المهام فيما يأتي:<sup>1</sup>

- تنسيق عمليات تفتيش وتقييم ومراقبة الهياكل والمؤسسات والهيئات تحت الوصاية وتنشيطها؛
- الاقتراح والمساهمة بأرائها وتوصياتها وملاحظاتها في تحسين وتعزيز الأهداف والالتزامات بتحقيق النتائج المنوطة بالحركة الجمعوية الناشطة في مجال الشباب والرياضة؛
- مراقبة الأجهزة غير الممركزة والهيئات والمؤسسات والهياكل التابعة لوزارة الشباب والرياضة وتقويمها؛
- المساهمة بأرائها وتوصياتها في إثراء وتحديث التشريع والتنظيم اللذين يحكمان أنشطة القطاع؛
- تنسيق وتنشيط عمليات تقويم ومراقبة مستخدمي المؤسسات والهيئات والهياكل الجمعوية للتنظيم والتنشيط الرياضيين التابعة للقطاع؛
- تقويم البرامج والأهداف، موضوع العقد الذي يربط الإدارة بالحركة الجمعوية التي تنشط في مجال الشباب والرياضة، ومراقبتها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- المشاركة في إعداد الوثائق التعليمية وكذا في تحضير برامج البحث للوزارة؛
- اقتراح كل التدابير التي من شأنها ترقية وتطوير الحركة الجمعوية ذات الصلة بالقطاع؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 16-86 المؤرخ في 01 مارس 2016.

- ضمان تقويم الحركة الجمعوية الرياضية ومراقبتها، لا سيما في إطار العقود التي تربطها بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة؛
- التحقق من مطابقة تنفيذ التشريع والتنظيم المعمول بهما والمقاييس التقنية الخاصة بالقطاع بالتعاون مع الهياكل والأجهزة والهيئات المعنية؛
- التحقق من تطبيق القرارات والتوجيهات المقررة من طرف وزير الشباب والرياضة ومتابعتها. ويمكن المفتشية العامة، في إطار مهامها:
- اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تحسن تنظيم النشاطات والمؤسسات والهيئات التي تم تفتيشها وكذلك استعمال المستخدمين في تلك المؤسسات ومردودهم؛
- اتخاذ الإجراءات التحفظية التي تفرضها الظروف الخاصة من أجل استعادة السير المنتظم للهياكل والمؤسسات والهيئات التي تم تفتيشها، وتعلم وزير الشباب والرياضة بذلك فوراً؛
- يتعين عليها الحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي تتولى تسييرها أو متابعتها أو التي تطلع عليها؛
- يؤهل المفتشون في مهمتهم العادية للمطالبة بكل المعلومات والوثائق التي يرونها مفيدة لتنفيذ مهمتهم.

### خلاصة الفصل:

تُعد المؤسسات الرياضية حجر الأساس في تنظيم وتطوير الرياضة بمختلف مستوياتها، لما لها من دور فعّال في اكتشاف المواهب، نشر الثقافة الرياضية، وتعزيز القيم الأخلاقية والبدنية في المجتمع. وبفضل جهود هذه المؤسسات، أصبحت الرياضة وسيلة للتنمية والتواصل بين الأفراد والشعوب، مما يجعل دعمها وتطويرها ضرورة لتحقيق مستقبل رياضي واعد.

الفصل الرابع: لمحة عن المركب الرياضي  
الجواري لعين الخضرء

تمهيد:

تُعد دراسة المركب الرياضي خطوة أساسية لفهم دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الابداع الرياضي في المؤسسات الرياضية.

فالمركب الرياضي، باعتباره منشأة متعددة الوظائف، لا يقتصر دوره على احتضان المنافسات والتدريبات، بل يتعداه ليكون فضاءً اجتماعياً وثقافياً يساهم في التنمية المحلية ويحفز الطاقات الشبابية.

## 1- تعريف بالمركب الرياضي الجوّاري:

المركب الجوّاري لبلدية عين الخضراء يقع شمال بلدية عين الخضراء الواقعة في شمال شرق ولاية المسيلة المحاذية لجنوب دائرة مقرة وهو عبارة عن فضاء يهتم بخدمة الشباب والسهر على راحتهم، ومن مهامه:

- \_\_ ترقية الممارسات الرياضية والجوّارية في الأحياء المدن والبلديات. \_\_ تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية مع الحركات الجموعية للشباب.
- \_\_ المساهمة في تطوير أنشطة الإعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية والمواطنة والإصغاء النفسي. \_\_ تلقين الشباب النشاطات الثقافية والعلمية والترفيهية والرياضية.
- \_\_ خلية الإصغاء ووقاية صحة الشباب.

