



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة:

التخصص: تسيير منشآت وموارد بشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دراسة مقارنة لمستوى الابداع الإداري لدى موظفي مديرية
الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

إشراف الاستاذ:
الدكتور: خالد خضار

اعداد الطالب:
حمور عزيز
خضور أنور

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الساعات والساعات والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبیبنا محمد علیه

ارضى الصلاة وأفضل التسلیم وعلى أله وصحبه أجمعین اما بعد:

الى سيدة النساء، الى العظيمة في عطاءها، الى نور الحياة وبهجتها، الى التي اعطتنا

من روحها لتبقى ارواحنا أمة.... نادية رحمة الله عليهما

الى خير الإباء، الى من كان عظيما في عطاءه الى نور الحياة وبهجتها الى الذي ضحى من أجلنا

بالغالي والنفيس أبي السعيد

والى اخوتي

والى كل الأصدقاء والى كل طلبة معهد تقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

دفعة ماستر 2022

والى كل من اعانني على انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد

عزيز حمور

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبیبنا محمد علیه

ازكى الصلاة وأفضل التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

الى سيدة النساء، الى العظيمة في عطاءها، الى نور الحياة وبهجتها، الى التي اعطتنا

من روحها لتبقى ارواحنا أمي..... حكيمة

الى خير الإباء، الى من كان عظيماً في عطاءه الى نور الحياة وبهجتها الى الذي ضحى من اجلنا

بالغالي والنفيس ابي أحمد

والى اخوتي

والى كل الأصدقاء والى كل طلبة معهد تقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

دفعة ماستر 2022

والى كل من اعانني على انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد

أنور خصور

شكر وعرفان

قال الله تعالى

(وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وُلْدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي انار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على انجاز هذا العمل

و يقول اعظم الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم (افلا أكون عبدا شكورا)

كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لأستاذنا الفاضل الدكتور خضار خالد على ما ابداه من تعامل طيب

و تشجيع صادق فجزاه الله خير الجزاء .

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا الفاضل البروفيسور براهيم عيسى على ما ابداه من تعامل

طيب وتشجيع صادق فجزاه الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا البحث.

/	اهداء
/	شكر وعران
A-B	فهرس
C	قائمة الجداول
D	قائمة الملاحق
1	ملخص الدراسة بالعربية
2	ملخص الدراسة بالإنجليزية
4	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	مشكلة الدراسة
10	التساؤل العام
10	التساؤلات الجزئية
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	التعريف الاجرائي
13	حدود الدراسة
13	الدراسات السابقة والمطابقة
الفصل الثاني: الابداع الإداري	
18	مفهوم الابداع الإداري
20	عناصر الابداع الإداري
21	خصائص الابداع الإداري
21	أهمية الابداع الإداري
22	حاجة المنظمة للإبداع الإداري
23	مراحل الابداع الإداري
23	معوقات الابداع الإداري
25	نظريات الابداع الإداري
27	قياس الابداع الإداري

الجانب الميداني	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
30	المنهج المستخدم في الدراسة
30	مجتمع وميدان الدراسة
30	الدراسة الاستطلاعية
31	عينة الدراسة
32	أدوات جمع البيانات
الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
38	عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى
39	عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية
41	عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة
43	الاستنتاجات والاقتراحات
43	الدراسات المقترحة
46	المراجع
48	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	توزيع نسبة الافراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	01
34	معامل الارتباط الفقرة بالبعد الذي ينتمي اليه	02
35	معامل الارتباط كل بعد بالدرجة الكلية	03
35	قيمة معامل ثابت الفا كرونباخ	04
38	دلالة اختبار الإشارة حول مستوى الابداع الإداري	05
40	قيمة "ف" ودلالة الفرق بين العمال في درجة الابداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي	06
41	قيمة مان وتني ودلالة الفرق بين العمال في درجة الابداع الإداري تبعا للأقدمية	07

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان الابداع الاداري
02	نتائج اختبار الفرضية الأولى
03	نتائج اختبار الفرضية الثانية
04	نتائج اختبار الفرضية الثالثة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بيج بوعريريج ، ودراسة الفروق في ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، الأقدمية) ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لتطبيق الدراسة؛ أين طبق على جميع عمال مديرية الشباب والرياضة بيج بوعريريج والمقدر عددهم ب (60) عاملاً خلال الموسم الجامعي 2022/2021، وذلك بعد التأكد من خصائصه السيكومترية أين قدر الصدق بطريقة الاتساق الداخلي ، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها ما بين (0.370-0.880)

وتراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية ما بين (0.686- 0.870) وقدر معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ ب (0.878) وعليه حللت المعطيات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في اختبار الإشارة ، اختبار مان ويتي واختبار تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو التالي:

- مستوى الإبداع الإداري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية.
- ليتم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإبداع الإداري الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديرية الشباب والرياضة.

Abstract :

The present study aims to reveal the level of administrative creativity among the workers of the Directorate of Youth and Sports, of the state of Bordj Bou Arreridj, and to study the differences according to (qualification and seniority) to achieve the objectives of the study. The number of coefficients was (60) workers. during the 2021/2022 academic year, after ascertaining its psychometric properties where honesty was achieved in the internal consistency method where the correlation coefficients of the vertebrates ranged between (0.70 – 0.880). The correlation coefficients ranged between (0.686 – 0.870)) The data obtained using the statistical methods of signal testing, Mann-Tenni test, and Croxal test were obtained. The results were as follows:

- The level of administrative creativity among the workers of the Directorate of Youth and Sports is high.
- There are no statistically significant differences in the degree of administrative creativity among workers of the Directorate of Youth and Sports due to the variable of scientific qualification.
- There are no statistically significant differences in the degree of administrative creativity among workers of the Directorate of Youth and Sports due to the variable years of work.

To be interpreted in light of the theoretical framework and previous studies related to the subject of administrative innovation

Keywords: Administrative Creativity. Youth and Sports Directorate.

المقدمة

مقدمة:

مارس الإنسان منذ القدم الإدارة بشكل عفوي كنشاط لتدبير شؤون حياتها لخاصة ولتحقيق أهدافه في البقاء والاستقرار وتوفير سبل العيش، ومما لاشك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات حيث تمثل دورا رئيسيا وبارزا في بناء صروح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها، وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد خصوصا الإداريين منهم والمنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي تشهده المجتمعات المعاصرة .

فالإبداع هو العملية التي تكمن خلف كل تقدم وصلت أو تصل إليه الجماعات البشرية وينفرد بها الإنسان عن باقي المخلوقات، وهو أقصى مستوى من الامتياز يمكن أن يصل إليه العقل البشري، ومما يؤكد هذا الاتجاه اهتمام الدول المتقدمة بدعم الإبداع والابتكار والتجديد في المنظمات وقطاع الأعمال بعقد المؤتمرات المتخصصة وإلقاء الضوء على الخبرات العلمية والتطبيقية للجوانب المتعددة في مجال الإبداع والأدوار المتعددة المسؤولة عن ذلك، وعليه فإن هذه الدراسة الحالية هي محاولة جادة من الطالبة المعالجة موضوع ذي أهمية كبيرة في عالم منظمات الأعمال. وبغية معالجة هذا الموضوع من مختلف جوانبه جاءت محتويات الدراسة الحالية التي سنتناول دراسة الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعرييج ، والوصول إلى نتائج محددة، وذلك بتقسيم الدراسة إلى جانبين :

الجانب النظري: والذي يحتوي فصلين :

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة والذي يتضمن مشكلة الدراسة، تساؤلاتها فرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، التعريف الإجرائي، حدود الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الإبداع الإداري، الذي تضمن تعريف الإبداع الإداري، عناصر الإبداع الإداري، خصائص الإبداع الإداري، أهمية الإبداع الإداري، حاجة المنظمة للإبداع الإداري، مراحل الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري، النظريات المفسرة للإبداع الإداري، قياس الإبداع الإداري.

الجانب الميداني: وهو يحتوي فصلين أيضا :

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة ، والذي تضمن المنهج المستخدم في الدراسة ، مجتمع وميدان الدراسة ، عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتيجة الفرضية الأولى، عرض وتحليل وتفسير نتيجة الفرضية الثانية، عرض وتحليل وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة، ثم خلاصة الدراسة والاقتراحات ثم المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الابداع الإداري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1) مشكلة الدراسة
- 2) التساؤل العام
- 3) التساؤلات الجزئية
- 4) أهمية الدراسة
- 5) أهداف الدراسة
- 6) التعريف الاجرائي
- 7) حدود الدراسة
- 8) الدراسات السابقة والمطابقة

1- مشكلة الدراسة :

يعد موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الإداري، ولقد أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطور المجتمع وتقدمه وكذلك كونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية وتحديات المستقبل. (العواد، 2005:2).

وبالتالي فالمنظمة اليوم على دراية تامة أنه لا سبيل للتفوق دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته خصوصا في ظل التغييرات والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع وفي نفس الوقت تعمل على تجنب المعوقات وتفاديها (بديسي، 2011:1) وهذا ما يتجسد في النظرية العقلية لجيلفورد التي تؤمن بأن العقل وليد الفكر، والجانب العقلي يفسر بعدة عوامل والتي تتمثل في عناصر الإبداع. وفي هذا الصدد أشارت دراسة العنقري (2001) حول واقع الإبداع الإداري ، حيث ترى أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع من أصالة وطلاقة فكرية ومرونة ومالها من دور في تحقيق النجاح للمنظمة من خلال الإبداع الإداري، وحيث أن الإبداع ظاهرة معقدة فقد تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين أمثال { بياجي ، ألكسندر روشكا ، سميث ، هافل وغيرهم } ، حيث لم يتفقوا على وضع تعريف محدد له فتباينت وجهات النظر حول ماهيته واختلفت المنطلقات النظرية التي حاولت تفسير موضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية (زازل ، 2014:49) والإبداع كمفهوم يختلف في معانيه وتأويلاته حسب الأشخاص إنه بناء ليس من السهل تعريفه لأنه ظاهرة متعددة الأوجه (شوا هين ، 2011:16).

