

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.EPS/03/14

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية
والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري
لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

دراسة ميدانية لولايات: المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة

إعداد الطالب:
بن رجم إدريس

تاريخ المناقشة: 2018/03/15
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ التعليم العالي	بوخرص رمضان
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ التعليم العالي	بوسكرة أحمد
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	بوصلاح النذير
ممتحناً	جامعة عمار ثليجي - الأغواط -	أستاذ محاضر (أ)	بعيط عيسى
ممتحناً	جامعة الجزائر - 3 -	أستاذ محاضر (أ)	بريكي الطاهر
ممتحناً	جامعة الحاج لخضر - باتنة -	أستاذ محاضر (أ)	ميمون عيسى

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل و كملنا بالعلم و جملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية و التوفيق و الصلاة و السلام على سيد المرسلين و خاتم النبيين محمد و آله و صحبه أجمعين أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد بوسكرة مدير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية على ما قدمه لي من نصائح و توجيهات و إرشادات و تشجيعات فكان لي خير عون وسند في انجاز هذه الاطروحة.

كما أتشرف بتقديم خالص الشكر و التقدير إلى كل أساتذة المعهد وزملائي في الدراسة و الشكر الموصول إلى جميع موظفي مديريات الشباب و الرياضة .

إهداء

إلى الوالدة الكريمة " بن جدة خديجة " حفظها الله ورعاها.

إلى الوالد العزيز 'عمارة ' حفظه الله وأرعاه.

متذكراً قوله سبحانه و تعالى :

" وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى كل العائلة و الأصدقاء.

إلى حاملي رسالة العلم و المعرفة حماة العقل و الفكر.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي .

الفهرس

I	شكرا وإهداء
II	الفهرس
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ.ب	مقدمة

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

04	1 - الخلفية النظرية لبيئة العمل الداخلية
04	1-1- بيئة العمل الإدارية في الفكر الإسلامي
05	1-2- نظريات الإدارة المفسرة لمتغيرات بيئة العمل الداخلية
11	1-3- أبعاد بيئة العمل الداخلية
15	2- الخلفية النظرية للإبداع الإداري
17	2-1- الإبداع الإداري في الفكر الإسلامي والعربي
16	2-2- الإبداع الإداري في الفكر الإداري
18	2-3- نظريات الإبداع الإداري
21	2-4- القدرات الإبداعية
24	3- أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري
25	3-1 أثر ظروف العمل والعمل الجماعي على الإبداع الإداري
26	3-2 أثر الاتصال والحوافز على الإبداع الإداري
27	3-3 أثر المشاركة في اتخاذ القرار والتكنولوجيا على الإبداع الإداري
28	4- الدراسات السابقة
33	4-2- تعقيب على الدراسات السابقة
33	4-2-1- أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	4-2-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	4-3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
35	4-4- تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة 37
- 2- إشكالية الدراسة 45
- 3- أهداف الدراسة 48
- 4- أهمية الدراسة 48
- 5- فرضيات الدراسة 49

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية 51
2. أدوات جمع البيانات والمعلومات 53
3. منهج الدراسة 63
4. مجتمع وعينة الدراسة 64
5. حدود الدراسة 66
6. أدوات التحليل الإحصائي 66

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري 68
2. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي والإبداع الإداري 72
3. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري 77
4. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري 82
5. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري 87
6. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا والإبداع الإداري 92
7. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري 95

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

1. استنتاجات عامة 100
2. اقتراحات 102
3. أفاق مستقبلية للدراسة 103
4. ملخص الدراسة بالعربية 104
5. ملخص الدراسة بالفرنسية 105
6. ملخص الدراسة بالإنجليزية 106
7. قائمة المصادر والمراجع 107

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
17	بعض رواد الفكر الإداري	01
54	درجات استبيان بيئة العمل الداخلية	02
55	معاملات الارتباط بين عبارات ظروف العمل والدرجة الكلية للبعد	03
56	معاملات الارتباط بين عبارات العمل الجماعي والدرجة الكلية للبعد	04
57	معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال الإداري والدرجة الكلية للبعد	05
58	معاملات الارتباط بين عبارات الحوافز والدرجة الكلية للبعد	06
59	معاملات الارتباط بين عبارات المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد	07
60	معاملات الارتباط بين عبارات التكنولوجيا المستخدمة والدرجة الكلية للبعد	08
61	معامل ثبات استبيان بيئة العمل الداخلية	09
61	درجات استبيان الإبداع الإداري	10
62	معاملات الارتباط بين عبارات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبيان	11
63	معامل ثبات استبيان الإبداع الإداري	12
65	توزيع مجتمع الدراسة بالنسبة لمديريات الشباب والرياضة.	13
66	اجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيان على مستوى مديريات الشباب والرياضة	14
68	معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل والإبداع الإداري	15
72	معامل الارتباط بيرسون بين العمل الجماعي والإبداع الإداري	16
77	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الإداري والإبداع الإداري	18
82	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإبداع الإداري.	19
87	معامل الارتباط بيرسون بين محور المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري	20
92	معامل الارتباط بيرسون بين استخدام التكنولوجيا والإبداع الإداري.	21
95	معامل الارتباط بيرسون بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري	22

قائمة الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته الأولى	
02	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان بيئة العمل الداخلية	
03	استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته النهائية	
04	استبيان الإبداع الإداري في صورته النهائية	
05	وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-المسيلة-	
06	وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-برج بوعريريج-	
07	وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-سطيف-	
08	وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-بسكرة-	
09	تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة	
11	تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية برج بوعريريج	
12	تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية سطيف	
13	تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية بسكرة	
14	نموذج لهيكل تنظيمي بمديرية الشباب والرياضية بولاية برج بوعريريج	
15	المرسوم التنفيذي رقم 06-345 بالجريدة الرسمية	

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الاساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا اساسيا من أركان نجاحها.

ولقد شهد الفكر الإداري العديد من مراحل التطور على امتداد ممارسة الإدارة في المؤسسات، كما أسهم علماء وكتاب الإدارة من خلال أبحاثهم ودراساتهم العديدة في إثراء المعرفة الإدارية، ووضعت نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة العامة كظاهرة اجتماعية، ومن الأهمية القول أن كل مدرسة من مدارس الإدارة ونظرياتها لا تزال تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة العامة، وذلك لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة للمؤسسات.

ولكل مؤسسة خصائص إدارية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما أن لكل مؤسسة أنشطتها وأساليبها الخاصة بالعمل، وهي عناصر تمثل في مجموعها محيط العمل أو بما يسمى بيئة العمل الداخلية التي تتم فيها العمليات الادارية ما بين جميع الاداريين، حيث يعد موضوع بيئة العمل الداخلية من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل الداخلية لها تأثيرات متفاوتة على أداء ومردود عمل الإداريين فيها، وبالتالي تحقيق الكفاءة والريادة في العمل.

ويعتمد نشاط المؤسسات ومن بينها المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن و الإدارة الفعالة للعناصر المادية و المالية و البشرية في بيئة عملها، و نجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن و الإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر، إلا أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء جميع هذه الوظائف، حيث يتوقف الأداء على مستوى وفعالية هذا العنصر الامر الذي يتطلب صيانته وتنميته والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل فيها.

وفي ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة، تواجه المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها واحجامها العديد من التحديات والعقبات التي تقف في طريق عملها وتطورها لذلك تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة، وأصبحت الإدارة بحاجة ماسة إلى إدارة مبدعة تمجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفعالية واقتدار، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة والمساهمة في تطويرها، حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه. (امال بابكر، حمادة:2016. 14. 30)

وحسب نتائج بعض الدراسات السابقة أنه لكي تضمن المؤسسات الرياضية نمو القدرات الإبداعية لدى موظفيها لا بد عليها أن تبني بيئة تنظيمية ملائمة ومساندة للإبداع، تساهم في توجيه سلوك الموظفين نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة، وتحمل صفة المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها، لكي يصبح الإبداع سلوكاً راسخاً يمارسه الموظفون بشكل دائم، لأن بذور الإبداع موجودة في كل فرد إذا ما هيئت له بيئة عمل صالحة لذلك.

ولقد توصل الباحث في دراسته للماجستير سنة 2014 بعنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديريات الشباب و الرياضة"، باعتبارها إحدى المؤسسات الرياضية التي تهتم بترقية الأنشطة البدنية و الرياضة ونشرها داخل بقاع الولاية، بأن النمط القيادي الديمقراطي يزيد من قدرات الموظفين الإبداعية، بينما إذا توافر النمط القيادي الحر أو الديكتاتوري تنقص قدرات الموظفين الإبداعية.

لذلك تولدت عند الباحث فكرة إجراء دراسة مكملية للدراسة السابقة تهدف للكشف عن أهم المثيرات بيئة العمل الداخلية التي تحد أو تزيد من قدرات الموظفين الإبداعية، لأن الموظف الإداري في مديريات الشباب و الرياضة يتعرض لكثير من المنبهات التي قد تؤثر على مهاراته الإدارية، فالموظف يقضي ثلث وقته داخل البيئة التنظيمية، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في تهيئة وتشجيع الموظف على الإبداع والتجديد وقد تكون عاملاً مثبطاً لقدراته الإبداعية، وهذه المنبهات تتفاوت بين أن تكون مادية ذات علاقة بظروف العمل والوسائل المتوفرة، أو تكون غير مادية مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الموظفين وزملائهم في العمل، أو سببها القيم والاتجاهات السائدة داخل المديرية.

وقد تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى مقدمة للموضوع، وقائمة للمصادر والمراجع والملاحق، ورتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول (الخلفية النظرية والدراسات السابقة): تم التطرق إلى موضوع بيئة العمل الداخلية وموضوع الإبداع الإداري من الناحية الإسلامية والعربية مستدلين بالقران والسنة وكذا أقوال بعض العلماء المسلمين العرب، كما تطرق الباحث إلى أهم النظريات المفسرة لكل منها، ومن ثم وضع الباحث أبعاد بيئة العمل الداخلية وأبعاد الإبداع الإداري. وبعد الدراسة النظرية تم توظيف (7) دراسات سابقة، وقد اعتمد الباحث الا على الدراسات المشابهة التي ترتبط مؤشراتهما بمتغيرات هذه الدراسة، وتم تبيان مواضع الشبه والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات التي استخدمت ومدى الاستفادة منها.

الفصل الثاني (الإطار العام للدراسة): و تناولنا فيه الكلمات الدالة، ومشكلة الدراسة، و تساؤلات الدراسة، واهداف واهمية الدراسة، ومن ثم فروض الدراسة.

الفصل الثالث (الاجراءات الميدانية للدراسة): استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة مسحية تتمثل في موظفي مديريات الشباب و الرياضة لولايات (مسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة)، واستعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم تقسيمه إلى استبيانين، استبيان أول يحتوي على 6 محاور تقيس أبعاد بيئة العمل الداخلية والاستبيان الثاني يحتوي على 5 محاور تقيس القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

الفصل الرابع (تحليل ومناقشة نتائج الدراسة): تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بمختلف نتائج الدراسات السابقة، مستدلا بالنظريات المفسرة وكذا أقوال علماء وباحثين مختصين في هذا المجال.

الفصل الخامس (استنتاجات عامة): عرض فيه اهم الاستنتاجات المتحصل عليها، بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات وبعض الأفاق المستقبلية للبحث، مع قائمة للمصادر والمراجع.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1- بيئة العمل الداخلية

2- الإبداع الإداري

3- أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

4- الدراسات السابقة

1- الخلفية النظرية لبيئة العمل الداخلية :

1-1- بيئة العمل الإدارية في الفكر الإسلامي:

انفرد القرآن الكريم عن سائر الكتب السماوية بتنظيم شؤون الدين والدنيا وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس وبين خالقه عز وجل، فهو كتاب جامع فيه جميع الاحكام التي تتصل بشؤون الدين، وكل ما يتصل بشؤون الدنيا من كليات وجزئيات تتصل بالعلاقات والنظم والمعاملات، وأورد فيه الله إشارات لأصول الأشياء والهيم من يقرأه بوعي أن يفهم ما جاء فيه من إرشادات، وصدق الله العظيم حيث يقول في سورة النحل (89) ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾.

وحوي القرآن الكريم على مفاهيم كثيرة ومصطلحات متعددة، أسهمت في ترسيخ مدلولات إدارية، وعمقت هذه الدلالة معانيها، فحظيت بالاهتمام والبحث من قبل العلماء والفقهاء والدارسين المعنيين بهذا الجانب من الدراسات الهامة، ومن المعاني والمصطلحات الإدارية الواردة في القرآن الكريم " الشورى "، وهي من التشاور في الأمر، وقال تعالى ﴿ الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ (38 الشورى)، والشورى في الإسلام هي الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد منهم صاحبه الحقيقة والاطمئنان والاستكانة إلى الصواب بعد تلقيب الوجوه من الآراء، وهي تقضي بذلك إلى التماسك والوفاق واتخاذ القرارات السليمة بعد التشاور. (فهمي خليفة الفهداوي: 2001. 65 64)

وأكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى، وعمل الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم بها، وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحت على القائد المسلم على أن يجعل الشورى نصب عينيه فقد قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران: 159)، والشورى من الأركان الأساسية التي يتركز عليها نظام الحكم في الدولة الإسلامية، فيجب على القائد أن يشار أفراد مجموعته في القرارات التي يتخذها قبل تطبيقها، بشرط أن لا يكون هناك نص قرآني قاطع أو حديث صحيح عن رسول الله صلى الله عليه وسلم يفصلها ويحكم فيها. (صالح بن سعد المربع: 2008. 88)

و يعتبر العمل الجماعي من ناحية الإسلامية قوة وبركة ومن دلائل ذلك من القرآن قوله تعالى: ﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا ﴾ (آل عمران: 103)، ويقول سبحانه: ﴿ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ (آل عمران: 105)، وقد صح في الحديث: «الجماعة رحمة والفرقة عذاب» (أحمد وحسنه الألباني)، وكذا في الحديث: «عليكم بالجماعة؛ فإنما يأكل الذئب من الغنم القاصية» (أبو داود وصححه الألباني)، وصلاح الحياة ومصالح الناس لا تتم عادة إلا من خلال اجتماعهم وتعاونهم، لذا يقول تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ (المائدة: 2)

ولقد ثبت على الرسول صلى الله عليه " القدوة الحسنة والمثل الأعلى لأصحابه، فقد أثبت ذلك القرآن الكريم بقوله تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب 21) وقد ثبت عليه أيضا أنه يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله، وكل ذلك يدل على تميز الرسول صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام. (الغامدي سعيد بن محمد: 2003. 86. 82)

ويتميز الإسلام على الفكر الإداري الحديث بأنه استخدم التحفيز لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع ككل فيقول القاضي ابن يوسف في رسالته لهارون الرشيد - رئيس الدولة - بخصوص السياسات الإدارية التي ينبغي سير عليها في إدارته للدولة الإسلامية " إن العدل وإنصاف المظلوم، واجتنب الظلم، مع ما ذلك من الأجر يزيد به الخراج، وتكثر به عمارة البلاد، والبركة مع العدل تكون وهي تفتقد الجور " والعدل لا يكون إلا بالثواب والعقاب الذي يتناسب كل عمل وكل عامل بدقة وأحكام، وتحقيق العدل يكون مشبعا لحاجات الرئيس الروحية ولحاجات المرؤوسين المادية والمعنوية والروحية، ومن ثم تتحقق رفاهية المجتمع ككل وتكثر عمارة البلاد. (محمد عبد الله، مرسى: 2001. 233)

ويستنتج الباحث مما سبق، أن الفكر الإداري الإسلامي يستمد أصوله وجذوره من خلال آيات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وأن تعاليم الإسلام وتوجيهاته نظمت نواحي الحياة للمسلمين ومعاملاتهم اليومية، وأهم ما ركز عليه الفكر الإداري الإسلامي القيم الإنسانية الراقية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي، وما تتضمنه من الاهتمام بشؤون النشاط البشري الجماعي من حسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته.

1-2. نظريات الإدارة المفسرة لمتغيرات بيئة العمل الداخلية:

لقد كان للإداريين الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر، ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجاربهم وأفكارهم والمناقشات التي نمت عليها وما وضعوه من نظريات إدارية، ظهرت المدارس المتعددة للفكر الإداري وحددت هذه المدارس والنظريات والأفكار معالم الإدارة من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس، وسوف نستعرض هذه المدارس ونظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري بإيجاز، وبما يفني بإيضاح الأفكار التي تناولتها هذه النظريات والمدارس الإدارية المختلفة.

أولاً: الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض الرافد الأول من روافد الفكر الإداري، والتي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، والتي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات جاءت على النحو التالي:

■ نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915) وصاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية، الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، ومن خلال دراسته وتحليل الوظائف الأفراد توصل إلى مجموعة من المبادئ الرئيسة للإدارة العلمية (تصميم

طريقة علمية لكل وظيفة، الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة عمل التي تساعد على الوصول للنتائج القصوى في العمل تقسيم المسؤولية بين المديرين، وتأييد مبدأ جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج)، كما ترى هذه النظرية أن زيادة التحفيزات المادية يزيد من الانتاج (ثابت عبد الرحمن ادريس: 2005. 87. 88) كما نادى هذه النظرية بضرورة تهيئة ظروف العمل المادية في مكان العمل، التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الراحة. (صبحي العتيبي: 2005. 23.24)

■ نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (*Weber .Max*) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (*Bureau*) وتعني المكتب، والثانية (*cracy*) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب. (نجيب زروق: 2016. 66)، ولقد قدم "ويبر" نموذجاً مثالياً للتنظيمات الرسمية المعقدة، أو الكبيرة الحجم، ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة استخلص بأن البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات، ومن أهم الخصائص التي الميزة للتنظيم البيروقراطية المرتبطة ببيئة العمل هي كالنحو التالي: (التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والتنظيمات التي يجب أن تكون محددة وواضحة المستندات والسجلات الرسمية)، ويعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في السجلات والمستندات. (ثابت عبد الرحمان ادريس 2005. 93. 94).

■ نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي (هنري فايول *Henri- Fayol*) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (*General and Industrial Management*). (فلية، عبد المجيد: 2005. 54) ويعزى نجاح فايول في الشركة التي عمل فيها إلى تطبيقه لمجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا، وفي هذا الصدد وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يراها أساسية لنجاح الإدارة وهي على النحو التالي: (تقسيم العمل على أساس التخصص التوازن بين السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة السلطة والأوامر، وحدة الإدارة والتوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد وتعويضهم، المركزية الإدارية، تدرج السلطة المبادأة، التدريب، فترة التوظيف، فترة العمل التعاون بين العمال). (لوكيا الهاشمي 2008: 54. 55)

- أهم إنجازات المدرسة الكلاسيكية في هذه المرحلة:

من أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر، كما أنها ابرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، والتأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعليمها في الجامعات والكليات. (حسين حريم: 2010. 59)

ومن أهم إنجازات هذه المرحلة زيادة في حجم الإنتاج وتدني كلفته مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي وبخاصة في الأقطار المتقدمة، إذ أن أهم مبدأ اتفقت عليه جميع المدارس هو مبدأ تقسيم العمل الواجب المركب من عدة أجزاء بين عدد من المختصين سيؤدي إلى نتائج أفضل من تكليف كل واحد منهم بالقيام بالعمل كله، كما أن هذا المبدأ وغيره من مبادئ الإدارة العلمية أو الكلاسيكية أو البيروقراطية، ليست قاصرة على إدارة المصانع، وإنما هي ممكنة للتطبيق بل ضرورة التطبيق في جميع الأنشطة الإدارية لكل المؤسسات. (فليه، عبد المجيد: 2005. 58)

كما أن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل (تحليل الوقت والحركة، وتبسيط إجراءات العمل ونظم الحوافز، وجدولية الإنتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين ... الخ) هي مستمدة أساساً من المدرسة الكلاسيكية. (Jon. M : 1999 . 39)

- نقد نظريات الإدارة الكلاسيكية في هذه المرحلة:

بينما نجد أن اتجاه تايلور العلمي يتبنى مفهوم "الرجل الاقتصادي المنتج" فإن الاتجاهين الآخرين وهما التقسيم الإداري والبيروقراطي اللذان يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصادرها وشرعيتها، أي أنهما يعطيان الأهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية، لأن القوانين واللوائح بالنسبة لهم أهم من الأفراد وخصوصياتهم ولذلك سميت هذه الاتجاهات أحياناً بالإدارة الرسمية. (فليه، عبد المجيد: 2005. 58)

كما أن هذا الاتجاه اهتم بالجانب الفني من العمل، وأغفل الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية، والتركيز على الحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته، وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى. (حسين حريم : 2010. 59)

كما وجه الاتجاه التقليدي عناية للمؤسسة الرسمية ناضراً إليها كمركز للإنتاج وتحقيق الربح، فالأهمية القصوى لتطور وسائل الإنتاج وتخفيض كلفته، كل ذلك بمعزل عن الإنسان الذي ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعي الفروق بين الأفراد، ولا تلتفت كثيراً إلى الاختلاف في الظروف بين المؤسسات، أي أن نهج الإدارة الرسمية العلمية قد أهمل عنصر العلاقات الاجتماعية. (فليه، عبد المجيد: 2005. 65)

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (*Human Relations School*):

من الصعب على أي باحث في الإدارة أن يتعرف على مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع إلى حركة العلاقات الإنسانية، التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، (هاني خلف الطراونة 2012. 261) و يعتبر (التون مايو *Elton- Mayo*) 1880-1949 من أكثر الرواد المعروفين الذي تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملائه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع (هاوثرون)، وقد خلصت الدراسة على أن العامل كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس وينفعل في بيئة العمل، ومن ثم فإن تحقيق أهداف أي مؤسسة تمر عبر إعادة الاعتبار للعنصر البشري، وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية الهابطة والصاعدة وعلى جميع الأصعدة، والاهتمام بظروف العامل الفيزيائية لتحسين العمل. (بوخريسة بوبكر واخرون: 2008. 25)

- نقد نظرية العلاقات الإنسانية:

أهملت مدرسة العلاقات الإنسانية عنصر التنظيم والبناء الرسمي للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية، حيث اتجهت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الطرف المقابل تماما ونظرت إلى المؤسسة من زاوية العنصر البشري في الدرجة الأولى مهتمة بالعاملين في المؤسسة كأفراد مع التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد موجهة في الوقت نفسه اهتماما كبيرا للتجمعات غير الرسمية في المؤسسة، وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية وأهدافها، وأهم ما في الأمر من وجهة نظر الإدارات العليا في المؤسسات، أن هذا الاتجاه لم يستطع أن يحقق ما كان مأمولا منه، وهو زيادة الإنتاج كما ان المبالغة فيه أدت الى تغليب أهداف الأفراد على أهداف المؤسسة مما أدخل بأسباب وجودها واستمراريتها. (فليه، عبد المجيد: 2005. 65)

ثالثا: المدارس والاتجاهات الحديثة:

قد يكون من الصعب جدا أن يستطيع متتبع أو دارس أن يحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية، وقد دعا ذلك أحد كتاب الإدارة التي تسمية هذا المزيج من النظريات بغاية النظرية الإدارية *Tungle The Management* وهو عنوان مقالة كتبها "هارولد كونتر" سنة (1980) بعد أن أحصى عام 1961 ست نظريات في الإدارة في حين وجد أنها بلغت عام 1980 إحدى عشرة نظرية، وقد تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما. (فليه، عبد المجيد: 2005: 64)

ويجدر بنا الحديث عن بعض الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التي بدأت في التبلور من القرن الماضي، ونذكر منها ما يتناسب فقط مع موضوع هذه الأطروحة:

■ الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا المدخل أو الأسلوب في الإدارة للعالمين (بيتر دراكر - *Peter-Drucker*) و(جورج أوديورن - *George- O'Diome*)، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها، ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستنادا لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمة اعتمادا على أهداف الدائرة، وأخيرا يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد تحقيقها انطلاقا من أهداف القسم. (حسين حريم : 2010. 73)

وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة أو الجماعة وعلى مستوى الفرد وبعدها يتم وضع الأهداف توضع خطة عمل لكل رؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل، مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة. (حسين حريم :

2010. 74)

■ النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة، كما أوصى بعدم تعميم مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة بمختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار، والتأكد منها قبل تطبيقها. (يحي ملحم: 2006. 33)

■ التميز في الأداء *Excellence* – للكاتب (Thomas Peters)

حظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المنظمات خاصة، باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة (Thomas- Peters) وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله (روبرت ووترمان، Rober- Waterman) من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز، وشملت الدراسة ما يزيد على (40) منظمة من المنظمات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظنا أن هنالك العديد من الخصائص المشتركة فيما بين تلك المنظمات، وتعتبر سبب تميزها ونجاحها نذكر منها:

- كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.
- السعي لتحسين زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- العاملون في هذه المنظمة كانوا يدركون ماهية رسالة واهداف منظماتهم، وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفعالية في معالجة المشكلات.
- استمرار تركيز المنظمات على العمل والنشاط الذي تفهمه وتعرفه، وعدم الدخول في صناعة جديدة.
- استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة.
- الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة، رقابة شديدة لحماية قيم أهداف المنظمة، ورقابة مرنة في المجالات الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- إدارة الغموض والتناقضات، حيث أن البيئة ديناميكية ومتغيرة وتتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، فإن الأسلوب العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال. (حسين حريم: 2010. 74. 75)

■ إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management* :

من أهم من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة نجد كل من : *J.M,W.Edward.deming* - *B.A. Fisher-A.V. Feigenbaum- Fhlip Crosby- Juran Kaoru Lshikawa* - حيث استخدم هذا المفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية، والمعروف بحلقات الجودة (*Quality Circles*) ولكنه تطور كثيرا ليشتمل على جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة وعديدة في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، و أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة هو النظرة الشمولية لجميع عمليات و أنشطة المنظمة وإجراءات العمل فيها سواء تلك التي يمكن وصفها رياضيا أو تلك التي لا يمكن ذلك، والتحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة ولا يخدم أي غرض والقيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة، والحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجود. (حسين حريم : 2010. 78. 79)

ويتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد وعلى طريقة التي تتم بها إدارة الأفراد فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة وتوضيح الأهداف للعاملين، وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة ورضا المستهلك، ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل، والاعتماد على الرقابة الذاتية وليس على الرقابة الخارجية، ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم، وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، واستمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم ومنظمتهم، وتقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها. (حسين حريم : 2010. 78. 79)

■ النظرية الإدارية Z اليابانية:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت لافتا، ابتكرها العالم الياباني (*William ouchi*) وطرحها في كتاب نظرية (Z) وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية. (خالد طلال، إدريس: 2007. 13)

كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاتصالات المفتوحة، وعلى أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية. (محسن مخامرة: 2000. 61)

■ نظرية النظم:

تنسب هذه النظرية الى الباحث البيولوجي *BERTALAMFLY* الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحثية، أو تلك الموجودات في المجتمع الانساني، معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام مكوناته والعلاقة مع البيئة حيث أحدثت هذه النظرية وسيلة لتفسير الاشياء والحوادث.

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتعامل فيها بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية، والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام

بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة اضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. (خالد طلال، ادريس: 2007. 12)

ويستنتج الباحث من خلال ما تم عرضه سابقا، أن النظريات والاتجاهات الإدارية جاءت بأفكار ومبادئ مكملية لبعضها البعض، وتغيرت مفاهيمها حسب الظروف التي تفرضها كل حقبة زمنية معينة، فنجد أن النظريات الكلاسيكية أسست الجوانب الفنية للإدارة، وركزت بشكل كبير على زيادة إنتاجية الفرد بما يحصل عليه من حوافز مادية أي أن هذه النظريات تنظر إلى العنصر البشري على أنه عنصر ثانوي، لذلك جاءت نظرية العلاقات الإنسانية واهتمت بالإنتاجية لكن في ظل الاهتمام بسلوك الأفراد بموجب أسس اجتماعية وخاصة من الناحية المعنوية، أما الاتجاهات الإدارية الحديثة فقد تزامنت مع التقدم التكنولوجي والمعرفي والانفتاح وترابط العالم كوحدة واحدة، حيث تطورت أفكارها ومبادئها من الإنتاجية والاهتمام بالروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسات إلى البحث عن كيفية تحقيق التميز والإبداع في إخراج المنتجات في ظل المنافسة الشديدة ما بين المؤسسات التي تفرضها بيئة الأعمال الخارجية.