## 2- اهداف المركب:

من اهداف المركب الرياضي الجوّاري ما يلي:

- الإصغاء للشباب والتحاور معه، دعمه، مساعدته التكفل به نفسيا وتوجيهه.
  - \_\_ ترقية صحته ووضع في مأمن عن مختلف الآفات الاجتماعية أو إخراجها منها.
  - \_\_ تنظيم حملات وقوافل إعلامية لتحسيس وتوعية الشباب بمخاطر الآفات الاجتماعية: التدخين المخدرات، السيدا، العنف..... الخ.
- الانشطة: تتمثل في ما يلي:

نقطة الإعلام والاتصال يتم من خلالها استقطاب واستقبال الشباب واعلامه بمختلف النشاطات أو المسابقات المتاحة، وكذا توجيهه لمختلف الفضاءات والتخصصات التي يتطلع إليها.

الأنشطة العلمية

من ضمن الأنشطة العلمية المتواجدة على مستوى المركب نجد كل من:

- مدرسة الإعلام الآلي: موجه لجميع فئات الشباب باختلاف مستوياتهم، يهدف إلى تلقين مبادئ أولية في المعلوماتية.
- نادي الإعلام الآلي: ويضم شباب هواة في المعلوماتية. - فضاء الأنترنت
- نادي السمعي البصري: يهدف إلى تلقين مفاهيم عامة في مجال السمعي البصري كاميرا - فيديو
- تصوير رقمي.

- ميديا تيك: عبارة مكتبة إلكترونية.

### الأنشطة الرياضية

تضم عدة مدارس ونوادي رياضية وتهدف إلى ترقية الرياضة في الأوساط الشبانية ومنها: - نادي الفوفيتنام: لكل الفئات العمرية

- تنس الطاولة: مدرسة (أصغر) ذكور / إناث - مدرسة كرة القدم: أصغر (14) سنة

- نادي كرة الطائرة. - كرة السلة

- نادي الرياضة النسوية. - أنشطة ثقافية

- الفنون التشكيلية: عبارة عن نادي يضم ورشات: الرسم بقلم الرصاص.

### 3- تقديم بطاقة فنية للمركب الرياضي الجوّاري عين الخضراء: المؤسسة: المركب الرياضي

الجوّاري لبلدية عين الخضراء.

- تاريخ الإنجاز: 24/02/2011

- عدد الإطارات: مربي للشباب مكلف بالإدارة + تقني سامي في الرياضة + مربي للرياضة تحتوي المؤسسة على جناحين:

- الجناح الأول: قاعة رياضية + غرف لتغيير الملابس مجموعة مرشات + غرفة تمرير + مخزن رياضي + غرفة للحكام والتسيير.

الجناح الثاني: 03 قاعات: للنشاطات التلقينية + مكتب للإعلام والتوجيه + فضاء للأنتريت.

- نادي خاص بالمنخرطين والرياضيين وتمارس به بعض الأنشطة الترفيهية (الشرنطج + كلمات متقاطعة + تنس الطاولة).

- كما تحتوي المؤسسة على مساحات لعب خارجية: ماتيكو الممارسة كرة اليد والسلة والطائرة).

- ساحة لممارسة نشاط الكرة الحديدية. - مساحة مخصصة لمشروع المسبح.

### - النشاطات:

1- النشاط الرياضي مدرسة كرة القدم + كرة اليد مستقبل عين الخضراء + كونغ فو وشو المصارع النبيل طابكواندو طارق بن زياد)

2- النشاطات التلقينية: فنون تشكيلة + دروس دعم + دروس إعلام آلي

3- نشاطات ترفيهية: (تنس الطاولة + شطرنج + كلمات متقاطعة + باي فوت صغار)

#### 4- مجالات الدراسة:

تمّ تحديدها كما يلي:

4-1- المجال الزمني للدراسة: حيث أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 01 / 05 / 2025 إلى غاية 15 / 05 / 2025.

4-2- المجال المكاني للدراسة: حيث أجريت الدراسة على مستوى المركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء بولاية المسيلة

#### 5- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من أجل التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية، وذلك باعتبار أن هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية.

#### 6- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا الحالية في موظفي المركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء بولاية المسيلة، كما تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وشملت 43 موظف المركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء.