وبصفة عامة نستطيع القول أن الإبداع الإداري يعتبر أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في الكثير من الأحيان، لذا فالمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها

(رشيدي، 2012:143) ومن أهم المظاهر الإيجابية للإبداع في الإدارة هي التمايز أي إتيان العامل بشيء مختلف عن الآخرين، وأيضا الجديد ويعني الإتيان بالجديد سواء جزئيا أو كليا في مقابل الواقع القائم وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمنظمة وتقدمها بالأفكار الإبداعية في حل مشاكل المنظمة وإيجاد طرق أفضل للأداء، التوليفة الجديدة ومعناها أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في

توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامها فيه
(خصاونة، 2011:39)

ففي دراسة سويشل (2007) sweechel . حول مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية، خلصت إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة التي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر، فالإبداع ليس قوة سرية مجهولة لنا ولا رغبة تتحقق بتوافر الدافع أو النية فقط وإنما لكي يتحقق لابد من فعل تتوافر له خصائص ذهنية متنوعة، ووجدانية مستقرة، وجمالية منمرسمة، وثقافة اجتماعية عميقة (لطف ، 2011:8)، ولهذا اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من مساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، ومن هذه المساهمات ما تكره عساف (كما ورد في مذكرة رضا 2003) في تقويمه لإبراز خصائص الإبداع التي أشار إليها على أن الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فردية تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي جلولي (66:2013)

ويعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها، كما يرتبط بالعوامل الموروثة التي يمكن تطويرها فالمعروف عن الإبداع أنه نشاط نفسي راق ينبثق عن كائن بشري معقد التكوين، فهو يعتبر عملية إنمائية تطويرية تظهر علاماتها في مراحل مبكرة من العمر ويعتبر تحديد معرفتها فتح عظيم في مجال اكتشاف الإبداع ، ويشعر الفرد بعدها أنه قدم شيئا جديدا ومفيدا وذا قيمة للمجتمع (الرشدي ، 2003:13) ويستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات، أو رغبات معينة فهو يعتبر ظاهرة إنسانية عامة تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها، فالإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صائب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح (رضا:2003:38). كما ورد في مجلة: عبابنة (2013) إلى دراسة توريمان (2003) toremen، التي هدفت إلى التعرف على الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي ومن بين هذه الخصائص العلاقة الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعمال والاتصال المفتوح والتعاون.

ونظرا لأهمية البيئة التنظيمية في تفعيل الإبداع بات من الضروري دراسة واقع البيئة الداخلي للمنظمة ، مثل النظام الإداري الجامد الذي يتصف بالتعقيد ، الاتصال المغلق ونسبية الثقة بين أفراد التنظيم وانعدام الالتزام والمساندة من قبل أفراد التنظيم ، قتل روح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء اهتمام أكثر للأمر الإجرائية أكثر ما تستحق خوف العمال من الإخفاق في تطبيق أفكار جديدة، رفض العمال الأفكار المقدمة من بعضهم البعض وكل هذه المؤشرات تعد معوقات الإبداع داخل المنظمة ، لأن للمناخ

التنظيمي دور رئيسي لبروز ونجاح العملية الإبداعية (رضا ، 2003:44)، وهذا ما يظهر لنا في دراسة الصيدلاني (2001)، حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري وعليه فأهمية الإبداع الإداري تكمن في حاجة المنظمة إليه من أجل التطوير الإداري حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر والذي يتوقف على جهودات العاملين من الأفراد في إدارات التطوير الإداري ويرتبط أيضا في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لإدارة تلك الأجهزة وما يتطلب ذلك من صياغة للقوانين واللوائح والإجراءات والبحث عن وسائل أكثر إبداعا وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة ، بالإضافة إلى ذلك يعد الإبداع عاملا قويا لإثارة الحماس، فعندما يتمكن العاملون من أداء بعض الأعمال الإبداعية، فإن هذا يشعرهم بالرضا عن أنفسهم وعن عملهم (الطف ، 2011:35)، وفي دراسة لأبو فارس (1990)، حول مدى توافر وجود الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات ومدى دور تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع، وأثر الحوافز المادية والمعنوية والمتغيرات المستقلة من مؤهل علمي وجنس وعمر على الإبداع، فبمرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيدا أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ويلعب الإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل.

تم دراسة الإبداع الإداري على مستوى دولة الجزائر من خلال ربط هذا المتغير بمتغيرات أخرى ، وكثرت الدراسات التي تناولته في مجالات مختلفة، كما أن إدراك مضمون موضوع الإبداع أصبح مسألة مهمة كي تتمكن المنظمات من توظيفها بما يخدم أهدافها، ولا شك أن مديرية الشباب والرياضة يقع على عاتقها أعمال ومهام متنوعة من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير، وتقديم خدمة بمستوى عال في التسيير الإداري وضبط كل الإجراءات التنظيمية لكل عملية واختيار المؤثرين القادرين على القيام بمهامهم على أحسن صورة ، ولأجل هذه الأسباب جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الإبداع الإداري في هذه المديرية ، وقد صيغت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

2-التساؤل العام: هل هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج؟

3-التساؤلات الجزئية:

- ✓ ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية ؟
- * الفرضية العامة: هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

* الفرضيات الجزئية :

- ✓ مستوى الإبداع الإداري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج مرتفعا.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية.

4-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وتتمثل في ما يلي :

- توفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المديرية والعمال.
- يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم .
- قدرة الإبداع على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة ، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية .

5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ما اذا كان هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدرجة الإبداع الإداري تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، الأقدمية) لولاية برج بوعرييج.

6- التعريف الاجرائي :

* الإبداع لغة:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولا وفي المعجم الوسيط بدعه بدعا أنشأه على غير مثال سابق، لفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو الخدمة المميزة أو الفعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله (لطف ، 2011:19). أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني إحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام العملية، السياسة، أو برامج الخدمات؛ المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها (لطف، 2011:20).

* الإبداع اصطلاحا:

تعددت تعريفات الإبداع بين الباحثين وفقا لرؤية كل باحث أو المنظور الذي يرى من خلاله الإبداع كظاهرة في إطاره ، فتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها ما يركز على خصائص المبدع ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، ومنها من يعرف الإبداع وفقا لخصائص المناخ أو البيئة الإبداعية أو كمدخل لحل المشكلات (السلمي 2008:55)،

حيث يعرف خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة الإبداع بأنه عملية تنتج عمل جديد يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد (السلمي ،2008:20) ويمكن تصنيف أهم التعاريف انطلاقا من اتفاقها في الفكرة أو المحتوى على النحو التالي:

التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية هي للباحثين: جيلفورد - إبرا هام سيلزتك أندرسون. عرفه جيلفورد: بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو بالإسهاب. (جروان، 2002:22).

عرفه إبراهيم سيلزتك بأنه قدرة عقلية فردية تبنى على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعارف السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي (الكليبي، 2012:59).

يرى أندرسون وكينغ بأن الإبداع قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ، وهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرة وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (الفاعوري، 2005:3).

التعريف الذي ينظر للإبداع كنتاج مثل تعريف ألكسندر روشكا - بيرز. تعريف بيرز: هو قدرة الفرد تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (العجلة ، 2009:11).

تعريف الكسندر روشكا: الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد (السويدان و العدلوني، 2004:16).

التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات والخصائص الشخصية: يتضمن تعريف سيموس: الذي يرى أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية السويدان و العدلوني، 2004:18).

مفهوم الإبداع على أساس الفرد المبدع: ويعني المبادأة التي يبديها الشخص في قدرته على تخلص من النسق العادي لتفكير بإتباعه نمط جديد من التفكير (لطف 2011:31).

تعريف جروان: كان تعريف شامل لكل من (القدرات ، الخصائص الشخصية ، البيئة المناسبة ، العملية الإبداعية ، الإنتاج الإبداعي) حيث يرى أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة ، أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (العجلة، 2009:12).

بالرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الإبداع الإداري إلا أنهم اتفقوا حول محتواه ومكوناته، وعلى أنه يعبر عن التغيير والابتعاد عن النمطية، ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج غير مألوف يقدمه الموظفون يكون مفيدا يتسم بالتجديد والإضافة ، ويعود بمنافع إدارية ، اقتصادية ، اجتماعية على المنظمة أو الأفراد كما يتصف بالقبول والأصالة .

التعريف الإجرائي:

الإبداع الإداري: هو قدرة عقلية تظهر على مستوى العامل وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل والربط وقبول المخاطرة وكذا تكوين ترابطات واكتشافات علاقات جديدة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات العمال، وهو الدرجة التي يحصل عليها الأفراد استجابة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

7- حدود الدراسة :

تحدد حدود الدراسة الحالية بالموضوع الذي تناوله، والعينة التي ستجرى عليها الدراسة والمكان والزمان الذي أجريت فيه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الحدود البشرية: الحدود البشرية وتتمثل في جميع العمال الذين ينتمون إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج .
- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بمدينة برج بوعرييج..
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في شهر مارس 2022، خلال الموسم الجامعي 2021-2022
- الحدود الموضوعية: تتحدد نتائج الدراسة باستخدام استبيان الإبداع الإداري المعد في الدراسة الحالية (المتغيرات).

8- الدراسات السابقة و المشابهة:

1- الدراسة الأولى :

دراسة سلمان فارس 2011 تحت عنوان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة دمشق -سوريا .

• هدف الدراسة :

معرفة العلاقة بين سياسة التحفيز و الولاء التنظيمي .

• المنهج المتبع في الدراسة :

وصفي تحليلي .

• عينة الدراسة و طريقة اختيارها :

بلغت عينة الدراسة 324 فرد بطريقة عشوائية بسيطة .

• الأدوات المستخدمة في الدراسة :

استمارة استبيان.