1-3. ابعاد بيئة العمل الداخلية:

من الواضح أن هناك اختلاف بين الباحثين والمختصين في تصنيف محدد لأبعاد بيئة العمل الداخلية، لكن هناك تصنيفات يمكن القول أن كثير من الباحثين متفقون حول وجودها كأبعاد لبيئة العمل الداخلية، وهي على النحو التالي:

■ ظروف العمل:

يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مثل مستوى الإضاءة، درجة الحرارة، طريقة تصميم المكتب، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين، ومستوى أداؤهم وحبهم لعملهم أو النفور منه حيث أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضا عن العمل والنفور منه. (بوقال نسيم: 2012. 84)

حيث تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي، ومكتب لجهاز الكمبيوتر، والطابعة. الخ، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه (سلمى لحرمر: 2013. 54)

كما تعد النظافة في مكان العمل من العوامل الهامة في بيئة العمل الداخلية، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار، هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض، ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى العاملين وتجعله متوتر وغير مرتاح. (عمر، عقيلي:

2009. 583)

و تعد درجة الحرارة من عناصر ظروف العمل المادية المهمة التي تؤثر على الإنتاج وزيادته، حيث أن العامل الذي يعمل في غرفة ماء، ينبغي أن توفر له درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، كما أن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة الغير المناسبة في مكان العمل (سواء مرتفعة أو منخفضة) تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيفا على النواحي الفسيولوجية للعامل، مما يزيد إحساسه بالضيق ويقل كفاءته في العمل. (فرج عبد القادر طه: 1988. 233)

ويزيد نظام الإضاءة الجيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم لخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعورا بالانقباض، وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، فضلا عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة. (الشيخ محمد الخضر: 2012. 44)

■ العمل الجماعي:

تهتم منظمات الأعمال بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال، حيث أن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلفة يعتبر حاليا من الضروريات للحفاظ على الأداء الجيد والسعي لإيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستمر، حيث تختلف سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، وبالتالي فدراسة الجماعة تؤدي لمعرفة أنماط السلوك وأثره على أداء الأفراد في العمل، وكذا العمل على توجيهها بشكل سليم مما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة. (بوقال نسيم: 2012. 69)

ويمثل العمل الجماعي وبناء وتشكيل الفرق داخل المنظمة الرياضة عاملا رئيسا في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، ويعتبر الشعور المشارك بالمسؤولية عاملا فاعلا في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام إضافة إلى أنه ينعكس إيجابا على كفاءة حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل، ويعتمد ذلك العمل الجماعي بشكل اساسي على توفر القائد القوي القادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق.

(Quinn & Spreitzer : 1997.40)

■ الاتصال الإداري:

لاشك أن الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، ولا يمكن لأي عمل إداري ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو آخر على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب وللشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، لهذا أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية المهمة في المؤسسات. (العناتي ختام: 2003. 4)

وتعد الاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، ويمكنها ان تأخذ أشكالا متعددة، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاء الشخصية المباشرة، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات او عبر أجهزة الاتصال، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسله عبر الدوائر المتخصصة، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الأوامر والقرارات النازلة من الأعلى الى الأسفل أو شكل التعليمات التي تعلن وتنشر للجمهور، أو

شكل التقارير والشكاوي أو المقترحات، وقد يتم الاتصال عبر الشاشات المرئية التي تجمع الصوت والصورة، أو عبر الوسائل السمعية والبصرية. (الكبيسي: 1997. 67)

وهناك الاتصال الأفقي ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجازي الواحد، بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها غالباً ما يمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة داخل المؤسسة. (نصر الله عمر: 2011. 206)

أما الاتصال الرسمي هو الذي يتم ما بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، أما الاتصالات الغير رسمية فهي الاتصالات التي يتم التعامل فيها بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات، التي تمهيم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة تسمح نقل المعلومات بين الأشخاص كالاحتفالات والمناسبات. (ابو السعيد وعباد: 2010. 90.89)

■ الحوافز:

إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، بحيث تكفل في حث الأفراد على العمل ورفع مستوى ادائهم. (جباب الرب: 2005. 196)

وتعد الحوافز المادية الأكثر استخداماً، كما أنها الأكثر تأثيراً من غيرها من الحوافز، لأنه تشبع عادة حاجات العاملين المثابرين، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الانسان، وهذا ما يؤكد البعض بالقول أن الأجر الذي يحصل عليه الفرد بشكل وحدات نقدية يعتبر حافزاً على العمل بل أن المال حافز أساسي، أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب المال. (راشد عبد الجليل: 2000. 292)

أما الحوافز المعنوية فهي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية، يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (مصطفى نجيب شاويس: 2005. 210)

■ المشاركة في اتخاذ القرار:

إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار اقر إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه. (مرسي محمد الامين: 2005. 102)

وتتيح المشاركة في صنع القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي التي تحسين طرق العمل، وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر، يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها. (كاسم حمود خضير: 2002. 171)

■ التكنولوجيا المستخدمة:

تفرض البيئة الجديدة على منظمات الأعمال أن تطور أعمالها التقليدية وتحويلها إلى أعمال إلكترونية، تنسجم مع الأدوات والأساليب التي تضمنها التقنيات الحديثة. (غسان اللامي: 2013. 8)

حيث أدى تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب، وإلى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعها ومراقبة جودتها بالحاسوب، فضلا عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأنشطة الترويج والإعلانات وخدمات العملاء المصرفية، وصنع القرارات الإدارية إلى تعدد جوهر الإدارة، الذي بدوره أدى إلى ظهور نمط إداري جديد وهو الإدارة الإلكترونية. (أحمد سيد: 2001. 36)

لذلك أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحويلات العالمية في أداء الأعمال تدفع المنظمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمراريتها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحويلات أدت بالضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دون المطلوب، وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على بيئة العمل المحيطة، ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. (موسى اللوزي: 2007. 145)

2- الخلفية النظرية للإبداع الإداري:

2-1- الإبداع الإداري في الفكر الإسلامي والعربي:

الإسلام يشجع البشر على التأمل والتدبير والتبصر والإدراك، وكذا الاجتهاد والتجديد ويكرم العلم والعلماء ويجعلهم في مرتبة الأنبياء، فإذا كان تفكير الإنسان يعتمد على ما تمده به من حواسه من معلومات السمع والبصر وغيرها من الحواس بقوله تعالى ﴿قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ﴾ (سورة الأنعام: الآية 305)، فماذا إذا غابت هذه الوسائل الكفيلة بالاجتهاد والابتكار لقوله تعالى ﴿وَجَعَلَ عَلَى بَصَرِهِ غِشَاوَةً فَمَنْ يَهْدِيهِ مِنْ بَعْدِ اللَّهِ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة الجاثية: الآية 22)، وفي قوله أيضا ﴿خَتَمَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَعَلَى سَمْعِهِمْ وَعَلَى أَبْصَارِهِمْ غِشَاوَةً وَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ (سورة البقرة: الآية 06).

فهذه الأدوات هبة من الله على الإنسان وجب عليه أن يستخدمها في الاجتهاد والابتكار والعلم النافع فالإسلام يحث على التفكير والتأمل لما في أحداث الطبيعة من العظات والعبر الممكن استخلاصها في الدين والمعاش وهذا يعتبر بمثابة التشجيع على التساؤل والبحث والاستدلال، وهي عمليات تحدث في العقل أثرا حسنا تقوده إلى استخلاص الأفكار المتميزة، وذلك مصداقا لقوله تعالى ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾ (سورة النساء: الآية. 81) ويحث الإسلام في هذا الصدد على التأمل في الأنفس ذاتها مما فيها من الآيات ومكامن الإبداع والدعوة إلى إصلاحها وتوجيهها نحو الأنفع والأفضل، والآيات الداعية إلى التأمل والتدبير والتفكير من اجل الفهم والتساؤل والإبداع كثيرة في القرآن الكريم. (امحمد سحنون: 2005. 7.6)

أما الآيات الداعية إلى العلم وضرورته في الدين والدنيا والتي ترى في العلم منفذا إلى الخلاص من عديد المشكلات الاجتماعية والسياسية والإدارية، فهي كثيرة نذكر منها قوله تعالى ﴿يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتِطْعَمْتُمْ أَنْ تَنْقُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْقُذُوا لَا تَنْقُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ﴾ (سورة الرحمن: الآية. 31) وفي تشجيع العلماء المتفرسين عن غيرهم قوله تعالى ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (سورة الزمر: الآية 10) ويقرن الإسلام العمل بالإتقان والحداقة بقوله تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (سورة النمل: الآية 90).

وفي أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم مبادئ مكمل للآيات القرآنية عن الابتكار والتجديد والاجتهاد في الدين والدنيا، وفي السنة القولية والفعلية والتقريرية، حيث كانت سيرة النبي تعبر لنا عن سلوك إداري قويم يغنينا عن البحث عن سواه، تمثلت في صفته كقائد إداري للدولة الإسلامية التي شهدت العديد من القواعد الدينية والدينية الفريدة في العدل والمساواة والشورى والحكمة في الحكم والسلطان بها، واستطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يرسى دعامة المجتمع الجديد في المدينة كأروع وأشرف مجتمع عرفه التاريخ، وأن يضع لمشاكل هذا المجتمع حلا تتنفس له الإنسانية الصعداء. (صفي الرحمن المبارك فوري: 2001. 161)

ومن المبادئ التي ارساها الرسول صلى الله عليه وسلم التي تحث على الابتكار والتجديد والإبداع في الإدارة بصفة عامة، مبدأ الإتقان في العمل الذي دعا إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم بقوله «إن الله يحب إذا عمل أحدكم

عملا أن يتقنه». (رواه ابو علي والعسكري وغيرهما)، وهذه دعوة أخرى منه عليه السلام إلى ضرورة إعمال الجهد لإخراج أحسن الأعمال على كل المستويات، وذلك باستعمال أحسن الأفكار وأحسن الطرق المشروعة، حيث ينهي النبي صلى الله عليه وسلم الإتيان بالأفكار الهدامة والدعوة بأنها من الإبداعات المشروعة عَنْ عَمْرُو بْنِ عَوْفٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ قَالَ لِبِلَالِ بْنِ الْحَارِثِ يَوْمًا: «إِعْلَمْ يَا بِلَالُ» قَالَ: مَا أَعْلَمُ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: «إِعْلَمْ أَنَّ مَنْ أَحْيَا سُنَّةً مِنْ سُنَّتِي أُمِيتَتْ بَعْدِي كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْءٌ، وَمَنْ ابْتَدَعَ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٍ لَا يَرْضَاهَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ كَانَ عَلَيْهِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ عَمِلَ بِهَا لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُوزَارِ النَّاسِ شَيْءٌ». أخرجه الترمذي وابن ماجه. (أمحمد سحنون: 2005. 10)

وأما ما جاء من الخلفاء الراشدين بعد الرسول "صلى الله عليه وسلم" من الأحكام الاجتهادية في الدين والدنيا فهي كثيرة، فقد التزموا الأحكام الأصلية من الخلافة والمبايعة والشورى وتلك الداعية إلى العمل والمسؤولية وغيرها، وقاموا باستحداث ما يطلبه التنظيم الإداري لمواكبة توسع رقعة انتشار الإسلام ودولته، وهي على العموم دواوين الخراج، والجند والبريد، والعمال والولادة، وتوصيف الوظائف واستحداث أنظمة الحسبة والشرطة، ولكنها أجهزة إدارية متميزة وجيدة التنظيم ومستحدثة بأغراض ضرورية تعتبر من الإبداعات الإدارية التي ساعدت الدولة الإسلامية على التحكم في توسيع رقعتها، وزيادة الجباية والخراج، وتعزيز المهام الإدارية المحلية، وتنظيم أحوال العامة، وحفظ الأرواح والممتلكات. (أمحمد سحنون: 2005. 10)

وهكذا أصبحت عملية الابداع والتجديد نابعة من التراث الإسلامي بشكل يدعو إلى البحث والتدقيق، فعلماء الإسلام قد أسهموا في مجال الاختراعات والابتكارات في شتى فروع المعرفة المعروفة آنذاك في عهدهم، فتاريخ الطب ما زال يشهد عظمة أطباء الإسلام منهم ابن سينا الذي يدرس عمله بالجامعات الأوربية حتى نهاية القرن السابع عشر، وابن خلدون واضع أسس علم الاجتماع الحديث، وجابر ابن حيان، وأبو بكر الرازي، والكندي والفارابي وغيرهم كثير من العلماء، كل ذلك مؤشر على أن الإبداع ليس غريبا بل أصيلا في الفكر الإداري والسياسي الإسلامي، والمسلمون مبدعون نقل عنهم الغرب الكثير.

2-2- الإبداع الإداري في الفكر الإداري:

الناظر في الفكر الإداري يجد أن الإبداع يشكل الامتداد الفكري للمدارس الإدارية، لأن ما حملته تلك المدارس ماهي إلا نتاجات إبداعية حققها رواد وأصحاب فكر إداري، ساهمت في تطوير المجتمعات وتقدم الشعوب وأصبحت نظريات وقواعد راسخة تعود بالمنفعة على الباحثين ورجال الاعمال والمجتمع ككل. (عاكف لطفلي خصاونة: 2011. 28)

ونظرا لما للإبداع الإداري من علاقة بالجانب الإداري، يستحق منا تسليط الضوء على بعض مفكري ورواد هذا العلم، نظرا لما قدموه من إضافات ساهمت بشكل مباشر في تطوير الممارسات الإدارية، والجدول التالي رقم (1) يوضح بعض رواد الفكر الإداري .

الجدول رقم (1) يوضح بعض رواد الفكر الإداري.

رقم	صاحب الفكرة	تاريخ	الفكرة والاضافة
1	A ,Smith	1776	يعتبر أول من اهتم بتوضيح أهمية التخصص وتقسيم العمل من خلال كتابه الشهير ثروة الأمم.
2	Eliwhitney	1798	يعتبر أول من استخدم فكرة الأجزاء القابلة للتغير في الإنتاج، وكذلك أدخل فكرة محاسبة التكاليف، و الرقابة على الجودة.
4	Henry Gant	1880	يعتبر أول من جاء بفكرة الخرائط والرسومات البيانية في العمل لمراقبة الآلات والعمال والإنتاج.
5	F ,W ,Taylor	1881	أول من نشر أفكاره العلمية في كتابه المعروف أصول الإدارة العلمية، وكانت من أهم إسهاماته: دراسة الحركة، الوقت، الاختيار العلمي للعاملين، روح الفريق، تقسيم العمل.
6	Harrington Emerson	1910	يعتبر أول من قدم فكرة مبادئ الكفاءة الإنتاجية من بينها: تحديد الأهداف، تحليل واقعي للعمل، وضع مقاييس معيارية للعمل، مكافأة المبدعين.
7	Henri Fayol	1916	يعتبر من أوائل الذي شاركوا في وضع اسس نظرية لإدارة العمل، وقد حدد أربعة عشر مبدأ من بينها: تقسم العمل، التسلسل الوظيفي، الاستقرار في العمل.
8	W,Shewhart	1924	يعتبر أول من استخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
9	E. Mayo	1933	يعتبر أول من نادى بحركة العلاقات الإنسانية وأهمية العامل الإنساني في العمل والإنتاج
10	Chester Barnarad	1938	أول من جاء بفكرة الجهد التعاوني، واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام لأهداف موجهة من خلال جهود تعاونية.
11	G,Dentizig	1947	يعتبر أول من عمل على تطوير نماذج البرمجة الخطية التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القرارات الإنتاجية.
12	A ,maslow	1954	يعتبر صاحب فكرة تسلسل الحاجات لحفز العاملين على العمل، وقسمت الى حاجات فسيولوجية، الأمن، اجتماعية، التقدير والاحترام، تحقيق الذات.
13	P. Druker	1954	يعتبر أول من قدم فكرة الإدارة بالأهداف وفعاليتها في تطوير العمل والاداء.
14	J,Foster	1961	يعتبر أول من قدم فكرة مدخل للنظم في الإدارة.
15	Joseph Juran	1980	يعتبر أول من عملوا على استحداث جوائز الجودة العالمية وتطويرها. ISO 9000
16	Rosabeth Kanter	1989	تعتبر من أوائل رواد الفكر ومفكري ثقافة التميز للمنظمة، واعتبرت أن المنظمة يمكن ان تتميز من خلال أحداث تغيرات جوهرية مثل إعادة الهيكلة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة ونشاطها، تشجيع الريادة من داخل المنظمة، تغيير انظمة الحوافز ومنحها للمبدعين والمتميزين.

المصدر: من اعداد (عاكف خصاونة: 2011. 47. 48. 49)

2-3- نظريات الإبداع

لقد احتلت بحوث الإبداع ونظرياته مكانة مهمة في مجالات ومدارس علم النفس، وتعددت باختلافها، ويرى العلماء النفسانيون أن الاهتمام بطبيعة القدرة الإبداعية بدأ بالإغريق على يد " أفلاطون " في نظريته الإلهام، وتذهب هذه النظرية إلى أن الإبداع ناتج عن قوة إلهية عليا أو وحي سماوي خارق، لكن تنافي هذه النظرية مع العقل أدى إلى ظهور نظرية أخرى سميت بالنظرية السيكلوجية التي ترى أن الإبداع مصدره اللاشعور الشخصي، بمعنى أن الشخص المبدع هو شخص مريض نفسيا يسد النقص الذي يعانيه بالخروج عن المألوف، وفيما أثبتت دراسات كثيرة أن الشخص المبدع يتميز بخصائص إيجابية، وان المرض النفسي يقلل من فرص الإبداع ولا يزيدها .

وانتقدت هذه النظرية بشدة من طرف الكثير من الباحثين خاصة بعد تطور علم النفس منهجيا ونظريا، وحرص التفكير العلمي فيه على تجنب التعميم والقطع دون توافر الأدلة والبراهين. (مأمون عكروش: 2004. 9. 10)

وظهرت النظرية العقلية التي ترى أن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر ومن أبرز أصحابها (جيلفروود) 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 والأصالة والحساسية للمشكلات (هواري معراج: 2006. 68. 69).

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في الكشف عن أهمية العقل في العملية الإبداعية، إلا أنها انتقدت لتركيزها الشديد على العقل والفكر دون غيرها من العوامل، فالإبداع لا يمكن أن يكون نتاج الفكر وحده فهو يحتاج إلى جانب دور العقل وادوار أخرى للحواس والمزاج والأعصاب، وذلك لارتباطه الوثيق بمتغيرات عديدة كالدافعية والاستعداد والاهتمام وغيرها، وبالإضافة إلى هذه العوامل أضيفت نظرية أخرى من نظريات الإبداع ألا وهي النظرية الاجتماعية، عوامل أخرى تبين دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع والنتاج الإبداعي، وتأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وكذلك تأثير العوامل التربوية في الإبداع . (صالح حسن الدايري: 2008. 30. 31).

وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع، إلا أنه قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات تصنف حسب الآتي:

■ نظرية البحث عن التفوق: ووترمان وبيترز *B WATERMAN T PETERS*

سميت بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما "*In search of exelance*" واللذان أوردتا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحث عن المبادئ والقيم المشتركة بينهما، ونوجز تلك القيم والمبادئ فيما يلي: (رعد حسن الصرن: 2000: 38. 39)

- الاهتمام بالإنتاج والشروع في الأداء تفاديا لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات.
- تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.

- إعطاء استقلالية للوحدات ولأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينهما على الأداء المتميز.
 - تنمية القدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم.
 - تبسيط المستويات الإدارية.
 - تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة.
 - استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها تميزها.
 - أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.
- **نظرية الأداء الظافر:**

توصل كليغورد وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر، أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتهما التنظيمية، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- وضع وتطوير رسالة محددة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- تحفيز العاملين على التدريب والتجريب.
- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع.

على ضوء ما تقدم في النظريتين الأداء الظافر والبحث عن التفوق ومن خلال دراسة وتحليل القائمين الأولى التي وضعتها "وترمان" و "بيترز" والثانية التي توصل إليها "كليغورد" و "كافيني"، يبدو لنا جليا أن القائمين متماثلين تقريبا في المفاهيم والمبادئ، مما يدعم نتائج الدراستين ويؤكد أهميتها، والتي يمكن اعتبارها كإطار مرجعي للمؤسسات التي تسعى إلى التفوق والإبداع كمنهج فكري وعملي، ويقتضى فقط وضع هذه المبادئ والمفاهيم موضع التنفيذ الفعلي. (رعد حسن الصرن: 2000. 38. 39)

■ **نظرية سيمون ومارتش (March & Simon; 1958)**

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 رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ومن ثم إبداع، حيث عزت الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية. (رعد حسن الصرن: 2000. 38. 39)

■ **نظرية برنز وستولكر (Burns & Stalker; 1961):**

كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي

يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئة سريعة التغير، والذي يقوم أساساً على مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. (أمينة بواشري: 2011. 13)

■ **نظرية ويسلون (Wilson: 1966):**

قد بين ويسلون عملية الإبداع تمر من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة (جلدة، سليم يطرس: 2006. 39)

نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill : 1970):

استفاداً مما قدمه كلا من (Burns & Stalker) (March & Simon)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف "بالحالة والحلول"، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) بينما ينبغي لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية والاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. (الصرايرة، اكنم: 2003. 203. 205)

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها. (جلدة، سليم يطرس: 2006. 39. 40)

نظرية هايكج وأيكن (Hang & Aiken : 1970):

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 كالاتي:

- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: (زيادة التخصصات المهنية - المركزية - الرسمية - الإنتاج - الكفاءة والرضا عن العمل). (الصريرة، اكثم: 2003 . 203 . 205).

نظرية زلتمان واخرون (Zaltman & éthers: 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. (الصريرة، اكثم: 2003 . 203 . 205).

يمكن الاستنتاج من خلال ما تم عرضه من نظريات الإبداع الإداري في هذه الدراسة، أن بعض النظريات بينت الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة، ونظريات أخرى حددت العوامل المؤثرة في تنمية وتطوير الإبداع داخل المؤسسات ونادت بضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي قد تواجه العمل أو تعيق تحقيق الإبداع بينما نظريات أخرى حددت المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية.

2-4- القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

هناك قدرات للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول أن كثير من الباحثين متفقون حول وجودها كقدرات للإبداع وهي على النحو التالي:

■ الأصالة (Originality):

يقصد بها التحدد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الإداري بأفكار جديدة متجددة بالنسبة للأفكار وزملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الإداري، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، ولذلك يوصف الإداري المبدع بأنه الذي يستطيع أن يتعد عن المؤلف أو الشائع في الأفكار. (عبد عطا الله حمائل: 2008 . 684)

ويقصد بها أيضاً المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى. (السرور ناديا: 2002 . 119)

وتشمل الأصالة على ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة الغير الشائعة: القدرة على إنتاج أفكار جديدة.

- الاستجابة البعيدة: ويعني القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

- الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً للأصالة إذ لا يمكن

الاعتماد على عدم الشيوع وحده محك له. (الخطيب علي: 1995 . 137)

■ الطلاقة (Fluency):

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ويقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الإداري المبدع وتتميز الأفكار المبدعة بملائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي استبعاد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم المعرفة أو وعليه فكلما كان الإداري قادرا على إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن، كلما كان موصوفا بالطلاقة (عبد عطا الله حمايل: 2008. 684)

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سهولة الأفكار وسهولة توليدها (السليم عبد الله يوسف الزامل: 2002. 21) ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة:

أ. الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية محددة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها (مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين).

ب. الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى او في أي صفة أخرى، (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات

ج. الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا الى مثيرات شكلية لو وصفية معطاة، مثل (أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقة عديدة)

د. الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة او موقف مثير، ومثال ذلك: (يعطى عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان)

هـ. الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية (مثل كتابة جمل تشمل كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى. (جمال خير الله 2009: 29.30)

■ المرونة (FLEXIBILITY):

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة، وعدم التعصب الأفكار بحد ذاتها. (السرور ناديا: 2002. 117) وتعني أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس. (الصيرفي محمد عبد الفتاح: 2003. 18). وتصنف المرونة الى قسمين:

- المرونة التلقائية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة الى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحفية في أشياء متعددة غير القراءة.

- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عناوين مختلفة لقصة واحدة. (سليم، الصافي: 2011. 96)

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف على عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها. (حنورة مصري: 2000. 29)

■ الحساسية من المشكلات (*Sensitivity to Problems*):

يقصد بها أيضا الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محبط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة التساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان فتحي: 2002. 157)

وعلى هذا الأساس فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى "جيلفروود" وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير ابداعي (نادية عبده، عبد اللطيف: 2000. 11) حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قيمة دون أخرى ويدرك الأهداف التي تدفعه للتفكير ويؤمن بها. (عباس علي: 2004. 153)

ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد في فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (ابراهيم عبد الستار: 2002. 26)

■ القدرة على التحليل (*Analisis*):

هي القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصر الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله في تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. (رشوان حسين: 2002. 43)

بمعنى تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. (القريوتي قاسم: 2000. 305)

وتعني أيضا القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. (عادل الشقحاء: 2004. 44)

3- أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر كبير على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم يؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، و ينتج عنه درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي، ويساهم في المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة، فعلى سبيل المثال نجد أن البيئات التنظيمية التي تشجع على الإنجاز والتفوق والتجديد، أيضاً نجد تلك التي لا تشجع الإبداع وبالتالي لا يتوفر مناخ إبداعي وهي:

- بيئة تتسم بالركود واللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرات.
- بيئة يغلب عليها طابع التسلية والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.
- بيئة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة وتقاوم أي نوع من أنواع التغيير.
- بيئة تفرض ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف، ولا تستشير أعضاء المنظمة وتشاركهم بأهدافها والخروج عليها يعد جريمة. (النمر سعود محمد: 1992. 91)

بينما كرس آخرون جهودهم ليجمعوا على أن الإبداع والابتكار الإداري تتحكم فيه عوامل داخلية وعوامل أخرى صنفنا على النحو التالي:

- **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم، وحجم المنظمة من حيث انتشار فروعها وتنوع انشطتها، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، واذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف المنظمة، والتي بناء عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة، حيث ان ضبط جوانب القوة، واستخدامها بشكل صحيح، والسيطرة على جوانب الضعف يزيد من فرص القوة وتشكيل أحد المؤشرات المهمة في بناء العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة.

- **عوامل خاصة أخرى:** وهي العوامل التي تتعلق بالأمور الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذي تتوافر لديهم ملكات الإبداع والابتكار، والتي تمثل بمثابة المحددات لعوامل الاتجاه نحو الإبداع والابتكار، وفي هذا الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والإبداع. (Judith & Hairre :2004, P28)

وأضافت دراسات أخرى أن البيئة الإبداعية تشمل التنوع في وجهات النظر، التعلم وتطبيق الحلول الإبداعي للمشكلات، الأدوات والكفاءات، التسامح عند الخطأ، الاحترام المتبادل بين الأفراد، عدم وجود الصراعات التشجيع ودعم تحمل المخاطرة، العلاقات التعاونية ومناقشة الأفكار. (Hilton Barrett 2005. 216)

أما (Williams : 2001,P65) فقد رأى أن الإبداع الإداري يخضع لعدة عوامل مؤثرة تساعد في تنميته وتطويره من خلال العديد من العوامل الداخلية وصنفها على النحو التالي:

- **العوامل الثقافية:** والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.

- **الهيكل التنظيمي:** بحيث يكون مرنا ويسهل التعامل معه، ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والادوار.

- **توفير الموارد والمستلزمات المختلفة:** كالموارد المالية والادوات والمعلومات والتسهيلات في تحفيز ودعم الابداع.

- **تكوين فرق العمل:** وذلك من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على اعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم، وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.

3-1- أثر ظروف العمل والعمل الجماعي على الإبداع الإداري:

- **أثر ظروف العمل على الابداع الاداري:**

يتطلب احداث الابداع توفر بيئة عمل تشجع على ذلك، فهو لا يحدث بشكل عفوي، فبيئة العمل تمثل بالظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف او ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل وتتضمن (مساحات مكتب العمل، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الاضاءة، التهوية، وسائل الاتصال التكنولوجية المناسبة للعمل، وتوفر الخصوصية، وسائل الامن والسلامة للعاملين) وغير ذلك من الوسائل الضرورية التي تجعل بيئة العمل مريحة وتسهم بفاعليه في ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تقلل الرضا الوظيفي وفرص الابداع. (Jon, Sundbo 2000,03)

- **أثر العمل الجماعي على الإبداع الإداري:**

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتعمل من أجل الصالح العام للمنظمة. (بسام بن مناورة العنزي: 2005. 24) فمن المؤكد ان الإبداع ليس فرديا في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعيا، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين في حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون على تقديم الافكار والحلول الابداعية. (سالم لعياشي: 2014. 29)

ويبرز أثر بيئة العمل الداخلية على إبداع العاملين في المنظمات من خلال العمل الجماعي وفرق العمل التي تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:

- تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرونها الاعضاء الاخرون للنقاش.
- والرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو الى مساعدة الاخرين، وخاصة في الظروف الصعبة. (عبد الله حسن مسلم: 2015. 32)

3-2- أثر الاتصال والحوافز على الإبداع الإداري:

- أثر الاتصال على الإبداع الإداري:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها :

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها. (حسام بن مناور: 2005. 41. 40).