#### 7- أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث على استمارة استبيان مصممة من طرفه تحت إشراف الأستاذ المشرف، لتعرض بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص من أجل تحكيمها، لتكون في صورتها النهائية مكونة من 25 عبارة تقيس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الإبداع الإداري في المؤسسة الرياضية.

## 8 - الخصائص السيكومترية للاستبيان

الثبات: تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): ثبات وصدق الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الاستراتيجية	13	.905
الإبداع الإداري	12	.779
الاستبيان ككل	25	.928

من خلال الجدول ندرس معامل الصدق والثبات للاستبيان المحور الأول الإدارة الاستراتيجية ويتضح لنا معامل ألفا كرونباخ قد بلغت قيمته (0.5)، بينما لدينا ثبات المحور الثاني الإبداع الإداري قد بلغ (0.78) مما يدل أن فقرات المحورين ثابتة، أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت قيمة الثبات (0.93) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة.

## 9- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences-SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساساً على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعت لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها كما يلي:

فيما يخص صدق وثبات ادوات الدراسة :

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لثبات الاستبيان

- معامل الارتباط بيرسون

فيما يخص نتائج الدراسة :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

- اختبار الانحدار الخطي البسيط.

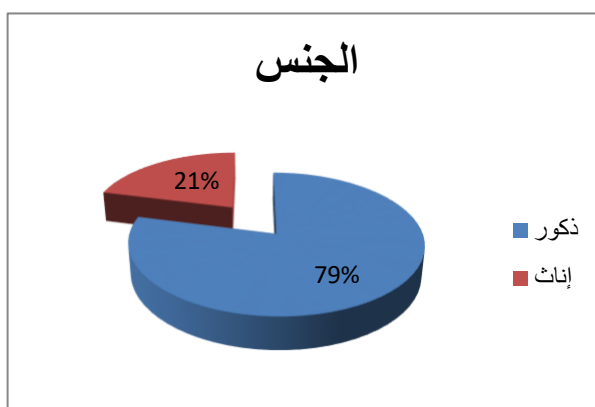
## الفصل الخامس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

## 1- عرض وتحليل البيانات

تحليل الاستبانات الموجهة للأساتذة ، حيث كل سؤال يتضمن نتائج وإجابات، وهذه النتائج تحول إلى نسب مئوية وتتبع نتائج الجدول بالتحليل والدوائر النسبية  
الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الخبرة	التكرار	النسبة
ذكور	34	% 79.1
إناث	09	% 20.9
المجموع	43	% 100

الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من الجدول رقم (02) ما يلي:

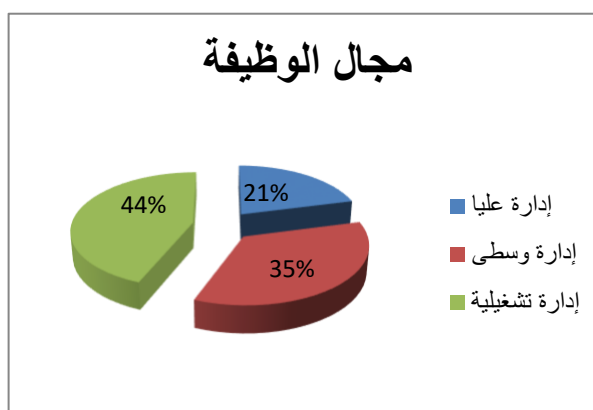
أن نسبة (79.1%) من الباحثين كانوا من ذكور و أن نسبة (20.9%) نسبة من مجموع أفراد العينة إناث.

نستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المركب الرياضي لعين الخضراء من الذكور، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في المجال الرياضي أو قد تكون أسباب أخرى

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة

النسبة	التكرار	مجال الوظيفة
20.9 %	09	إدارة عليا
34.9 %	15	إدارة وسطى
44.2 %	19	إدارة تشغيلية
100 %	43	المجموع

الشكل رقم (02): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة



أما بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد وجد أن غالبية الباحثين كانوا من الإدارة التشغيلية حيث بلغت نسبتهم (44.2%) ، في حين كانت نسبة الباحثين في الإدارة الوسطى (34.9%) أما نسبة الباحثين في الإدارة العليا فقد كانت (20.9%).

يلاحظ أن الغالبية العظمى من الباحثين الذين استجابوا يشغلون وظائف الإدارة التشغيلية، بينما أن استجابة المدراء العاملون ونوابهم كانت أقل من المتوسط.