• النتائج المتوصل إليها :

- عدم وجود إجمال في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي و انقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي .
- وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و الخبرة العملية ، و عدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي و السياسات التحفيزية .

• التوصيات المقترحة :

- الاهتمام بنشاطات التدريب و التطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة.
- إشراك الموظفين في بناء و رسم التحفيز التي يرونها أكثر كفاءة و فاعلية من أجل زيادة ولائهم للمؤسسة .
- وضع برامج تحفيزية تحقق أهدافهم الشخصية للموظفين و لا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية و إمكانية المنظمة ، و رسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم و التزامهم سينعكس إيجابا عليهم و على العمل الذي يمارسونه .

2- الدراسة الثانية:

دراسة أسماء جلولي 2013 تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري - دراسة حالة: جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

• هدف الدراسة:

معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

• تساؤلات الدراسة:

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر، بسكرة؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

• عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

استعملت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها 230 إداري.

• المنهج المتبع في الدراسة :

منهج وصفي تحليلي .

• الأدوات المستخدمة في الدراسة:

استمارة استبيان.

• النتائج المتوصل إليها :

- مستوى الثقافة التنظيمية لجامعة بسكرة جاء مرتفعا.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين لجامعة بسكرة مرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزي للمتغير مجال الوظيفة الحالية .

• التوصيات المقترحة :

- ضرورة استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة .
- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس و تكريم المبدعين .
- ضرورة العمل على زيادة وعي و معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة بشكل عام.

3- الدراسة الثالثة :

دراسة مقران بلقاسم 2013 تحت عنوان دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية غدارة المنشآت الرياضية .
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة ، جامعة المسيلة .

• هدف الدراسة :

الوقوف على مقومات و متطلبات الابداع الإداري و دوره في تحقيق إدارة فعالة للمنشآت الرياضية .

• عينة الدراسة و طريقة اختيارها :

و تمثلت عينة البحث في إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و كان عدد أفراد العينة 22 إداري و هي عينة قصدية (عمدية) .

• المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي المسحي .

• الأدوات المستخدمة في الدراسة :

استمارة استبيان.

• الاستنتاجات و الاقتراحات :

- من المقومات الأساسية للإبداع الإداري ، و التي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له : الإنتماء التنظيمي ، حل المشكلات بأسلوب صيغ ، العمل كفريق .

- من أهم ممارسات الإبداع الإداري التي بإمكانها تحقيق فعالية إدارة المنشآت : المشاركة في إتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، الإتصال الفعال ، الاهتمام بالعلاقات ، تقديم الحوافز المادية و المعنوية للأفراد المبدعين داخل المنشآت .
- التأثير على الإدارة العليا على دعم الأساليب و الأفكار الإبداعية التي يبديها العاملون بإدارة المنشآت الرياضية و التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه من خلال تجريب أفكارهم الإبداعية .
- توفير المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الإداري ، و إن تكون كمية العمل المطلوبة من الإداري حجمها مناسب و إن تكونت متوافقة مع قدراته حتى تعد من ضغوط العمل .

التعليق على الدراسة:

ان للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث ، لما لها من أهمية و أساس يعتمد عليه الباحث في بناء بحثه و تركيبته من الناحية النظرية و التطبيقية ، حيث تم الاعتماد على ثلاث دراسات سابقة تناولت كل واحدة منها أحد متغيرات دراستنا اما الولاء التنظيمي او الإبداع الإداري ، فتم الاعتماد على دراسة تناولت الولاء التنظيمي و دراسة تناولت الإبداع الإداري ، و كل هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها هي حديثة من حيث المدة الزمنية ، اما من ناحية البيئة المكانية و الحدود الدراسية فانه تم الاعتماد على دراسات محلية جزائرية ، أي كل الدراسات السابقة المعتمد عليها هي دراسات جزائرية.

اما من ناحية منهج الدراسة فاتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الاستكشافي والمقارن الذي هو نفس المنهج الذي انتهجته واتبعت جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها.

من حيث أداة الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة استبيان وهي نفس الأداة التي تم الاعتماد عليها من طرف جميع الدراسات السابقة.

اما فيما يخص عينة ومجتمع الدراسة، فانه في دراستنا متكون من الإداريين العاملين في مديرية الشباب والرياضة في ولاية برج بوعريريج لتتفق، مع دراسة مقران بلقاسم اما دراسة أسماء جلولي فكانت عينتها اداريين من جامعة التعليم العالي.

كل نتائج واهداف واقتراحات هذه الدراسات السابقة والمشابهة تتوافق مع اهداف دراستنا في كون ان للبيئة العمل سواء الداخلية او الخارجية دور في تحسين وتطوير وتنمية الأبداع الإداري.

وعلى نحو اخر يمكن الاستفادة من توظيف هذه الدراسات على الخصوص في الجانب النظري لما تزخر به من معلومات عن بيئة العمل والابداع الاداري، اما من الجانب الميداني فأفادتنا في تحديد المنهج و العينة و استنباط الأدوات الإحصائية وصياغة أسئلة الاستبيان و التعرف على النقاط و الصعوبات التي واجهها الباحثون السابقون في دراستنا و كذلك الصعوبات التي وجدها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الابداع الإداري

- 1) مفهوم الابداع الإداري
- 2) عناصر الابداع الإداري
- 3) خصائص الابداع الاداري
- 4) أهمية الابداع الإداري
- 5) حاجة المنظمة للإبداع الإداري
- 6) مراحل الابداع الإداري
- 7) معوقات الابداع الإداري
- 8) نظريات الابداع الإداري
- 9) قياس الابداع الإداري

تمهيد:

يشار للإبداع على أنه صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يؤتي الحكمة من يشاء ، ومن يؤت الحكمة ، فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولوا الأبواب) والحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع وإن لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة لا يمكن أن يكون مبدعا، وموضوع الإبداع الإداري كان ولازال من أبرز المواضيع التي تفرض نفسها دائما على اجتهادات العلماء والباحثين في العلوم النفسية لما له أهمية في المنظمات، لذا ستحاول الطالبة أن تعرج على أهم ما يتعلق بالإبداع الإداري موضوع البحث الحالي من حيث المفهوم والنظريات ومحدداته وأبرز معيقاته.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

- الإبداع لغة:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولا وفي المعجم الوسيط بدعه بدعا أنشأه على غير مثال سابق، لفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو الخدمة المميزة أو الفعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله (لطف ، 2011:19). أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني إحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام العملية، السياسة، أو برامج الخدمات؛ المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها (لطف، 2011:20).

- الإبداع اصطلاحا:

تعددت تعريفات الإبداع بين الباحثين وفقا لرؤية كل باحث أو المنظور الذي يرى من خلاله الإبداع كظاهرة في إطاره ، فتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها ما يركز على خصائص المبدع ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، ومنها من يعرف الإبداع وفقا لخصائص المناخ أو البيئة الإبداعية أو كمدخل لحل المشكلات (السلمي 2008:55)،

حيث يعرف خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة الإبداع بأنه عملية تنتج عمل جديد يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد (السلمي ،2008:20) ويمكن تصنيف أهم التعاريف انطلاقا من اتفاقها في الفكرة أو المحتوى على النحو التالي:

التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية هي للباحثين: جيلفورد- إبرا هام سيلزنك أندرسون. عرفه جيلفورد: بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو بالإسهاب. (جروان ، 2002:22).

عرفه إبراهيم سليزنك بأنه قدرة عقلية فردية تبني على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعارف السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي (الكليبي، 2012:59).

يرى أندرسون وكينغ بأن الإبداع قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ، وهذه القدرة الإبداعية يمكن تمييزها وتطويرها حسب قدرة وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (الفاعوري، 2005:3).

التعريف الذي ينظر للإبداع كناتج مثل تعريف ألكسندر روشكا - بيرز .

تعريف بيرز: هو قدرة الفرد تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (العجلة ، 2009:11).

تعريف الكسندر روشكا: الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد (السويدان و العدلوني، 2004:16).

التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات والخصائص الشخصية : يتضمن

تعريف سيموس الذي يرى أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانتشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية السويدان و العدلوني، 2004:18).

مفهوم الإبداع على أساس الفرد المبدع : ويعني المبادرة التي يبديها الشخص في قدرته على تخلص من النسق العادي لتفكير بإتباعه نمط جديد من التفكير (لطف 2011:31).

تعريف جروان كان تعريف شامل لكل من (القدرات ، الخصائص الشخصية ، البيئة المناسبة ، العملية

الإبداعية ، الإنتاج الإبداعي) حيث يرى أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص

الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعملية العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصلية

ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة ، أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج

من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (العجلة، 2009:12).

بالرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الإبداع الإداري إلا أنهم اتفقوا حول محتواه ومكوناته، وعلى أنه

يعبر عن التغيير والابتعاد عن النمطية، ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو كل

فكرة أو إجراء أو منتج غير مألوف يقدمه الموظفون يكون مفيدا يتسم بالتجديد والإضافة ، ويعود بمنافع

إدارية ، اقتصادية ، اجتماعية على المنظمة أو الأفراد كما يتصف بالقبول والأصالة .

2- عناصر الإبداع الإداري:

قصد التعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا لابد من التعرف على عناصره فعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر التفكير الإبداعي، إلا أنه يمكن تحديدها في أغلب المراجع ، كما يرى جيلفورد وغيره من علماء النفس المعاصرين (كما أورد في: الزيات، 2009: 53، 68) بأن هناك عناصر أساسية للإبداع تتمثل في:

- **الطلاقة:** وهي قدرة الشخص على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه، فالطلاقة ترتبط بالكم حيث يكون الإنتاج غزيرا جدا وهي ذات أشكال مختلفة مثل طلاقة الكلمات، الطلاقة الفكرية، طلاقة الترابطات.
- **والمرونة:** تعني الانتقال من حل لأخر داخل المشكلة الواحدة ويتضمن ذلك إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، فالمرونة عكس الصلابة والجمود وعدم البحث عن الجديد.
- **الأصالة:** الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به فتكون الأفكار التي يولدها جديدة ، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليدي وتميزها، والشخص صاحب التفكير الأصيل هو الشخص الذي ينفر من تكرار أفكار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على رؤية ومجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، بحيث يستطيع إدراك الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا (الزيات، 2009: 68)
- **القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تقنيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معه (السلمي، 2008: 75)
- **روح المجازفة (المخاطرة):** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. خلاصة القول أن الإبداع موجود لدى كل الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة، وليس على الفرد إلا أن يفهم ويوظف ما لديه من معارف وقدرات إبداعية.

3- خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فيمكن تحديد خصائصه فيمايلي:

1. الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فردية تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي (جلوي، 2013:66).
2. الإبداع ظاهرة إنسانية تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
3. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره (جعبري، 2009:21).
4. يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل فيها معظم العاملون والدوائر والأقسام في المنظمة.
5. المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب، بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد. (السويدان والعدلوني، 2004:26).
6. المبدع حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.

4- أهمية الإبداع الإداري:

يقوم الإبداع بدور فعال في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، ويلعب دورا بارزا مساعدا للإدارة في إجراء تغييرات جوهرية تتمثل في إيجاد مكانة مرموقة للجهة المبدعة، وتبدو أهمية الإبداع في الواقع المعاصر لمختلف أنواع المنظمات حيث لم يعد مقتصرًا على مؤسسات كبيرة أو صغيرة أو هادفة للربح فحسب، بل تجاوزه ليشتمل جميع أنواع المؤسسات الأخرى كالحكومية وغير الربحية والتطوعية وغيرها (خصاونة

، 2011:17) ومن هنا نستخلص أهم النقاط التي تمثل أهمية الإبداع الإداري :

(1) الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة.

(2) يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها .

(3) يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

(4) يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية .

- (5) يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها (جولي، 2013:67).
- (6) يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- (7) يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- (8) يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات الإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- (9) يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- (10) يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- (11) يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب (بديسي، 2011:5).

5- حاجة المنظمة للإبداع الإداري :

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو يتدهور وضعها، كما وردت في مداخلة: (بديسي، 2011:5) وبذلك أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، فقد أشار رينشارد بيكهارد إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير، فقد تم الربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوع من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذ القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم على تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم التحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية. ومن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع وتفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلا التغيرات التكنولوجية أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات

العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

6- مراحل الإبداع الإداري:

1. الإبداع الإداري عملية عقلية يمر بها المبدع في مراحل متتابعة بهدف إنتاج أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل، بشرط أن تتم هذه العملية في مناخ يسوده الاتساق والتآلف بين مكوناته (الزيات، 2009:31).. **مرحلة الإعداد** : وفيها يتم تجميع المعلومات ويقول عبد الستار إبراهيم كما أورد في : (الرشيدي، 2003:39)

أن مرحلة الإعداد لها وظائف متعددة مثل:

- أ- خلق الإنجاز العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة .
- ب- تحديد جانب معين من الاهتمام .
- ت- التهيؤ لجمع المعلومات والبيانات .
- ث- العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة .

2. **مرحلة الاحتضان (الاختمار)**: حيث يعايش المبدع فكرته ويصبح جاهزا لمعرفة نقاط الضعف في

فكرته ونقاط القوة فيها ويقول عبد الستار إبراهيم (كما أورد في: كمال، 2007:23)

بالرغم من الاختلاف المنطقي بين المرحلتين الأولى والثانية فإن تمايزهما ليس قاطعا وفي أثناء التقاط المبدع لأفكاره يتجه أيضا لبلورة بعضها وفي أثناء الاختمار (الاحتضان) لا يتوقف المبدع عن القراءة وجمع المعلومات والملاحظات .

3. **مرحلة الإشراق**: هذه المرحلة تبدأ منذ انبثاق الفكرة وظهورها للضوء لأول مرة ويقول عبد الستار

إبراهيم عن هذه المرحلة أن إلهام الفكرة تأتي مباغتة للمبدع.

4. **مرحلة التحقق**: هذه المرحلة هي الأخيرة حيث يتم عرض الفكرة على المجتمع بوسائل عدة ويجب

على المبدع أن يتوقف ليرى رد فعل المختصين إزاء فكرته، وفيها يتم التحقق من صحة الفكرة الفجائية أو خطئها (علي، 2009:33).

يمكن القول أن تسلسل هذه المراحل لا يشكل نموذجا يجب إتباعه فالظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الأوقات ، إضافة إلى ذلك فهي ليست عملية يمكن السيطرة عليها وتوجيهها وفق ما يخدم أهداف المنظمة، ففي أغلب الأحيان تنبثق أفكار جديدة قبل الحاجة إليها .

7- معوقات الإبداع الإداري:

أشارت مراجع عديدة إلى وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية الإبداع الإداري ونظرا لأهمية التعرف على هذه المعوقات من أجل إزالتها سواء كانت متعلقة بالفرد الذي يمتلك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية أو المتعلقة بمحيطه (القريوتي ، 2009:188) والتي تقف في طريق تنمية مهارات

التفكير الإبداعي الفعال، كون تحديد هذه العقبات يمكن التغلب عليها بفاعلية من خلال توجيه الجهود نحو معالجة هذه العقبات (السلمي، 2008:93)

وأهم المعوقات في إطار التصنيف المتعارف عليه لدى معظم الباحثين هي:

- الخوف من الفشل
 - التمسك بالمألوف
 - عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع
 - غياب المساندة والدعم (خير الله , 2009:266) .
- وتفصيلها كالتالي:

- **الخوف من الفشل:** يتمثل في عدم تقديم أفكار وآراء جديدة وحلول إبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.
- **التمسك بالمألوف:** حيث يتردد الكثيرون من المديرين والموظفين في عدم التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات، حيث يتمسك الفرد بالأنماط المألوفة وعدم الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- **عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع:** وهنا نعني بيئة العمل بالنسبة للعامل فالمنظمة التي لا تؤمن بالمحفزات أو الدوافع ولا تهتم بالإنجازات الجديدة، هنا يقل الإبداع ويصح أن يقال عنها بيئة غير ميسرة للإبداع.
- **غياب المساندة والدعم:** ويقصد به غياب المكافأة المادية والمعنوية والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح أفكار وحلول إبداعية لحل المشكلات التي تواجه المنظمة (هيجان، 1999:59).
- **الأحكام السابقة:** حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيب الآخرين القبول واقع ساكن غير متحرك (جلولي، 2013:75).
- **الافتقار إلى التحدي والحماس الوافر:** لا يمكن لأحد أن يقدم جهده الأفضل ما لم يحفز نفسه ويحمسها لذلك، فبعض الناس يتحمس بالمال أو بالمنصب أو الشهرة ليحقق النجاح، فوجود القدرة على عمل شيء ما لا يعن بالضرورة إنجاز هذا الشيء، وهذا ما يدعو الباحثين إلى اختيار المحفزات لدى الأفراد، والاستجابة المستمرة لهذا التحدي تنمي عند هؤلاء روح الإبداع والابتكار (الحيزان، 2002:45).

ويشار أيضاً لبعض المعوقات التي تعتبر أساسية للتفكير الإبداعي وهي:

- ✓ **معوقات بيئية:** وتتمثل في الضجيج، بيئة مكتظة، عدم تأييد الزملاء، وجود رئيس متسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية.

- ✓ **معوقات ثقافية:** مثل العادات والتقاليد، الخوف من النقد بدل الاقتراح، النظرة الاجتماعية، السرعة في إصدار الحكم.
 - ✓ **معوقات بصرية:** كاستخدام حاسة واحدة في التفكير وعدم استخدام جميع المدخلات الحسية.
 - ✓ **معوقات تعبيرية:** مثل عدم القدرة عند الفرد على إيصال أفكاره للآخرين ولنفسه، استخدام أساليب فكرية غير مناسبة.
 - ✓ **معوقات فكرية:** كاستخدام أفكار غير مرنة، استخدام أفكار غير صحيحة يؤدي إلى حل غير صحيح ومنقوص.
 - ✓ **معوقات إدراكية:** النظرة النمطية للأمور، الميل إلى تقييد المشكلة، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.
 - ✓ **معوقات عاطفية انفعالية:** الغموض، الحكم على الأفكار بدل توليدها وإنتاجها، وعدم التطور أو عدم الرغبة في التطور (المغربي 2010:77).
 - ✓ **معوقات شعورية ولا شعورية:** (تصارع بين الأنا والأنا الأعلى).
- إضافة إلى: نقص المعلومات، عدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية، عدم استغلال قدراته وحواسه، عدم المناقشة، الاستهزاء والسخرية، عدم تقدير العمل (المغربي، 2010:78).
- يمكن القول كخلاصة أن الحقيقة تؤكد أن الإنسان مبدع بالفطرة، لكنه يعطل الجانب المبدع في شخصيته إذا ما شرع في العمل ليحل محل الإبداع الروتين والنمطية في إنجاز أغلب الأعمال في المنظمة، مما يؤثر سلبا على عزيمة الأفراد ويضعف قدراتهم العقلية والإبتكارية على حساب سيادة الروتين والنمطية خصوصا ونحن في عصر التغيير والتطوير المستمر، فتعطيل العقل الإبداعي لدى الأفراد لم يعد وضعا مقبولا لذلك وجب على المديرية أن تدرك قيمة إسهام الإبداع الإداري في كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها.