كما أن النمط الجيد من الاتصال الذي يؤثر في اتجاهيه يتيح للعاملين فرص ابداء الراي والتعلم والتطور، أما الاتصال في اتجاه واحد (نازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن افكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك من لا يتم دون حصولهم على المعلومات، ومما لاشك منه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليتة، وتؤدي الى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والاجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن اساليب جديدة تواكب التغييرات التقنية في أساليب الانتاج والاداء، وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين، مما يدفع كل فرد الى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز، وتتفوق المنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي يدفعهم الى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الاداء. (الشقاوي عبد الله: 1994. 208)

- أثر الحوافز على الإبداع الإداري:

تعد بيئة العمل في حد ذاتها عنصر من عناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي او معنوي، يتأثر بما يسود في بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الاداء، كما ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الاداء، يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة، ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية وحفزهم على التجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية. (فرحات فاروق احمد: 1994.

(177)

كما عرفت الباحثة في علم النفس *Teresa Amabil* الإبداع بشكل يربط ثلاث عناصر أساسية، وتعتبره بأنه نقطة التقاء بين ثلاث عناصر أساسية هي (المورد، التحفيز، التقنيات) حيث تتمثل الموارد في المواهب والمعارف العامة والمهارات على مستوى الأفراد، أما على مستوى المؤسسة فتتمثل في الأموال الآلات المعلومات والبيانات المقدمة للأفراد وتتضمن التقنيات الكفاءات الضرورية للعمل الإبداعي من خلال طريقة أداء العمل التي يبروز الأفكار الجديدة، أما التحفيز فتشير "امابيل" بأن هناك تحفيز داخلي وتحفيز خارجي الأول يكون من خلال محفزات خارجية فالفرد لا يستمر في أداء عمله من أجل العمل ذاته بل من اجل ما سيحصل عليه من فوائد، أما التحفيز الداخلي فيتمثل في ردة الفعل الإيجابية للفرد نتيجة عمل ما، وهو ما يولد لديه الفضول والرغبة في التحدي والمنافسة، غير أنه من الصعب الفصل بين التحفيز الداخلي والخارجي لأنهما مرتبطتان، كما ترى الباحثة أن التحفيز هو العنصر الأكثر أهمية لأنه يحدد ما سيفعله الفرد بالفعل. (Blandin: 2007. 202)

3-3- أثر المشاركة في اتخاذ القرار والتكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري:

- أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع:

إن العاملين مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والأداء، وإعطاء الحرية الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية، مما يشجعهم على التفكير والإبداع. (الحسينة سليم ابراهيم: 2009. 300)، كما أن إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات يزيد من درجة ولائهم للمنظمة، ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز. (عبد الله حسن مسلم: 2015. 31)

وتعد عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لأن الأفراد العاملون ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية حيث يعتبروا هم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، (درة عبد الباري: 2004. 108)، وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تشمل جانبا حيويًا في تطوير الدافعية العاملين على الإبداع والتجديد وذلك لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات. (مصلح حمدان البقي: 2010. 05)

- أثر التكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري:

تعتبر التكنولوجيا والإبداع الدوافع الأساسية لتعزيز الجودة وتحقيق الرخاء والعامل المحفز للمعرفة، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى مجاورة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا حتى تتمكن من توليد أفكار إبداعية وتقديم المزيد من الخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الجودة العالية والتكلفة المنخفضة (برافين جوبتا: 2008. 135، 136)

كما أن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد تسمح بخلق الأفكار الجديدة واختبارها وتجريبها ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد هنا ما يحتاجه الفرد لبيدع ضمن إمكانيات المؤسسة، ومن هذه الموارد المعدات التكنولوجية اللازمة والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات، إذ يعد المال والوقت من أهم الموارد المؤثرة على الإبداع. (يحيي سليم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي : 2009. 18)

4- الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في هذا الصدد أبرز الجهود المحلية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاع الحصول عليها وجمعها، وبما ان موضوع الدراسة علاقة تبادلية ما بين متغير بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، تم فقط الاعتماد على الدراسات السابقة "المشابهة" التي ترتبط متغيراتها أو مؤشراتها بموضوع الدراسة.

4-1- الدراسات المشابهة:

▪ دراسة سعيد بن سفران عطوي العرابي 2015 بعنوان: "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري بالأندية الرياضية". مذكرة ماجستير في الإدارة الرياضية، من جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وطبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في الإدارة الرياضية، اختيرت بطريقة عشوائية وقدرت ب 201 عاملاً، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة الارتباطية.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين عنصر الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر الاتصال والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر نظم اجراءات العمل والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر تطوير الأداء والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر تقييم الاداري والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين عنصر العلاقات المتبادلة والإبداع الإداري.

- أهم الاقتراحات:

- الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية
- زيادة الاهتمام بتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي المناسب للعاملين في مجال الأندية الرياضية فيما يتصل بالحوافز والمكافآت، وكذا برامج تطوير الإبداع الإداري للعاملين.
- رصد ميزانيات كافية لتدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة بالأندية الرياضية فيما يتعلق بمجال الاتصال.

▪ دراسة وسيلة واعر 2015 بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة بشكل عام الى قياس اثر الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية قدرت ب 135 من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة الارتباطية.

– أهم النتائج المتوصل إليها:

– هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط القيادي التحويلي (الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي الاهتمام الإنساني بالفرد) والإبداع الإداري.

– هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط القيادي التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة) والإبداع الإداري.

– هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين النمط القيادة التشاركية (التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الانسانية، المشاركة في اتخاذ القرار) والإبداع الإداري.

– هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين نمط القيادة الأبوية (القائد الخير، القائد الاخلاقي، القائد المتسلط) والإبداع الإداري.

– أهم الاقتراحات:

– العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع، تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري، تكون مهمتها دعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافئة المبدعين وتشجيعهم على طرح الافكار الإبداعية والاعتراف بها.

– ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.

▪ دراسة مودة إسماعيل حسن إسماعيل 2014: بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري " مذكرة ماجستير من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة الميسرة " الغير الاحتمالية " و قدرت ب 100 موظف، موزعين على مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي، كما استخدم الباحث

العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير الحوافز والمكافأة والإبداع الإداري.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير ظروف العمل والإبداع الإداري.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين متغير التكنولوجيا والإبداع الإداري لدى العاملين.

- أهم الاقتراحات:

- على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعا لتسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي.
- توفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية.
- الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالهم.
- العمل على توفير الاحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

■ دراسة سالم لعياشي 2014: بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة

الشباب والرياضة" مذكرة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة في شكلها العام الى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بـ (العمل الجماعي، والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات يعملون بمختلف المديرات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة مسحية قدرت بـ 50 موظف، كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومربع كاي².

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي تساهم في تحقيق الأداء المتميز.
- الثقافة التنظيمية التي تتسم بالأبداع الاداري تساهم في تحقيق الأداء المتميز.
- الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الأداء المتميز.

- أهم الاقتراحات:

- التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق، واعتبار تحقيق أهداف الوزارة مسؤولية جماعية يشترك فيها الجميع.
- الاهتمام بعامل التحفيز لتشجيع العاملين المتميزين من خلال مكافأة الأداء المتميز.
- توفير مناخ تنظيمي يتيح قدر من اللامركزية لتعزيز شعور العاملين بالمسؤولية كل حسب منصبه الوظيفي.

▪ دراسة محمد سعد فهد المشوط 2011 بعنوان: " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر بيئة العمل على السلوك الإبداعي على موظفي أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات على عينة مسحية متكونة من جميع أعضاء التدريس في الأكاديمية ومقدارها 53 موظف، كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التدريب على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الحوافز والمكافأة على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ظروف العمل على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الانظمة والتعليمات على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.

- أهم الاقتراحات:

- الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين في الأكاديمية.
- توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في الأكاديمية.
- الابتعاد عن التهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية بالأكاديمية.
- ربط نظام الحوافز والمكافآت في الأكاديمية بشكل مباشر مع نتائج الأداء.

▪ دراسة جواد محسن راضي 2010 بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري". مذكرة ماجستير من قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

هدفت الدراسة بشكلها العام الى معرفة العلاقة الارتباطية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل التدريب، الاتصال الإداري، التحفيز) وإبداع العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها 37 موظفا يعملون بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة الارتباطية.

- أهم النتائج المتوصل اليها:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين متغير درجة تفويض السلطة للعاملين ومتغيرات الإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين متغير التركيز على العمل بشكل فرق ومتغيرات الإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين متغير الاتصال الإداري ومتغيرات الإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين متغير تحفيز العاملين ومتغيرات الإبداع الإداري.

- أهم الاقتراحات:

- إمكانية الاستفادة من أدوات القياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا بالكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض السلطة.
- إمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل، ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

- استمرارية إنجاز المزيد من البحوث والدراسات بخصوص العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى، يمكن أن يساهم في إغناء المعرفة التنظيمية .

■ دراسة بسام بن مناور العنزي 2005 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري". مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود السعودية.

هدفت الدراسة بشكلها العام للتعرف على علاقة ابعاد الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة من العاملين في المؤسسات العامة قدرت ب (454) مفردة، واستخدم الباحث معامل الانحدار المتدرج، ومعامل الارتباط بيرسون.

أهم النتائج المتوصل اليها:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين متغير الحوافز والمكافأة والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين متغير فرق العمل والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين متغير العدالة والإبداع الإداري.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين متغير الكفاءة والإبداع الإداري.

- أهم الاقتراحات:

- إمكانية اجراء هذه الدراسة لاختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل القطاع العام الحكومي الخاص.
- إمكانية البحث عن قيم أخرى تشكل جزءا من نسيج الثقافة التنظيمية ومحاولة معرفة أثرها على الإبداع الإداري
- إمكانية إجراء دراسات مقارنة بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية بين القطاع العام والقطاع الخاص.

4-2-2- تعقيب عن الدراسات السابقة:

إن توظيف الدراسات السابقة والتمعن فيها من خلال النقد والتحليل والاستنباط المنظم لفقراتها، يلزم علينا في مجال البحث العلمي المتواصل أن نحترم ما بدأ به الباحثون السابقون وما انتهوا إليه، لأن طبيعة البحث والتنقيب في رحاب المعرفة يبدأ مما انتهى إليه الآخرون، ومن خلال ما تم عرضه ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف عن الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

4-2-1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع العام للدراسة:

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام لمعرفة علاقة بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، للتشابه مع دراسة (مود اسماعيل 2014) التي ركزت على معرفة أثر بيئة العمل بالإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كما تشابهت أيضا مع دراسة (محمد المشوط 2011) التي ركزت لمعرفة أثر بيئة العمل على القدرات الإبداعية لدى موظفي أكاديمية سعد عبد الله.

- من حيث الأهداف الجزئية:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، العمل الجماعي الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا المستخدمة) بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وبما ان الباحث اعتمد تقريبا على الدراسات المشابهة فقط، ظهر العديد من أوجه الشبه بين مؤشرات الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة، ومن بينها دراسة (سعيد بن سفران 2015) التي كانت أهدافها الجزئية معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية ما بين متغيرات (الاتصال، الحوافز المشاركة في اتخاذ القرار) والإبداع الإداري لدى العاملين في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وتشابه جزئيا أيضا مع دراسة (مودة إسماعيل 2014) التي كانت أهدافها الجزئية معرفة أثر متغيرات بيئة العمل (الحوافز ظروف العمل، التكنولوجيا) بالإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كما تشابه جزئيا أيضا مع دراسة (محمد المشوط 2011) التي هدفت إلى معرفة أثر متغيرات بيئة العمل (المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة) والإبداع لدى موظفي أكاديمية سعد عبد الله.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات (مسيلة، برج بوعريريج سطيف، بسكرة) لتتفق مع دراسة (سالم لعياشي 2014) التي طبقت بطريقة مسحية على جميع إدارات وزارة الشباب والرياضة، كما تتفق أيضا مع دراسة (محمد سعد فهد المشوط 2011) التي طبقت بطريقة مسحية على جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد عبد الله بدولة الكويت.

- من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتشابهت مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة (بن سفران العرابي 2015)، ودراسة (جواد محسن راضي 2010) ودراسة (بسام بن مناورة العنزي 2004).

- من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان على شكل مقياس ليكرت الخماسي التدرج، مثل دراسة (وسيلة واعر 2015) ودراسة (مودة اسماعيل حسن 2014) ودراسة (محمد سعد فهد المشوط 2011).

- من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم في هذه الدراسة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، لذا تشابهت مع كل من دراسة (سعيد بن سفران 2015)، ودراسة (جواد محسن راضي 2010)، ودراسة (بسام بن مناورة العنزي 2004).

4-2-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع العام:

ركزت الدراسة الحالية على معرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، في حين بعض الدراسات السابقة لم تركز على موضوع بيئة العمل الداخلية، مثل دراسة (جواد محسن راضي 2010) التي ركزت من حيث الموضوع العام للدراسة على معرفة العلاقة الارتباطية ما بين متغير التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، كما تختلف مع دراسة (بسام بن مناورة 2004) التي تركز موضوعها العام حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

- من حيث الأهداف الجزئية:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال الإداري، الحوافز المادية والمعنوية، المشاركة في اتخاذ القرار، استخدام التكنولوجيا) والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أما دراسة (وسيلة واعر 2015) هدفت بشكلها العام إلى قياس أثر الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري لدى عمال مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر وتختلف أيضا مع دراسة (سالم لعياشي 2014) التي هدفت في شكلها العام إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بـ (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية).

- من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم في هذه الدراسة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لي تختلف مع العديد من الدراسات السابقة من ناحية الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومن بينهم دراسة (مودة اسماعيل حسن إسماعيل 2014)، ودراسة (محمد سعد فهد المشوط 2011) اللذان استخدمتا معامل الانحدار الخطي البسيط، للكشف عن الأثر ما بين المتغيرات.

- من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في مديريات الشباب والرياضة أما دراسة (سعيد بن سفران 2015) ودراسة (جواد محسن راضي 2010)، ودراسة (بسام بن منورة العنزي 2004) دراسات سعودية، في حين دراسة (مودة إسماعيل 2014) طبقت في دولة السودان، أما دراسة (محمد سعد المشوط 2011) طبقت في دولة الكويت.

4-3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على مؤشرات بيئة العمل الداخلية الأكثر تداولاً والأكثر دراسة وتحديدتها وكان لا بد من إجراء بحث في مجال الإدارة الرياضية.
- استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- الربط بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تفسير النتائج المتوصل إليها.
- الاستعانة ببعض عبارات استبيانات الدراسات السابقة مثل دراسة (وسيلة واعر 2015)، ودراسة (سالم لعياشي 2014)، وتعديلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.

4-4- تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ركزت الدراسة الحالية على معرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، كإحدى المؤسسات الرياضية التي تهتم بترقية الرياضة داخل الولاية.
- سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية، و ربط الإدارة الرياضية بالعلوم الإدارية الحديثة الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- فرضيات الدراسة

1. الكلمات الدالة في الدراسة:

تعتبر المفاهيم من الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والواقع والحوادث دون ما تحديد الواقعة أو الحادثة بعينها أو الأشياء بذاتها، إذ تعرف "المصطلحات" على أنها إعطاء معنى لكلمة ما، أو مصطلح، أو عبارة، ويمكن القول كذلك أن التعريف يبين كيفية استخدام الكلمات. (رجاء محمود أبو علام: 2011. 47)

وعلى هذا الأساس توجد بعض المفاهيم والمصطلحات التي سيتكرر استخدامها في هذه الأطروحة، ولذا من المناسب توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على صورته واضحة عن هذه الدراسة.

أولاً: بيئة العمل من الناحية اللغوية:

- مصدر مشتق من الفعل بؤ، ويعني المنزل والمكان. (الرازي: 2004. 43)

- ان كلمة البيئة مشتقة من كلمة (*Environs*) أي كل ما هو محيط الكرة الأرضية، وكلمة بيئة في الأصل كانت تعني العناصر الطبيعية للحياة، مثل الهواء والجبال والصحراء والغابات، وقد تطور هذه المفهوم ولم يقتصر على العلوم الطبيعية بل شمل معظم العلوم الاجتماعية، السياسية، القانونية، الإدارية. (بوقال سليم: 2012. 24)

مفهوم بيئة العمل الداخلية:

- يفترض عدم ذكر كلمة " البيئة " ككلمة مجردة، بل يفضل تحديد أي نوع من البيئة هو المقصود في حديثنا، حيث أن العلوم في وقتنا الحالي اهتمت بتعريف كلمة "البيئة" من وجهة نظر كل واحد منها. (محمد، سحر: 2000. 89)

- مجموعة القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الادارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العمليات الإدارية. (القربوتي: 2000. 35)

- تمثل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه. (صلاح الشنواني: 1983. 305)

- يعرفها *Liwin & Stringer* على أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الافراد في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم. (العديلي ناصر محمد: 1995. 95)

- الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة، التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية وتميزها على غيرها من المنظمات (رحالة عبد الرزاق: 2010. 11. 36)

- تتمثل في الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة اخرى يمكن القول أنها تشمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين، والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها. (صالح مهدي، الغالي: 2014. 122)

التعريف الإجرائي "بيئة العمل الداخلية": هي مجموعة الاتجاهات والممارسات الإدارية والتنظيمية، وتشمل العناصر التالية : (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا المستخدمة) المحيطة بموظفي مديريات الشباب والرياضية.

مفهوم ظروف العمل:

- هي العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله، وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمل، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل. *Jean (Pierre Citeau: 2002,P 168)*

- هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها. (صلاح الشنواني: 2004. 205)

- يقصد بظروف العمل بيئة العمل المادية وتتضمن كل من (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية) التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 37)

- تتمثل هذه العناصر مختلف ممتلكات المنظمة المادية، مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها(صالح مهدي، الغالي: 2014. 122)

التعريف الاجرائي "ظروف العمل": هي المكونات المادية وتشمل العناصر التالية: (تجهيز وترتيب مكتب العمل النظافة في مكان العمل، الحرارة، الإضاءة)، التي تحيط بعمل موظفي مديريات الشباب والرياضة.
مفهوم العمل الجماعي:

- يعرف *Davis* العمل الجماعي على أنه عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (خليل الشماع، خضير حمود: 2000. 143)

كما يعرف *Kretner. Kinicki* العمل الجماعي على أنه مجموعة من اثنين أو أكثر، يتفاعلون بجرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة. (حسين حديم: 2004. 157)

ويعرف *Tosi* الجماعة: على أنها عدد صغير نسبيا من الأفراد يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيها بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة. (كامل محمد المغربي: 2010. 175)

- اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح عمل، يكون الأعضاء فيها بدرجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل، بغية العمل للوصول إلى أهداف محددة. (خضير الفريجات، اللوزي: 2009. 219)

التعريف الإجرائي "العمل الجماعي": تعاون الموظفين في إنجاز المهام الموكلة لهم، لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

مفهوم الاتصال:

تعريف معجم المصطلحات الإدارية: هو عبارة عن تبادل الرسائل (الأفكار والآراء والمعلومات) بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية، وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة. (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 2007. 86)

- عملية نقل البيانات أو المعلومات أو الأفكار بين الاثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق رسائل شفوي أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالتها، ويدركها المرسل والمستقبل. (منال طلعة محمود: 2003. 163. 164)
- عملية نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين. (حنفي عبد الغفار: 2002. 128)
- عملية تهدف الى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة. (أبو السعيد، وعائيد زهير: 2010. 68)

- عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مما يعني أن المتلقي يفهم الرسالة، وهو أيضا عبارة عن إرسال واستقبال الرسائل عن طريق الرموز. (*Spaho Kena : 2013 P104*)

التعريف الإجرائي "الاتصال": بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

مفهوم الحوافز:

- مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم الى سلوك معين. (براء رجب تركي: 2015. 13)
 - فرص أو سواكل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع. (مصطفى شاويش: 2005. 208)
 - الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد في الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (مدني عبد القادر علاقي: 2007. 476)
 - الحوافز تتنوع إلى ما هو مادي (أجور أرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة، الترقية، المشاركة) وكذلك حاجات الفرد العامل الداخلية النفسية والخارجية، التي تدفعه وتستثير فيه الروح المعنوية العالية الموجودة داخل الإنسان، وتوجهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة. (عدوي ناصر دادوي: 2003. 69. 70)
- التعريف الإجرائي "الحوافز":** هي مجموعة الفرص المادية والمعنوية، التي توفرها مديريات الشباب والرياضة لموظفيها لحثهم على العمل، وإثارة رغباتهم من أجل السعي للحصول عليها.

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

- لجوء المدراء إلى العمال لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية، من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس بالإيجاب على أدائهم. (جوهر صلاح الدين: 1984. 118)

- دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الادارية. (كنعان نواف: 2003. 208)

- التعاون البناء والمثمر بين المديرين والموظفين على اتخاذ القرارات، من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة. (شعت ونشوان: 2001. 236)

- هي الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات، التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة وبهذا يكون القرار جماعي. (خلاصي مراد: 2007. 30)

التعريف الإجرائي " المشاركة في اتخاذ القرار: درجة إسهام موظفي مديريةية الشباب والرياضة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، والتزام الإدارة بتطبيقها، مما قد ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

التكنولوجيا المستخدمة:

- تأتي كلمة التكنولوجيا مرادفا للتقانة وتعرف ب (Technology) التي اشتقت من الكلمة اليونانية (Tech) وتعني فنا او مهارة، اما الجزء الثاني من الكلمة (logy) فتعني علما أو دراسة، ويترجم البعض الكلمة الى العربية تكنولوجيا أو تقنيات، في حين يراها البعض الاخر تقانة او تقانات. (ابو غنيم: 2007. 89)

- التكنولوجيا تتضمن معرفة كيف (Know-How) والمكونات المادية والاجراءات المستخدمة في انتاج الخدمات والمنتجات. (Krajewski & Ritzman: 2005. 509)

- يعرفها Daft على أنها مجموعة الأدوات والأساليب المستخدمة في العمليات التشغيلية، لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات. (موسى اللوزي: 2007. 146)

وتعرف تكنولوجيا المعلومات: على أنها مجموعة الأدوات التي تساعد بالعمل مع المعلومات في انجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، وهذه الادوات تتضمن المفردات ذات الصلة بالحاسوب، والتطبيقات ذات الاوساط المتعددة التي تساعد في رؤية، وسماع، وقراءة موضوعات مختلفة، والانترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم، والاتصال بالآخرين في كل مكان. (عجم حس: 2007. 43)

التعريف الإجرائي "التكنولوجيا المستخدمة": نقصد بها جميع الأدوات والأجهزة التكنولوجية، وتشمل كل من العناصر التالية: (الحواسيب، الانترنت، الوسائل الالكترونية.. الخ) التي يستخدمها الموظفون بمديرية الشباب والرياضة في أداء العمليات الإدارية.

ثانياً: الإبداع من الناحية اللغوية:

إن مصطلح "الإبداع" يعد من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة " كإبداع الإداري"، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات عديدة، فالباحثون والمدرّبون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة، هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين، إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها.

- **الإبداع في اللغة:** ابتكار شيء غير نمطي وغير متكرر، ويعود المصطلح إلى الفعل (بدع، وبدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى (الجمي، أديب: 1994. 228)

- اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب، وهي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها. (يوسف محمد رضا: 2002. 283)

مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد به البعض الآخر ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة، في حين ينظر فريق آخر إلى أن الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه. (بلال خلف السكارنة: 2011. 16. 17)

- **تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي:** على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو: 2002: 10)

- إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص على أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى العمليات العقلية لترتقي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء الخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم ككل. (جروان فتحي: 2002. 22)

- محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة، لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية، من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع. (حمود خطير كاظم: 2002. 204)

- قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والربط، والخروج على المألوف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن أن تنميها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم. (السليم عبد الله يوسف الزامل: 2002. 21)

- استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. (القحطاني سالم سعيد: 2002. 102)

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: تعني قدرة موظفي مديريات الشباب والرياضة، على استعمال أساليب جديدة في إنجاز المهام الموكلة اليهم، في ظل استخدام العناصر التالية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط).

الأصالة اصطلاحاً

- تعني أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية - فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن، وتشير أيضاً إلى الأمر والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (الصيرفي محمد عبد الفتاح: 2003. 19)

- بقصد بها الجودة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد ويشترط في الأصالة أن تكون محققة الهدف وملائمة للغرض. (دريوش شاهيناز: 2012. 107)

التعريف الإجرائي "الأصالة": تعني قدرة موظفي مديريات الشباب والرياضة على إنجاز المهام الموكلة اليهم بأسلوب متجدد، وعدم اللجوء إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

الطلاقة اصطلاحاً:

- قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة، مقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لطيف محمد: 2011. 34)

- قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (السويدان ، العدوني: 2002. 57)

التعريف الإجرائي للطلاقة: قدرة الموظفين في مديريات الشباب والرياضة على المبادرة بطرح أفكار جديدة تخص عملهم أكثر من غيرهم من ذوي التفكير التقليدي.

مفهوم المرونة:

- القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص الى تبني أنماط فكرية مختلفة يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلقت، وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي. (لطيف محمد: 2011. 57)

- تعني النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما هو معتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العام وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (الصيرفي محمد عبد الفتاح: 2003. 18)

التعريف الإجرائي " المرونة": قدرة موظفي مديريات الشباب والرياضة على توجيه أفكارهم نحو الأفضل، وإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة واخرى.

مفهوم الحساسية للمشكلات:

- قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات او انتاج جديد يحل هذه المشكلات. (وسيلة واعر: 2015. 85)

- التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى اخر هي قدرة تجعل الشخص يرى موقفا ما بأفكار جديدة. (الصيرفي محمد عبد الفتاح: 2003. 16)

التعريف الإجرائي " الحساسية للمشكلات": هي قدرة موظفي مديريات الشباب والرياضة على إدراك المشاكل التي قد تواجه العمل في المواقف المختلفة، ومجتهدهم عن حلول لها بطريقة إبداعية.

مفهوم القدرة على التحليل:

- تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. (عادل الشقحاء: 2004. 44)

- القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد. (محمد بزيح العازمي: 2006. 56)

التعريف الإجرائي " القدرة على التحليل": تعني قدرة موظفي مديريات الشباب والرياضة على تحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة.

الموظف:

- تعريف المعجم الإداري: مصطلح يطلق على هيئة الاشخاص المستخدمين في مؤسسة ما. (سمير الشوبكي: 2006. 338)

- يعرف (Duguit) الموظف العمومي: على أنه كل شخص يساهم بطريقة دائمة في ادارة مرفق عام، مهما كانت طبيعة الاعمال التي يقوم بها. (جمعة محارب: 2004. 85)

- الموظف بالنسبة للمشرع الجزائري: حدد الأمر رقم 66-133 الأجزاء المكونة للموظف الجزائري حسب المادة رقم 01: يعتبر الموظفون أشخاص معينين في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية.

- الموظف الحكومي هو كل شخص يعهد اليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام، أو هو مسؤول رسمي يعمل بوظيفة رسمية ذات طابع رسمي وتتصف بطابع السلطة و الأهمية. (معجم المصطلحات الإدارية 2007. 402)

التعريف الاجرائي "الموظف": فرد إداري معين في وظيفة دائمة على مستوى مديريات الشباب والرياضة.

مديريات الشباب والرياضة:

هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، يشرف عليها مديري تنفيذي معين من طرف والي الولاية، تسهر على تهيئة العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية للمديرية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة، وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. (ناصر دادي عدون: 1998. 32)

- التعريف الإجرائي "مديرية الشباب والرياضة": مؤسسة عمومية ولائية، تابعة لوزارة الشباب والرياضة، ذات طابع خدماتي، تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية والشبابية، وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات التابعة لقطاعها، إلى جانب التأطير البيداغوجي والتنسيير الإداري، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

2. مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، مما فرض عليها إيجاد طرق حديثة في التسيير ونبد الطرق والإجراءات التقليدية، عن طريق إيجاد أشخاص أكفاء، وتوفير كافة الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية.