2- عرض وتحليل اتجاهات عينة أفراد الدراسة

الجدول رقم (04) يوضح نتائج توجهات أفراد العينة فيما يخص الإدارة الاستراتيجية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	2.85	0.442
02	2.94	0.268
03	2.93	0.282
04	2.73	0.530
05	2.83	0.416
06	2.85	0.373
07	2.83	0.396
08	2.75	0.506
09	2.75	0.538
10	2.88	0.370
11	2.75	0.506
12	2.78	0.470
13	2.80	0.495
الإدارة الاستراتيجية	2.82	0.263

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بمحور الإدارة الاستراتيجية إجابات عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,73 و 2,94) بمتوسط كلي مقداره 2,82 على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى مرتفع جدا حيث العبارة الثانية حازت على أعلى متوسط (2,94) إذ يفوق كذلك المتوسط العام بانحراف معياري يقدر ب 0.268، وتليها العبارة الثالثة كثاني أكبر متوسط يفوق المتوسط العام كذلك يبلغ ( 2.93) وانحراف يقدر ب (0,282)، في حين حصلت العبارة العاشرة على أقل متوسط بلغ (2,73) وهو أقل من المتوسط العام وانحراف معياري

يقدر ب (0.530)، أما العبارات المتبقية يتراوح المتوسط الحسابي الخاص بهم من (2,88) إلى (2.75) أما الانحراف المعياري يتراوح بين (0.370 و 0.538) وكأن أغلبهم مستوى مرتفع جدا، كما يوضح الجدول التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول الثقة والمصدقية اتجاه الإدارة الاستراتيجية وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (05) يوضح نتائج توجهات أفراد العينة فيما يخص الإبداع الإداري.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	2.85	0.435
02	2.86	0.428
03	2.72	0.564
04	2.73	0.530
05	2.79	0.483
06	2.89	0.361
07	2.96	0.180
08	2.92	0.321
09	2.91	0.332
10	2.43	0.730
11	2.75	0.506
12	2.78	0.470
الإبداع الإداري	2.81	0.266

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بمحور الإبداع الإداري إجابات عينة الدراسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,43 و 2,96) بمتوسط كلي مقداره 2,81 على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى مرتفع جدا، حيث العبارة حازت على أعلى متوسط (2,96) إذ يفوق كذلك المتوسط العام بانحراف معياري يقدر ب 0.180، وتليها العبارة الثامنة

كثاني أكبر متوسط يفوق المتوسط العام كذلك يبلغ ( 2.92) وانحراف يقدر بـ (0,321)، في حين حصلت العبارة العاشرة على أقل متوسط بلغ (2,43) وهو أقل من المتوسط العام وانحراف معياري يقدر بـ (0.730)، أما العبارات المتبقية يتراوح المتوسط الحسابي الخاص بهم من (2,72) إلى (2,91) أما الانحراف المعياري يتراوح بين (0.564 و 0.332) وكأن أغلبهم مستوى مرتفع جدا، كما يوضح الجدول التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري في المركب الجوي وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد العينة .

### 3- عرض وتحليل فرضيات الدراسة

#### 3-1- عرض وتحليل فرضية الدراسة العامة

اختبار الفرضية العامة: "يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية في الأثر الذي تتركه الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري في المركب الجوي حسب اختلاف أبعادها".

الجدول رقم(06) : معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

المتغيرين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	0.854	0.187	0.000
الإبداع الإداري			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss 25

نلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط تساوي (0,854) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وهو ما يعبر عن وجود علاقة مقبولة، ولهذه القيمة دلالة إحصائية، وتعني أنه كلما زاد (ارتفع) حجم الإدارة الاستراتيجية زاد معها الإبداع الإداري وهو ما يدل على صحة الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين المتغيرين، إذ أن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجابية مرتفعة.

للتأكد من صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري المتغيرين وقياس قوة واتجاه هاته العلاقة إن وجدت، ويوضح جدول الآتي نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (07): الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري في المركب الجوّاري.

المتغيرين	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل F	مستوى الدلالة	معامل T	مستوى الدلالة	القرار
الإدارة الاستراتيجية	43	2.82	0.263	31.706	0.000	17.805	0.000	دال
		2.81	0.266					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

للقوف على صحة هذه الفرضية قمنا بمعالجتها عن طريق الانحدار الخطي المتعدد وكذا عرضنا جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتأكد من وجود أو عدم وجود اختلاف لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري في المركب الجوّاري.