8- النظريات المفسرة للإبداع الإداري :

يرى نجم (كما أورد في: خصاونة، 2011:54) بأن المخرجات الإبداعية لا تنحصر بشكل أو بقالب واحد ولا بمدى أو بأسلوب واحد للتطور أو للتشكل ويرى أيضا بأن تفسير الإبداع وتوصيفه غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة. حاولت النظريات العلمية السيكولوجية أن تقدم تأويلاتها وتفسيراتها للسلوك والشخصية الإنسانية بصفة عامة في ضوء الأنساق الفكرية والنظرية لكل منها، والتي هي بالضرورة مختلفة نتيجة لاختلاف الوحدات التفسيرية التي اتخذتها كل نظرية منطلقا لها ومدخلا لدراساتها (الرشدي، 2003:69) وهي كالاتي :

1. **النظرية العقلية:** التي ترى أن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر ومن أبرز روادها جيلفورد الذي يرى أن الإبداع هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية والتي تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في

- عالم الأفكار وفي مجالات الحياة المختلفة ومن أهم هذه القدرات : الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات (ديوش، 2012:113).
2. **النظرية المعرفية** : يفسر علماء النفس المعرفيون ظهور الفكر المبدع أو غيابه بالفرق بين ذوي القدرة على الإبداع العالي أي أصحاب التفكير المنطلق والأفراد ذوي التفكير التجمعي أو المحدد العالي، وأن الإبداع لا تمثله أنظمة مختلفة من التدايعات المرتبطة ولكن تمثله الطرق المختلفة من المعلومات الحاصل عليها للأفراد والممسك عليها بقوة والاتجاه المعرفي نحو الإبداع يتساءل عن مدى استعداد الأفراد المبدعين للمغامرة بأفكارهم ورغباتهم واستعدادهم للحصول على قدر كبير من المعرفة والمعلومات التي تقدمها البيئة وكذلك عن مدى قدرتهم للتغير السريع في وجهات النظر وهكذا (علي 2009:27).
3. **نظرية التحليل النفسي**: حسب رأي فرويد أن الإنسان محبط في الواقع لأنه يريد الثروة والقوة والشرف، لكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الإشباعات، ومن ثم فهو يلجأ إلى التسامح بهذه الرغبات وتحقيقها خيالياً، وقول فرويد هذا يبين أنه يفسر عملية الإبداع من خلال التسامح؛ أما حسب يونغ فيفسر الإبداع عن طريق الإسقاط ، فهو العملية النفسية التي يحول بها الفرد المشاهد الغريبة التي تطلع عليه من أعماقه اللاشعورية، يحولها إلى موضوعات خارجية يمكن أن يتأملها، والأعماق اللاشعورية نوعان : "نوع شخصي ، وآخر جمعي مورث ."
4. **النظرية الترابطية**: قدم "مدنيك" تعريفاً للإبداع مؤداه أن الإبداع يتضمن تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة ، والتي يميزها أن العناصر التي ترتبط مع بعضها لا ترتبط بشكل طبيعي، وعلى أساس هذا التفسير صمم "مدنيك" (1962) اختباراً أسماه اختبار الترابطات البعيدة مفترضاً أن ذوي الابتكار العالي سيكون لديهم عدد كبير من الترابطات لأية مثيرات وذلك مقارنة بغير المبتكرين ، فذوو الابتكار العالي لديهم تفكير متشعب.
5. **نظرية الجشطالت**: وصف علماء الجشطالت التفكير الإبداعي على أنه إعادة بناء للموقف المشكل موقف المشكلة" أو الذي يحدد اتجاه عملية إعادة البناء، فالتفكير الأصيل ينزع إلى القيام بعمليات تنظيم وإعادة تنظيم المجال الإدراكي أكثر من كونه انعكاساً للخبرات السابقة، ويلعب الإدراك دوره المهم في تحديد شكل عمليات تنظيم الإدراك وإعادة تنظيمه ومحتواها (علي 2009:28).
- ويمكن القول في الأخير أن أقرب نظرية للدراسة الحالية والتي تتفق مع أبعاد الاستبيان المستخدم لجمع البيانات من العينة هي النظرية العقلية التي تؤمن بأن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر وأنه عمل مستتير واع يحققه عقل ناضج ، والجانب العقلي يمكن أن يفسر بعدة عوامل وهي نفسها التي تمثل أبعاد الاستبيان في الدراسة الحالية وهي: الأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة والحساسية للمشكلات والتركيز والانتباه والتحليل والربط .

9- قياس الإبداع الإداري:

يعتبر القياس أساساً لا غنى عنه لتقدم العلوم بأشكالها المختلفة بل إن معرفة الفرد في أي علم تبدأ عندما يتمكن من قياس ما يتحدث عنه ويعبر عن فهمه له بلغة الأرقام، ويعتقد بعض الباحثين والعلماء أن القياس كان وراء الإنجازات والمعارف الإنسانية التي تحققت على مر العصور، وقد عبر ثورنديك عن حقيقة الدور الذي يلعبه القياس في التقدم العلمي من خلال عبارته المشهورة التي تنص على أنه أي شيء موجود لابد أن يكون موجود بمقدار " وبالتالي فإنه يكون قابلاً للقياس (جروان، 2002:152)

ومنه نستطيع تقدير الإبداع الإداري بدرجة كنوع من القياس من خلال الطرق التالية:

- **التحليل الموضوعي للنتائج:** ويتضمن تحليل النتائج في ضوء محكات الجودة الفعلية أو الجودة الملموسة، والتي يتحدد في ضوءها ابتكارية الناتج ورغم أهمية هذه الفنية في قياس ابتكارية الناتج، إلا أنها في حاجة إلى تحديد منهجية خاصة كموجه يساهم في تحقيق هذا التحليل بكفاءة.
- **الأحكام الذاتية على الناتج:** وتعتمد الدراسات على الأحكام التي يصدرها مجموعة من الخبراء المختارين لتقدير ابتكارية الناتج .
- **الاختبارات النفسية للابتكار والذكاء:** وهي الطريقة الأكثر استخداماً في الدراسات التجريبية لقياس الابتكار، وتصنف هذه الاختبارات في ثلاث فئات وهي: قوائم الشخصية، وقوائم السيرة الذاتية للمبدعين، ومقاييس السلوك الإبتكاري (الكناني، 2005:175)

الجانب الميداني

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. المنهج المستخدم في الدراسة

2. مجتمع وميدان الدراسة

3. الدراسة الاستطلاعية

4. عينة الدراسة

5. أدوات جمع البيانات

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للإجراءات المنهجية اللازمة التي اتبعتها الطالبة التطبيق في الميدان، بدأ من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة وأسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات .

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الدراسة من قبل الباحث، وأن انتقاء المنهج المناسب يختلف باختلاف موضوع البحث، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية ومن أجل تشخيص الظاهرة والكشف عن مستوى (الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة والفروق في ذلك تبعا لعدة متغيرات) تبين أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي و المقارن الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها والتعبير عنها كفيما وكما، وعليه وتماشيا مع أهداف الدراسة سيعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي لمعالجة الفرضية الأولى، والمقارن لمعالجة فرضيات الفروق.

2-مجتمع وميدان الدراسة:

يعرف عودة ومكاوي (1987) مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويعني مجتمع الدراسة جميع الأفراد والأشخاص الذين يكونون موضوع البحث حيث ضم مجتمع الدراسة الحالية جميع عمال مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج والذين بلغ عددهم (60) عاملا.

3-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة المبدئية من الناحية المنهجية قبل التطرق إلى الدراسة الأساسية وهذا للكشف على الجو العام داخل المديرية محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج)، حيث سعى الطلبة من خلال الدراسة الاستطلاعية التحقق من الأهداف البحثية التالية:

- التعرف أكثر على مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وكذلك الاستفادة من بعض النقاط أو وجهات النظر التي تفيد في إثراء الدراسة.
- الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي من الممكن مواجهتها في الدراسة الأساسية .
- معرفة مدى تجاوب وفهم أفراد العينة مع أداة الدراسة .
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

➤ عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (32) عامل من عمال مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج خلال السنة الجامعية (2021/2022)

➤ نتائج الدراسة الاستطلاعية : تحققت الدراسة الاستطلاعية الأهداف التالية :

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- التأكد من مدى وضوح البنود الأفراد العينة .
- التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات .
- تحديد خطة وإجراءات الدراسة الأساسية .

4-عينة الدراسة:

يعرف المختار (2005) العينة بأنها جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانا تتعلق بموضوع بحثه، لتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته ويشترط في العينة أن تكون تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث، فبعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتي تم فيها تحديد مجتمع الدراسة تم حصر العينة في عمال مديريةية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج باعتبارها جزء على غرار باقي مديريات الوطن.

جدول رقم (01): توزيع ونسبة أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الأقدمية		المؤهل العلمي			متغيرات الدراسة
أقل من 11.45	أكبر من 11.45	أساسي	ثانوي	جامعي	
4	56	06	20	34	العدد
7%	93%	10%	33%	57%	النسبة المئوية
60					المجموع الكلي

يبين الجدول رقم (01) توزيع ونسبة أفراد الدراسة حسب متغير (المؤهل العلمي، الأقدمية) حيث قدر عددهم الإجمالي ب 60 عامل ، وتوزعت كالتالي: عدد العمال ذوو المستوى الجامعي 34 بنسبة مئوية قدرت ب 57% ، كما أن عدد العمال ذوو المستوى الثانوي يبلغ عددهم 20 بنسبة مئوية تقدر ب 33% ، وبلغ عدد عمال ذوو المستوى المتوسط 6 يبلغ وهو ما يمثل نسبة 10% ، ونفس الملاحظة بالنسبة لسنوات العمل حيث بلغ عدد عمال الذين كانت لهم أقدمية أكبر 56 عامل وهو ما نسبته 93% وعدد العمال الذين كانت أقدميتهم أقل 4 عمال بنسبة 7%.

5- أدوات جمع البيانات :

تم اختيار الاستبيان كأداة أساسية للدراسة حيث يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية والتي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. ولرصد الظاهرة المدروسة تم الاطلاع على التراث النظري واستقراء الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإبداع الإداري بصفة عامة وعناصر الإبداع بصفة خاصة، وذلك بغية تحديد أبعاده ومجالاته، وأهم هذه المقاييس المتعلقة بالموضوع:

- حاتم علي حسن رضا (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي).
- توفيق عطية توفيق العجلة (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي).
- محمد بن عامر الننيفات (المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري).
- رمضان عمومن (علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي).

◀ أبعاد المقياس:

- **بعد الأصالة:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات ويحتوي هذا البعد على فقرات إيجابية والتي أرقامها (29.22.15.8.1).
- **بعد الطلاقة الفكرية:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات وكانت كلها إيجابية والتي أرقامها (30.23.16.9.2).
- **بعد المرونة الذهنية:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات كلها إيجابية والتي أرقامها (31.24.17.10.3)
- **بعد الحساسية للمشكلات:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات كلها إيجابية، والتي أرقامها (32.25.18.11.4).
- **بعد التركيز والانتباه:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات كلها إيجابية، والتي أرقامها (33.26.19.12.5)
- **بعد قبول المخاطرة :** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات إيجابية، والتي أرقامها (34.27.20.13.6)
- **بعد التحليل والربط:** واحتوى في شكله النهائي على (05) فقرات إيجابية ، والتي أرقامها (35.28.21.14.7).

طريقة التقدير ومنح الدرجات:

تضمن الاستبيان ثلاث بدائل متدرجة على متصل بحيث يمنح البديل دائما (3 درجات) والبديل أحيانا (درجتين) والبديل أبدا (درجة واحدة) علما أن جميع الفقرات إيجابية وعليه فأدنى درجة يتحصل عليها المستجيب هي: $35=1 \times 35$ أما متوسط المقياس (المتوسط الفرضي) $70=2 \times 35$ وأعلى درجة هي $105=3 \times 35$.

◀ الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

يعد الصدق والثبات من الخصائص التي تمنح الأداة الصلاحية لقياس الظاهرة موضوع الدراسة وفيما يلي عرض لطرق حساب صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية:

أ) **الصدق**: يعتبر المقياس صادقاً إذا كان يقيس ما وضع لأجل قياسه بمعنى أن يكون الاختبار قادراً على التمييز بين الخاصية التي يقيسها والخصائص المشابهة لها والتي يمكن أن تختلط به. وقد قام الطلبة باستخدام أحد أنواع الصدق ألا وهو الصدق الاتساق الداخلي، ويقصد بالاتساق الداخلي كون فقرات المقياس جميعها تقيس المفهوم نفسه.

– صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى توافق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية التي تنتمي إليه هذه الفقرات. ويشير إلى بنود الاختبار متماسكة ومترابطة ومتسقة فيما بينها، وهذا مؤشر معقول على صدق الاختبار (معمرية، 2007، 138).

وعليه قامت الطالبة بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، فقامت بتطبيقه على العينة الاستطلاعية، وتم حساب معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة ومعاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول رقم (03) يوضح النتائج:

جدول رقم (02): معامل الارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه الإبعاد

رقم معامل الارتباط	رقم الفقرة	الأبعاد	معامل الارتباط	رقم الفقرة	الأبعاد
0.672	04	الحساسية للمشكلات (04)	0.645	01	الأصالة (01)
0.727	11		0.578	08	
0.718	18		0.796	15	
0.654	25		0.558	22	
0.656	32		0.510	29	
0.669	05	التركيز و الانتباه (05)	0.764	02	الطلاقة الفكرية (02)
0.668	12		0.505	09	
0.656	19		0.815	16	
0.880	26		0.402	23	
0.636	33		0.432	30	
0.720	06	قبول المخاطرة (06)	0.644	03	المرونة الذهنية (03)
0.623	13		0.601	10	
0.781	20		0.641	17	
0.580	27		0.493	24	
0.709	34		0.544	31	
0.730	07	التحليل والربط (07)	دال عند 0.01		دال عند 0.05
0.661	14				
0.502	21				
0.862	28				
0.370	35				

تشير قيم معامل الاتساق الداخلي إلى معاملات ارتباط تتراوح ما بين (0.337 - 0.880). بحيث تتراوح قيم معاملات ارتباط البعد الأول بفقراته ما بين (0.510 - 0.645) و البعد الثاني بفقراته ما بين (0.402 - 0.815) و البعد الثالث بفقراته (0.493 - 0.644) و البعد الرابع بفقراته (0.654 - 0.727) و البعد الخامس بفقراته (0.636 - 0.880) و البعد السادس بفقراته (0.580 - 0.781) و البعد السابع بفقراته (0.370 - 0.862) وهي قيم تدل على معامل صدق مقبول

الجدول رقم (03): معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
الأصالة	0.796
الطلاقة الفكرية	0.686
المرونة الذهنية	0.844
الحساسية للمشكلات	0.759
التركيز و الانتباه	0.870
قبول المخاطرة	0.827
التحليل و الربط	0.751

تشير قيم معامل الاتساق الداخلي إلى معاملات ارتباط تتراوح ما بين (0.686-0.870) وهي قيم تدل على معامل صدق مقبول .

(ب) الثبات: وهو أن يعطي الاختبار النتائج نفسها إذا ما كرر تطبيقه في قياس الشيء نفسه مرات متتالية وفي ظروف متشابهة (سعد، 1998:183).

وهناك عدة طرق وأساليب متبعة لقياس ثبات الاختبار وفي هذه الدراسة استخدمت الطريقة التالية:

- طريقة التباين: تشير إلى مدى التجانس أو التباين بين الفقرات ويعد معامل ألفا كرومباخ من أفضل طرق تقدير الثبات ، ولما كانت بدائل الأداة الحالية على متدرج ثلاثي أمكن استخدام معادلة ألفا لتقدير ثباتها والجدول رقم (04) يوضح قيمة ألفا.

جدول رقم (4): قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ عدد الفقرات قيمة ألفا

عدد الفقرات	قيمة ألفا
35	0.878

يوضح الجدول رقم (04) أن قيمة ألفا كرومباخ حيث قدرت قيمته ب (0.878) وهي أكبر من الحد المقبول (0,7) وعليه فمعامل الثبات مرتفع وهو ما يجيز استخدام الأداة بهذه الصورة.

6. الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة وهذا من خلال تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية وبعد تحديد عينة الدراسة الأساسية بدأ تطبيق أدوات جمع البيانات في مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج وقد تم توزيع استبيان الإبداع الإداري على عينة الدراسة بعد موافقة الجهات المعنية وتحديد مواعيد بالتطبيق.

7. الأساليب الإحصائية:

استخدمت الطلبة في معالجة بيانات الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات البحث وبياناته والمتمثلة في البدائل اللابرامترية التالية:

- اختبار الإشارة: استخدم الاختبار صحة الفرضية الأولى.
- اختبار مان ويتني: استخدم لاختبار صحة الفرضية الثانية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: استخدم لاختبار صحة الفرضية الثالثة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

(1) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى

(2) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية

(3) عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة

(4) الاستنتاجات والاقتراحات

(5) الدراسات المقترحة

بعد قيام الطلبة بإجراء الدراسة الأساسية على العينة المذكورة سابقا وبعد معالجة البيانات بالحزمة الإحصائية (SPSS.16) سيتم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها بالاستعانة بالتراث النظري ونتائج الدراسات السابقة.

1. عرض وتحليل تفسير الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي " نتوقع أن يكون مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفعا"

تهدف الطالبة من خلال هذه الفرضية إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري وقد تبين من خلال تطبيق الاستبيان الخاص بالموضوع أن متوسط درجة الإبداع الإداري بلغ (86.70) وقصد تحديد مستواه تم التأكد من شروط تطبيق اختبار "ت" باختبار اعتدالية التوزيع باستعمال اختبار (سمير نوف) حيث كانت قيمته (0.000) وبما أنه أقل من (0,05) يمكن الاستدلال على عدم اعتدالية التوزيع، وعليه سيتم استخدام البديل اللابرامتري لاختبار "ت" لعينة واحدة وهو اختبار الإشارة، والنتائج مدونة في الجدول.

الجدول رقم (5): دلالة اختبار الإشارة حول مستوى الإبداع الإداري

المؤشرات الاحصائية	ن	Asymp.sig (2.tailed) (القيمة الاعتدالية)	مستوى الدلالة
المتوسطات	4	0.000	0.05
	56		
	60		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه توجد فروق بين المتوسطات لصالح أكبر تكرار وبالنظر للنتائج نجد أن عدد العينة التي كان متوسطها أكبر من المتوسط الفرضي أكثر وعليه مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع.

← تفسير نتيجة الفرضية الأولى:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى أن متوسط العينة أكبر من المتوسط الفرضي وعليه نقبل فرض البحث الذي أشار إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة العنقري (2001)، ودراسة حوامدة (2006) ودراسة العنزي (2006) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع .

يرى الطلبة أن النتيجة المتوصل إليها نتيجة يمكن تقبلها إلى حد كبير كون أن مديرية الشباب والرياضة دورها الرئيسي هو التكفل الأمثل بالشباب ، وذلك من خلال عدة نشاطات تقوم بها، وهذه النشاطات تحتاج دائما إلى تغيير وتطوير، ولهذا فالإبداع الإداري بارز، وله دور فعال في المديرية، فهو يعتبر منهج وسلوك في العمل الإداري والفني، وعندما نستخدم التفكير الإبداعي كثقافة مؤسسية فاعلة فإننا نستطيع بذلك مواجهة المواقف اليومية بشكل تلقائي، خصوصا إذا مكننا العاملين من إطلاق قدراتهم الإبداعية وأدرك كل عامل أنه يمتلك القدرة على الإبداع والخلق والابتكار، الذي يحتاج إلى توجه هادف نحو التغيير ليحقق أفضل الممارسات الإدارية المحققة للأهداف العامة نحو المديرية، وبما أن جل النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة تتمثل في المتابعة الميدانية لدور الشباب من خلال تجسيد النشاطات والأفكار المقترحة من قبل العاملين ، فيظهر لنا جليا الإبداع الإداري في استراتيجياتها وخططها وبرامجها الميدانية من خلال التوجهات الإبداعية التي تعطي للمديرية قوة دفع هائلة نحو الإنجاز .

والإبداع هو قدرة عقلية تدفع العامل للبحث عن الجديد والعامل المبدع هو من يطلق طاقته الإبداعية الكامنة وفتح المجال لها ، والعمل على تطوير هذه الطاقات ودعمها بالمعلومات والمعارف والممارسات الإبداعية تظهر في نشاطات المديرية، وهذا الأمر يعزز لدى العامل المقومات الإبداعية التي تتمثل في الطلاقة وتعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار لها علاقة بالموضوع ، وأيضا عامل المرونة وتعني به تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهو عكس الجمود الذهني ويمثل الجانب النوعي للإبداع ، الأصالة وهي أن العامل المبدع لا يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وهذه العوامل تمثل الخصائص العقلية ، أما فيما يخص الخصائص الشخصية الدافعة تتمثل في الميل إلى سلوك المخاطرة وتقبل الغموض وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة والتوجيهات وتحويل الأزمات إلى فرص، والمشكلات إلى عمليات إبداع إضافة إلى الخصائص المعرفية التي تتمثل في الرغبة الكبيرة نحو القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقق والتعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة

2. عرض وتحليل وتفسير نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي "

قصد معالجة هذه الفرضية تم التأكد من شروط تطبيق اختبار تحليل التباين باختبار تجانس العينات باستعمال اختبار ليفين (أنظر الملحق رقم: 04)

حيث كانت قيمته (2.780) وبما أن قيمة (0.070) أكبر من (0.05) فهذا يعني أن تباين العينات متساو وعليه يمكن استخدام تحليل التباين لمعالجة هذه الفرضية والنتائج مدونة في الجدول رقم (07) (أنظر الملحق رقم: 04).

الجدول رقم (6): قيمة ف ودلالة الفرق بين العمال في درجة الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	p.value
بين المجموعات	90.958	2	45.479	0.382	0.684
داخل المجموعات	6789.642	57	119.117		
المجموع	6880.600	59			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اف" بلغت (0.382) وبما أن قيمة P. Value قدرت با (0.684) وهي أكبر من (0.05) وعليه لا يوجد اختلاف بين فئات العمال المختلفة في الإبداع الإداري.

◀ تفسير نتيجة الفرضية الثانية:

أظهر التحليل الإحصائي لنتائج الفرضية الثانية التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي " إلى أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة وعليه نرفض فرض البحث ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النتيقات (2006) ، ودراسة أبوهين (2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي. يفسر الطلبة هذه النتيجة أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي زادت درجة الإبداع بالنسبة للعمال، فالعمال ذوي الشهادات العليا أكثر معرفة بالأساليب العلمية الجديدة والمتطورة في الإدارة ولهم الرغبة في تطوير وتغيير الوضع في المنظمة وذلك من خلال تطبيق ما اكتسبوه نظريا في مجال عملهم بما يخدم الإدارة والمديرية، وهذا لا يعني أن العمال ذوو المستوى الثانوي أو الأساسي لا يوجد لديهم إبداع، بل العكس فالمديرية هنا توظف العمال حسب المستوى التعليمي لديهم من طرف كل عامل والمجال الذي يبدع فيه حسب تخصصه ورغباته و ميولاته ، وهذا ما يوحد نظرة العمال ويجعلهم يبحثون عن أرقى وأنجع الطرق للعمل بإبداع متميز .

أيضا لا ننسى دور المديرية في توفير الإمكانيات المادية والتقنية لتدريب والتعلم اللازمين والحوافز والتشجيع الدائم يوحد النظرة والاتجاهات نحو أهداف المنظمة ، كما أن وجود إدارة وعمال يدركان أهمية الإبداع وأهمية الأفراد كأحد المصادر الحاسمة في توليد الأفكار الإبداعية في المنظمات المعاصرة تجعلها منظمة حائزة على ردود إيجابية وحتى تحقق الإدارة والعمال ثقافة الإبداع على أرض الواقع في المديرية يجب الاعتماد على الممارسات الإدارية التي تجعل الإبداع عمليا منفذا وذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه بالإضافة إلى تشجيع المشرفين للعمال من خلال تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

3. عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديريةية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية"

وقصد معالجة هذه الفرضية تم التأكد من شروط تطبيق اختبار "ت" باختبار اعتدالية التوزيع باستعمال اختبار (شابيرو، سمير نوف) حيث كانت قيمته (0.008/0.015)

بالنسبة للعمال (أقل من المتوسط أكبر من المتوسط على الترتيب، وبما أنها أقل من (0,05) يمكن الاستدلال على عدم اعتدالية التوزيع، وعليه سيتم استخدام البديل اللابرامتري الاختبار "ت" في حال عينتين مستقلتين وهو اختبار مان - ويتي للمقارنة بين وسيط مجتمعين مستقلين، والنتائج مدونة في الجدول رقم (07)

الجدول رقم (7): قيمة مان ويتي ودلالة الفرق بين العمال في درجة الإبداع الإداري تبعا للأقدمية

المؤشرات الإحصائية ان اختبار مان ويتي

مستوى الدلالة	Asymp.sig (2.tailed) (القيمة الاحتمالية)	إختبار مان ويتي	ن	المؤشرات الاحصائية		
0.05	0.365	0.372	36	مج 1: أقل من المتوسط	الأقدمية	المتغيرات
			24	مج 2: أكبر من المتوسط		
			60	المجموع		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة اختبار مان ويتي بلغت (0.372) وبما أن قيمة sig قدرت ب (0.365) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في درجة الإبداع الإداري تبعا للأقدمية.

◀ تفسير نتيجة الفرضية الثالثة:

أظهر التحليل الإحصائي لنتائج الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية إلى أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة وعليه نرفض فرض البحث ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة العجلة (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الأقدمية.

يفسر الطلبة هذه النتيجة بأن درجة الإبداع الإداري في العمل من قبل مختلف فئات العمال متماثلة بغض النظر عن أعمارهم أو مواقعهم أو خبرتهم، ربما يعود ذلك إلى كون الإبداع في الخدمة والمخرجات أساس النجاح والتفوق في المنظمات في عصرنا الحاضر نظرا لأنه الأساس في التجديد والتغيير، كما يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات العمل طال أم قصرت، بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة العمال الإبداعية بما ينعكس على أدائهم، بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبار الإبداع قدرة يمتلكها الإداري تمكنه من استخدام أساليب وطرائق جديدة لمعالجة المواقف والمشكلات وهذه القدرة هبة من الله للإنسان ولا علاقة لها بالخبرة بصفة منفردة.

يمكن القول أن طبيعة نشاط المديرية لا يستلزم سنوات خبرة بشكل أساسي ومفروض وأيضا عدد سنوات العمل قد تثرى خبرة العامل من الجانب الفني لعمله وتمكنه من القدرة على إنجاز كافة المهام والوظائف الإدارية المنوط به بجودة عالية، وتحقيق الضبط والسرعة والدقة والإبداع والتميز في إنجاز كل ما هو مطلوب من وحداته الإدارية المختلفة ، والقيام بتوفير نظام إداري فعال ومتميز وتطبيقه والعمل على تحديثه باستمرار بحيث يستطيع استثمار قدرات العاملين المختلفة وبالتالي القدرة على الإبداع الإداري في مجاله، بدون أن ننسى عامل التكيف العمال ببعضهم البعض (العامل الجديد والعامل القديم ذو الخبرة في ميدان العمل) ، مما يولد سهولة التعاملات مع متغيرات بيئة العمل، ومبرر ذلك أهمية الإبداع حيث يساعد المنظمة في إنجاز أعمالها بصورة أفضل فهو يسهل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، كما يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيه لذا تدعمه المنظمة وتسمح بممارسته دون قيود.

4. الاستنتاجات والاقتراحات

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة، والفروق تبعاً لعدة متغيرات وقد توصلت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

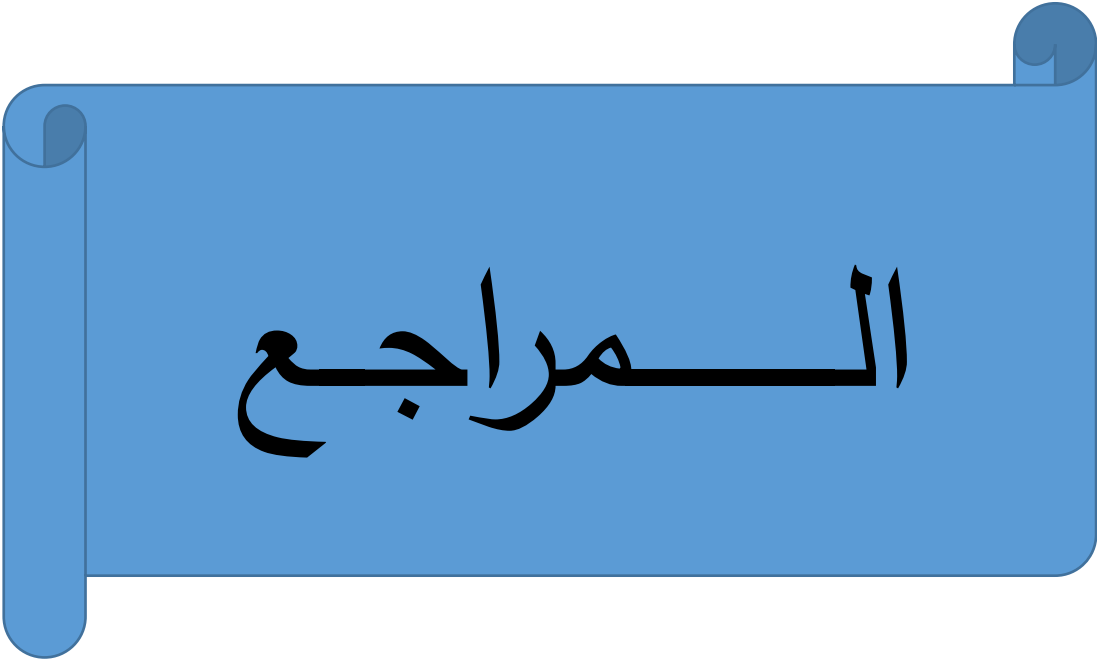
- ◀ مستوى الإبداع الإداري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع
- ◀ لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- ◀ لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير سنوات العمل.

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- 1- توصية الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- 2- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين .
- 3- توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة والتجديد.
- 4- العمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في الإدارة وإطلاع جميع العمال عليها.
- 5- ضرورة إدراك أهمية توفير بيئة عمل مناسبة من طرف الإدارة وذلك من خلال الاهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

5. الدراسات المقترحة:

- ◀ دور الإبداع الإداري في تحسين أداء عمال مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج.
- ◀ مدى تأثير الحوافز المعنوية في تفعيل الإبداع الإداري.
- ◀ دور الإبداع الإداري في مواجهة الأزمات داخل المنظمة.
- ◀ أثر الأبعاد الاجتماعية والثقافية على مستوى الإبداع الإداري.



المراجع

أولاً - المراجع العربية

- أبو فارس، محمد. (1990) . معوقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية غير منشورة ، الأردن .
- أبو هين ، و داد حسن حسين .(2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة فلسطين.
- بديسي ،فهيمة وشيلي ، وسام ورزق الله،حنان .(2011).تتمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،دراسة وتجارب وطنية ودولية يوم 18 و 19ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدية الجمهورية الجزائرية .
- doc -مفتاح 1/06/2011/uploads/wp.content/arab/Lefedia.com
- بن عامر ، النتيقات محمد. (2006) . المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- جروان، فتحي عبد الرحمن.(2002) . الإبداع ،ط1 ، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع ، عمان،الأردن.
- الجعبري ، عنان .(2009) : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.(54)
- جلولي ،أسماء. (2013) : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة ماستر غير منشورة ،جامعة بسكرة ، الجمهورية الجزائرية .
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض .(2012) . واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- الحيزان، عبد الإله بن إبراهيم .(2002) . لمحات عامة في التفكير الإبداعي ،ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض .
- خصاونة، عاكف لطفي. (2011) . إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خير الله، جمال أنيس.(2009) . الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان.
- الداھري، صالح حسن. (2008) . سيكولوجية الإبداع والشخصية، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان.

- دريوش، شهيناز .(2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة ، الجمهورية الجزائرية .
- الرشيدى، هارون توفيق .(2003). سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة، توزيع المكتبات الكبرى والقاهرة .
- رضا، حاتم علي حسن .(2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- زازل، صورية. (2014) . دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري ، مذكرة ماستر غير منشورة ،جامعة بسكرة ، الجمهورية الجزائرية .
- الزيات، فاطمة محمود. (2009). علم النفس الإبداعي، ط1، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
- سعد، عبد الرحمان. (1998). القياس النفسي النظرية والتطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم. (2008) . ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- السويديان، طارق محمد و العدلوني، محمد أكرم .(2004) . مبادئ الإبداع ،ط.3
- شوا هين خير سليمان. (2011) . الإبداع ، فرع الأول ، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع الأردن
- الصيدلاني، خالد.(2001) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية
- عباينة ، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم.(2013).درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد العدد (02) .466.
- العجلة توفيق عطية توفيق. (2009) . الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ..
- علي ، السيد فهمي. (2009) . علم النفس الإبداعي ، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية
- عمومن ،رمضان. (2014) . علاقة الأنماط القيادية بالمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة ، رسالة دكتورا غير منشورة ،جامعة ورقلة ، الجمهورية الجزائرية .
- العنقري ، غادة .(2001) . علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .

- العواد ، عبد الله بن محمد. (2005). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية .
- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم. (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، ط2، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، القاهرة .
- الفضل ، مؤيد عبد الحسين. (2009) . الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط1، إثراء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- الكليب ، صالح محمد علي . (2012) . الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجمهورية اليمنية.
- كمال ، طارق .(2007) سيكولوجية الموهبة والإبداع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية
- الكنانى، ممدوح عبد المنعم. (2005) . سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته ، ط1، دار الميسرة النشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- لطف، محمد علي. (2011) . التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ط1، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- المختار ، محمد إبراهيم .(2005) .مراحل البحث الإجتماعي ، ط1، دار الفكر ، الأردن .
- معمريه ، بشير. (2007) . القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين، ط2 ، منشورات الحبر ، الجزائر .
- المغربي، كامل محمد. (2010) . السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن .
- هيجان ، عبد الرحمان أحمد. (1999) . المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، ط1 ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- هيجان، عبد الرحمان أحمد .(1999) . معوقات الإبداع في المنظمات، الإدارة العامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

- sweeshel .G(2007).Investigation of relationchip between total quality and in spanich higher instutions European Journal of Innovation
- Management.5(3).159.197.



الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الابداع الإداري
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
 معهد تقنيات ونشاطات التربية البدنية والرياضية
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي
 تخصص تسيير منشآت وموارد بشرية

استبيان

أخي العاملأختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته وبعد:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص تسيير منشآت و موارد بشرية ، نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والمتضمن مجموعة من العبارات حول مجموعة من النشاطات التي تقوم بها أثناء أداء عملك .

أرجو قراءة كل فقرة بدقة و الإجابة عليها بكل صراحة بوضع علامة (X) أمام البديل المناسب؛ تأكد بأنه ستحظى بإجاباتك بالسرية التامة و لن تستغل إلا في أغراض البحث العلمي.
 بيانات عامة:

الجنس:.....

المؤهل التعليمي:.....

الأقدمية :.....

مثال توضيحي:

إذا كنت ترى انك تشعر بالتوتر أثناء أداءك لأعمالك أحيانا فضع علامة(X) تحت البديل أحيانا كما

هو موضح بالجدول التالي:

الرقم	الفقرة	دائما	أحيانا	أبدا
1	اشعر بالتوتر أثناء أدائي لأعمالي		X	

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
1	أهتم بتطبيق أفكاري ومخططاتي الجديدة في العمل			
2	أتحمل مسؤولية ما أقع فيه من أخطاء عند تطبيق أفكار جديدة			
3	لدي القدرة على تنظيم أفكاري ومقترحاتي			
4	أنجز عملي بأسلوب متجدد			
5	أستطيع إنتاج أكبر عدد من المقترحات خلال فترة زمنية وجيزة			
6	لدي القدرة على إعادة تطوير المشكلات وحلها في ضوء التطوير الجديد			
7	أمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل			
8	أركز على مهام عملي بطريقة جديدة			
9	أمتلك القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان			
10	أقوم بتجزئة وتحليل مهام العمل المكلف به			
11	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع			
12	لدي القدرة على استعادة الأفكار المناسبة لموقف معين			
13	أمتلك مرونة تلقائية تتمثل في سهولة وحرية تغيير النشاط الذهني			
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها			
15	أعطي وقت كافي لحل مشكلات العمل من خلال دراستي للمعلومات وتحليلها			
16	أبادر بتبني فكرة جديدة وأسلوب مغاير لحل مشكلات العمل			
17	أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها			
18	أتمتع بالمهارة في الحوار والنقاش			
19	أستطيع القدرة على التعبير على أفكاري بطلاقة			
20	أحرص على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة			
21	أستفيد من الانتقادات التي توجه إليّ فيما أقوم به من عمل			
22	لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها			
23	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح			
24	أحدد تفاصيل العمل قبل البدا فيه			
25	أساهم في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل			
26	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة			
27	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته			
28	أتوقع الحلول لمشكلات العمل في الكثير من الأحيان			
29	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح في مجال عملي			
30	أحبذ العمل في فريق تسوده روح المجازفة			
31	أتمتع بالرؤية الشاملة والصحيحة في كل ما يخص العمل			
32	أبتعد عن روتين الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل			
33	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
34	أخطط لإحداث تغييرات دائما في أساليب العمل كل فترة			
35	أحرص على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل			

الملحق رقم (02): نتائج الفرضية الأولى

نتائج اختبار الاعتدالية:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الابداع	.163	60	.000	.919	60	.001

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج اختبار الإشارة:

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
الابداع	Group 1 <= 70	4	.07	.50	.000 ^a
	Group 2 > 70	56	.93		
	Total	60	1.00		

a. Based on Z Approximation.

الملحق رقم (3) :نتائج الفرضية الثانية

نتائج اختبار الاعتدالية

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الابداع 1	.221	33	.000	.876	33	.001
2	.108	27	.200	.933	27	.080

نتائج إختبار مان ويتني

Ranks

الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الابداع 1	33	32.30	1066.00
2	27	28.30	764.00
Total	60		

إختبار نتائج مان ويتني :

Test Statistics^a

	الابداع
Mann-Whitney U	372.000
Wilcoxon W	1.038E3
Z	-.907
Asymp. Sig. (2-tailed)	.365

a. Grouping Variable:
الاقدمية

عنوان الدراسة : دراسة مقارنة لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج
التساؤل العام: هل هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج؟
التساؤلات الجزئية:

- ✓ ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
 - ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي ؟
 - ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية ؟
- الفرضية العامة:** هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج
الفرضيات الجزئية :

- ✓ مستوى الإبداع الإداري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج مرتفعا.
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير الأقدمية.
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ما اذا كان هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدرجة الإبداع الإداري تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، الأقدمية) لولاية برج بوعرييج.

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج الوصفي الاستكشافي والمقارن

الأدوات المستعملة: الاستبيان

الاستنتاجات و الاقتراحات

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة، والفروق تبعا لعدة متغيرات وقد توصلت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ◀ مستوى الإبداع الإداري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع
 - ◀ لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
 - ◀ لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزي لمتغير سنوات العمل.
- من خلال نتائج البحث المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:
- توصية الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
 - ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين .
 - توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة والتجديد.
 - العمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في الإدارة وإطلاع جميع العمال عليها.
 - ضرورة إدراك أهمية توفير بيئة عمل مناسبة من طرف الإدارة وذلك من خلال الاهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.