وأي مؤسسة لا تنشئ من فراغ، وإنما تنشأ من البيئة الداخلية التي تعمل فيها وتمدها بالموارد، من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية، والقيام بممارسة العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، إلا أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء جميع هذه الوظائف، حيث يتوقف الأداء على مستوى وفعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب صيانته وتنميته والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل فيها.

وتعرف بيئة العمل الداخلية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات والنظم السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، والهيكلة التنظيمية، والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً على بيئة العمل المادية، والحوافز، ونظم العمل، ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية، واتخاذ القرار، ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة من حيث الجودة والفعالية. (فلية، عبد المجيد 2005: 292)

وتشمل بيئة العمل الداخلية على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على الموظفين داخل المنظمات، لذا فإنه لا ينشأ تأثير بيئة العمل على الموظفين داخل المنظمات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى نتائج تفاعل بين العوامل الداخلية المتعددة، ومن بين هذه العوامل يظهر مؤشر ظروف العمل، الذي يمثل حسب الباحثة "سلمى" جزءاً مهماً من الأجزاء المكونة للبيئة العمل الداخلية، وماهي إلا إحدى العناصر المتفاعلة لتكوين جو العمل. (سلمى لحر: 2013. 25)

بينما يمثل العمل الجماعي الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 19).

و تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. (المانع محمد: 2006. 18)

كما يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في المؤسسات، وتنبع أهميته من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. (ميرفت توفيق، ابراهيم عوض الله 2012. 21)

والواقع ايضا ان اتخاذ القرار السليم في بيئة العمل الداخلية، يتطلب الاخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك جميع البدائل المختلفة من جبهات متعددة، واجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة. (فليه، عبد المجيد 2005. 299)

وهناك العديد من المؤثرات التي تستوجب التغيير في المجال التكنولوجي داخل المنظمة وتطويره، كتحسين جودة الخدمات، والتقدم وتدهور المعدات العملية والتقنية التي تؤثر على اجراءات الانشطة والاعمال، حيث يمكن التغيير التكنولوجي المنظمة من اداء اعمالها ومهامها بطرق أكثر فعالية، من خلال ادخال المعدات والوسائل التقنية والتكنولوجية والتي من فوائدها الحفاظ على صدارة المنظمة. (لامى غسان: 2007: 104)

وفي ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي على مستوى الأفراد الإداريين والجماعات في شتى المجالات والميادين، بهدف تحقيق التنمية فيها والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية والخارجية، أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار لا محال، وبذلك أصبح التجديد والابتكار حقيقة في حياة المجتمعات.

و أكد "جروان" على أن الإبداع قد أصبح أحد المقاييس لتقدم المؤسسات، بحيث وصف هذا العصر بعصر المجتمعات المبدعة، أو بعصر تقنيات المعلومات والاتصالات، لكونها أدوات مهمة لبناء مجتمع مبدع، مع تزايد الاهتمام بالإبداع المؤسسي، وأصبح التركيز على توفير بيئة عمل ملائمة، لاستكشاف وتطوير قدرات وحاجات العاملين بشكل متجدد يحقق للمؤسسات القيام بوظائفها وحل مشكلاتها على أوجه أفضل، والذي يتيح أيضا للمجتمع تمتع بمخرجاتها. (جروان فتحي 2002، 38. 39)

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الابداع، وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة على مستوى المؤسسات الخاصة أو المؤسسات العامة، ومنها ما ركزت على المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما تناولته على أساس علاقة المناخ التنظيمي بالقدرات الإبداعية للعاملين، ومن بينها دراسة "سعيد حامد محمد 2009" بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري)، التي طبقت الدراسة عينة من موظفي شركة شيكان للتأمينات، وتوصل أن تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الاتصال يزيد من درجة نجاح العملية الإبداعية، كما أن منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق نوع من التنافس بين الموظفين وبالتالي يرفع كفاءتهم الإبداعية.

بينما توصل "الشمري 2001" في دراسة بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري) إلى وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب) ومستوى الإبداع الإداري، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من (الحوافز المادية، النمط القيادي، العمل الجماعي)، ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية.

وتناولت العديد من الدراسات حول العلاقة بين مؤشرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، والتي لوحظ فيها اختلاف في نتائجها، فمنها ما أكدت وجود علاقة بين أحد مؤشرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، ومنها من نفت هذه العلاقة، وهذا بدوره يمكن أن يرجع إلى خصائص عينة الدراسة، أو إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، أو إلى تداخل عوامل أخرى.

أما على مستوى المؤسسات الرياضية فقد أصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية لتقدمها، وهذا ما أكدت عليه كل من الباحثان "بابكر وحمادة" أن المؤسسات الرياضية استجابت للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من العناية، فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداع، وتُنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها اكتساب ميزة تنافسية حيث ان المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات. (أمال بابكر، حمادة: 2016. 31)

وواقع أن المؤسسات الرياضية الجزائرية ومن بينها مديريات الشباب والرياضة اتسعت رقعت نشاطاتها في ظل تغير القوانين والتشريعات التي تنظم العمل، لمواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة النشاطات الرياضية، وخاصة في مجال تسيير المنشآت الرياضية، والحرص على تهيئتها بما يتناسب مع منظومة الاحتراف الرياضي والعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة، ومهما تعددت النشاطات فإن الإداريين باختلاف مجال عملهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دورا هاما في إنجاز العمل، وهذا بدوره يتطلب إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، عن طريق توفير العديد من المثيرات الداخلية الداعمة له، التي تشجع القدرات الإبداعية للإداريين والعاملين فيها، لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

انطلاقا مما سبق تقديمه، ولأهمية موضوع الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية بالجزائر، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم المثيرات الداخلية التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة وتمحورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

3- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين ظروف العمل والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

5- أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات بيئة العمل الداخلية التي قد تحفز الموظفين على الإبداع، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل داخل مديريات الشباب والرياضة، كما يعتقد - حسب علم الباحث- أن هذه الدراسة هي الأولى التي ربطت بين هذه المتغيرين في مجال المؤسسات الرياضية بالجزائر. وتستمد الدراسة قيمتها أيضا من خلال تناولنا لموضوع الإبداع الإداري كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية، والتي تفرض عليها ضرورة تغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة ومن بينها الإبداع الإداري، حتى تستطيع مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي.

6- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطيه بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباطيه بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطيه بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطيه بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- أدوات الدراسة وإجراءات بنائها
- 3- منهج الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- حدود الدراسة
- 6- الأساليب الاحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الركائز الأساسية والمتينة التي يستند إليها الباحث، وهذا عن طريق المعرفة الشاملة والكافية والوافية، وكذا الدراية لجميع الجوانب والأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجرائها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث وكذا التعرف على أهمية البحث، وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولية لتخطيط البحث الأهداف، والإطار وظروف البحث. (فوضيل دليو: 1995. 46. 47)

كما تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ماثيو جيدير: 2004. 26. 27)

وبما أن موضوع الدراسة موجه الى موظفي مديريات الشباب والرياضة، يمكننا إعطاء لمحة تاريخية عن إنشاء هذه المديريات، وتوضيح عدد مصالح ومكاتب مديريات الشباب والرياضة حسب ما جاء في الجريدة الرسمية، وذكر بعض مهام مديريات الشباب والرياضة.

1-1- مديرية الشباب والرياضة:

مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984م وباشرت أعمالها في بداية 1985م، وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987م أعيدت هيكلية مصالح الولاية وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة، حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة (الجريدة الرسمية 2006: العدد: 61. المادة رقم 01. 02. 03. ص30)

1-2- مصالح ومكاتب مديريات الشباب والرياضة:

عدد المصالح والمكاتب الموجودة في مديريات الشباب والرياضة كما هو مذكور في المرسوم أربع مصالح، و ثلاث مكاتب في كل مصلحة، وهي مرتبة على النحو الآتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاث مكاتب (مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية، مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها، مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية).
- مصلحة نشاطات الشباب: و تتكون من ثلاث مكاتب (مكتب الاتصال وإعلام الشباب، مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب، مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية)
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون أيضا من ثلاث مكاتب (مكتب الموظفين والتكوين، مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها، مكتب الوسائل العامة)

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: ويندرج ضمنها ثلاث مكاتب (مكتب المنشآت والتجهيزات، مكتب التقييس والصيانة، مكتب الإحصائيات والبرامج).

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب. (الجريدة الرسمية 2006: العدد: 61. المادة رقم 04. ص 31)

1-3- مهام مديريات الشباب والرياضة:

- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات الهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاء أتمم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.

- ضمان متابعة برامج الاستشارة وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها، وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفية والآجال المقررة.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. (الجريدة الرسمية 2006: العدد: 61. المادة رقم 03. ص 31)

وقد قام الباحث بإجراء دراستين استطلاعتين على مستوى مديريات الشباب والرياضة، وتمت هذه العملية

على النحو التالي:

1-4- الدراسة الاستطلاعية الأولى:

بما أني بصدد إجراء دراسة ميدانية فقد تحصلت على تصريح من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية لإجراء هذه الدراسة على مستوى مديريات الشباب والرياضة، حيث توجهت في البداية إلى مقرات

مديريات الشباب والرياضة في بداية شهر فيفري من سنة 2016، واستخدم الباحث تقنية المقابلة مع مجموعة من رؤساء

مصالح المستخدمين (بسكرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف)، وكذلك مقابلة مع بعض الموظفين من ذوي الاقدمية في العمل، وكان الغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية الاولى عرض عنوان الدراسة وفكرة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى هذه المديرية، وكذلك جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ومعلومات عن حجم ونوع العينة.

- أهم النتائج المتحصل عليها في هذه المرحلة الأولية:

- إبداء تقبلهم لإجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى هذه المديرية.
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لاختيار تلك العينة. انظر للجدول رقم (13)
- تم تزويدنا بنموذج عن الهيكل التنظيمي للمديرية، يبين خصائص عينة الدراسة من مؤهلات علمية، والمستويات الإدارية التي يشغلونها. انظر للملحق رقم (13)

1-5- الدراسة الاستطلاعية الثانية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية الثانية ابتداء من 25 فيفري 2016 إلى غاية 5 أفريل 2016، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من المبحثن قدرت ب 15 موظف، وكان الهدف من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الثانية معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة، وكذلك من أجل حساب الخصائص السيكومترية (الصدق الثبات) لأداة الدراسة.

- أهم النتائج المتحصل إليها:

- ملائمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية.
- صلاحية استمارة الاستبيان وملائمته لموضوع الدراسة.
- معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائيا، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة. انظر للجدول رقم (3. 4. 5 . 6 . 7 . 8 . 11)
- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائيا، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان. انظر للجدول رقم (09. 12)

2- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول الى نتائج موضوعية، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، حيث تعرف استمارة الاستبيان على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة، فيها معلومات تتعلق بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه. (محمد صفوح الاخرس: 2006. 324)

وبما أن نوع الدراسة ارتباطيه، تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة (بيئة العمل الداخلية)، واستبيان ثاني يخص المتغير الثاني من الدراسة (الإبداع الإداري).

2-1- استبيان بيئة العمل الداخلية:

2-1-1 خطوات تصميم استبيان بيئة العمل الداخلية:

تم تصميم استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته الأولى بالاطلاع على أدبيات بيئة العمل الداخلية، وكذا مختلف البحوث والاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة. من بينها دراسة (سهام بن رحمون 2014) بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين" وكذلك دراسة (سالم لعايشي 2014) بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة"، وفي صورته النهائية تضمن الاستبيان عبارات تقيس رؤية الموظفين لبيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة، وهذه العبارات مكونة في (6) أبعاد جاءت على النحو التالي:

- البعد الأول "ظروف العمل" : ويتكون من العبارات (1- 09)
 - البعد الثاني " العمل الجماعي": ويتكون من العبارات (10- 18)
 - البعد الثالث " الاتصال": ويتكون من العبارات (19- 27)
 - البعد الرابع "الحوافز": ويتكون من العبارات (28- 36)
 - البعد الخامس "المشاركة في اتخاذ القرار: ويتكون من العبارات (37-45)
 - البعد السادس "التكنولوجيا المستخدمة: ويتكون من العبارات (46- 54)
- ❖ درجات استبيان بيئة العمل الداخلية: يشمل الاستبيان على (05) خمس درجات.
- جدول رقم (02): يمثل درجات استبيان بيئة العمل الداخلية.

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

2-1-2- صدق استبيان بيئة العمل الداخلية:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعدّ لقياسه. (فاطمة عوض صابر: 2002. 167) كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية اخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (هاني بن ناصر الراجحي: 2003. 81) وقد تم تقدير صدق استبيان بيئة العمل الداخلية بطريقتين (الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي)

- الصدق الظاهري لاستبيان بيئة العمل الداخلية:

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقا علميا وإحصائيا، ويدل المظهر العام لعبارته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعبارته ومستويات الصعوبة في الاختبار(ليلي السيد فرحات: 2001. 122)

وتستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، حيث كان الاستبيان في صورته الأولى يحتوي على (60) عبارة، والملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته الأولى، ولقد تم عرض الأداة في صورتها الأولى على أساتذة

محكمين عددهم (05) يحملون درجة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، وفي اختصاص علم النفس وطلبنا منهم إبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات استبيان بيئة العمل الداخلية مع موضوع الدراسة، ومدى ارتباط العبارات إلى كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وبعد فترة زمنية تم استرداد الاستبيانات الموزعة على المحكمين وقدرت ب (3) استبيانات محكمة، والملحق رقم(2) يوضح قائمة الاساتذة المحكمين.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، تقلصت عبارات الاستبيان الى (54)، تتوزع في (6) أبعاد، بالإضافة إلى بعض التعديلات في الصياغة اللغوية، وفي ترتيب عبارات الاستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان بيئة العمل الداخلية:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، ويتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان (ليلي فرحات: 2001. 122)

وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان بيئة العمل الداخلية على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 15 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات ظروف العمل والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات ظروف العمل والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	البيئة العملية	مكان العمل مريح وواسع.	0.834	0.001
02		تجهيزات وأثاث مكتب العمل مناسبة.	0.952	0.001
03		توزيع الأدوات والأجهزة في مكان العمل بطريقة مرتبة.	0.734	0.002
04		تتوافر الأجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف.	0.648	0.009
05		محيط العمل نظيف.	0.728	0.003
06		درجة حرارة مكتب العمل معتدلة.	0.699	0.004
07		إضاءة مكتب العمل كافية.	0.755	0.001
08		تتوافر في المديرية مقومات الأمن والسلامة لسيرورة العمل.	0.524	0.045
09		يتم تصليح أعطال الإضاءة والتدفئة بصفة دورية.	0.654	0.008

بالنظر الى الجدول السابق رقم (03) يتضح : أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول " ظروف العمل " والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وعددها (9) عبارات، وهي (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9) حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.952) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (02) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.524) كأدنى ارتباط كان في العبارة (08) والدرجة الكلية للبعد ككل. عموما يمكن القول بأن عبارات البعد الأول " ظروف العمل " صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات العمل الجماعي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات العمل الجماعي والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	العمل الجماعي	يتم إنجاز الاعمال بالمديرية بشكل جماعي.	0.584	0.022
11		يوجد حرص من المديرية على العمل بصورة جماعية.	0.717	0.003
12		يعمل الموظفون كفريق عمل منسجم.	0.734	0.002
13		يتبادل الموظفون المعلومات والمعارف.	0.648	0.009
14		يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.	0.533	0.041
15		يساعد الموظفون الاكثر خبرة زملائهم الجدد في العمل.	0.699	0.004
16		يساعد الموظفون بعضهم عند حدوث مشكلات في العمل.	0.755	0.001
17		يوجد روح التعاون بين جميع المصالح والمكاتب بالمديرية.	0.524	0.002
18		تسود الألفة والمحبة ما بين الموظفين.	0.654	0.008

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (04) يتضح:

أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني " العمل الجماعي " والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وعددها (9) عبارات، وهي (11.10.12.13.14.15.16.17.18)، حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.755) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (16) والدرجة الكلية للبعد ككل، و(0.524) كأدنى ارتباط كان في العبارة (17) والدرجة الكلية للبعد ككل.

عموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الثاني " العمل الجماعي " من استبيان بيئة العمل الداخلية صادقة لما

وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاتصال والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال والدرجة الكلية للبعد .

الرقم	البعد	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	الاتصال	تعتمد المديرية على طرق متنوعة في الاتصال.	0.580	0.024
20		يتم الاتصال ما بين الموظفين بسرعة كبيرة.	0.807	0.001
21		تتم عملية الاتصال بين الموظفين بطرق مباشرة.	0.758	0.001
22		يشمل الاتصال جميع الموظفين وجميع المستويات الإدارية.	0.575	0.025
23		تتسم المعلومات المنقولة للموظفين بالدقة والوضوح.	0.650	0.009
24		تنظم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	0.659	0.008
25		تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال.	0.589	0.021
26		يساهم نظام الاتصال المتوافر في تحقيق اهداف المديرية.	0.581	0.023
27		تبذل المديرية جهدا كبيرا لإزالة المسببات التي تعيق الاتصال.	0.546	0.035

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (05) يتضح:

أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث " الاتصال " والدرجة الكلية لعبارته دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وعددها (9) عبارات، وهي (19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27) حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.807) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (20) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.546) كأدنى ارتباط كان في العبارة (27) والدرجة الكلية للبعد ككل.

عموما يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث " الاتصال " من استبيان بيئة العمل الداخلية صادقة لما وضعت

لقياسه.

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الحوافز والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات الحوافز والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	العملية	يسد الدخل وملحقاته الحاجات الاساسية.	0.778	0.001
29		يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل.	0.936	0.002
30		يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى.	0.920	0.003
31		يكافئ الموظف عندما يقدم افكار جديدة تخدم العمل.	0.786	0.001
32		يقدر الرؤساء جهود الموظفين ويشمنونها.	0.793	0.004
33		يشارك الموظفين في عملية وضع الاقتراحات والحلول.	0.717	0.003
34		تتوافر فرص الترقية والتقدم في العمل.	0.706	0.004
35		يشجع الرؤساء المبادرات والابتكارات الجديدة.	0.656	0.008
36		تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.	0.655	0.007

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (06) يتضح:

أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع " الحوافز " والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وعدددها (9) عبارات، وهي (27. 28. 29. 30. 31. 32. 32. 33. 34. 35. 36) حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.936) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (29) والدرجة الكلية للبعد ككل، و(0.655) كأدنى ارتباط كان في العبارة (36) والدرجة الكلية للبعد ككل.

عموما يمكن القول بأن عبارات البعد الرابع "الحوافز" من استبيان بيئة العمل الداخلية صادقة لما وضعت

لقياسه.

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المشاركة في اتخاذ القرار و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	المشاركة في اتخاذ القرار	تحرص المديرية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	0.949	0.009
38		يشارك الموظفون في عملية وضع اهداف التي تخص عملهم العمل.	0.945	0.003
39		تمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	0.900	0.023
40		يتمتع الموظفون بحرية كاملة في انجاز مهامهم.	0.841	0.010
41		تهتم الادارة العليا بالاقترحات والمبادرات الجديدة للموظفين.	0.762	0.001
42		تلجأ الادارة العليا باستشارة الموظفين حول مسائل تخص عملهم.	0.784	0.001
43		يعبر الموظفون عن آرائهم بكل حرية.	0.846	0.004
44		تعقد الكثير من الاجتماعات واللقاءات ما بين الموظفين.	0.633	0.011
45		تعقد اجتماعات مفتوحة ويسمح فيها للموظفين بالحوار دون قيود.	0.695	0.003

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (07) يتضح:

أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس "المشاركة في اتخاذ القرار" والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وعددها (9) عبارات، وهي (37). 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45) حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.949) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (37) والدرجة الكلية للبعد ككل، و(0.633) كأدنى ارتباط كان في العبارة (44) والدرجة الكلية للبعد ككل.

عموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الخامس "المشاركة في اتخاذ القرار" من استبيان بيئة العمل الداخلية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات التكنولوجيا المستخدمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد.

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات بعد التكنولوجيا المستخدمة والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
46	التكنولوجيا المستخدمة	تتوافر في المديرية أجهزة تكنولوجيا حديثة.	0.721	0.002
47		تنجز أغلب الأعمال باستخدام الحاسوب.	0.836	0.040
48		تتوافر الأنترنت في مكتب العمل.	0.719	0.003
49		التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.	0.679	0.005
50		تسهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد.	0.558	0.031
51		تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز الأعمال.	0.775	0.001
52		تؤدي التكنولوجيا المستخدمة الى تحسين وجودة الخدمات.	0.821	0.020
53		تمتلك المديرية كوادر بشرية ذات مهارات عالية في استخدام التكنولوجيا.	0.802	0.003
54		تقام عملية دورية لصيانة الاجهزة التكنولوجية.	0.577	0.024

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (08) يتضح:

أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد السادس "التكنولوجيا المستخدمة" والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وعددها (9) عبارات، وهي (46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54) حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.836) كأعلى ارتباط كان في العبارة رقم (47) والدرجة الكلية للبعد ككل، و(0.558) كأدنى ارتباط كان في العبارة (50) والدرجة الكلية للبعد ككل.

عموماً يمكن القول بأن عبارات البعد السادس "التكنولوجيا المستخدمة" من استبيان بيئة العمل الداخلية صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-3- ثبات استبيان بيئة العمل الداخلية:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد". (بودواد ، ضيف الله: 2009. 106)

وعلى هذا الأساس قام الباحث بقياس ثبات أداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ α"، وتجدد الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، والجدول التالي رقم (09) يوضح قيمة معامل الثبات لاستبيان بيئة العمل الداخلية.

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل *Alpha Cronbachs* لثبات أبعاد استبيان بيئة العمل الداخلية.

الرقم	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
01	ظروف العمل.	09	0.854
02	العمل الجماعي.	09	0.858
03	الاتصال الاداري.	09	0.869
04	الحوافز.	09	0.845
05	المشاركة في اتخاذ القرار.	09	0.874
06	التكنولوجيا المستخدمة.	09	0.880
	استبيان بيئة العمل الداخلية	54	0.852

بالنظر الى الجدول السابق رقم (09) يتضح: أن معامل ألفا كرو نباخ لكل محاور استبيان بيئة العمل الداخلية تتراوح بين (0.845- 0.880) وهي معاملات مرتفعة، كما أن معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.852 وهذا يدل على قيمة الثبات المرتفعة، وتدلل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان بيئة العمل الداخلية وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

2-2- استبيان الإبداع الإداري:

2-2-1- خطوات تصميم استبيان الإبداع الإداري:

استعمل في هذه الأطروحة نفس الاستبيان الذي استخدمه الباحث في دراسته للماجستير سنة 2014 تحت عنوان: الانماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وأعيد تكيفه بما يتناسب مع موضوع هذه الأطروحة، وذلك بحساب الخصائص السيكومترية (صدق الاتساق الداخلي، الثبات)، وقد اشتمل استبيان الإبداع الإداري على خمسة أبعاد جاءت على النحو التالي:

- البعد الاول "الاصالة" : ويتكون من العبارات (1-3).
- البعد الثاني "الطلاقة" : ويتكون من العبارات (4-8).
- البعد الثالث "المرونة" : ويتكون من العبارات (9-12).
- البعد الرابع "الحساسية للمشكلات" : ويتكون من العبارات (13-16).
- البعد الخامس "القدرة على التحليل" : ويتكون من العبارات (17-20).

* درجات استبيان الإبداع الإداري: يشمل الاستبيان على 05 درجات.

جدول رقم (10): يمثل درجات استبيان الإبداع الإداري

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

2-2-2- صدق استبيان الإبداع الإداري:

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان الإبداع الإداري على العينة الاستطلاعية البالغ حجمها 15 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان.
جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	الابعاد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الأصالة	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متحدد.	0.529	0.042
02		أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	0.610	0.016
03		أحاول الابتعاد عن تقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل	0.687	0.040
04	الطلاقة الفكرية	لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	0.883	0.004
05		لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل.	0.796	0.002
06		لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	0.687	0.050
07		لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.521	0.020
08		لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية قصيرة.	0.546	0.010
09	المرونة الذهنية	أحرص على معرف الرأي المخالف علي أي للاستفادة منه.	0.769	0.001
10		لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0.547	0.020
11		أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	0.646	0.009
12		لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة.	0.503	0.042
13	الحساسية	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.800	0.001
14		أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	0.856	0.002
15		أحرص على معرف أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	0.751	0.001
16		أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	0.858	0.003
17	التحليل	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	0.657	0.012
18		أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0.733	0.003
19		لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.678	0.020
20		لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.551	0.009

بالنظر الى الجدول السابق رقم (11) يتضح: أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.503-0.883) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان الإبداع الإداري صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-3- ثبات استبيان الإبداع الإداري:

قام الباحث بقياس ثبات استبيان الإبداع الإداري باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ α "، وتقدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (12) يبين قيمة معامل *Alpha Cronbachs* لثبات استبيان الإبداع الإداري.

المحور	محتوى المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	الاصالة.	03	0.865
02	الطلاقة.	05	0.853
03	المرونة.	04	0.829
04	الحساسية من المشكلات.	04	0.832
05	القدرة على التحليل.	04	0.872
استبيان الابداع الاداري		20	0.846

بالنظر الى الجدول السابق رقم (12) يتضح:

أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور استبيان الإبداع الإداري تتراوح بين (0.832-0.872) وهي معاملات مرتفعة، ومعامل ألفا لجميع محاور الاستبيان الابداع الاداري بلغ 0.846 وهذا يدل على قيمة الثبات المرتفعة وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان الإبداع الإداري، وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

3- منهج الدراسة:

يعرف منهج البحث على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي: 2002. 119)

ومن ضمن مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية نجد المنهج الوصفي، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد، وغالبا ما يلجأ إليها الباحث بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة. (محيي محمد مسعد: 2003. 32)

وهو أيضا لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها، بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات والمعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية. (مصطفى: 2000. 44)

كما يصنف " فان دالين " البحوث الوصفية الى:

- دراسات مسحية.
- دراسات تطويرية.
- دراسات العلاقات المتبادلة: والتي تهتم بدراسة العلاقة بين الظواهر والمتغيرات، وذلك من خلال دراستها بتعمق بهدف معرفة ما اذا كانت هذه العلاقة قد تسبب الظاهرة او تسهم فيها او تفسرها، وهي بدورها تنقسم الى:
 - دراسة الحالة.
 - دراسات سببية مقارنة.
 - الدراسات الارتباطية: والتي تركز على استخدام الطرق الارتباطية، للكشف عن نوع العلاقات بين المتغيرات. (عوض صابر، علي خفافة: 2002. 97)
- ويعرف البروفيسور بوداود عبد اليمين طريقة الدراسات الارتباطية على أنه يستخدم لتحديد إلى أي حد تتفق التغيرات في عامل معين مع عامل آخر، وكذلك التعرف على حجم ونوع العلاقة القائمة بين المتغيرات، وقد ترتبط المتغيرات مع بعضها البعض ارتباطا تاما أو ارتباطا جزئيا موجبا أو سالبا. (بوداود، عطا الله: 2009. 143)
- انطلاقا مما سبق تقديمه من تعريفات المختصين في هذا المجال، وبما أن موضوع الدراسة يهدف للبحث عن العلاقة الارتباطية ما بين متغير بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، استخدام الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، باعتبارها ضمن المنهج الوصفي.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-1- مجتمع الدراسة:

- نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا وتكاليف مرتفعة , ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته (تامي ملحم: 2000. 200)
- كما عرف الباحث "Grawitz" مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات". (موريس انجوس: 2004. 298)
- وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية: (مسيلة - برج بوعرييج سطيف- بسكرة) والبالغ عددهم 110 موظف وموظفة، والجدول التالي رقم (13) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية التي شملت الدراسة.

جدول رقم (13): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية التي شملتها الدراسة: المسيلة- برج بوعريبيج سطيف- بسكرة.