من خلال الجدول السابق نلاحظ كيف يتوضح الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على المتغير التابع الإبداع الإداري ، إضافة إلى معطيات الجدول المعني سجلنا وجود تأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري.

إذا أظهرت النتائج التحليل الإحصائي أن المتغيرات المستقلة لها تأثير يكون دالا عند مستوى معنوية أقل من (0,000) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغ معامل F (31.706) عند مستوى معنوية (0.000) أما معامل التأثير T فقد بلغ (17.805) عند مستوى معنوية (0.000).

### 3-2- عرض وتحليل الفرضيات الفرعية

تختلف الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالمركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين ( الجنس - مجال الوظيفة) .

#### 3-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: "تختلف الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالمركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء حسب متغير الجنس" وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبارها حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (08): يوضح الفرق في الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	ذكور	34	2.67	0.495	0.939		0.06
	إناث	09	2.54	0.360			
الإبداع الإداري	ذكور	34	2.36	0.352	0.519		0.12
	إناث	09	2.44	0.491			

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في درجة الإدارة الاستراتيجية بلغ 2.67 و 2.54 لعينة الإناث بانحراف معياري قدره 0.495 لدرجات الذكور و 0.360 لدرجات عينة الإناث ، ومن خلال نتيجة الفرق الإحصائية نجد أن قيمة "ت" 0.939 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 ، أي أن الموظفين الإداريين لا تختلف درجات الإدارة الاستراتيجية باختلاف الجنس ومنه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموظفين الإداريين بالمركب الجوّاري لا يختلف باختلاف الجنس

كذلك من خلال نفس الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في درجة الإبداع الإداري بلغ 2.36 و 2.44 لعينة الإناث بانحراف معياري قدره 0.352 لدرجات الذكور و 0.491 لدرجات عينة الإناث ، ومن خلال نتيجة الفرق الإحصائية نجد أن قيمة "ت" 0.519 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 ، أي أن الموظفين الإداريين لا تختلف درجات إبداعهم الإداري باختلاف الجنس ومنه يمكن القول أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمركب الجوّاري لا يختلف باختلاف الجنس

### 3-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "تختلف الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالمركب الرياضي الجوّاري لعين الخضراء حسب متغير مجال الوظيفة" وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبارها حسب كل متغير من المتغيرات الوظيفية

الجدول رقم (09): يوضح الفرق في الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة

المتغير	مجال الوظيفة	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القرار
الإدارة الاستراتيجية	إدارة عليا	6.796	0.00		2.74	0.324	2	دال
	إدارة متوسطة				2.88	0.177		
	إدارة تشغيلية				2.95	0.102		
الإبداع الإداري	إدارة عليا	7.821	0.00		2.62	0.417	2	دال
	إدارة متوسطة				2.75	0.233		
	إدارة تشغيلية				2.81	0.198		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (6.796)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان الإدارة الاستراتيجية والتي بلغت عند فئة إدارة متوسطة (2.88) وعند فئة إدارة عليا (2.74) يمكن القول بأنه لا تكاد توجد هناك فروق بينهم، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه تم قبول فرضية البحث الأولى والقائلة بـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية حسب متغير مجال

الوظيفة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

كذلك من خلال نفس الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (7.821)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان الإدارة الاستراتيجية والتي بلغت عند فئة إدارة متوسطة (2.75) وعند فئة إدارة عليا (2.62) يمكن القول بأنه لا تكاد توجد هناك فروق بينهم، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه تم قبول فرضية البحث الأولى والقائلة بـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### 4- تفسير وتحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: الرؤية والرسالة (الأساس الاستراتيجي)

- التفسير: هذا المحور يتمثل في تحديد الهوية والوجهة، الرؤية المقترحة ("قطباً رياضياً رائداً") تضع هدفاً طموحاً وواضحاً، بينما تحدد الرسالة كيفية الوصول إلى هذا الهدف ("توفير بيئة آمنة، محفزة، وحديثة"). أما القيم (التميز، الشمولية، النزاهة...) فهي تمثل البوصلة الأخلاقية التي ستوجه جميع القرارات والعمليات.

التحليل:

- نقطة التحول: تمثل هذه الخطوة الانتقال من التفكير "ماذا نفعل اليوم؟" إلى "من نريد أن نكون في المستقبل؟".
- أداة توجيه: توفر هذه العناصر أساساً صلباً لتقييم أي مبادرة مستقبلية. أي قرار أو مشروع يجب أن يخدم هذه الرؤية والرسالة والقيم.
- أهمية المشاركة: التأكيد على "مشاركتها مع جميع الموظفين والشركاء" هو عنصر حاسم. فالرؤية التي لا يتبناها الفريق تبقى مجرد حبر على ورق.

#### المحور الثاني: آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية (تشجيع الإبداع)

التفسير: هذا المحور هو الجزء العملي والمنهجي الذي يحول الرؤية إلى واقع. إنه يقدم أدوات إدارية

عالمية ومجربة (خطة استراتيجية، تحليل *SWOT*، أهداف *SMART*) ويقوم بتكييفها مع واقع المركب الرياضي.

### التحليل:

● الاحترافية: استخدام منهجيات مثل *SWOT* و *SMART Goals* يضيف طابعاً احترافياً وعلمياً على عملية التسيير، ويبعدها عن العشوائية والقرارات الانفعالية.

● الواقعية: تحليل *SWOT* المقترح دقيق جداً وواقعي. فهو يعترف بصراحة بنقاط الضعف (الاعتماد المالي، قدم التجهيزات) والتهديدات (المنافسة)، لكنه في المقابل يبرز الفرص الكامنة (الوعي المجتمعي، الشراكات).

● الترجمة العملية: المحور يوضح براءة كيفية الانتقال من الأهداف الكبرى (مثل زيادة المشتركين) إلى خطط عمل تنفيذية دقيقة وواضحة (حملة "الرياضة تجمعنا")، مع تحديد المسؤوليات، الجداول الزمنية، ومؤشرات الأداء (*KPIs*). هذا الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ هو سر نجاح أي خطة.

### المحور الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في تحفيز الإبداع الإداري (ديناميكية التغيير)

- التفسير: هذا المحور يجب على سؤال "كيف نتجنب أن تصبح الخطة الاستراتيجية وثيقة جامدة؟". الجواب يكمن في زرع ثقافة الإبداع التي تجعل التطوير والتجديد جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي.

### - التحليل:

● تجاوز الروتين: الأمثلة المقترحة (الحجز الإلكتروني، المخيمات الصيفية، جلسات الأفكار) ليست مجرد تحسينات، بل هي تغيير في نموذج تقديم الخدمة والتسيير.

● الاستثمار في الإنسان: التركيز على "خلق ثقافة تنظيمية داعمة" (سياسة الباب المفتوح، تفويض السلطة، التكريم) هو اعتراف بأن الإبداع مصدره الموظفون. عندما يشعر الموظف بالتقدير والأمان الوظيفي، فإنه يبادر ويقترح.

● ربط الإبداع بالاستراتيجية: هذه المبادرات الإبداعية ليست عشوائية، بل تخدم مباشرة الأهداف الاستراتيجية. فمثلاً، "برنامج المخيم الصيفي" يخدم هدف زيادة المشتركين

## خلاصة الفصل:

تقدم هذه الدراسة نموذجاً متكاملًا لما يجب أن تكون عليه الإدارة الحديثة للمرافق الرياضية العمومية في الجزائر. يمكن تلخيص التحول الذي تدعو إليه الدراسة في النقاط التالية:

1. من التسيير الإداري إلى القيادة الاستراتيجية: الانتقال من دور "المنفذ" إلى دور "صانع المستقبل".

2. من الاعتماد الكلي إلى الاستدامة المالية: التحرك نحو خلق مصادر تمويل ذاتية تضمن استمرارية المرفق وجودة خدماته.

3. من المرفق المغلق إلى المنصة المفتوحة: تحويل المركب إلى مركز حياة اجتماعية يتفاعل مع محيطه ويشرك المجتمع والشركاء.

4. من الجمود إلى الابتكار المستمر: خلق بيئة عمل تشجع على المبادرة وتكافئ الأفكار الجديدة كوقود للتطور.

باختصار، هذه الدراسة هي دليل عملي وشامل، وإذا تم تبنيها وتطبيقها بجدية، فإنها كفيلة ليس فقط بتطوير المركب الرياضي لعين الخضراء، بل بجعله نموذجاً يحتذى به على المستوى الوطني.

# خاتمة

**خاتمة:**

من خلال دراسة الموضوع يتضح بجلاء أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد خياراً أو ترفاً فكرياً للمؤسسات الرياضية، بل أصبحت ضرورة حتمية وشرطاً أساسياً للبقاء والتميز في بيئة متغيرة. إن الانتقال من عقلية التسيير اليومي الذي يقتصر على صيانة المرافق وتنفيذ التعليمات، إلى عقلية القيادة الاستراتيجية التي تبني الرؤى وتخلق الفرص، هو جوهر التحول المطلوب.