الانتماء الوظيفي	الرتبة الادارية	بسكرة	مسيلة	برج	سطيف
إطارات الرياضة	مستشار رئيسي في الرياضة + مستشار في الرياضة.	04	02	07	02
	مربي رئيسي + مربي للشبيبة والرياضة.	03	1	02	-
إطارات الشباب	مستشار رئيسي + مستشار الشباب.	-	-	01	05
	مربي رئيسي لتنشيط الشباب + مربي لتنشيط الشباب.	06	04	04	02
الأسلاك المشتركة	مهندس + تقني في السكن والعمران.	04	03	04	10
	متصرف رئيسي + متصرف إداري.	01	02	02	02
	ملحق رئيسي في الإدارة + ملحق الإدارة.	01	03	02	03
	عون إدارة رئيسي + عون إدارة.	02	01	02	03
	محاسب + تقني في الإعلام الآلي + التوثيق والأرشيف.	03	04	04	02
	كاتب مديرية + كاتب + عون حفظ البيانات.	03	02	02	02
	مجموع كل مديرية	27	22	30	31
	المجموع الكلي	110 موظف			

الجدول السابق رقم (13) من اعداد الباحث: بالاعتماد على الوثائق الرسمية المستخرجة من طرف مديريات الشباب والرياضة، والتي تبين مجموع أفراد عينة الدراسة. انظر الى للملاحق رقم (09، 10، 11، 12) 4-2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على انها جزئ من الكل أو بعض من جميع , يبيي الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي (بشير الرشيدى: 2000. 20) عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا ضمن عينة البحث، وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة.

وقبل إجراء الدراسة الميدانية تم استبعاد 15 مفردة من المجتمع الأصلي الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية وبالتالي تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الأفراد قدرت ب 95 موظف وموظفة، و تم استرداد 82 استبيان، وبعد فحص الاستبيانات المستردة تم استبعاد 13 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 69 استبيان، والجدول التالي رقم (14) يوضح إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، حسب المديرية التي شملتها الدراسة.

جدول رقم (14): إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيان.

مكان توزيع الاستبيانات	الموزعة في الدراسة الاستطلاعية	الموزعة في الدراسة الميدانية	الغير المستردة	الملغاة	كامل البيانات
م. ش. ر. المسيلة	2	20	01	01	18
م. ش. ر. برج	3	27	06	05	16
م. ش. ر. سطيف	5	26	04	04	18
م. ش. ر. بسكرة	5	22	02	03	17
المجموع الكلي	15	95	13	13	69

5- حدود الدراسة:

- المجال البشري: شملت الدراسة على عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى مقر مديريات الشباب والرياضة بالولايات التالية:
 - المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة.
- المجال الزمني:
 - امتدت الدراسة على ثلاث مراحل اساسية:
 - المرحلة الاولى: فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة لبناء الاستبيان وتقديمها للخبراء قصد التحكيم والتعديل وامتدت من 15 سبتمبر 2015 الى غاية 5 ديسمبر 2015.
 - المرحلة الثانية: وتمثلت في اجراء الدراسة الاستطلاعية، التي امتدت من بداية فيفري إلى غاية 5 أفريل 2016.
 - المرحلة الثالثة: تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية، وامتدت من 10 أفريل إلى غاية 25 ماي 2016.
- 6- الأساليب الإحصائية: استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:
 - النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
 - معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات مع الدرجة الكلية.
 - معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والابداع الاداري، حيث ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) الى (+1)، وتفسر نتائج الارتباط على النحو التالي:
 - اذا كان معامل الارتباط موجبا فإننا نقول ان العلاقة طردية.
 - اذا كان معامل الارتباط سالبا فإننا نقول أن العلاقة عكسية.
 - كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من (+ 1) او (-1) كلما كان الارتباط مرتفعا (موجبا او سالبا).
 - كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الصفر (0) كلما كان الارتباط ضعيفا. (رجاء ابو علام 2011. 249)

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري
2. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي والإبداع الإداري
3. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري
4. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري
5. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري
6. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري
7. عرض وتفسير ومناقشة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
ظروف العمل	69	0.224*	0.032	دال عند 0.05
الإبداع الإداري.				

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (15) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ظروف العمل " و" الإبداع الإداري بلغ 0.224 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.032 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الأولى والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.224 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك انه كلما زاد توافر ظروف العمل حسنة كلما زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن توافر ظروف عمل مادية حسنة في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة تنمي القدرات الإبداعية للموظفين، وتسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم، وتساعدهم على الاداء الأمثل، وهذا ما أكد عليه "روشكا" أن خلق الظروف المناسبة لتطور الاهتمامات والاستعدادات في مجالات النشاط المختلفة يمكن أن يسهم في تطوير الشخصية المبدعة. (الكسندر روشكا: 1989. 72)

ومن النظريات الإدارية التي اهتمت بموضوع ظروف العمل وطالبت بتحسينه نجد نظرية الإدارة العلمية للمهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915) وصاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية، الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، ومن خلال دراسته وتحليل الوظائف الأفراد توصل إلى مجموعة من المبادئ الرئيسة للإدارة العلمية، ومن بين تلك المبادئ أن الاهتمام

بظروف العمل المادية التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة الإضاءة الراحة يزيد من الإنتاج. (ثابت عبد الرحمن ادريس: 2005. 87. 88)

ولقد أشرنا في جانبنا النظري في رأي (Jon) أنه يتطلب إحداث الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، فهو لا يحدث بشكل عفوي، فبيئة العمل تمثل بالظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف أو ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات مكتب العمل، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، وسائل الاتصال التكنولوجية المناسبة للعمل، وتوفر الخصوصية، وسائل الأمن والسلامة للعاملين، وغير ذلك من الوسائل الضرورية التي تجعل بيئة العمل مريحة وتسهم بفاعلية في ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تقلل الرضا الوظيفي وفرص الإبداع.

(Jon. sundbo: 2013. p3)

وفي نفس السياق يرى "العيسي" أن الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله إما وسائل مساعدة تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم في تهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أو وسائل غير مساعدة تضغط على الفرد مما يقلل من الرضا الوظيفي ويخلق فرص الابداع والابتكار لدى العاملين. (العيسي غزيرل سعد: 1996. 43)

كما أكد "سلمي" أن الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، إنارة مكان العمل، ترتيب المكان ونظافته، .. الخ وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل تشكل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن، ولكن ينبغي عدم المبالغة في توفير ظروف ملائمة للعمل وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها. (علي سلمي 1985: 308. 309)

ويرى "المشعان" أنه يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة ونظام فترات العمل والراحة. .. الخ، فقد يختار العامل اختيار نفسيا صحيحا فيوضع في المهنة التي تناسبه في الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية، وقد يدرّب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته على أحسن وجه لصالحه وصالح المؤسسة، بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكن للرضا الصحيح مع بيئة العمل، ولكن عدم ملائمة الظروف العمل تخفض من روحه المعنوية ومن ثم إنتاجيته. (عويد سلطان المشعان: 1994. 220)

ويضيف نفس الباحث السابق "المشعان" أنه يهتم العاملون ببيئة عملهم من أجل الراحة الشخصية وتيسير القيام بالمهنة بصورة طبيعية، ولقد أثبتت الدراسات أن العاملين يفضلون البيئة الفيزيائية التي لا تكون خطيرة أو غير مريحة، فيجب ألا تكون الحرارة والضوء والضوضاء وغيرها من العوامل البيئة متطرفة في الشدة، فضلا عما سبق يفضل معظم العاملين ان يعملوا بالقرب من مساكنهم نسبيا، وفي أماكن نظيفة وحديثة نسبيا وأدوات وأجهزة مناسبة للعمل وملائمته. (عويد سلطان المشعان: 1994. 224)

ويربط بعض الباحثين المختصين في هذا المجال أن عدم توفر بيئة عمل تمتاز بظروف عمل حسنة تعيق العاملين على الإبداع، ومن بين تلك الآراء "السكارنة" أنه وتعتبر بيئات العمل مصدرا من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي وخاصته في البيئات التي تتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع، حيث إن بعض البيئات تفتقر الى التهوية

والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توافرها بل إن الكثير من المنظمات قد تفتقر كذلك الى عدم وجود قنوات الاتصال جيدة بين الأفراد مما يحد من انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحل المشكلات، وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على ادراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها في حل المشكلات، وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين. (بلال خلف السكارنة: 2011. 46)

بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أن الموظف في مديريات الشباب والرياضة يقضي ما يقارب ثمانية ساعات في اليوم داخل المكتب وما يقارب اثنان وثلاثون سنة داخل محيط المديرية، لذلك تعتبر الظروف المحيطة بالعمل ذات أثر كبير على أداء الموظف وقدراته الإبداعية، فكلما كان مكان العمل مريح وواسع وتجهيزات، وأثاث مكتب العمل مناسبة والإضاءة معتدلة، ودرجة الحرارة مناسبة، والنظافة متوافرة، زادت قدرات الفرد وكفاءة العملية، ورغبته في بذل الجهد وحتى الشعور بالروح المعنوية العالية، والعكس صحيح أيضا فكلما تناقصت هذه الظروف جعلت الموظف يحس بالتوتر والإحباط وحتى النفور من العمل، مما قد يعيق وينقص من قدرات الموظف العملية وتجنبه عن التطور والرقى في العمل. وفي اتجاه آخر يربط بعض الباحثين المختصين في هذا المجال ظروف العمل المادية بالصحة البدنية والنفسية للموظف، وهذا ما جاء في قول " المشعان " أن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وتهوية وضوضاء، وترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسية. (عويد سلطان المشعان: 1994. 310)

كما يرى " القحطامي " أنه عندما يكون العمل مناسباً لقدرات العامل وأهدافه وحدود إمكاناته، وتكون مخاطر العمل وبيئته تحت السيطرة الكاملة، فإن العمل غالبا ما يلعب دورا إيجابيا في تأمين الصحة البدنية والنفسية للعامل وتنمية قدراته البدنية ويكون الوصول إلى الأهداف المنشودة للعمل مصدرا هاما للرضا واحترام الذات، وإن اختلاف ظروف العمل المادية من (إضاءة حرارة رطوبة ضوضاء ترتيب مكان العمل) وغيرها من الظروف، يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور النفسي بعدم الرضا عن بيئته العمل والعمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية. (سالم القحطامي: 2008. 259. 260)

مما سبق يضيف الباحث أن ظروف العمل المادية ترتبط بصحة الموظف وكفائته النفسية، فالخيط النظيف يعث بالنفس للشعور بالراحة والرغبة في العمل، والإضاءة ترتبط بحاسة العين فإن كانت مناسبة ساعدت الموظف على شدة التركيز والانتباه وتمييز الأشياء (لونها، حجمها، بعدها)، كما أن الحرارة المعتدلة والتهوية النقية تشعر الموظف بالراحة والهدوء والطمأنينة وعدم التوتر، وكل ما سبق عوامل على قدر كبير من الأهمية، وكلما توافرت ساعدت الموظف على العمل وعلى ظهور الإبداع.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه سعد فهد المشوط 2011 التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين محور ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وتتفق أيضا مع دراسة بسام بم مناورة العنزى 2005 التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين محور ظروف العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الإيجابية الضعيفة ما بين محور ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة إلى بعض المعوقات التي تفرزها ظروف العمل، مما قد تحد من قدرات الموظفين العملية والإبداعية، وهذا ما أشار إليه "عبد الباقي" أن ظروف بيئة العمل التي تحيط بالشخص تؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية ومن ناحية أخرى تكاملي، ومن أهم معوقات البيئة التي تحد من الإبداع الإداري رداءة الجو الإداري، وعدم كفاية الموارد والمصادر. (صلاح الدين عبد الباقي 2005. 218)

كما يعزو الباحث النتيجة الضعيفة إلى ظروف العمل المادية الأخرى التي لم تشملها هذه الدراسة (الرطوبة ساعات العمل، التهوية) التي قد تؤثر في القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وهذا ما أشار إليه العالم روشكا بقوله " من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخص بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا ألكسندر: 1989. 83)

يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون بين العمل الجماعي والإبداع الإداري.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
دال عند 0.05	0.023	0.242*	69	العمل الجماعي
				الإبداع الإداري

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (16) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين العمل الجماعي والإبداع الإداري بلغ 0.242 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وان مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.023 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثالثة والقائلة "توجد علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05%.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين متغير العمل الجماعي والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.242 وهو معامل ارتباط إيجابي ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد العمل الجماعي كلما زاد مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مما يعني أن العمل الجماعي في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة ينمي القدرات الإبداعية للموظفين، ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الأداء الأمثل.

النتيجة السابقة توافقت إلى ما نادت به نظرية (زلتمان وآخرون 1973) التي ترى أن الإبداع يعتبر فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، وأن عملية الإبداع تمر عبر العديد من المراحل، كما ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية. (الصرايرة، اكنم: 2003. 205. 203)

كما ساهمت نظرية النظم في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والاهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ

التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. (خالد محمد طلال، وائل محمد ادريس: 2007. 12)

ويذكر أنه من النظريات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع العمل الجماعي نجد النظرية الإدارية اليابانية "Z" للعالم الياباني "وليام أوشي" الذي أكد على أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية. (محسن مخامرة: 2000. 61)

كما أشرنا في الجانب النظري على أن مدخل الإدارة بالأهداف أكد على أهمية وضرة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة أو الجماعة وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف ووضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل، مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة. (حسين حريم : 2010. 74)

حيث بدأت المنظمات الأمريكية بتطبيق بعض أجزاء الثقافة اليابانية من خلال فرق العمل لديها مما أدى إلى تغيير ثقافتها التنظيمية فيما يتعلق بأسلوب انجاز الأعمال، فالفكر الإداري الأمريكي والمنظمات الإدارية الأمريكية إلى مطلع الثمانينات لم تكن تهتم بعمل الفريق بدرجة واسعة وبعد دراستها لأسباب نجاح المنظمات اليابانية أصبح مؤكداً لديها انجاز الأعمال من خلال فرق العمل المتعاونة والمتماسكة يمكن أن تكون منتجة أكثر من الأسلوب الفردي في الأداء، إن هذا التحول وغيره يؤكد أن التنوع في فرق العمل واطلاع المنظمات على المزيج الثقافي يساهم في زيادة إبداع العمل الجماعي والإبداعي التنظيمي. (سهيلة عباس: 2004. 52. 53)

بالإضافة إلى النظريات السابقة هناك العديد من المختصين الذي يرون أن العمل بطريقة جماعية سبيل لتحقيق الإبداع داخل أي منظمة، حيث أكد كل من " *Gloria and lassk* " أن القدرة الجماعية تفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، كما تعد فرق العمل المدخل السائد في العديد من الدراسات، حيث تسمح بحل المشاكل وتحقيق أقصى قدر من الفرص، من خلال تكامل الأفراد ووجهات النظر المختلفة وتفاعل أعضاء الفريق والثقة فيما بينهم وهو أمر غاية من الأهمية. (*Gloria. Lassk*). 2010. 332.

كما يرى "مضاوي" أن العمل الجماعي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أي صعيد ومعترك، فإذا لم نؤمن بذلك بمنطقية فان الواقع والتجربة والنتائج هي الحكم الفيصل الذي سيضطرنا إلى القبول بها أخيراً، وحينئذ فإما نقبلها بسعة صدر أو نتجاوزنا المرحلة لتجد بدائل أفضل، باعتبار أن الإدارة الخلاقة هي الجهد الجماعي المتكامل فلا يمكن للإبداع والابتكار أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من

جهود وإمكانيات في تحقيقي الأهداف، ولكي يتحقق ذلك فانه على الإدارة أو تولى الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق. (مضاوي علي محمد السبيل: 2013. 55)

ولقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها، وفقدان روح العمل الجماعي من شأنه أن يعيق عملية الإبداع، فالعمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد، وبذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي، وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي. (أوسير، كواش: 2011، 10)

حيث تلعب فرق العمل دوراً هاماً في عملية الإبداع لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة والتعاون اللذان يعتبران الوسيلة الرئيسية للتعلم ولاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف ممارسة النشاطات الإبداعية، ومن هذه المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق العمل للقيام بالعمليات والنشاطات الإبداعية، على اعتبار أنها فرق العمل الأقرب لعملية الإنتاج والتصنيع، وهي القادرة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، باعتبار أنه يقع على عاتقها القيام بالتنفيذ، وهم بذلك يدركون ويعلمون الكثير من المشاكل والتغيرات في عملية الإنتاج وما هي أسبابها، بحيث تعمل الفرق على اكتشافها وتقديم الحلول لها، ومن هنا اتجه القادة لتنظيم مرؤوسيههم في فرق عمل سواء كان ذلك على دوائر الجودة أو في فرق الفرق المتميزة أو في فرق مدار ذاتيا. (رعد حسن الصرن: 2001. 169).

ويرى الباحث أن في كل مؤسسة رياضية تتواجد فروق فردية بين أعضائها، فمنهم الأكثر والأقل خبرة، ومنهم الأكثر والأقل حيوية ونشاط في العمل، وعند مزج الأعضاء في مجموعة عمل واحدة فمن الممكن ان يساعد الأعضاء ذوي القدرات والكفاءات العالية على جذب انتباه شاردي الذهن أو الكسولين او محدودي القدرات نحو الاجتهاد والتميز في العمل، كما أن تلاحم أعضاء الجماعة الواحدة قد يولد نوع من المنافسة بين الأعضاء مما يساعدهم على بذل أقصى الجهود للقيام بالعمل بطريقة إبداعية وبشكل غير معهود سابقا، وهذا ما أكدت عليه الباحثة " شاهيناز " أنه مثلما هناك طرقا لجذب الأشخاص المبدعين، هناك أيضا بعض الحالات التي يتم فيها إعداد أفراد مميزين داخل المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل، الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم. (درويش شاهيناز 2012. 169)

وفي نفس الاتجاه يرى العالم "روشكا" إن الشخصية المبدعة في إي مجال من مجالات النشاط لا توجد خارج الإطار الاجتماعي حيث تعيش وتبدع، والفرد لا يصل إلى ابتكاراته وأعماله العقلية إلا بمقدار ما يحتل مكانا في تفاعل الجماعات وبالتالي في إطار المجتمع ككل، إن كبار الناس الذي خطوا اتجاهات جديدة لم تكن إلا نتاج تفاعل وتركيب لأفكار أعدت في إطار تعاوني مستمر، وان تصوراتنا المبدعة بكاملها ليست نتاج لدماع إنسان معزول بل لدماع كان مرتبطا بالتفاعل مع الناس الآخرين وبتاريخ الحضارة بكاملها، كما أن الاكتشافات العظيمة لم تظهر هكذا كيفما اتفق

من دون علاقة مع اكتشافات أخرى مشابهة، ومع الجو العلمي السائد حولها، باختصار لا توجد ولادة تلقائية للأفكار(روشكا الكسندر: 1989. 80)

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن يكون لأعضاء الفريق وجهات نظر مختلفة حول المشكل المطروح وكيفية حله والطريقة المثلى للوصول إلى القرار الأمثل، ويلعب هذا الأمر دورا هاما وتأثير حاسما ليس فقط على مدة الانجاز العمل وإنما على نوعية الأفكار والمقترحات المقدمة. (Tayeb Louafa : 2008. 58)

وفي اتجاه آخر قد كشفت الدراسات النظرية أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل من درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية، وكانت النتيجة التي خرج بها "مايو" من تجربته أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثر العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين، وأن محور وأساس العملية الإدارية العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعي، إلى جانب الحاجات المادية- بالطبع - وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.(فاروق عبد فليح، عبد المجيد: 2005. 63)

كما يعد التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين. (سعود النمر: 1992. 23.28)

حيث يتم استخدام فرق العمل في المؤسسات اليوم لحل المشاكل وانجاز المهام بطرق إبداعية والعمل بروح فريق كما أن العمل المشترك بين إبداع الفرد والجماعة عبارة على عملية التآزر التي يمكن ان تكون العامل الرئيسي للتأثير على الفرق نحو الإبداع والذين يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة، وعليه يجب التأكد من كفاءة أفراد فرق العمل لتحقيق أداء فعال.(وسيلة واعر: 2015. 83)

ويضيف " نصير " في هذا الاتجاه أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة على المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهبين والمبدعين وتشجع الإبداع التعاوني. (طلال نصير: 2011. 8)

كما أن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج الى توفير بيئة عمل صحية وهي احدى المهام الرئيسية للقياديين من خلال دورهم في صياغة التعاون أو اسلوب التعامل القائم بين الرئيس والمرؤوسين، من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما حيث ان كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الاخر، ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة، إلا أن هذا لا يعني ان اتجاهات المرؤوسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثيرا ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس، حيث يظل هو المؤثر الرئيس في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها. (العيسي غزيل سعد الله: 1995. 40)

ويضيف الباحث على ما سبق أن العمل الجماعي في حد ذاته يعتبر وسيلة للتآزر والتآلف وتبادل الأحاسيس بين الأعضاء، وهذا التفاعل الاجتماعي في حد ذاته قد يخلق جو من التعاون البناء والمثمر، وينمي فكرة روح الفريق الواحد لدى الأعضاء المشاركين، ويبني روابط اتصال قوية في إطار الدوام أو خارجه، كما أن العمل الجماعي قد يولد لدى العاملين نوع من الشعور وكأنهم شركاء في رأس المال وهذا الشعور يجعلهم يحرصون على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل والتميز.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما دراسته **جواد محسن رضا 2010** التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التركيز على العمل بشكل فرق ومتغيرات الإبداع لدى الموظفين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وتشابه نسبيا مع دراسة " **سالم لعياشي 2014** " الذي توصل إلى أن العمل بطريقة جماعية يحقق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الإيجابية الضعيفة ما بين متغير العمل الجماعي والإبداع الإداري إلى بعض الأسباب التي قد تحد من عمل الجماعة، من بينها يمكن أن مديريات الشباب والرياضة لا تطبق الأساليب الجماعية الجديدة (العصف الذهني، حلقات الجودة) لتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها، أو أنها لا تطبق المعايير العلمية في اختيار عدد أعضاء الفريق ومستواهم وشكل الفريق، وهذا ما أكد عليه " **ويليامس** " أن الإبداع التنظيمي يخضع لعدة عوامل مؤثرة تساعد في تنميته وتطويره من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم، كذلك المسؤولية والالتزام في العمل. (**Williams : 2002.P65**) بالإضافة إلى ما سبق ليس بالضرورة العمل الجماعي دائما نتائج إيجابية، فبعض الأعمال الجماعية تقدم فيها المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للفريق، كذلك قد يولد الاختلاف في الفكر والآراء بعض المشاكل والتكتلات داخل المجموعة الواحدة وينتج عنها توتر نتيجة تعدد الآراء، وفي حالة عدم توافق فريق العمل يصبح مشكلة بسبب تشبث كل شخص برأيه مما يجعل جو العمل مشحون وقد يتم تأجيل العمل لعدة مرات، كما أن العمل الجماعي قد يجعل البعض يتكاسل على أداء مهامه ويكسب البعض صفة الاعتماد على الغير لإنجاز المهام.

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والإبداع الإداري.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
دال عند 0.05	0.035	0.220*	69	الاتصال
				الإبداع الإداري

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (17) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الاتصال والإبداع الإداري بلغ 0.220 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.035 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثالثة والقائلة "توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05%.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.220 وهو معامل ارتباط مقبول ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر عنصر الاتصال زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن توافر الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة ينمي القدرات الإبداعية للموظفين، ويسهم في زيادة مهارتهم وصقل قدراتهم، ويساعدهم على الأداء الأمثل.

النتيجة السابقة توافقت إلى ما توصل إليه في بحث تجريبي منفذ على مؤسسة (Bell Telephone Laboratory) واستنتج أن المجموعة المختبرة المهتمة بمشكلات الإبداع تقضي 69 بالمائة من وقت عملها بعملية الاتصال الشاملة، وثلاثا هذا الوقت مخصص للمناقشة، وهو الوقت الذي يتجاوز كثيرا الزمن المخصص للقراءة التي هي شكل من أشكال استقبال المعلومات، ويتجاوز أيضا الوقت المخصص للعمل، ومثل هذه النتائج تؤكد على أهمية الاتصال في النشاط الإبداعي ويمكن أن نستنتج ذلك من أن مؤسسة B. T. L وهي واحدة من بين المؤسسات المعروفة بإبداعها، حيث

كانت تخصص جزءا من وقت عملها الإبداعي لعملية الاتصال وتبادل الأفكار ومعالجة المعلومات. (الكسندرو روشكا: 1989. 97)

ومن بين الاتجاهات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع الاتصال نجد نظرية الاداء المتميز، حيث حظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المنظمات خاصة باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة (Thomas Peters) وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله (Rober- Waterman) من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز وشملت الدراسة ما يزيد على (40) منظمة من المنظمات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظنا أن هنالك العديد من الخصائص المشتركة فيما بين تلك المنظمات التي تعتبر سبب تميزها ونجاحها، ومن بين تلك الخصائص وجدوا أن المنظمات كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها كما أن العاملون في هذه المنظمة كانوا يدركون ماهية رسالة وأهداف منظماتهم، وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون العاملون عن طريق الاتصالات الفعالة في معالجة المشكلات. (حسين حريم: 2010. 74. 75)

كما يرى "الخطيب و معاينة" أن الاتصالات تعتبر وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة، والتفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة، ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف، حيث أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وهذا بدوره يعزز الإبداع لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (النازل) الذي يجعل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والحمول في التفكير على أساس أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (أحمد الخطيب، عادل معاينة: 2009. 314)

وأكد "خصاونة" على أن الاتصال يعتبر من الضرورات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتواءهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضا العاملين إلى بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية. (عاكف لظفي خصاونة: 2011. 92)

وفي اتجاه آخر ترى "وسيلة" أنه تعمل الاتصالات في المؤسسة القائمة على الإبداع على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها خاصة الاتصالات الشبكية التي تحول المؤسسة إلى تفاعلات أنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات أو المعرفة، ومن ثم تعجيل اتخاذ القرارات لتحقيق الإبداع داخل المؤسسة. (وسيلة واعر: 2015. 98)

مما سبق يرى الباحث أن الاتصال عملية جد مهمة في مديريات الشباب والرياضة، فالاتصال هو محور العملية الإدارية فلا يمكن أن تتم وظيفة ما من وظائف الإدارة إلا بوجود الاتصال، فالتوجيه والتنسيق والمشاركة والعمل الجماعي كلهم يعتمدون على الاتصال في تبادل ونقل المعلومات والآراء ما بين الموظفين، إذن الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز المهام الإدارية يساهم في حفز وطرح الأفكار الإبداعية، والمعلومات التي تتدفق يوميا على مستوى مديريات الشباب

والرياضة لها تأثير مهم في تنمية اتجاهات الموظفين الإبداعية مما تحمله من أفكار لا بد من الاستفادة لتعزيز قدرة المديرية على الإبداع.