لقد أثبتت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية هي الأرض الخصبة التي ينمو فيها الإبداع الإداري والرياضي. فهي توفر البوصلة الواضحة (الرؤية والرسالة) التي توجه الجهود الإبداعية نحو أهداف محددة، وتضع خارطة الطريق المنهجية (الخطة الاستراتيجية) التي تضمن تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة ومستدامة. بدون استراتيجية، يبقى الإبداع مجرد أفكار متناثرة قد لا تخدم الهدف الأسمى للمؤسسة.

إن مستقبل مؤسساتنا الرياضية يعتمد على قدرتها على أن تكون أكثر من مجرد جدران وملاعب؛ يجب أن تصبح مراكز إشعاع مجتمعي، وحاضنات للمواهب، ومشاريع قادرة على تحقيق جزء من استدامتها المالية. وهذا لن يتحقق إلا بتبني فكر استراتيجي شجاع، يرى في التحديات فرصاً، ويستثمر في الطاقات البشرية، ويفتح الباب على مصراعيه للأفكار الجديدة.

**اقتراحات وتوصيات عملية:**

بناءً على ما سبق، نوصي بما يلي لترسيخ دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الرياضي:

**أولاً: على مستوى مديري المؤسسات الرياضية:**

1. تبني العقلية الاستراتيجية: يجب على المديرين أن يكونوا أول من يؤمن بأهمية التخطيط طويل الأمد، وأن يعملوا كقادة تغيير داخل مؤسساتهم، يشجعون فرقهم على التفكير خارج الصندوق.
2. الاستثمار في الكفاءات البشرية: تنظيم دورات تدريبية للموظفين الإداريين والتقنيين في مجالات حيوية مثل:

- التخطيط الاستراتيجي والتسويق الرياضي. - إدارة المشاريع واستخدام التكنولوجيا الحديثة. - مهارات التواصل وخدمة العملاء.

البدء بمشاريع إبداعية رائدة (Pilot Projects) لا تنتظر تطبيق الخطة بأكملها. ابدأ بمبادرة أو مبادرتين مبتكرتين (مثل برنامج رياضي لفئة جديدة، أو رقمنة خدمة معينة) لتحقيق نجاح سريع يبني

الثقة ويجفز الفريق على المضي قدماً.

4. بناء شبكة شراكات قوية: التحرك بفعالية لعقد شراكات استراتيجية مع:  
- المؤسسات الاقتصادية المحلية: للبحث عن عقود رعاية وتمويل. - الجامعات والمدارس: لاستقطاب الشباب وتفعيل برامج مشتركة.

- الجمعيات المحلية والقطاع الصحي: لتنظيم فعاليات رياضية مجتمعية وصحية.

ثانياً: على مستوى الجهات الوصية (مديريات الشباب والرياضة والوزارة):

5. نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية وتعميمها: إعداد دليل نموذجي مبسط للتخطيط الاستراتيجي وتوزيعه على جميع المؤسسات الرياضية، مع تنظيم ورش عمل لشرح آليات تطبيقه.

6. توفير الدعم وتسهيل الإجراءات: مراجعة الإجراءات الإدارية والمالية لمنح المؤسسات مرونة أكبر في تنفيذ مبادراتها، خاصة تلك المتعلقة بتنوع مصادر الدخل وعقد الشراكات.

7. إطلاق مبادرات وطنية لتحفيز الإبداع:

- تخصيص " جائزة وطنية لأفضل مؤسسة رياضية مبدعة" سنوياً لتكريم المبادرات الناجحة.

- إنشاء صندوق لدعم المشاريع الإبداعية في المؤسسات الرياضية التي تقدم خطط عمل واضحة ومبتكرة.

ثالثاً: نظرة مستقبلية:

8. التحول الرقمي الشامل: تشجيع المؤسسات على تبني أنظمة إدارة متكاملة (ERP) تسمح بمتابعة كل شيء رقمياً، من الاشتراكات والحجوزات إلى صيانة المعدات وتحليل بيانات المستفيدين لتحسين الخدمات.

9. التخصص وتطوير الهوية الرياضية: تشجيع كل مؤسسة على تطوير هوية خاصة بها بناءً على نقاط قوتها وموقعها. قد يتخصص مركب في رياضات النخبة، وآخر في الرياضة للجميع، وثالث في سياحة رياضية، مما يخلق شبكة متكاملة ومتنوعة من المرافق الرياضية على المستوى الوطني.