ويشترط بعض الباحثين في عملية الاتصال بعض الخصائص المهمة لتحقيق الإبداع، ومن بين هذه الخصائص أن يكون الاتصال فعال وهذا ما أكد عليه "خصاونة" أن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى رضاهم، مما يشجعهم على بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية. (عاكف لطفى خصاونة: 2011. 92) حيث يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل كما يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وعلاقات الإنسانية لتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين. (المانع محمد علي: 2006. 14. 16)

فبوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار، والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم ما بين الأفراد، ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، كما ان كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فهي تؤثر وتتأثر به، كما ان انماط الاتصالات والعلاقات غير الرسمية من شأنها ان تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الافراد، وتنشيط دورهم وادائهم في مجمل العمليات الهادفة. (نمر سليمان: 1992. 101)

وفي نفس السياق يرى " نيجل وأندرسون" أنه بدون اتصالات فعالة داخل المؤسسة فان المصادر المحتملة لحفز الإبداع تكون محدودة جدا، وقد لا تصل الأفكار الجيدة مطلقا إلى هؤلاء الذين يمتلكون السلطة لدعمها وتنفيذها فإن لم تتحقق الأفكار الإبداعية شيئا بشكل متكرر بسبب سوء الاتصال فان دافع الأفراد العاملين للاستمرار في الإبداع سوف يقل بدرجة كبيرة. (نيجل كينج، نيل أندرسون: 2004. 94)

إذ يسمح الاتصال بالأداء الإبداعي إذا كانت هناك روابط جيدة بين الأفراد، كما أن التفكير الإبداعي يظهر عفويا وطبيعيا إذا كان الأفراد يتعاملون مع مشكل ما بخبرات مختلفة، وإذا كانوا يشعرون بالراحة في التعبير عن أفكارهم الإبداعية، كما أن الاتصال المفتوح دون سيطرة يسمح للأفراد بتبادل أفكارهم وزيادة الثقة بينهم وتحفيز الإبداع لديهم لأنه فقط الحوار والنقاش تظهر الأفكار المبدعة، شريطة أن يدرك الفرد بأنه لن يحاسب أو ينتقد بالسلب من طرف آخر. (Carinne:2007. 140. 142)

ويستنتج الباحث مما سبق تقديمه من آراء، انه يشترط في الاتصال الفعالية لكي تنتج الأعمال الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذه الفعالية هي نتيجة سريان العملية الاتصالية في جميع الاتجاهات (صاعد نازل أفقي)، ويشترط أيضا فيه البساطة والوضوح والتوقيت المناسب وكذا اختيار الوسيلة المناسبة في التبليغ وإرسالها بالحجم الأمثل، وكل هذه العوامل تساعد الإدارة والموظفين على بناء سلسلة من الاتصالات تساهم في انسيابية تبادل الأفكار

والمعلومات بشكل فعال، ويجب أن نؤكد هنا أن عملية الاتصال ستكون مثمرة إذا لم تقتصر على تبادل الأفكار والمعلومات فقط بل على مواجهة الآراء ومقابلتها في وضع الاقتراحات أو حل المشكلات التي قد تواجه العمل. وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للمدراء والمسؤولين فهي تشغل جزء كبير من أعمالهم يوميا، وهو وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة للموظفين وإحداث تغيير في سلوكهم، وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة، كما أن المدير يلعب دورا بارزا في إيجاد سبل لتحقيق الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل ما بين الموظفين، وكذا توثيق العلاقات بين جميع المستويات الإدارية، كما أن للاتصال تأثير كبير على وجهات نظر الموظفين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يسمعون لما يريدونه قوله وتوصيله ويشجعهم على إبداء الآراء والمقترحات ويزودهم بالمعلومات الأزمنة لإتمام أعمالهم. وهذا ما أكد عليه "المانع" أن الاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة وبالتالي تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة (المانع محمد علي: 2006. 14. 16)

كما أن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين لها تأثير بالغ على الإبداع، إذ يسمح الاتصال بالتعرف على حاجات الأفراد، فإذا كان القائد قريب ومتواجد بجانبهم يمكنه استكشاف المشكلات والعوائق التي من الممكن أن تعيق الإبداع قبل تفاقمها، فالإبداع يشترط درجة عالية من الانسجام بين أفراد الفريق، وكذا تفهم كل منهم الآخر والتعرف عليه، كما أن الثقة والتعارف المشترك يسمح بالتعبير على الأفكار بحرية أكبر وكذا تقبل أفكار الآخرين، وفي هذا الإطار يجب على القيادة السماح بحرية الاتصال بين أعضاء الفريق لأن الاتصال يخلق مناخ عمل ثري يسمح بنقل وتبادل المعلومات لاستغلالها بشكل أفضل، وهنا وجب على القائد تكثيف قنوات الاتصال واستخدام التكنولوجيا الحديثة الأكثر فعالية وكذا الاجتماعات واللقاءات لتبادل وتوزيع الأفكار. (عمر محمود عباين: 2009. 183)

حيث تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الاداء الابداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن اهداف ووسائل جديدة، ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، ويرفض ان يكون سجينا للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الاجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والاشياء. (فضل الله: 1996. 183)

وفي نفس السياق يرى "الخطيب، معاينة" أن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وقدرتهم على الإبداع وعلى مخرجات المنظمة، والاتصال الجيد عامل أساسي في خلق الإبداع لدى العاملين وبالتالي تحسين وتطوير الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوسين، ويخلق تفاهما أعمق ووضحا أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد. (احمد الخطيب، عادل معاينه: 2009. 314)

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة جواد محسن راضي 2010 الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وتتفق أيضا مع دراسة سعيد بن سفران 2015 التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين محور الاتصال والإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة السعودية.

ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية الضعيفة ما بين متغير الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة إلى بعض المعوقات التي تحد من عملية الاتصال، وقد يكون سببها عدم وجود علاقات اجتماعية طيبة ما بين الموظفين، أو إلى ضعف في محتوى الأفكار والمعلومات المتبادلة ما بين الموظفين، بالإضافة إلى ما سبق قد يعود السبب أيضا إلى نقص بعض الخصائص المهمة الواجب توفرها في عملية الاتصال التي سبق ذكرها، من بينها أن يكون الاتصال فعال وساري في كل الاتجاهات، وهذا ما أكد عليه " العزيز " انه حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخلية التنظيم تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، إذ أن أكثر المبادرات تفشل نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالاتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة تبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية. (أبو نعة عبد العزيز: 2001. 220)

يستنتج الباحث أن الفرضية الثالثة محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	69	0.360**	0.001	دال عند 0.01
الإبداع الإداري				

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (18) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز و " الإبداع الإداري بلغ 0.360 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.001 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الرابعة والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01 %.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير الحوافز والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.360 وهو معامل ارتباط يشير على أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك انه كلما زاد عنصر الحوافز زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل ان توافر الحوافز في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة تنمي القدرات الإبداعية للموظفين، وتسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم، وتساعدهم على الأداء الأمثل.

النتيجة السابقة توافق لما توصل اليه كل من **كليفورد وكافين** في دراستهما عن الأداء الظافر، أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتهما التنظيمية، ومن بين تلك السمات تحفيز العاملين على التدريب والتجريب وتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع. (رعد الصرن: 2000. 38. 39) كما أكدت نظرية **(ويلسون 1966)** على أن عملية الإبداع تظهر اثر إدخال تغييرات جديدة في المنظمة وأن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة نحو الإبداع والتميز. (جلدة، سليم بطرس:

2006. 39)

بالإضافة إلى النظريات السابقة هناك العديد من المختصين يرون أن الحوافز شرط أساسي لتنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وهذا ما أكد عليه "عبود" أنه حتى تحافظ المنظمة على الإبداع وتنميته فإنه لا بد أن يوفر المناخ الملائم لذلك، وهذا المناخ هو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتنميتها، ويقف الحافز المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين الذين يملوكم المعرفة والخبرة وبذور الابتكار، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وكذا الأفراد الذين يملكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة ونقلها في أي لحظة إلى خارج المنظمة، لذلك لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من أجل الإبداع، فهي في الحقيقية تمثل الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالإبداع والمبدعين، ومن الضروري أن تكون الحوافز المقدمة موجهة لمكافحة هذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المنظمة ميدانياً فعلاً خلاق للإبداع (نجم عبود: 2003. 198. 199)

ويعتبر نفس الباحث "عبود" أنه هناك ثلاث عناصر أساسية تؤثر على العملية الإبداعية تتمثل في (الخبرة مهارات التفكير الإبداعي، الحوافز)، أما الخبرة فهي ما يستطيع الأفراد القيام به بكفاءة مستمدة من تراكم خبراتهم، وأما مهارات التفكير فهي ما يستطيع الأفراد التوصل إليه من أفكار جيدة أو مطورة، والعنصر الثالث وهو الحوافز الداخلية المرتبطة بالنشاط فإنه يركز على ما يرغب الأفراد في القيام به، فالقاعدة الإبداعية تنص على أن المبدع لا بد وأن تكون لديه رغبة قوية في القيام بالنشاط أي أن الشخص الذي يتمتع بالخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع ولا يتمتع بالحفز الذي يدفعه للبدل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع لا يمكن اعتباره مبدعاً. (نجم عبود: 2003. 200)

كما أكد "عساف" أن الحوافز تعتبر مقوماً رئيساً في المنظمات المبدعة بل ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع فقط الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. (عساف عبد المعطي: 1995. 42)

حيث تعتبر الحوافز حسب "هيجان" إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع العاملين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (هيجان عبد الرحمان: 1999. 15)

كما أكد "هيكلم" أن للحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب الجزئية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فلاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط وتمنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه. (هيكلم محمد: 1999)

بالإضافة إلى ما سبق قسم "كارينين" الحوافز إلى نوعين " تحفيز داخلي وخارجي"، فالتحفيز الداخلي هو الذي تحركه فوائد ودوافع داخلية عميقة تؤدي إلى المشاركة في العمل والفضول والحماس والرغبة الفردية في التحدي، أما التحفيز الذي تحركه الرغبة في تحقيق هدف لا يرتبط بالعمل بحد ذاته بل بما يمكن الحصول عليه من مكافآت ومستحقات فهو تحفيز خارجي، وكلاهما يسمح بتلبية الرغبة في تحقيق الذات والإبداع إلا أن للحوافز الداخلية الأثر الأكبر على الإبداع مقارنة بالحوافز الخارجية. (Carinne :2007.41.44)

ويستنتج الباحث مما سبق أن الحوافز في مديريات الشباب والرياضة تساهم في تفجير قدرات الإبداعية لدى الموظفين وطاقاتهم، فالحوافز تدفع الموظفين للمثابرة في عملهم وتجعل كفاءتهم عالية وتحقق لهم نوع من حالة الرضا نضير ما يتحصلون عليه، كما أن الحوافز توظف الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما أن توافرها يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وتنقسم الحوافز حسب المختصين إلى نوعين حوافز مادية ومعنوية وكل له درجة تأثير إيجابية على المنظمة والموظفين، وتعد الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الموظف برغبة وإخلاص للعمل، ومتى كانت الأجور والمكافآت والعلاوات مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ومعززة لقدرته الشرائية، كلما حفزت الموظفين على بذل قصارى جهدهم للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته يعد سبباً في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإبداعية، هذا ما أكد عليه "روشكا" أنه من الأمور الهامة في عملية الإبداع المكافآت المادية التي تلعب دوراً كبيراً إلى جانب المكافآت المعنوية. (الكسندرا روشكا: 1989. 99)

كما يرى الباحث "هيشم العاني" أن الحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها. (هيشم العاني: 2008.16)

كما أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، لأن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية، فالمشاركة في اتخاذ القرار وزرع الثقة المتبادلة ما بين الموظف والإدارة العليا ومنح فرص الترقية والتقدم وعبارة الشكر والتقدير كلها حوافز معنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع وتساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة إنتاجية الموظفين، لأن الموظف بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه وكلها عوامل تعزز الإبداع وتدعمه، وهذا ما أكد عليه "العلاق" أن الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من معدلات الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي يرفع الروح الإنسانية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك. (العلاق بشير: 1998. 130. 131)

يذكر أنه من النظريات الإدارية التي اهتمت بموضوع الحوافز المعنوية نجد نظرية العلاقات الإنسانية حيث تركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع " الهاوثون" وبينت أن الارتفاع والانخفاض ليس بسبب تزايد أو انخفاض الأجور أو فترات الراحة أو فرصة المشاركة في تحديد رأيهم حول العمل، وزيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمال، ما جعله يكتشف أن هناك أشياء أخرى خلاف العوامل المادية يمكن أن يكون لها تأثيرها على أداء العاملين، وأن ارتفاع مستوى أداء العمال وإنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بالعوامل النفسية مثل اهتمام الإدارة بهم والاعتراف بدورهم. (ثابت عبد الرحمن ادريس 2005. 105. 106)

حيث تعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز والعوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أدائهم فالعاملون الذين يثقون بأن مديريهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل، وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة، كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين بمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات المناسبة لإنجاز العمل باستقلالية وفاعلية (بروس، بيتوني: 1999. 111. 115)

كما أن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية دوره في المنظمة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإداريين والأفراد، هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء والإبداع. (عادل الشقحاء: 2003. 46)

كذلك يعتبر التعامل مع الأخطاء علانية فرصة للتعلم والسماح للموظفين أحياناً بتجريب أفكارهم والسماح بهامش بسيط من الخطأ وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع، وفي نفس السياق لا بد من الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ اقل من العقوبة على المحاولة فهذا يعتبر من القوانين التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند العمل (إيناس عبد الرؤوف الشتات: 2003. 145)

مما سبق تقديمه يستنتج الباحث أن الحوافز المادية والمعنوية مكملتان لبعضهما البعض، وهذه الحوافز تعتبر ركيزة أساسية لزيادة وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وعلى المؤسسات الرياضية التي تريد أن تكون ناجحة عليها أن تقوم بوضع نظام حوافز عادل وفعال قادر على التأثير في سلوك الموظفين بالإيجاب نحو الأفضل.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما دراسته سعد فهد المشوط 2011 التي بينت أن هناك علاقة ارتباطيه إيجابية بين الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري لدى العاملين، وتشابه أيضا مع دراسة سعيد بن سفران العرابي 2015 الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية متوسطة ما بين محور الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري لدى العاملين في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

ويعزو الباحث النتيجة الايجابية الضعيفة نسبيا ما بين متغير الحوافز والإبداع الإداري، إلى بعض المعوقات التي قد تحد من الإبداع، من بينها عدم قناعة الموظفين في مديريات الشباب والرياضة بنظام الحوافز المادية، لأن الأجر المتدني الذي لا يلي مطالب الموظف وحاجياته الأساسية وقدرته الشرائية قد يحد من كفاءة الموظف الإبداعية، كما يمكن إرجاع السبب أيضا إلى استخدام مديريات الشباب والرياضة لنظام مكافآت جماعية وعدم استخدام نظام مكافآت فردية مرتبط بمعدل الأداء الإبداعي وهذا ما أكد عليه الباحث "شرمرون" على أن ما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت يتلاءم مع الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت المادية والإبداع. (Schermehorn : 2000. 67)

كما أن شعور الموظفين بعدم موضوعية الحوافز المعنوية وطرق استخدامها قد يحد من قدرات الموظفين الإبداعية خاصة في البيئة الداخلية للعمل التي تنافى فيها العدالة والمساواة ما بين جميع الموظفين، وهذا ما أكد عليه الباحث "عساف" يجب ألا يغيب على البال أن الحوافز قد تكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنافى فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا انه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتهما ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. (عساف عبد المعطي: 1995. 42)

يستنتج الباحث أن الفرضية الرابعة محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	69	0.379**	0.001	دال عند 0.01
الإبداع الإداري				

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (19) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين المشاركة في اتخاذ القرار " و" الإبداع الإداري بلغ 0.379 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بينهما، وان مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الخامسة والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01 %.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين متغير المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.379 وهو معامل ارتباط إيجابي ومقبول، ويشير على أن توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر متغير المشاركة في اتخاذ القرار زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ينمي قدراتهم الإبداعية، ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الأداء الأمثل وهذا ما أكد عليه الباحث "بن سفران" على أن العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 72)

كما قام العالم "**Robert**" بدراسة أربعين منظمة أعمال من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة ووجد أن تلك المنظمات تتصف بالعديد من الخصائص المشتركة من بينها السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الريادة والإبداع. (سيد عيد: 2008. 63)

ومن بين نظريات الإبداع الإداري التي ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار حل أنسب لتوليد الإبداع الإداري نجد نظرية هارفي وميل (**hrvey & Mill: 1970**) وملخص هذه النظرية أن المنظمات تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) بينما يتطلب استحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات الغير الروتينية، ووضعت عدة حلول للإبداع في حل المشكلات التي تواجه العمل ومن بين هذه الحلول انتقاء البديل الأنسب والأمثل بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب للمشكلة (رعد حسن الصرن: 2000. 39. 40)

ويفهم من هذه النظرية أن حل بعض المشكلات الروتينية لا يتطلب الجهد الكبير والتفكير العميق بل يتطلب سوى الحلول السابقة وبعض الخبرات المكتسبة، بينما حل المشكلات المستعصية الجديدة على العمل يتطلب المشاركة الجماعية في حلها من خلال عرضها على العاملين وانتظار الحلول والأفكار الإبداعية الأنسب لمعالجة هذه القضية.

كذلك من النظريات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار نجد النظرية الظرفية وملخص هذه النظرية أنها تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار، والتأكد منها قبل تطبيقها. (يحي ملحم: 2006. 33)

حيث يصنف أسلوب العصف الذهني من أساليب تنمية التفكير الإبداعي داخل أي مؤسسة، وهو توليد مقدار كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين، وذلك لحل المشكلات في الكثير من المجالات المتعددة وهو مفيد لزيادة القدرات والعمليات الابتكارية لدى الإدارة. (محمد أحمد الجواد: 2000 . 104)

ويرى الباحث أن أسلوب العصف الذهني جد فعال، وذلك من خلال تجميع مجموعة من الأفراد من داخل المنظمة لمعالجة مشكلة معينة تواجه سير العملية الإدارية، أو طرح طريقة عمل جديدة يراد تطبيقها داخل المنظمة حيث تطرح العديد من الأفكار والمبادرات في جلسة معينة من قبل الموظفين ويتم مناقشتها جماعياً، بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني ويتم في الاخير اختيار الأنسب والأفضل من بين الآراء والبدائل المقترحة من طرف الموظفين ويتم تطبيقها.

كما أشرنا في الجانب النظري أن نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة متوقف على مواهب وقدرات الأفراد وعلى طريقة التي تتم بها إدارة الأفراد، فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة وتوضيح الأهداف للعاملين، ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل، ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم، وتشجيعهم وإشراكهم على تقديم الاقتراحات والأفكار، واستمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم ومنظمتهم، وتقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها. (حسين حريم : 2010. 78. 79)

بالإضافة إلى النظريات السابقة هناك العديد من الباحثين الذين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار سبيل أساسي لتحقيق الإبداع داخل أي منظمة، وهذا ما أشار إليه "عبد الغفار" على أنه يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن إشراك العاملين في جماعة عامة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها والاهتمام بقوة دافعية، كما انه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ على سوء التفاهم، او التي يقيمها العاملون أحيانا حيث تقرر المنظمة إدخال تغيير في خططها، ويجدر بنا أن نذكر ان العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلما من عاملي أمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالعمل، وهذا ما يسمح لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمات وسياستها، وغير ذلك من المشاكل، كما أن الاهتمام بسياسة المشاركة يساعد المؤسسة على خلق جزء من التفاهم والتآزر بين العمال. (حنفي عبد الغفار: 2010. 400)

كما أشرنا أيضا في جانبنا النظري إلى أن عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لان الأفراد العاملون ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية حيث يعتبرون الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، (درة الباري: 2004. 108)

ويرى "العلاق" أنه لكي تكون للإدارة دور في تنمية وتشجيع الإبداع، عليها أن تكون مدركة لأهمية وضرة ان يسهم العاملون بأفكارهم المبدعة في أعمال المنظمة، والإيمان بالرأي والرأي الآخر الذي بدوره يسهم في توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل، مما ينعكس ايجابيا على المنظمة. (العلاق بشير: 1998. 130. 132)

كذلك يعد الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات، وتأكيد استمرارية نجاحها وتطوير أداء الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يثير العاملين ويجفزهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (مصالح حمدان البقي: 2010. 54)

ويرى الباحث أن المشاركة في اتخاذ القرار في مجال المؤسسات الرياضية تعتبر في حد ذاتها جزء من الحوافز المعنوية فعند استشارة الموظفين حول موضوع يخص العمل أو حول مشكلة تخص سيرورة العملية الإدارية، فهذا في حد ذاته يحسسهم أن لهم قيمة داخل المؤسسة مما يشعروهم بالانتماء والاعتزاز، ويساعد على بروز العديد من القدرات الإبداعية

لدى الموظفين، و هذا ما أكد عليه " رضوان مجاهد " انه للوصول الى ادارة رياضية مبدعة وخلاقة في إدارة المؤسسات الرياضية، يجب على القادة اتباع اساليب ادارية تتسم بدرجة عالية من الحرية في تعاملهم مع العاملين، لأن ذلك يعد من اهم العوامل التي تشجع على الابداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمشاركة وابداء الراي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الادارية، تمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر العاملين وتأكيدا لمبدأ الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين والمشاركة تشعر العاملين بأهميتهم وتدفعهم إلى بذل اقصى جهد ممكن لاقتراح التعديلات والتحسينات والحلول المناسبة. (علي رضوان، عيد الغني مجاهد: 2010. 52)

كما يرى " الباري " أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة المستويات الإدارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعد هم ذلك على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية كذلك فان للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق والانسجام في جو العمل وتوفير أيضا مناخا تنظيميا أفضل وتساعد الأفراد ببذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف وذلك انطلاقا من أنهم جزءا من التنظيم، كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إرادتهم عن الأهداف المراد تحقيقها كذلك تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية. (درة عبد الباري: 2004. 108)

كما أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم مما يدفعهم على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية مما يساعد الأفراد على بذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف. (شوقي ناجي جواد: 2000. 11)

ويرى الباحث أن المشاركة في اتخاذ القرار من عدمها ترتبط بالأساس بنوع الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدير في المنظمة، فالانفرادية في القرار تجعله جامد وضعيف وليس له أفق مما قد يؤثر بالسلب على المنظمة، أما انتهاز المدير لأسلوب الانفتاح على الراي والرأي الأخر من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع قد يولد نوع من الرضا لدى العاملين وعدم المقاومة للقرار المراد تطبيقه وتقبله، كما أن المشاركة تسمح للمدير بتسليط الضوء على جميع الجوانب مما يسهل عملية رصد الأفكار الإبداعية وهذا كله يعود في صالح المنظمة، وهذا ما توصل إليه مجموعة من "الخبراء" على أن الإبداع داخل أي منظمة يحتاج إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا ما يستلزم تحويل التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى رجال الأعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة ويعطي الفرص والحرية للعاملين (اتحاد الخبراء: 2004. 16.18)

كما أن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثر كبيرا على دعم إبداع الموارد البشرية فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين جميعا عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى، ذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة إبداعية

تنمي في المرؤوسين روح التفكير والمهارات الفردية، أما الانفرادية بالقرار فإنها تفقده الشروط الأساسية لموضوعيته مما يشكل عائقا للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة. (عادل الشقحاء: 2003. 46. 48)

لذلك فإن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيرا حيويا على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال اتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد، الذي بدوره يؤدي الى تشجيع الافراد على اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واتباع الاسلوب القيادي الملائم مع مواقف الافراد المختلفة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية، فالقائد المستتير هو الذي يستطيع أن يترب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المتتمين إليه، مما يقود ذلك الى تعزيز العملية الإبداعية في اداء العاملين (فضل الله: 1996. 104)

ونادرا ما يكون في وسع المديرين معرفة جميع البدائل وجميع النتائج المتعلقة بالقرارات يجب عليهم اتخاذها وبسبب وجود حواجز في جميع المؤسسات أمام تدفق المعلومات إلى اعلي، فإن الكثير من المعلومات القيمة التي لدى المرؤوسين لا تصل إلى المديرين أبدا، وتميل المشاركة إلى كسر هذه الحواجز، وتتيح للمديرين الاطلاع على هذه المعلومات، وحيث هذه المعلومات تغيير القرارات التي يتخذها المديرون لذلك فان نوعية قراراتهم قد تتحسن. (مايكل تي ماتيسون، جون ام ايغانسيغش: 1999. 277)

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة سعد فهد المشوط 2011 التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين محور المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى العاملين، وتشبه أيضا إلى حد ما مع دراسة وسيلة واعر 2015 التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ما بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى العاملين في مجمع صيدال لصناعة الأدوية الجزائر.

ويعزو الباحث النتيجة الارتباطية الضعيفة ما بين متغير المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، إلى أنه ليس بالضرورة دائما استخدام المشاركة في اتخاذ القرار فبعض المهام تتطلب التسريع في العملية ما يجعل القرار الانفرادي الحل الأنسب لها، كما أن ممارسة ثقافة المشاركة ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج طيبة، لان بعض الأحيان قد لا يكون القرار المشارك حاسم بسبب عدم موافقة البعض مما يتولد انشقاق بين الأعضاء بين مؤيدين ومعارضون، بالإضافة إلى ما سبق بعض المدراء ينتهجون سياسة الانفرادية وعدم الثقة في قدرات الموظفين ما يجعل جو العمل شاحن وهذا ما أشار إليه "القبوتي" أن عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم، ويحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأديهم، ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يفلتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى البعض القادة في ذلك تهديدا لمكانتهم الوظيفية، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا. (القبوتي: 1998. 267)

يستنتج الباحث أن الفرضية الخامسة محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
غير دال	0.056	0.193	69	التكنولوجيا المستخدمة
				الإبداع الإداري

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (20) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين متغير التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري بلغ 0.193، كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به و المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ليس ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نفي الفرضية البديلة السادسة التي تنص "بوجود علاقة ارتباطية بين محور استخدام التكنولوجيا والإبداع الإداري"، ونقبل الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين بعد التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.193، كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به و المعتمد من طرفنا 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين، مما يدل أن متغير استخدام التكنولوجيا ليس له علاقة بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذه النتيجة توافقت إلى ما يراه الباحثان " فلييه، قيقوب" أنه تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فان ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو ان يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي. (قيقوب عيسى: 2009. 181) (فلييه السيد: 2005. 302)

وفي نفس السياق قسم كل من الباحثان (بابكر، حمادة العنتلي) المعينات التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي في مجال الإدارة الرياضية الى ثلاث فئات (اقتصادية، اجتماعية، تقنية) ويمثل عائق قلة الموارد المالية أهم المعوقات الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية

تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية خاصة اذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي ويعتبر نقص المعلومات على مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، او المخاطرة في الفرع الاقتصادي من اهم المعوقات التي تقف في وجه الابداع التكنولوجي في المجال الرياضي. ويمكن اضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الانتاج او البحث، والتي تحول او تحد من الابداع التكنولوجي في المجال الرياضي، ويمكن اضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الانتاج او البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي.

أما على المستوى الاجتماعي فتتمثل أهم المعوقات التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي الاتصال السيئ بين اقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العاملين)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة الى مدى ثقل المستخدمين لفكرة جديدة في الانتاج لانهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم او تخفيض الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الابداع التكنولوجي في المجال الرياضي لضمان مستقبل المؤسسات الرياضية ولهم أيضا، ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الرياضية، وترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع ازمات للمؤسسة او في حالة تحقيقها الأرباح الكبيرة ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع.

أما فيما يخص المستوى التقني يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري المالي أو النقدي، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي في المجال الإدارة الرياضية عليها بالإضافة لتوفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي لنقص الخبرة. (أمال بابكر، حمادة العنيلي: 2016: 289. 290. 291).

ويربط بعض الباحثين المختصين في هذا المجال إلى أن استخدام التكنولوجيا في المنظمات له تأثيرات إيجابية أو سلبية على أداء العاملين، وهذا ما أشارت إليه الباحثة " نريمان " أن التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا انه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا، حيث يتصف بالجمود ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة لتتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (أكساس نريمان: 2012. 25)

كما يرى " الظاهري " أن نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات لها تأثيرات سلبية، منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيدا

كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، كما أن التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية، يولد أضرارا وأمراضا تفوق فوائده وإيجابياته، وعلى العكس فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغيير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة. (حمادة بن صالح الظاهري 2008. 27)

وتجدر الإشارة إلى أن البيئة التكنولوجية تعتبر القاعدة الأساسية التي يستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث تغيير في نوعية منتجاتها، ولذلك لا بد لكل منظمة من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية، وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 36. 37)

وفي نفس السياق يرى "الديرري" أن التكنولوجيا السائدة في المنظمة تؤثر على جو العمل، ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين، وتخلق جو من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثار سلبية على حياة الفرد والمجتمع. (الديرري زاهر محمد: 2011. 110. 111)

ويرجع الباحث نتيجة عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين متغير استخدام التكنولوجيا والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة إلى العديد من الأسباب، من بينها صعوبة الانتقال من النشاط اليدوي إلى النشاط الآلي، لأن الكثير من العمليات الإدارية إتجهت نحو (قص، لصق) والأعمال الجاهزة في " الحاسوب" مما قد يقلل من نشاط الموظفين وتفكيرهم الإبداعي والاتجاه نحو الكسل وقلة النشاط، كما أن العمل على الحاسوب يجعل من الموظف يتجه نحو الانفرادية في العمل، مما قد يقلل من العمل بصورة جماعية تشاركية في كيفية إخراجته وجودته، كما أن توافر شبكة الانترنت تسهل على الموظف الاتصال بالعالم الخيالي " الفيس بوك. تويتر. .. الخ" ما يجعل الموظف خارج إطار العمل وتقلل من نشاط عمله الإداري، فضلا عما سبق ليس كل الموظفين من ذوي المهارات التحكم في استخدام التكنولوجيا فبعض الموظفين يلزمهم دورات تكوينية وبرامج تدريبية لتطوير مهارات التحكم في التكنولوجيا.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "مودة اسماعيل 2014" التي بينت عدم وجود علاقة ما بين محور استخدام التكنولوجيا والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتخالف نتائج هذه الدراسة مع دراسة "فهد المشوط 2011" الذي توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والإبداع الإداري لدى العاملين في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

يستنتج الباحث أن الفرضية السادسة غير محققة، بمعنى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
دال عند 0.05	0.032	0.324**	69	بيئة العمل الداخلية
				الإبداع الإداري

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (21) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بلغ 0.324 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، وان مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.032 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث العامة والقائلة "توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.324 وهو معامل ارتباط طردي ايجابي ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر بيئة عمل داخلية حسنة كلما زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مما يعني أن توافر عناصر بيئة العمل الداخلية (ظروف عمل حسنة، الاتصال، العمل الجماعي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) يزيد من القدرات الإبداعية للموظفين ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم، ويساعدهم على الاداء الامثل.

النتيجة السابقة توافق إلى ما توصل إليه كل من "ووترمان وبيترز" في نظرية البحث عن التفوق اللذان أوردا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحث عن المبادئ والقيم المشتركة بينهما وتوصلا أن هذه المؤسسات تعطي استقلالية للوحدات ولأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينهما على الأداء الأكثر تميزاً، وتنمية قدرات العاملين وتحفزهم على بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة، مما يجعلهم يتميزون في أدائهم وتنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة. (رعد حسن الصرن: 2000: 38. 39)

كما حدد "كليفورد وكافين" في دراستهما عن الأداء الظافر، أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتهما التنظيمية، ومن هذه السمات تحفيز العاملين على التدريب والتجريب وتعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم، وكذا تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع. (رعد حسن الصرن: 2000. 38. 39)

حيث أصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل الأساسية لحل المشكلات وتقديم المؤسسات ويشير " رضوان، وعبد الغاني " في هذا الاتجاه إلى أن الإبداع أحد الضروريات الأساسية لإدارة الإبداع والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع ولم يعد كافي وحتى مرضيا أداء المؤسسات على اختلاف أنماطها وانواعها بطرق تقليدية وروتينية، وأن الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف، وبالتالي إلى التراجع عن الركب السائد إلى الإمام. (رضوان: 2010 . 145)

كما أشرنا في جانبنا النظري في رأي الباحث " النمر " أنه تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم، يؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم ، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة، فعلى سبيل المثال نجد أن البيئات التنظيمية التي تشجع على الانجاز والتفوق والتجديد. (النمر سعود محمد: 1992. 91)

ويرى "العلاق" ان البيئة التنظيمية الفعالة هي التي تتضمن هياكل تنظيمي مرنة تناسب فيها الاتصالات وتشجع تمكين العاملين في اتخاذ القرار، ويهيئ فيها فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية العاملين خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بجرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرار، كذلك يهيئ فيها نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلسلي الى مناخ غير صحي للعاملين ويجد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء، كما تسهم البيئة التنظيمية في تهيئة الظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات وبعادها على الروتين. (العلاق بشير: 1998 . 130 . 132)

ومن بين أبعاد بيئات العمل التي تعزز الدافعية الذاتية تشير "امابيل " إلى ست أبعاد: (التحدي، الحرية، توفير الموارد في المال، الوقت، العمل في جماعة، نمط القيادة، التشجيع والدعم) وهناك من أضاف التغذية العكسية والتقييم وكذا تحديد أهداف الإبداع، تطوير الكفاءات والعلاقات لتشجيع الإبداع، كما أن المسألة ليس فقط تعزيز الإبداع في المؤسسة وإنما أيضا تعزيز ثقة الفرد بنفسه وتقوية إرادته للوصول إلى تحقيق أهداف الشخصية وأهداف المؤسسة أيضا. (وسيلة واعر 2015 : 112)

كما ذكر الباحث " زكريا " شروط عديدة لتحقيق الاستراتيجية الإبداعية في المنظمات هو بناء ثقافة العاملين والمنظمة، والتركيز على دمج العاملين بحيث يشعر العامل داخل المنظمة انه جزء لا يتجزأ من الكل، وان الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية

للعاملين لا الآلية او الوظيفية، لذلك فان النهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظرة إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم لضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرار(الدوري زكرياء: 2004 .64)

وعليه يمكن القول أن للإبداع مجموعة من المقومات التي يجب أن تتوفر في بيئة العمل الداخلية، لتهيئ المجال لانطلاق الأفكار في حل المشكلات التي تتعرض سير العمليات في المؤسسة، وحتى تستطيع هذه الأخيرة إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي يمكنها من تحقيقها لا بد لها تنمية مهارات وقدرات عاملها بإعادة النظر في بنائها التنظيمي وجعله أكثر مرونة وملاءمة، وهذا ما تراه الباحثة "وسيلة واعر" أن بيئة المؤسسة تلعب دورا حيويا في توفير مناخ التنظيمي والامكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين افراده علاقات الثقة وروح الفريق يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. (وسيلة واعر: 2015 .124)

والمؤسسة المبدعة هي تلك تشجع الإبداع وتكافئ النجاح ولا تعاقب على الفشل وهي التي تتعلم من أخطائها ومن تجاربها وتسعى إلى التحسين المستمر لأدائها وتحقيق مستوى عالي من الأمن الوظيفي للعامل. (2011.103: *Sehat & Azar*) وحتى تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها تغيير ثقافتها وطرق تفكيرها والعلاقات السائدة بين العاملين حتى تسمح ب بروز الإبداع وتوليد أفكار أصيلة، والمؤسسة المبدعة لا تبدع فقط من أجل الإبداع بل من أجل تقديم حلول جديدة وتحقيق رفاهية الفرد، وإنشاء هوية اجتماعية وبيئة تنظيمية تساعد على توليد الأفكار وخلق القيمة . (*Francois & Ailleret: 2009.184*)

ويستنتج الباحث مما سبق أن من أهم مقومات ظهور الإبداع في مجال المؤسسات الرياضية، توافر بيئة عمل مناسبة لتطويره وتنميته، ومن بين تلك المقومات ما هو مادي وما هو معنوي، حيث ترتبط المقومات المادية بما يوفره محيط العمل من ظروف عمل مادية حسنة وتوافر حوافز مادية تكفي وتسد الحاجات الأساسية للموظف، وهياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات في كل الاتجاهات بكل وضوح وسهولة، ومنها ما هو مرتبط بشعور ومعنويات الموظف من خلال توافر مناخ مناسب قائم على العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة والعمل بصورة جماعية، وتوافر حوافز معنوية من خلال التشجيع المستمر وعبارات الشكر والتقدير، وكذا السماح للموظفين بالمشاركة بإبداء الرأي والرأي الآخر، إضافة الى الحد من البيروقراطية بإتباع الديمقراطية في الإدارة، التي تهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت، كما يجب على المؤسسة الرياضية توفير الوسائل المناسبة لتدريب عاملها وتشجيعهم على الأداء الأفضل من خلال الدورات التكوينية، وكلها عناصر أساسية لا بد منها لتحقيق الإبداع وتطويره.

وتتفق نتائج الدراسة لما توصل إليه "مودة اسماعيل 2014" التي بينت وجود علاقة إيجابية ما بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتشابه أيضا مع دراسة "سعيد بن سفران 2015" الذي توصل إلى علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية الضعيفة ما بين متغير بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة إلى النتائج الإحصائية الضعيفة التي سبق أن توصل إليها بين متغيرات بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) والقدرات الإبداعية لدى الموظفين، وقد يكون سببها طبيعة العمل في المنظمات الرياضية ذات الطابع الخدماتي التي يغلب عليها الطابع التقليدي وانتشار النمطية والروتين مما يؤدي إلى وجود عوائق لتنمية الإبداع، أو إلى عناصر بيئة العمل الخارجية منها (التعليم، التنشئة الاجتماعية) التي تؤثر في القدرات الإبداعية، ويمكن أيضا يكون السبب الاختلاف بالدرجة الأولى إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، وهذا ما أشارت إليه النظرية الاجتماعية : إلى أن هناك عوامل أخرى تبين دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع والنتائج الإبداعية، وكذلك تأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وكذلك تأثير العوامل التربوية في الإبداع. (صالح حسن الداھري: 2006. 30. 31)

وبصفة عامة يرى الباحث أن توافر عناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي بالضرورة لظهور الإبداع لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مما ينعكس ايجابيا على المنظمة ككل، ويستنتج من ذلك أنه لا يمكن تحقيق الإبداع في غياب المحددات الأساسية لبيئة العمل داعمة له، كذلك لا يمكن أن تكون بيئة ناجحة في غياب ما يحفز الإبداع على الظهور لان كل منهما مرتبط بالأخر، أي أن بيئة العمل تستخدم الإبداع لتحقيق الكفاءة واثبات الذات والتميز والحفاظ على بقاء المنظمة وازدهارها وديمومتها، وكذلك فإن الإبداع بحاجة إلى استخدام البيئة وعناصرها لتحقيق النجاح ولتخصيب الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود، لان الإبداع بدون ممارسات إدارية داعمة يفنى ويزول أو يعيش في شلل وجمود.

يستنتج الباحث أن الفرضية العامة محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة.
- 2- اقتراحات.
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة.
- 4- ملخص الدراسة باللغة العربية.
- 5- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
- 6- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
- 7- قائمة المصادر والمراجع.

1- استنتاجات عامة:

هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين بيئة العمل الداخلية والابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، وقد استعمل الباحث استبيانين اثنين لجمع البيانات والمعلومات، استبيان أول يقيس رؤية الموظفين لبيئة عملهم الداخلية، واستبيان ثاني يقيس القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين في مديريات الشباب والرياضة "مسيلة بسكرة، برج، سطيف" قدرت ب 69 موظف والنتائج كاملة جاءت على النحو التالي:

■ **الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطيه بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، مما يعني انه كلما زاد توافر عناصر بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل الاتصال العمل الجماعي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ) كلما زادت القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل ان توافر بيئة عمل داخلية حسنة في مديريات الشباب والرياضة، ينمي القدرات الابداعية للموظفين، ويسهم في تنمية مهارتهم، وصقل قدراتهم ويساعدهم على الاداء الامثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية العامة محققة.

■ **الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباطيه بين ظروف العمل المادية والابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه طرفية ما بين محور ظروف العمل والإبداع الإداري ، مما يعني أنه كلما زاد عنصر ظروف العمل زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن توافر ظروف عمل مادية حسنة في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة تنمي القدرات الإبداعية للموظفين، وتسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم وتساعدهم على الأداء الأمثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الأولى محققة.

■ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطيه بين محور العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه طرفية ما بين عنصر العمل الجماعي والقدرات الإبداعية، مما يعني أنه كلما زاد عنصر العمل الجماعي زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن العمل الجماعي في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة ينمي القدرات الإبداعية للموظفين، ويسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الاداء الامثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الثانية محققة.

■ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه بين محور الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه طردية ما بين عنصر الاتصال والإبداع الإداري، مما يعني أنه كلما زاد توافر عنصر الاتصال الإداري زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة ينمي القدرات الإبداعية للموظفين، ويسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الأداء الأمثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الثالثة محققة.

■ الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه بين محور الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (18) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه طردية ما بين عنصر الحوافز والإبداع الإداري، مما يعني أنه كلما زاد عنصر الحوافز زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن توافر الحوافز في بيئة العمل الداخلية لمديريات الشباب والرياضة تنمي القدرات الإبداعية للموظفين، وتسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم وتساعدهم على الأداء الأمثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الرابعة محققة.

■ الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطيه بين محور المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه طردية ما بين عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، مما يعني أنه كلما زاد عنصر المشاركة في اتخاذ القرار زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ينمي قدراتهم الإبداعية، ويسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الأداء الأمثل، وهذه النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، أي الفرضية الخامسة محققة.

■ الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطيه بين محور التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) والتي تؤكد عدم وجود علاقة ارتباطيه ما بين بعد التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع الإداري، مما يدل على أن بعد التكنولوجيا المستخدمة ليس له علاقة بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذه النتائج أثبتت عدم صحة هذه الفرضية، أي الفرضية السادسة غير محققة.

2- اقتراحات:

- اقتراحات في مجال ظروف العمل لتنمية الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- تخصيص مهندسين مختصين في مجال تهيئة ظروف العمل على مستوى مديريات الشباب والرياضة.
- تجهيز وتأثيث مختلف المكاتب الادارية بالوسائل الجديدة، بما يتناسب مع طبيعة عمل كل موظف.
- اجراء صيانة دورية لأجهزة التكييف، والحرارة، والاضاءة، والنظافة، في مكان العمل.
- اقتراحات في مجال العمل الجماعي لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- استخدام اساليب التفكير الابداع الجماعي في المديرية مثل " العصف الذهني، اسلوب دلفي"، لزيادة كفاءة وقدرات الموظفين الإبداعية.
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين، وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.
- ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية، والترفيهية داخل المديرية، التي من شأنها ان تعزز روابط الصداقة والاحوة بين الموظفين.
- اقتراحات في مجال الاتصال الإداري لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- العمل على تعزيز نظام اتصال اداري يكون انسيابيا وذو اتجاهات مختلفة، من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة حاليا.
- توفير نظام جيد للمعلومات وتسهيل عملية الحصول عليها، حتى يتسنى للموظفين الابداع والمبادرة في عملهم.
- العمل على تحسين عملية تدفق الاتصالات في المديرية، والعمل على ازالة ما يعيق تدفق المعلومات والاتصالات بين جميع المستويات الادارية وفي جميع الاتجاهات.
- اقتراحات في مجال التحفيز لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- مراجعة اجور الموظفين وتحسينها، للتناسب مع القدرة الشرائية لديهم.
- تشجيع التنافس في ابراز واقتراح الافكار الجديدة المتعلقة بطريقة العمل الاداري، ومنح الموظفين المبدعين المكافأة الجزية سواءا المالية او المعنوية.
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت والترقيات.
- اقتراحات في مجال المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين والموظفين، حتى يتم تناقل المعلومات ضمن جميع المستويات لتحسين جودة القرار المتخذة.
- اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات، وفي رسم السياسات والتوجهات المستقبلية التي تدخل ضمن نطاق أعمالهم، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للموظفين، ويقوي من دافعيتهم على المبادرة والإبداع.

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار)، تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية لديهم، والعمل على تطبيقها، فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على طرح الأفكار الإبداعية.
- اقتراحات في مجال التكنولوجيا المستخدمة لتنمية الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة:
- تجهيز مختلف المكاتب الإدارية بالوسائل التكنولوجية الحديثة، لتسهيل العمل ومواكبة التطورات.
- وضع دورات تكوينية منتظمة للموظفين، لإكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا في العمل.
- الصيانة الدورية لمختلف الأجهزة التكنولوجية المتوفرة على مستوى المديرية.

3- أفاق مستقبلية للدراسة:

- يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة والتسيير الرياضي، وذلك بإجراء المزيد من البحوث والدراسة الميدانية في مجال المؤسسات الرياضية كتكملة لموضوع الاطروحة، ومثال ذلك:
- اجراء بحوث ميدانية للكشف عن العلاقات الارتباطية ما بين المفاهيم الاداري الحديثة في مجال المؤسسات الرياضية مثل: (الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، الإدارة الالكترونية تكنولوجية المعلومات والاتصال، العدالة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري).
 - إجراء بحوث ميدانية في مجال المؤسسات الرياضية للتعرف عن العلاقة الارتباطية بين مؤشرات بيئة العمل الداخلية الغير المستخدمة في هذه الاطروحة مثل: (القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ساعات العمل) والإبداع الإداري.
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية، للتعرف عن المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الإبداع والابتكار.
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للكشف عن مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين، ومقارنتها بمؤسسات رياضية اخرى.

4- ملخص الدراسة بالعربية :

- عنوان الدراسة : بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
- هدف الدراسة العام: معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات " مسيلة، بسكرة، برج بوعرييج، سطيف".
- إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- إجراءات الدراسة الميدانية :

- العينة :عينة مسحية وتمثلت في 69 موظف يشتغلون داخل مقرات مديريات الشباب والرياضة .
- المجال الزماني والمكاني: اجريت الدراسة الميدانية على مستوى أربع مديريات الشباب والرياضة: المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة، وذلك في الفترة الممتدة من 1 فيفري 2016 إلى غاية 25 ماي 2016
- المنهج : اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته طبيعة البحث المراد القيام به .
- أدوات الدراسة : استبيان مدرج على شكل مقياس ليكرت الخماسي .

- النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة طردية ضعيفة بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة طردية ضعيفة بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة طردية ضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
 - لا توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- أهم الاقتراحات:

- وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.
- اجراء دورات تكوينية منتظمة للموظفين، لإكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا في العمل.

- الأفاق المستقبلية للدراسة :

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية، للتعرف عن العلاقة الارتباطية بين مؤشرات بيئة العمل الداخلية والقدرات الإبداعية .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية، للتعرف عن المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الإبداع والابتكار.

- الكلمات المفتاحية : بيئة العمل الداخلية - الإبداع الإداري - مديريات الشباب والرياضة.

5- Résumé de l'étude:

- Titre de l'étude : L'environnement interne du travail et sa relation avec la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

L'objectif général de l'étude :

Connaitre la relation corrélative entre les variations de l'environnement interne du travail et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports des wilayas de « M'Sila, Biskra, Bordj Bou Arreridj et Sétif ».

La problématique de l'étude :

Y-t-il une relation entre l'environnement interne du travail et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports ?

Les procédures de l'étude pratique « sur terrain » :

L'échantillon : un échantillon d'enquête qui a été représenté par 69 fonctionnaires travaillant dans les directions de la jeunesse et des sports.

Le cadre spatio-temporel : l'étude pratique a été faite au niveau de quatre directions de la jeunesse et des sports : M'Sila, Bordj Bou Arreridj, Sétif et Biskra, durant la période prolongée du 1^{er} Février 2016 jusqu'au 25 Mai 2016.

La méthode: on a opté pour la méthode descriptive corrélative vu qu'elle est compatible avec la nature de cette recherche.

Le corpus d'étude : un questionnaire inséré sous forme d'une échelle de Likert quintet.

Les résultats obtenus :

- Il y a une relation corrélative faible entre les circonstances du travail et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.
- Il y a une relation corrélative faible entre le travail collectif et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.
- Il y a une relation corrélative faible entre la communication et la créativité administrative chez les fonctionnaires de la jeunesse et des sports.
- Il y a une relation corrélative faible entre les motivations et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.
- Il y a une relation corrélative faible entre la participation à la prise de décision et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.
- Aucune relation corrélative entre la technologie utilisée et la créativité administrative chez les fonctionnaires des directions de la jeunesse et des sports.

Les recommandations fondamentales :

- Mettre un système efficace de motivations matérielles et morales pour les fonctionnaires et qu'elles doivent être compatibles avec l'effort fourni, et liées aux taux de la créativité dans le travail. Ces motivations doivent être présentées au temps adéquat.
- Créer une administration de créativité, ou ce qu'on appelle (la banque de créativité), responsable d'appui et d'encouragement des créateurs.
- Effectuer des cours de formation réguliers pour les fonctionnaires afin d'acquérir des compétences en technologie dans le travail.

Les perspectives de l'étude :

- Effectuer autant de recherches et d'études pratiques (sur terrain) dans les établissements sportifs afin de connaitre la relation corrélative entre les indicateurs de l'environnement interne du travail et les capacités de la créativité.
- Effectuer autant de recherches et d'études pratiques (sur terrain) dans les établissements sportifs afin de connaitre les obstacles administratifs qui limitent les capacités de la création et d'innovation des fonctionnaires.

Les mots clés : l'environnement interne du travail - la création administrative – les directions de la jeunesse et des sports.

6- The summary of the study:

- The title of the study: The internal work environment and its relation to administrative creativity among the staff of the Youth and Sports Directorates.

- The aim of the study: To know the correlation between internal work environment variables and administrative creativity among the staff of the Youth and Sports Directorates of the states of M'sila, Biskra, Bordj Bou Arreridj, and Setif

- The Problem of the Study: Is there a relationship between the internal work environment and administrative creativity among the staff of the Youth and Sports Directorates?

-Field study procedures:

-Sample: A survey sample consisted of 69 employees working within the headquarters of Youth and Sports Directorates.

The field study was carried out at the level of four Youth and Sports Directorates: M'sila - Bordj Bou Arreridj - Setif - Biskra, from 1 February 2016 to 25 May of the same year.

- Approach: We relied on descriptive approach to suit the nature of the research to be done.

- Study Tools: A questionnaire in the form of a five-dimensional Likert scale.

- Results:

-There is a weak correlation between working conditions and managerial creativity among the staff of the Youth and Sports Directorates.

-There is a weak relationship between teamwork and administrative creativity among the staff of Youth and Sports Directorates.

-There is a weak correlation between communication and administrative creativity among the staff of Youth and Sports Directorates.

-There is a weak relationship between incentive and administrative creativity among the staff of the Youth and Sports Directorates.

-There is a weak relationship between participation in decision-making and administrative creativity among the staff of Youth and Sports Directorates.

-There is no correlation between the technology used and the administrative creativity of the staff of the Youth and Sports Directorates.

- Key Recommendations:

To develop an effective system of incentives for employees and material, and that the incentives given are commensurate with the effort exerted, and that the performance and creativity rates are linked to the work and presented in a timely manner.

Create an incubator for innovation or so-called "Innovation Bank" that will be responsible for supporting and encouraging creators.

Conduct regular training sessions for staff to provide them with the skills to use technology at work.

- Future prospects of the study:

Conduct more research and field studies in sports institutions to identify the correlation between internal work environment indicators and creative capabilities.

Conduct more research and field studies in sports institutions to identify administrative obstacles that limit the ability of employees to innovate and innovate.

- Keywords: Internal Work Environment - Administrative Creativity - Youth and Sports Directorate

7- قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

- السنة النبوية

اولا: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الستار 2002: الإبداع فضايه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
2. أبو السعيد أحمد، وعابد زهير 2010: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مكتبة الجزيرة، غزة، فلسطين.
3. أحمد سيد مصطفى 2001: المدير في تحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة .
4. امال محمد ابراهيم بابكر، حمادة عيد نوار العتيلي 2016: الإبداع في ادارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
5. براء رجب تركي 2015: نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
6. برافين جوبتا 2008: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، ترجمة احمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر.
7. بشير صالح الرشيد 2000: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت.
8. بلال خف السكارنة 2011: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
9. بوخريسة بوبكر، مراد زعيمي 2008: دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع. المحمدية، الجزائر.
10. بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد 2009: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر.
11. تامي , ملحم 2000 : مناهج البحث في التربية وعلم النفس دار المسيرة للنشر ط 1 عمان الأردن.
12. تعريف جمعة محارب 2004: التأديب الاداري في الوظيفة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس 2005: إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
14. جاب الرب سيد محمد 2005: السلوك التنظيمي، مطبعة الشمري، القاهرة، مصر.
15. جروان فتحي 2002: الإبداع مفهومه - معاييره - نظرياته - قياسه - تدريباته - مراحلها، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
16. جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير 2006: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن.
17. جمال خير الله 2009: الابداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن.
18. جوهر صلاح الدين 1984: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، مصر.

19. حسين حريم 2010: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. حسين حريم 2004: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. ط 1، عمان.
21. همود خضير كاضم 2002: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
22. حنفي عبد الغفار 2002: السلوك التنظيمي وإدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
23. حنورة مصري 2000: التربية والإبداع بوصلة الرؤية، مجلة التقدم العلمي، ع"30"، الكويت.
24. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس 2007: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
25. خضير كاضم همود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشبهاني 2009: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، اثناء دار النشر، عمان، الاردن.
26. الخطيب علي 1995: التربية الإبداعية، تعلم في العمق واستبصار للأفكار، دار التربية، قطر.
27. خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود 2000: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.
28. درة عبد الباري 2004: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
29. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر 2004: مختار الصحاح " تحقيق أحمد ابراهيم زهرة، بيروت، دار الكتاب العربي، لبنان.
30. راشد محمد عبد الجليل 2000: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان
31. رنجي مصطفى وعثمان محمد غنيم 2000: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
32. رجاء محمود أبو علام 2011: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 6، القاهرة.
33. رشوان حسين 2002: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
34. رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار همومة، الجزائر.
35. رعد حسن الصرن 2000: إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1 دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
36. روشكا الكسندر 1989: الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان ابو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب دار النشر سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
37. زاهر محمد الديري 2011: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن .
38. السرور ناديا 2002: مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
39. سليم إبراهيم الحسنية 2009: الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الاردن.

40. سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي 2011: تنمية الابداع والمبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
41. السويدان طارق، العدلوني محمد 2002: مبادئ الإبداع شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
42. الشقاوي عبد الرحمان عبد الله 1994: ادارة التنمية المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
43. صالح حسن الدايري 2008: سيكولوجية الإبداع والشخصية. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
44. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي 2014: الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان.
45. صفى الرحمن المباركفوري 2001: سيرة النبي صلى الله عليه وسلم، الرحيق المختوم، ط1، ب، م، ن المطبعة العالمية.
46. صلاح الشنواني 1983: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.
47. الصيرفي، محمد عبد الفتاح 2003: الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
48. عاكف لطفي خصاونة 2011: ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.
49. عباس علي 2004: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
50. عبد الله حسن مسلم 2015: الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع.
51. العتيبي جبر صبحي 2005: تطور الفكر والاساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
52. عدوي ناصر دادي 2003: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر.
53. عمر وصفي عقيلي 2009: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
54. فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد 2005: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
55. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة 2002: أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، مصر.
56. فرج عبد القادر طه 1988: ، على النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة.
57. فرحات فاروق أحمد 1993: التحفيز وفلسفة المنشأة اتجاه العاملين، مطابع نجد التجارية، الرياض، السعودية.
58. فضيل دليو 1995: دراسات في المنهجية ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر
59. فهمي خليفة الفهداوي 2004: الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
60. القريوتي محمد قاسم 2000: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
61. كاضم حمود خضير 2002: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، الاردن.

62. كامل محمد المغربي 2010: السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الاردن.
63. الكبيسي عامر خضير 1998: التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
64. كنعان، نواف 2003: اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، الاصدار الخامس، دار الثقافة، عمان، الأردن.
65. لامي غسان 2007: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل، تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج، عمان.
66. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) 2002: قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.
67. لطيف محمد عبد الله علي 2011: التفكير الابداعي عند المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
68. لوكيا الهاشمي 2008: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
69. ليلي السيد فرحات 2001: القياس والاختبار في التربية الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، عمان الأردن.
70. ماثيو جيدير 2004: منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض، ب، ط، ب، س.
71. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش 2004: تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي وعصري. ط 1، دار وائل للنشر، عمان
72. محسن مخامرة 2000: المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، ط 6. عمان الاردن.
73. محمد أحمد الجواد 2000: كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك، أفرادك، مؤسستك، دار النشر للثقافة والعلوم، طنطا، مصر .
74. محمد صفوح الاخرس 2006 : المنهج وطرائق البحث في علم الاجتماع، ط 7 ، مطبعة دار الكتاب، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
75. محمد عبد الله البرعي، محمود علي الحميد مرسي 2001: الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحث والتدريب. المملكة العربية السعودية.
76. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبة 2000: المداخل الاساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة.
77. محيي محمد مسعد 2003: كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.
78. مدني عبد القادر علاقي 2007: ادارة الموارد البشرية، دار حواريز للنشر، جدة، السعودية.
79. مرسي محمد الامين: 2005: الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.
80. مصطفى نجيب شاويش 2005: ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الشروق، عمان، الأردن.
81. منال طلعت محمود 2003: اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
82. موريس انجرس 2004: منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر.

83. موسى اللوزي 2007: التنظيم واجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الاردن.
84. نادية عبده عواض ابو دنيا، احمد عبد اللطيف ابراهيم 2000: سيكولوجية الابداع، دار المعارف، مصر.
85. نصر الله عمر عبد الرحيم 2011: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، مكتبة الجزيرة، غزة، فلسطين.
86. النمر، سعود محمد 1992: الإبداع الإداري، دراسة سلوكياته المدير العربي، الرياض، السعودية.
87. هاني خلف الطراونة 2012: نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
88. يحيى ملحم 2006: التمكين، مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، مصر.
89. يوسف محمد رضا 2002: المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت، لبنان.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1. Barrett, Hilton, Balloun, Joseph, L , and Weinstein, Art 2005: The impact of creativity on performance in non-profits Int .J, No profit volume . Sect Mark 10.213.223.
2. Blandin Laperche 2007: L'entreprise innovante et le marche. série économie et innovation. collection l'esprit économique. l'harmattan. paris. France
3. Francois Ailleret 2009: 6 C les pour l'innovation : la recherche et la compétitivité editions Afnor . Paris . France
4. Jean Pierre Citeau 2002: Gestion des ressources humaines 4eme Edition Dalloz, Paris.
5. Jon Sundbo: Management of Innovation in Service Industries Journal ,Vol 17 No 3.2000.
6. Judith,J.Mars and Hairre Vredenberg: An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales ,Organizations Journal of the Academy of Marketing science.20 www,searchepnet.com ,select on 14.7.2004.
7. Kena Spaho 2013: National communication and conflict management. MANAGEMENT. Vol 18. 2013.1.pp.
8. Krajewski and P. Ritzman, Larry 2005 :Operations Management: Processes and Value Chain. 7th ed. Prentice Hall
9. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M.1997: The road to empowerment: seven questions every leader should consider. organizational Dynamics, Vol. 26, No.2.
10. Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R 2000: Organizational behavior (5th ed). John wiley.
11. Sehat Azarcher 2011: the effect on productivity ,innovation and ledership3 style of managers in technical and vocational schools Iran . Australia journal of basic and applied sciences . Vol .11.
12. Tayeb Louafa .Franvis-luc Perret 2008: Créativité et innovation L'intelligences collective au service du management de projet . presses polytechniques et universitaires Romandes.
13. Williams Scott 2001: Increasing employees creativity by training their managers. Industrial and Commercial Training.
14. Jon M ,Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J ,Skinner and Philip B,Crosby 1999 Managment : Quality and Competitiveness, 2 ed ,Mc Graw Hilll , Boston Mass.

ثالثا: المجالات والدوريات :

1. رحاحلة عبد الرزاق 2010: خصائص الانماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، دورية علمية محكمة، جامعة بسكرة الجزائر، مارس، عدد 18.
2. شعت رزق عبد المعتم ونشوان جميل عمر 2001: مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد 06.
3. الصرايرة، أكتفم 2003: العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة المجلد 18 العدد (4).
4. قبوقب عيسى 2009: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر .
5. القحطاني سالم بن سعيد 2002: المعوقات المؤسسة للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية العدد 373. 327. 12. (2).
6. هواري معراج، خليل عبد الرزاق 2006: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري -دراسة ميدانية - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ع 06.
7. هيجان عبد الرحمان 1999: معوقات الابداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة ، عدد 1 ، معهد الادارة العامة " الرياض .
8. هيكل محمد 1999: اثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة، العدد "4" القاهرة.
9. يحيي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي 2009: القيادة والابداع، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة المجلد 23. العدد 01.

رابعا: قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

1. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة 2007: المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص فلسفة في إدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد.
2. اكساس ناريمان 2012: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة، ماجستير في تنظيم والعمل (غير منشورة) جامعة الجزائر.
3. أحمد سحنون 2005: الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلام، رسالة ماجستير في التنمية الاجتماعية.
4. بسام بن مناور العنزي 2005: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود السعودية.

5. بوقال نسيم 2012: اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
6. بن رجم ادريس 2014: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مذكرة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.
7. جواد محسن راضي 2010: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير من قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
8. خلاصي مراد 2007: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.
9. ديريوش شهيناز 2012: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
10. سالم لعياشي 2014: الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة مذكرة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بجامعة المسيلة.
11. سعيد بن سفران عطوي العربي 2015: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة ام القرى.
12. سعيد حامد محمد 2009: اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري، التي طبقت الدراسة عينة من موظفي شركة شيكان للتأمينات، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. سلمى لحر 2013: مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية بعنوان تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على اداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " محمد الصديق بن يحي جيجل، جامعة قسنطينة 2.
14. السليم عبد الله يوسف الزامل 2002: اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
15. سهام بن رحمون 2014: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.
16. الشمري 2001: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية.
17. الشيخ محمد الخضر محمد 2012: اثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
18. صالح بن سعد المرع 2008: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
19. الظاهري حماد بن صالح 2008 : بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الامنية.

20. عادل بن صالح الشفحاء 2004: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، إمارة مكة المكرمة
21. عجم، إبراهيم محمد حسن 2007: تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه مقدمة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد.
22. العناتي ختام 2003: بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم الأردن والاتجاهات العالمية الجديدة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
23. العيسى غزيل سعد الله 1995: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض.
24. الغامدي سعيد بن محمد 2000: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها رسالة دكتوراه غير منشورة في جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
25. المانع محمد 2006: تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
26. محمد سعد فهد المشوط 2011: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
27. محمد يزيق حامد بن تويلى العازمي 2006: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية.
28. مصلح حمدان البقي 2010: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
29. مودة إسماعيل حسن إسماعيل 2014: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
30. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله 2012: أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نموذج بحث في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
31. نجيب زروق 2016: محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الحديثة أطروحة دكتوراه (ل.م.د) غير منشورة، في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3.
32. هاني بن ناصر الراجحي 2003: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
33. وسيلة واعر 2015 : دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه علوم منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة.

خامسا: قائمة الملتقيات الدولية

1. أمينة بوشاري بنت بن ميرة 2011: دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نموذج مقترح) الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة 18-19 ماي.
2. عبد عطا الله حمائل 2007: مداخلة في المؤتمر الدولي الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، بعنوان الإبداع الإداري وأثره في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها.

سادسا: قائمة القواميس والمعاجم:

1. الجمي ، أديب وآخرون 1994 : معجم اللغة العربية ط 2 بيروت.
2. سمير الشوبكي 2006: المعجم الاداري، اول معجم شامل بكل المصطلحات الادارية المتداولة في العالم وتعريفاتها. ط 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان .
3. معجم المصطلحات الادارية من اعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الادارية 2007: المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

سابعا: القوانين والمراسيم :

1. الامر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 16، الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: 2006م، العدد: 61، المادة : 31 . 32. الصادرة بتاريخ 1 أكتوبر 2006

الملاحق

1. استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته الأولى
2. قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان بيئة العمل الداخلية
3. استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته النهائية
4. استبيان الابداع الاداري في صورته النهائية
5. وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-المسيلة-
6. وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-برج بوعريريج-
7. وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-سطيف-
8. وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-بسكرة-
9. تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة
10. تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية برج بوعريريج
11. تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية سطيف
12. تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضية بولاية بسكرة
13. نموذج لهيكل تنظيمي بمديرية الشباب والرياضية بولاية برج بوعريريج
14. المرسوم التنفيذي رقم 06-345 بالجريدة الرسمية

الملحق رقم (01): استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته الأولى

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الأستاذ(ة) الفاضل(ة):.....

الوظيفة:..... الدرجة العلمية:.....

استبيان استطلاع رأي السادة الخبراء

الدرجة العلمية: دكتوراه علوم. إشراف: الاستاذ الدكتور أحمد بوسكرة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وذلك في إطار الحصول على درجة الدكتوراه علوم في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص ادارة وتسيير رياضي، لذا قام الباحث بتطوير استبيان لقياس متغير الدراسة الاول بيئة العمل الداخلية.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن محاور وفقرات استبيان بيئة العمل الداخلية، و مدى مناسبة المحاور المقترحة للقائمة، و إضافة أو حذف أو تعديل المحاور التي من شأنها إثراء القائمة، ومدى مناسبة وسلامة البناء اللغوي للاستبيان، او أية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، علما أن بدائل الاجابة على عبارات الاستبيان هي: (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة بين ظروف العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة
- هل توجد علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الأول : ظروف العمل .
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 مكان العمل يساعد على العمل.
					02 تجهيزات واثاث مكتب العمل مناسبة.
					03 توزيع الأدوات والأجهزة في مكان العمل بطريقة مرتبة.
					04 محيط العمل نظيف.
					05 درجة حرارة مكتبة العمل معتدلة.
					06 اضاءة مكتب العمل كافية.
					07 التهوية في مكان العمل نقية.
					08 تتوافر الاجهزة الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف.
					09 يتم تصليح الاعطال في مكان العمل بصفة دورية.
					10 تتوافر بالمديرية مقومات الأمن والسلامة.

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البعد الثاني : العمل الجماعي.
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 يتم إنجاز الأعمال بالمديرية بشكل جماعي.
					02 يوجد حرص من المديرية على العمل بصورة جماعية.
					03 يتعاون الموظفون في إنجاز الاعمال الموكلة لهم.
					04 يعمل الموظفون كفريق عمل منسجم.
					05 يتبادل الموظفون المعلومات والمعارف.
					06 يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.
					07 يساعد الموظفون الأكثر خبرة زملائهم الجدد في العمل.
					08 يساند الموظفون بعضهم البعض عند حدوث مشكلات في العمل.
					09 يوجد روح التعاون بين جميع الموظفين.
					10 تسود الالفة والمحبة ما بين الموظفين.

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البعد الثالث : الاتصال	
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					تعتمد المديرية على طرق متنوعة في الاتصال.	01
					تتم الاتصالات ما بين الموظفين بسرعة كبيرة.	02
					تشمل الاتصالات جميع الموظفين وجميع المستويات الادارية.	03
					تتسم المعلومات المنقولة للموظفين بالوضوح.	04
					تتسم المعلومات المنقولة للموظفين بالدقة.	05
					تنظم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	06
					تستخدم المديرية وسائل متطورة في عملية الاتصال.	07
					يساهم نظام الاتصال المتوافر في تحقيق أهداف المديرية.	08
					تتم عملية الاتصال بين الموظفين بطريقة مباشرة.	09
					تبذل المديرية جهدا كبيرا لإزالة معيقات الاتصال.	10

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البعد الرابع : الحوافز.	
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					يسد الدخل وملحقاته حاجاتي الاساسية.	01
					يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل في المديرية.	02
					الراتب الذي أتقاضاه مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين اخرين.	03
					بقدر الرؤساء جهود الموظفين ويثمنونها.	04
					يشارك الموظفين في عملية صنع الاقتراحات والمبادرات.	05
					يكافئ الموظف ماديا عندما يقدم افكار جديدة تخص العمل.	06
					تتوافر فرص الترقية والتقدم في العمل.	07
					يشعر الموظفون بالثقة في رؤوسهم في توزيع المكافآت والحوافز.	08
					تتم تنمية روح المبادرات والابتكارات للموظفين.	09
					تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.	10

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البعد الخامس : المشاركة في اتخاذ القرار
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 يشارك الموظفون في عملية وضع الاهداف.
					02 تحرص المديرية على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
					03 يتمتع الموظفون بحرية كافية في انجاز مهامهم.
					04 تهتم الإدارة العليا بالاقترحات والمبادرات الجديدة للموظفين.
					05 يشارك الموظفون في وضع وحدات عملهم.
					06 تلجئ الإدارة العليا لاستشارة الموظفين حول مسائل تخص عملهم.
					07 تعقد الكثير من الاجتماعات واللقاءات ما بين الموظفين.
					08 تعقد اجتماعات مفتوحة ويسمح للموظفين بالحوار بدون قيود.
					09 يعبر الموظفون عن آرائهم بكل حرية.
					10 تمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة التي تخص عملهم.

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البعد السادس : التكنولوجيا المستخدمة.
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.
					02 تنجز أغلب الاعمال بالكمبيوتر.
					03 تتوافر بالمديرية اجهزة تكنولوجية متطورة.
					04 تتوافر الأترنت في مكتب العمل.
					05 تسهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد.
					06 تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز المهام.
					07 تؤدي التكنولوجيا المستخدمة الي تحسين جودة الخدمات.
					08 تمتلك المديرية مؤهلات بشرية ذات مهارات عالية في استخدام الحاسوب.
					09 تقام عملية دورية لصيانة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة.
					10 تقوم المديرية بشكل مستمر بتجديد الاحتياجات التكنولوجية

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان بيئة العمل الداخلية

جدول يوضح قائمة المحكمين ومعلوماتهم.

الاسم	الوظيفة	مكان العمل
بن دغفل عبد الرشيد	أستاذ محاضر قسم " أ "	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة -
بوصلاح النذير	استاذ محاضر قسم " أ "	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة المسيلة -
قارة السعيد	استاذ محاضر قسم " ب "	علم النفس - جامعة المسيلة -

الملحق رقم (03)

استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته النهائية

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استبيان

سيدي المحترم:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي، والذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه علوم تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تحت عنوان :

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

وأمل من سيادتكم المحترمة الاطلاع على محاور الاستبيان والأسئلة والإجابة عليها بصدق وموضوعية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب درجة موافقتك عليها، وأن مساعدتكم في هذا العمل سيكون له الأثر الكبير في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان لن تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث.

استبيان بيئة العمل الداخلية في صورته النهائية.

رقم	البعد	محتوى العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
01	ظروف العمل	مكان العمل مريح وواسع.					
02		تجهيزات وأثاث مكتب العمل مناسبة.					
03		توزيع الأدوات والأجهزة في مكان العمل بطريقة مرتبة.					
04		تتوافر الأجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف.					
05		محيط العمل نظيف.					
06		درجة حرارة مكتب العمل معتدلة.					
07		إضاءة مكتب العمل كافية.					
08		تتوافر في المديرية مقومات الأمن والسلامة لسيرورة العمل.					
09		يتم تصليح أعطال الإضاءة والتدفئة بصفة دورية.					
10	العمل الجماعي	يتم إنجاز الأعمال بالمديرية بشكل جماعي.					
11		يوجد حرص من المديرية على العمل بصورة جماعية.					
12		يعمل الموظفون كفريق عمل منسجم.					
13		يتبادل الموظفون المعلومات والمعارف.					
14		يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.					
15		يساعد الموظفون الأكثر خبرة زملائهم الجدد في العمل.					
16		يساعد الموظفون بعضهم عند حدوث مشكلات.					
17		يوجد روح التعاون بين جميع المصالح والمكاتب بالمديرية.					
18		تسود الألفة والمحبة ما بين الموظفين.					
19	الاتصال	تعتمد المديرية على طرق متنوعة في الاتصال.					
20		يتم الاتصال ما بين الموظفين بسرعة كبيرة.					
21		تتم عملية الاتصال بين الموظفين بطرق مباشرة.					
22		يشمل الاتصال جميع الموظفين وجميع المستويات الإدارية.					
23		تتسم المعلومات المنقولة للموظفين بالدقة والوضوح.					
24		تنظم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.					
25		تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال					
26		يساهم نظام الاتصال المتوافر في تحقيق أهداف المديرية.					
27		تبذل المديرية جهدا كبيرا لإزالة المسببات التي تعيق الاتصال					

رقم	البعد	محتوى العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
28	الحوافز	يسد الدخل وملحقاته الحاجات الأساسية.					
29		يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل.					
30		يعتبر راتي مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى.					
31		يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.					
32		يقدر الرؤساء جهود الموظفين ويثمنونها.					
33		يشارك الموظفون في عملية وضع الاقتراحات والحلول.					
34		تتوافر فرص الترقية والتقدم في العمل.					
35		يشجع الرؤساء المبادرات والابتكارات الجديدة.					
36		تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.					
37		تحرص المديرية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.					
38	المشاركة في اتخاذ القرار	يشارك الموظفون في عملية وضع أهداف التي تخص عملهم العمل.					
39		تمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.					
40		يتمتع الموظفون بحرية كاملة في إنجاز مهامهم.					
41		تتم الإدارة العليا بالاقتراحات والمبادرات الجديدة للموظفين.					
42		تلجئ الإدارة العليا باستشارة الموظفين حول مسائل تخص عملهم.					
43		يعبر الموظفون عن آرائهم بكل حرية.					
44		تعقد الكثير من الاجتماعات واللقاءات ما بين الموظفين.					
45		تعقد اجتماعات مفتوحة ويسمح فيها للموظفين بالحوار دون قيود.					
46		تتوافر في المديرية أجهزة تكنولوجية حديثة.					
47	التكنولوجيا المستخدمة	تنجز اغلب الأعمال باستخدام الحاسوب.					
48		تتوافر الأنترنت في مكتب العمل.					
49		التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.					
50		تسهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد.					
51		تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز الأعمال.					
52		تؤدي التكنولوجيا المستخدمة إلى تحسين وجودة الخدمات.					
53		تمتلك المديرية كوادر بشرية ذات مهارات عالية في استخدام التكنولوجيا					
54		تقام عملية دورية لصيانة الأجهزة التكنولوجية.					

الملحق رقم (04)

استبيان الابداع الاداري في صورته النهائية.

الملحق رقم (04): استبيان الإبداع الإداري في صورته النهائية

استبيان الابداع الاداري في صورته النهائية

رقم	البعد	محتوى العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
01	الأصالة	أنجر ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.					
02		أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين					
03		أحاول الابتعاد عن تقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل					
04	الطلاقة الفكرية	لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.					
05		لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل.					
06		لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
07		لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
08		لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية قصيرة.					
09	المرونة الذهنية	أحرص على معرف الرأي المخالف علي أي للاستفادة منه.					
10		لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
11		أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
12		لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة.					
13	الحساسية	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
14		أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					
15		أحرص على معرف أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
16		أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون					
17	التحليل	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.					
18		أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					
19		لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.					
20		لدي القدرة على تحليل مهام العمل.					

الملحق رقم (05): وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضة-المسيلة-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation:
de la recherche scientifique et des relations
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

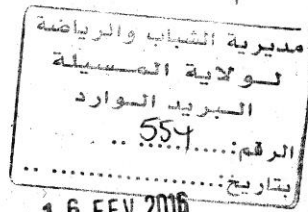
المسيلة في: 2016/01/27

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
بولاية المسيلة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

- الطالب : بن رجم ادريس
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج
لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري في المنظمات
الرياضية



16 FEB 2016

الملحق رقم (06): وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضة-برج بوعرييج-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation:
de la recherche scientifique et des relations
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2016/01/27

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
بولاية برج بوعرييج

الواردة
22 FEB 2016

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب : بن رجم ادريس
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج
لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري في المنظمات
الرياضية



الملحق رقم (07): وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-سطيف-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation:
de la recherche scientifique et des relations
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

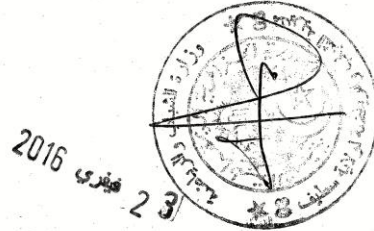
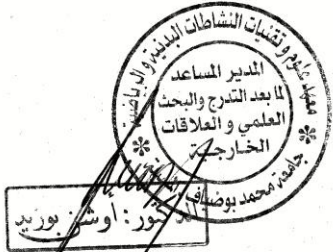
المسيلة في: 2016/01/27

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
بولاية سطيف

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

- الطالب : بن رجم ادريس
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري في المنظمات الرياضية



الملحق رقم (08): وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية-بسكرة-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation:
de la recherche scientifique et des relations
extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2016/01/27

الى السيد: رئيس مصلحة المستخدمين

بولاية بسكرة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب : بن رجم ادريس
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري في المنظمات الرياضية



موافق
14/01/2016
رئيس مصلحة التكوين
وإدارة المؤسسات
حسراي جباري
29 مارس 2016

الملحق رقم (09): تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

مديرية الشباب والرياضة
ولاية المسيلة
مصلحة الإدارة

عدد موظفي وعمال مقر مديرية الشباب والرياضة : 20 موظف وعمال مقسمة علي النحو التالي :

منصب: مدير الشباب والرياضة

عدد إطارات الرياضة : 03 إطار في مختلف الرتب

العدد	الرتبة
01	مفتش منسق
01	مستشار رئيسي في الرياضة
01	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية

عدد إطارات الشباب : 04 إطار في مختلف الرتب

العدد	الرتبة
03	مربي رئيسي لتنشيط الشباب
01	مربي لتنشيط الشباب

عدد موظفي الأسلاك المشتركة : فنجد عددهم 14 موظف وعمال

11 منصب إداري 03 عمال مهنيين

وأسلاك أخرى : موضوعة لدي الخدمة لوزارة الشباب والرياضة بموجب قرارات وزارية مشتركة

العدد	الرتبة
01	النفسانيين العياديين والتربويين
03	مهندسي دولة في السكن والعمران وتقني سامي في سكن والعمران

الملحق رقم (10): تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج

مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

عدد الموظفين بأعمال مقر مديرية الشباب والرياضة

الشباب والرياضة

عدد إطارات الرياضة.



العدد	الرتبة
03	مستشار رئيسي للرياضة
04	مستشار الرياضة
02	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية

عدد إطارات الشباب

العدد	الرتبة
01	مستشار الرياضة
03	مربي رئيسي لتنشيط الشباب
01	مربي تنشيط الشباب

عدد موظفي الأسلاك المشتركة 16

عدد العمال المهنيين في مجال الإدارة 01

أسلاك أخرى

العدد	الرتبة
01	مهندس معماري
01	مهندس دولة في السكن والعمران
02	تقني سامي في السكن والعمران

الملحق رقم (11): تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية سطيف

مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف

عدد موظفي وعمال مقر مديرية الشباب و الرياضة:

منصب: مدير الشباب والرياضة

عدد اطارات الرياضة

العدد	الرتبة
02	مستشار في الرياضة

عدد اطارات الشباب :

العدد	الرتبة
01	مستشار رئيسي للشباب
04	مستشار الشباب
01	مربي رئيسي لتنشيط الشباب
01	مقتصد

عدد موظفي الاسلاك المشتركة: 28 موظف

العمال المهنيين: 06

اسلاك أخرى

العدد	الرتبة
01	مهندس معماري رئيسي
02	مهندس دولة في السكن وال عمران
03	مهندس معماري
04	تقني سامي في السكن و العمران

الملحق رقم (12): تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة

مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

عدد موظفي وعمال مقر مديرية الشباب والرياضة: 68 موظف

منصب مدير الشباب والرياضة

عدد إطارات الرياضة: 10 في مختلف الرتب

العدد	الرتبة
05	مستشار الرياضة
05	مربي رئيسي للأنشطة البدنية و الرياضية

عدد إطارات الشباب: 06 في مختلف الرتب

العدد	الرتبة
03	مربي رئيس لتنشيط الشباب
03	مربي تنشيط الشباب

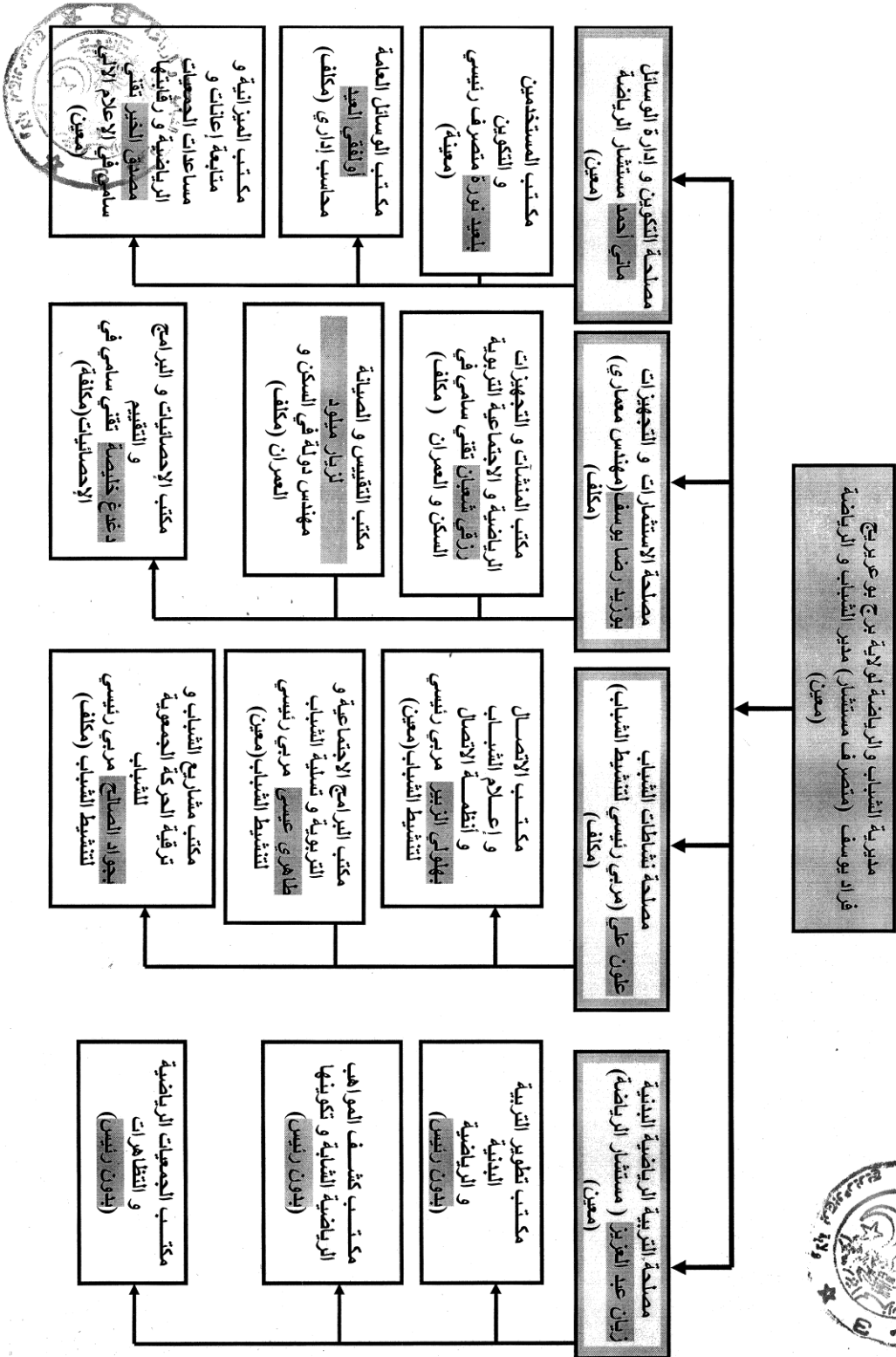
عدد موظفي الأسلاك المشتركة: 42

عدد العمال المهنيين: 03

أسلاك أخرى: 07

العدد	الرتبة
01	مهندس معماري رئيسي
04	مهندس معماري
01	مهندس دولة في السكن و العمران
02	تقني سامي في السكن و العمران

الملحق رقم (13): نموذج لهيكل تنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج



الملحق رقم (14): مرسوم تنفيذي رقم 06-345 الجريدة الرسمية

30	
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61	
8 رمضان عام 1427 هـ أول أكتوبر سنة 2006 م	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة وعملها،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة،</p>	
يرسم ما يأتي :	
<p>المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.</p>	
الملحق (تابع)	
مقر المركز	تسمية المركز
عشعاشة	27 - ولاية مستغانم : 09-27 م.ت.م.ت لعشعاشة
المسيلة	28 - ولاية المسيلة : 13-28 م.ت.م.ت للمسيلة 3
البيض	32 - ولاية البيض : 09-32 م.ت.م.ت للبيض 4
حاسي خليفة	39 - ولاية الوادي : 11-39 م.ت.م.ت لحاسي خليفة
المحمل عين الطويلة	40 - ولاية خنشلة : 09-40 م.ت.م.ت للمحمل 10-40 م.ت.م.ت لعين الطويلة
تيزابزة	42 - ولاية تيزابزة : 16-42 م.ت.م.ت لتيزابزة
بومدفع	44 - ولاية عين الدفلى : 13-44 م.ت.م.ت لبومدفع
المالح	46 - ولاية عين تيموشنت : 08-46 م.ت.م.ت للمالح
القرارة حاسي القارة	47 - ولاية غرداية : 12-47 م.ت.م.ت للقرارة 2 13-47 م.ت.م.ت لحاسي القارة
<p>مرسوم تنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.</p>	
<p>إن رئيس الحكومة،</p> <p>- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،</p>	

- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها،

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف،

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال المقررة.

المادة 4: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة،
- مصلحة نشاطات الشباب،
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات،
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

المادة 5: تطبق أحكام المادة 4 من هذا المرسوم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 6: بغض النظر عن أحكام المادة 4 أعلاه، يساعد مدير الشباب والرياضة لولاية الجزائر أمين عام.

يكلف الأمين العام تحت سلطة مدير الشباب والرياضة بتنسيق عمل مصالح المديرية.

المادة 7: تلغى أحكام المرسومين التنفيذيين رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 ورقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1993 والمذكورين أعلاه.

المادة 8: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006.

عبد العزيز بلخادم

المادة 2: تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة.

المادة 3: تطوّر مديريات الشباب والرياضة للولاية المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

وبهذه الصفة تكلف، على الخصوص بما يأتي:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادرات الشباب وقضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها،

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها،

- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها،

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية،

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية،

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية،

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/ أو العاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به،

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية،

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها،

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية والشبابية،