# المراجع

## أولاً- الكتب:

- (1) بلال خلف السكارنة، الابداع الإداري الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (2) احمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة عالم الكتب الحديثة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- (3) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996.
- (4) توني موردين، ترجمة باعتماد خالد العامري: أساسيات علم الإدارة القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2008.
- (5) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (6) خضر مصباح اسماعيل الطيطي الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الأولى، 2013.
- (7) خير الله جمال، الإبداع الإداري دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى الأردن عمان 2008.
- (8) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
- (9) عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق" ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- (10) كاظم نزار الركابي، " الادارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة" - ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2004.
- (11) يعرب عدنان حسين السعيد، وظائف وأهداف ومستويات الإدارة الاستراتيجية، جامعة بغداد، دون تاريخ نشر.

## ثانياً- الأطروحات والمذكرات:

- (1) الأعمى محمد ابراهيم والشركسي أبو بكر حسن جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعة الاسمية الإسلامية، 2017.
- (2) سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الادارية دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017.
- عبد الله على العقاد، الادارة الاستراتيجية، المستوى الرابع، تخصص ادارة الاعمال، قسم العلوم الادارية، جامعة الناصر، اليمن، 2023.
- (4) محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على الابداع في المؤسسة، بسكرة، أطروحة

دكتوراه في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.

### ثالثا- المجالات والملتقيات:

- (1) نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الابداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، العدد 06، 2016.
  - (2) أحمد براح، كانوني سفيان، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، العدد 3، 2015.
  - (3) بشرى سالم الصمادي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد الجزء 164، الجزء الرابع، يوليو لسنة 2015.
  - (4) ايمان حامد سعيد سيد أحمد، معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، الجزء الثاني، 2018.
  - (5) شهرزاد قليل، الابداع الإداري: رهانات، تحديات وفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17/ العدد 01، السنة 2023.
  - (6) جلال الدين بوعطيط، فائزة بوعطيط، الابداع الإداري- خصائصه وعناصره- ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين، مجلة التكامل، العدد 05، افريل 2019.
  - (7) علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الابداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي الحسينية التعليمية، محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، جانفي 2011.
  - (8) سعال سومية، الإبداع الإداري الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، الجزائر، ديسمبر 2018.
  - (9) أسامة مرينيز، أيوب سعودي، التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة التحدي جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02، 2020.
- رابعا- القوانين والمراسيم:
- (1) المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006. (2) المرسوم التنفيذي رقم 16-86 المؤرخ في 01 مارس 2006.

الملاحق

## الملحق رقم 01: استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

## استبيان حول

# دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي بالعين الخضراء-

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بعنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية ، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع ، راجيا منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الاعتبار جميع الأسئلة من خلال وضع علامة (x) أمام الفقرة المناسبة ، وفي الخيار الذي تراه مناسباً ، بحيث يكد الباحث إزمه بأن جميع البيانات والمعطيات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

 ذكر  أنثى

2- مجال الوظيفة:

 إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة تشغيلية

## المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

المفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1. لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسستكم			
2. لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسستكم			
3. لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي			
4. تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي .			
5. لدى المؤسسة خطة استراتيجية محددة ومكتوبة.			
6. لدى مؤسستكم رؤية ورسالة استراتيجية محددة			
7. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة			
8. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد نقاط الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة			
9. الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.			
10. تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية.			
11. الثقافة التنظيمية لمؤسستكم ( القيم السائدة فيها تساعد على			

			تطبيق الإدارة الاستراتيجية
			12. تمارس مؤسستكم الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

## المحور الثالث: الإبداع الإداري

			الفقرات
موافق	محايد	غير موافق	
			الأساس الاستراتيجي
			1. أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل
			2. أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة
			3. أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة
			4. أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل
			تشجيع الإبداع
			5. تعمل الإدارة على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم
			6. تقوم الإدارة بنقد الأفكار الجديدة
			7. لا تحدد الإدارة القواعد والتنظيمات المثبطة لروح المبادرة والإبداع
			8. تمنح الإدارة فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية للعاملين
			ديناميكية التغيير
			9. أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر
			10. أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
			11. أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل
			12. أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة .
			13. أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .