

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتسيير رياضي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير

التفكير الإبداعي للمسير

(دراسة ميدانية للرابطات الرياضية الولائية لولاية المسيلة)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. صدراتي حبيب

هباش كمال

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	بن البار سعيد
مشرفا ومقررا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	صدراتي حبيب
عضوا مناقشا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	مرنيز أسامة
عضوا مناقشا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ محاضر قسم (أ)	كرميش عبد المالك فريد
عضوا مناقشا	عمار تليجي -الأغواط-	أستاذ محاضر قسم (أ)	دمانة عمر
عضوا مناقشا	الجزائر 03	أستاذ	غضبان أحمد حمزة

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتسيير رياضي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير

التفكير الإبداعي للمسير

(دراسة ميدانية للرابطات الرياضية الولائية لولاية المسيلة)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. صدراتي حبيب

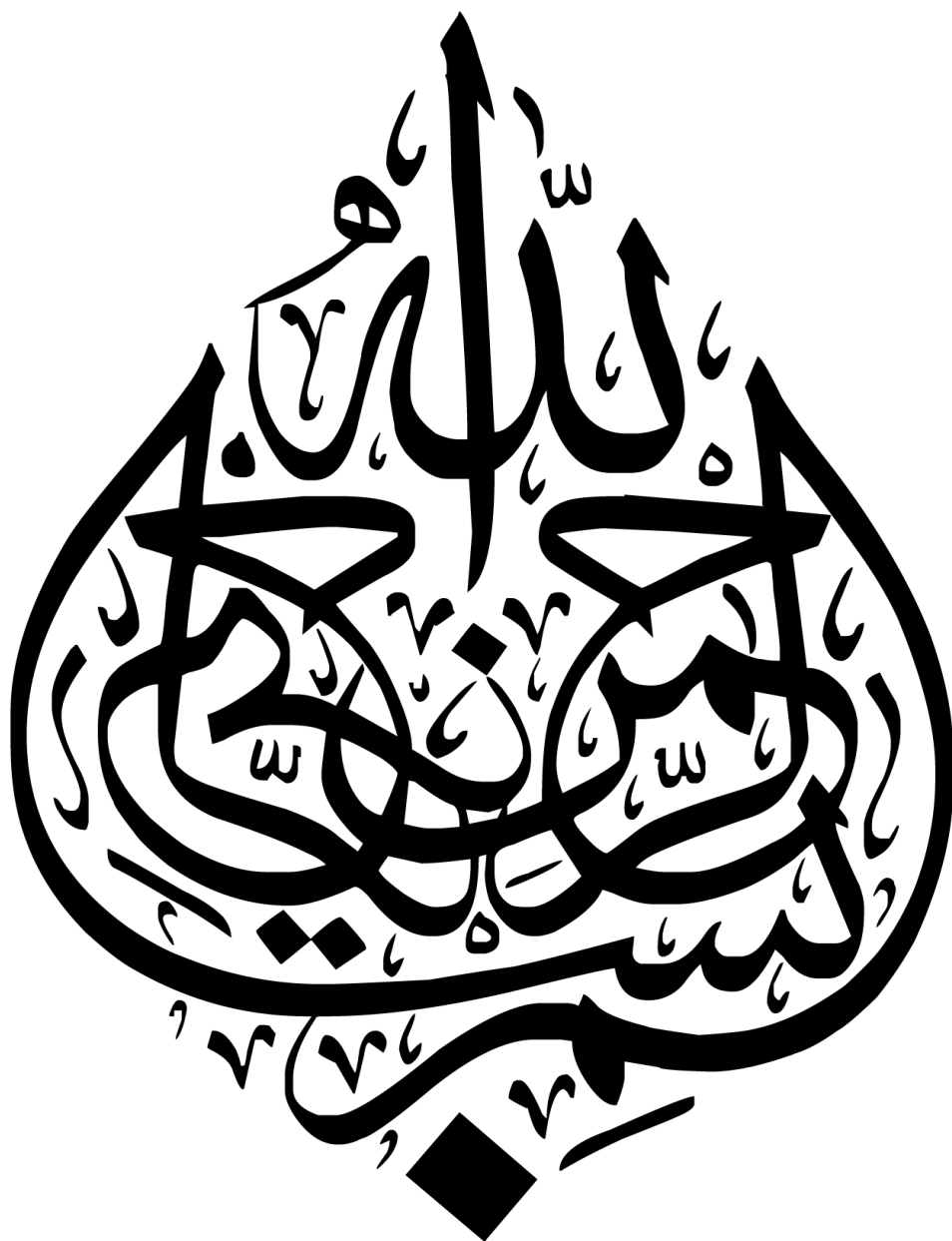
هباش كمال

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	بن البار سعيد
مشرفا ومقررا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	صدراتي حبيب
عضوا مناقشا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ	مرنيز أسامة
عضوا مناقشا	محمد بوضياف-المسيلة-	أستاذ محاضر قسم (أ)	كرميش عبد المالك فريد
عضوا مناقشا	عمار تليجي -الأغواط-	أستاذ محاضر قسم (أ)	دمانة عمر
عضوا مناقشا	الجزائر 03	أستاذ	غضبان أحمد حمزة

السنة الجامعية: 2021/2020





## شكر وتقدير

الحمد لله الحكيم المنان على توفيقه لنا في إتمام وإنجاز هذا العمل.

وفائق الشكر والامتنان والتقدير والاحترام للأستاذ الفاضل الدكتور صدرا تي حبيب الذي أشرف على هذا البحث من بدايته إلى نهايته، ناصحا ومرشدا جزاك الله عنا كل خير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذين الدكتور كتنفي عزوز والأستاذ مرزوق فاتح على ما قدماه لي من نصائح وإرشادات جعلها الله في ميزان حسناتهما.

خالص الشكر والعرفان لأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وأخص بالذكر

الأستاذ بلخير عبد القادر والأستاذ بوصول النذير على توجيهاتهم لنا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه

الأطروحة.

وإلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور ولو بالدعاء.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين قال فيهما الله عز وجل

(وبالوالدين إحسانا)

إلى أمي العزيزة التي وفقت ببركة دعائها إلى أبي الغالي الذي تعب وكد من

أجلي والذي إن أعد أفضاله علي فلن أستطيع أن أحصيها.

إلى من رعتني حبا واهتماما إلى من صبرت علي وتحملتني وشجعتني إلى زوجتي الحبيبة.

إلى شموع حياتي أولادي ياسين وإلياس وتقوى وأمينته.

إلى من هم سندي وعزتي إخواني وأخواتي وأصدقائي.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المتهجي
الصفحة	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
4	1-1- إشكالية الدراسة
5	1-2- فرضيات الدراسة
5	1-3- أهمية الدراسة
5	1-4- أهداف الدراسة
6	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	1-6- الدراسات السابقة والمشابهة
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية
15	تمهيد
16	2-الأداء الوظيفي
16	2-1- مفهوم الأداء الوظيفي
17	2-2- عناصر الأداء الوظيفي
17	2-2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة
17	2-2-2- نوعية العمل

17	2-2-3- كمية العمل المنجز
17	2-2-4- المثابرة والوثوق
18	2-3- محددات الأداء الوظيفي
18	2-4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
19	2-5- أهمية قياس أداء العنصر البشري
19	2-5-1- الترقية والنقل
20	2-5-2- تقييم المشرفين والمديرين
20	2-5-3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور
20	2-5-4- مقياس أو معيار
20	2-5-5- تقديم المشورة
20	2-5-6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع
20	2-5-7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية
20	2-6- تقييم الأداء الوظيفي:
22	2-6-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
24	2-6-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
25	2-6-3- مشاكل وتحديات تقييم الأداء
26	2-7- معايير تقييم الأداء الوظيفي
27	2-7-1- صدق المقياس
27	2-7-2- ثبات المقياس
27	2-7-3- التمييز
27	2-7-4- سهولة استخدام المقياس
27	2-8- أساليب وطرق قياس الأداء
28	2-8-1- الاختيار
28	2-8-2- التسجيل
28	2-8-3- التحليل الانتقادي
28	2-8-4- التحديد
30	2-9- الطرق الموضوعية لتقييم الأداء

30	1-9-2 طريقة الدرجات (الميزان)
30	2-9-2- طريقة الترتيب
30	2-9-3- طريقة التوزيع الإجباري (المتوازن)
30	2-9-4- طريقة الأحداث الجوهريّة
30	2-9-5- طريقة الإدارة بالأهداف
31	<b>2-10- طرق ونماذج تحسين الأداء</b>
31	2-10-1- تحسين الموظف
32	2-10-2- تحسين الوظيفة
32	2-10-3- تحسين الموقف
34	<b>2-11- تأثير الثقافة على تقييم الأداء الوظيفي</b>
34	2-12- علاقة تطوير الأنظمة والقوانين بالأداء الوظيفي
34	2-13- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
35	<b>2-14- نظريات الأداء</b>
35	2-14-1- نظرية الإدارة العلمية
35	2-14-2- نظرية التقسيم الإداري
35	2-14-3- النظرية البيروقراطية
36	2-14-4- نظرية العلاقات الإنسانية
36	2-14-6- نظرية التوقع
38	2-14-7- النظرية اليابانية في الإدارة
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الثالث البطولات والمنافسات الرياضية</b>
41	<b>تمهيد</b>
42	<b>3- البطولات والمنافسات الرياضية</b>
42	<b>3-1- الدورات الرياضية</b>
42	3-1-1- مفهومها
42	3-1-2- مفهوم المنافسة
42	<b>3-2- أنواع الدورات الرياضية</b>
42	<b>3-3- أهمية المنافسات والبطولات والدورات الرياضية</b>

42	<b>3-4-4-أسس الواجب مراعاتها عند تنظيم الدورات الرياضية</b>
43	3-4-1-الملاعب
44	3-4-2-الأدوات
44	3-4-3-حجرات الملابس
44	3-4-4-الحمامات ودورات المياه
44	3-4-5-عدد اللاعبين واللاعبات
44	3-4-6-الملابس الرياضية
44	3-4-7-الزمن
44	3-4-8-الدعاية
45	3-4-9-البرنامج
45	3-4-10-الافتتاحية
45	3-4-11-حفظ النظام
45	3-4-12-الصحافة
45	3-4-13-إعلان النتائج
46	3-4-14-الحكام
46	3-4-15-الجوائز
46	3-4-16-الختام
48	<b>3-5-طرق تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية</b>
49	3-5-1-طريقة استبعاد المغلوب
58	3-5-2-طريقة الدوري
59	3-5-3-طريقة الخلط أو المزج
60	3-5-4-طريقة التحدي
62	3-5-5-طريقة التمايز
63	<b>خلاصة</b>
<b>الصفحة</b>	<b>الفصل الرابع التفكير الإبداعي</b>
65	<b>تمهيد</b>

66	4-التفكير الإبداعي
66	4-1-تعريف للتفكير الإبداعي
66	4-2-الإبداع (الابتكارية)
66	4-3-تعريف التفكير الإبداعي على أساس العملية الإبداعية
68	4-4-التفكير
68	4-5-مهارات ومكونات التفكير الإبداعي
68	4-5-1-الطلاقة
69	4-5-2-المرونة
70	4-5-3-الأصالة
70	4-5-4-الإفاضة (التفاصيل)
70	4-5-5-الحساسية تجاه المشكلة
70	4-6-العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي
70	4-6-1-الصفات الشخصية
71	4-6-2-المحاكاة
71	4-6-3-الرقابة
71	4-6-4-أساليب التربية والتعليم
71	4-7-مكانة التفكير في القرآن الكريم
71	4-8-النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي
71	4-8-1-نظرية التحليل النفسي
72	4-8-2-نظرية السمات
72	4-8-3-النظرية الجشطالتية
73	4-8-4-النظرية الإنسانية
73	4-8-5-النظرية الإرتباطية
74	4-9-الإبداع والوراثة
74	4-10-أنواع الإبداع
74	4-10-1-الإبداع التعبيري

74	4-10-2-الإبداع الفني
74	4-10-3-الإبداع الخلاق
75	4-10-4-الإبداع الطارئ أو المفاجئ
75	4-10-5-الإبداع المتجدد
75	4-11-من سمات المبدعين
76	4-12-من خصائص المبدعين
76	4-12-1-خصائص عقلية
76	4-12-2-خصائص وجدانية واجتماعية ودافعية
77	4-13-الإبداع والطفولة
78	4-14-معوقات الإبداع
79	خلاصة
الصفحة	<b>الفصل الخامس منهجية الدراسة</b>
82	تمهيد
83	5-منهجية الدراسة
83	5-1-الدراسة الاستطلاعية
83	5-2-منهج الدراسة
83	5-3-متغيرات الدراسة
84	5-4-مجتمع وعينة الدراسة
84	5-5-أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
85	5-6-الخصائص السيكومترية للأداة
85	5-6-1-صدق الأداة
91	5-6-2-ثبات الأداة
92	5-7-المعالجة الإحصائية
الصفحة	<b>الفصل السادس عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>
94	6-عرض وتحليل ومناقشة النتائج
94	6-1-الدراسة الوصفية لمجتمع الدراسة

94	6-1-1-دراسة متغير المؤهل العلمي
95	6-1-2-دراسة متغير الخبرة المهنية
96	6-2-اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير
96	6-1-2-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
97	6-2-2-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
97	6-2-3-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
97	6-2-4-مناقشة الفرضية العامة
98	6-3-اختبار فرضيات الفروق الإحصائية
99	6-1-3-مناقشة الفرضية الرابعة
102	6-2-3-مناقشة الفرضية الخامسة
الصفحة	<b>الفصل السابع الاستنتاجات والاقتراحات</b>
107	7-الاستنتاجات والاقتراحات
107	7-1-الاستنتاج العام
108	7-2-الاقتراحات
110	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	طريقة الدوري بطريقة الواحد ثابت لثمانية فرق	01
59	طريقة الدوري بطريقة 2 متحرك لثمانية فرق	02
59	مثال لسبعة فرق بطريقة الدوري وطريقة 2 متحرك	03
85	درجات قياس الأداء الوظيفي	04
85	درجات قياس التفكير الإبداعي	05
86	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجهد المبذول والدرجة الكية للمحور	06
87	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القدرات الفردية والدرجة الكية للمحور	07
88	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدراك الفرد لواجبه الوظيفي والدرجة الكية للمحور	08
89	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التفكير الإبداعي والدرجة الكية له	09
91	معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات محاور الأدوات	10
94	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة	11
95	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية لمجتمع الدراسة	12
96	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	13
99	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	14
101	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية	15
103	إختبار ليفن للتجانس لمتغير الخبرة المهنية	16
104	إختبار بوست هوك للفروق البعدية بين فئات الخبرة المهنية	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي	01
47	نموذج لتنظيم إداري وفني لأي بطولة رياضية	02
48	طرق تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية	03
50	طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لثمانية فرق	04
51	طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لخمس فرق	05
52	طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لاثني عشر فريقا	06
53	طريقة توزيع الاستبقاء بالطريقة الاعتيادية لخمس فرق	07
54	طريقة الترضية	08
54	طريقة الترضية من النوع الأول لثمانية فرق	09
55	رسم مزدوج يوضح الترضية من النوع الأول	10
55	طريقة الترضية من النوع الثاني	11
57	طريقة خروج المغلوب من مرتين لثمانية فرق	12
61	ترتيب اللاعبين بطريقة السلم	13
61	ترتيب اللاعبين بطريقة الهرم	14
94	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	15
65	الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية	16

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي لمسييري الرابطات الولائية الرياضية لولاية المسيلة والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة المهنية، وجاءت فرضية الدراسة على النحو التالي:

توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

وتفرعت عنها فرضيات جزئية وهي كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

- توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

- توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ولإثبات أو نفي هذه الفرضيات قمنا بإجراء الدراسة على مجتمع عدد أفراد 171 فردا يمثلون أعضاء المكاتب التنفيذية لجميع الرابطات الولائية الرياضية لولاية المسيلة حيث وزع عليهم استبيان مكون من 65 عبارة ومقسم إلى قسمين:

القسم الأول خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على ثلاثة محاور وبه 22 عبارة والقسم الثاني ويتمثل في التفكير الإبداعي وبه 43 عبارة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

-توجد علاقة سلبية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

-لا توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

-لا توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## **Abstract:**

The study aimed at knowing the nature of the relationship between the job performance in managing tournaments and sports competitions and developing creative thinking for managers of state sports associations in the Wilaya of M'sila. It also aimed at identifying whether there are statistically significant differences in job performance in the management of both tournaments and sports competitions attributable to both scientific qualification and professional experience.

The hypothesis of the study is as follows:

- There is a positive relationship between job performance in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- Partial hypotheses branched out from it, which are as follows:

- There is a positive relationship between the effort exerted in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- There is a positive relationship between individual abilities in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- There is a positive relationship between the individual's awareness of his job duty in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- There are statistically significant differences in job performance in the management of sports tournaments and competitions due to the scientific qualification variable.

- There are statistically significant differences in job performance in the management of sports tournaments and competitions due to the variable of professional experience.

- To prove or disprove these hypotheses, we conducted the study on a sample of 171 individuals representing members of the executive offices of all state sports associations in the Wilaya of M'sila, where a questionnaire consisting of 65 phrases was distributed to them and divided into two parts:

- The first section is for job performance and contains three axes with 22 phrases, and the second section is creative thinking with 43 phrases.

- The results of the study concluded as follows:

- There is a negative relationship between the effort exerted in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- There is no positive relationship between individual abilities in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.

- There is no positive relationship between the individual's awareness of his job duty in managing tournaments and sports competitions and developing the creative thinking of the manager.
- There are no statistically significant differences in job performance in the management of sports tournaments and competitions due to the scientific qualification variable.
- There are statistically significant differences in job performance in the management of sports tournaments and competitions due to the variable of professional experience.

## مقدمة:

اهتم العديد من المؤلفين والباحثين في المجال الرياضي بدراسة الألعاب الرياضية وتدريباتها، وكان الاهتمام منصبا بالدرجة الأولى على مقومات الأنشطة الرياضية حيث لم يعطوا للإدارة الرياضية أهميتها بالرغم من أنها العامل الحاسم في أكثر الأحيان لتحقيق الإنجازات الرياضية العالية.

فاللجان الأولمبية والاتحادات الرياضية كانت ولا تزال تبذل قصارى جهدها من أجل توظيف كل إمكانياتها الإدارية والتنظيمية لخدمة الرياضة والنهوض بها، حيث ما من مؤسسة رياضية تصل لتحقيق أهدافها وزيادة وتحسين إنجازها الرياضي إلا بالإدارة السليمة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الرياضية بأن مسألة إدارة الألعاب والمسابقات الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع القرار وتحقيق النتائج والإنجازات لجميع الألعاب الرياضية (مروان عبد المجيد، 2002، ص5).

كما أن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على اهتمامها وتطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على معايير وممارسات وظيفية تنعكس على تطوير وتحسين أداء العاملين في المنظمة.

والنظام الإداري الذي يتسم بالمرونة وعدم التعقيد في البيئة التنظيمية، والذي تغلب عليه الثقة بين الإداريين والمسيرين هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي بدوره يساعد على حل المشكلات، وهذا الأمر من شأنه التأثير على السلوك الإبداعي وتحسين أداء الفرد على حد سواء (خلوف الزهرة، 2017).

وخير مثال على الاهتمام بالأبداع والابتكار هو ما قامت به دولة قطر وهي مبادرة إنشاء مجتمع قطر للابتكار في الثامن من مارس سنة 2017 والذي يجمع بين وزارة المواصلات والاتصالات واللجنة العليا للمشاريع والإرث وواحة قطر للعلوم والتكنولوجيا وأوريدو قطر إلى جانب خمسة عشر شريكا من الهيئات الحكومية والشركات الرائدة في القطاع الخاص في مسعى لإنشاء منصة جامعة تسهم في تسريع وتيرة الإبداع في دولة قطر وابتكار حلول إبداعية للتعامل مع التحديات التي تواجه تنظيم بطولة كأس العالم وغيرها من التحديات التي تواجه الهيئات والشركات العاملة في دولة قطر والمنطقة .

وكان من أهداف هذه المبادرة المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة قطر من خلال تحديد وتسويق فرص الأعمال الجديدة وكذا تعزيز مكانة قطر كمركز للابتكار من خلال الحلول الإبداعية في مجال إدارة الفعاليات الكبرى ومن أهدافها أيضا إنشاء آليات فعالة لدعم الابتكار في جميع المجالات في دولة قطر وكذلك وضع إطار للتعاون مع الجهات الفاعلة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في دولة قطر.

من هنا جاءت فكرة الدراسة والموسومة بـ (علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير التفكير الإبداعي للمسير) وقد اشتملت الدراسة على سبعة فصول.



الفصل الأول وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة هذا في الجانب المنهجي أما الجانب النظري فقد ضم ثلاثة فصول وهي الفصل الثاني وفيه تطرقنا إلى الأداء الوظيفي والفصل الثالث وتطرقنا فيه إلى البطولات والمنافسات الرياضية والفصل الرابع وتحدثنا فيه عن التفكير الإبداعي، أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على ثلاثة فصول وهي الفصل الخامس واحتوى على الإجراءات الميدانية للدراسة وفيها منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية والأساسية والفصل السادس وفيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة والفصل السابع وفيه الاستنتاجات والاقتراحات وفي الأخير تمت الإشارة إلى المراجع المستعملة.

ايجانب المنهجى

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1-1- إشكالية الدراسة
- 1-2- فرضيات الدراسة
- 1-3- أهمية الدراسة
- 1-4- أهداف الدراسة
- 1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 1-6- الدراسات السابقة والمثابفة

1-1- إشكالية الدراسة

أصبح التسابق على تنظيم المنافسات والبطولات الرياضية في عصرنا هذا على أشده وذلك لما تدره هذه المنافسات والبطولات من فوائد واريح على الجهات المنظمة الا ان تنظيم وإدارة البطولات والمنافسات يحتاج بدوره الى إدارة ذات كفاءة عالية وإدارة رشيدة ومسيرين لهم القدرة على التصرف في مختلف المواقف والمستجدات ويملكون المرونة في إيجاد بدائل لمختلف المشكلات والصعوبات وهذا لا يكون الا عن طريق قدرات عقلية خلاقة ومبدعة، حيث سعت العديد من الإدارات الرياضية الى وضع حملة من الاستراتيجيات الفعالة في مختلف هياكلها لتطوير مهارات التفكير الإبداعي لأفرادها ليكونوا قادرين على حل المشكلات غير المتوقعة وتصبح لديهم القدرة على خلق بدائل متعددة ومتنوعة للمواقف المتجددة، زيادة على ذلك فإن التفكير الإبداعي يحظى باهتمام واسع النطاق في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لأنه يمثل ركيزة من أسس التقدم الحضاري حيث يسمح للفرد او المسير الرياضي بممارسة تفكيره المستقل والقدرة على ابتكار الأفكار من خلال تكوين العلاقات و الوصول إلى الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة، وقضية التفكير الإبداعي تعتبر ضرورة حتمية لتطوير مهارات الأفراد وخلق جيل من المبدعين ليكونوا قادرين على اكتساب المعرفة الإدارية والعلوم وتوظيفها للارتقاء بمستوى تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية .

ومن خلال إدارة البطولات والمنافسات التي تعتبر حقلا لإبراز مختلف المهارات والأفكار الإبداعية، من هنا أراد الباحث أن يكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة البطولات والمنافسات الرياضية والتفكير الإبداعي للمسيرين بطرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير؟

1-1-1- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة إيجابية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير؟

- هل توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير؟

- هل توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى لعامل الخبرة المهنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي؟

1-2-1- فرضيات الدراسة:

1-2-1-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير؟

1-2-2-1- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

- توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

- توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لعامل الخبرة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى للمؤهل العلمي

1-3- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

- إبراز الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية على التفكير الإبداعي للمسير لهذه البطولات والمنافسات

1-4- أهداف الدراسة:

هناك عدة أهداف للدراسة تتمثل فيما يلي:

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للقائمين على الرباطات الولائية الرياضية

- التعرف على مستوى التفكير الإبداعي للمسيرين للرباطات الولائية الرياضية

- معرفة العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية والتفكير الإبداعي للمسير لهذه البطولات والمنافسات.

## 1-5-1- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

### 1-5-1-1 الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004، ص 219)

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي يعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 1996، ص 11)

- وعرف بأنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير، 2002، ص 8).

- وعرفه (أندروود ANDREWD) هو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجبر، 1416هـ، ص 24)

- ويعرف على أنه عبارة عن نتاج معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي مصطفى، 1984، ص 87)

- ويرى مجبر أن الأداء الإداري هو عبارة عما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (مجبر، 1994، ص 49).

### 1-5-1-1-1 التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو محصلة الجهود المبذولة من طرف الموظفين في إدارتهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالإمكانات المتوفرة وبأقل التكاليف.

### 1-5-1-2 التفكير الإبداعي:

#### 1-5-1-2-1-1 التعريف اللغوي للتفكير:

-من الفكر وهو إعمال النظر في الشيء كالفكرة والفكرى بكسر الفاء وجمعها أفكار، فكر فيه وأفكر وفكر وتفكر وهو فكير وكثير الفكر وقد يكسر بمعنى الحاجة (الفيروز أبادي، ص 125).

#### 1-5-1-2-2-1 التعريف اللغوي للإبداع:

-الإبداع يأتي من بدع الشيء وابتدع أتى ببدعة، أي أوجده من لا شيء أو من العدم أو أنشأه من غير مثال سابق والإبداع عند الفلاسفة "إيجاد الشيء من عدم (المعجم الوجيز، 2000، ص 40).

- يعرف سيد خير الله التفكير الإبداعي على أنه " قدرة الفرد على إنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة او موقف مثير" (مريم غضبان، 2011، ص 106).

- يعرفه سمبسون (Simpson, 1922) على أنه " المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير".

تعرفه إيلين بيرس (1920) "أن التفكير الإبداعي يتمثل في قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد، أو غير شائع ويمكن تنفيذه وتحقيقه" (عماد عبد الرحيم، 2001، ص290).

- ويعرف تورانس Torrance 1966 الإبداع بأنه «عملية يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلات وأوجه النقص وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة وعدم الانسجام وغير ذلك، فيحدد فيها الصعوبة ويبحث عن حلول، ويقوم بتخمينات ويصوغ فروضا عن النقائص، ويختبر هذه الفروض ويعيد اختبارها ويعدلها ثم يقدم نتائج آخر الأمر" (عبد المنعم أحمد الدير، 2004، ص37).

### 1-5-2-3- التعريف الإجرائي للتفكير الإبداعي:

هو عملية عقلية ينتج عنها شيء أصيل ذو قيمة مميزة من وجهة نظر الفرد والمجتمع ويكون ذلك في ظروف ملائمة.

### 1-5-3- البطولات والمنافسات الرياضية

#### الدورات الرياضية:

**مفهومها:** "هي سلسلة المنافسات التي تقوم بين مجموعة من الوحدات أفرادا وجماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات" (مروان عبد المجيد إبراهيم 2002، ص9).

**مفهوم المنافسة:** ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد أو الجماعة لا يجب أن يكون أقل كفاءة من الآخرين والنشاط الخالي من المنافسة يدعو إلى السأم والملل كما أن المنافسة تسهم بقدر كبير في رفع المستوى الفني والتربوي للأفراد أيا كان نوع النشاط البدني الرياضي الممارس (مروان عبد المجيد إبراهيم 2002، ص9).

#### التعريف الإجرائي للبطولات والمنافسات الرياضية:

هي تنافس بين مجموعة من الأفراد أو الفرق قصد معرفة الأفضل من بينهم وترتيبهم حسب النتائج.

### 1-6- الدراسات السابقة والمشابهة:

إن الدراسات السابقة والمشابهة من أهم المحاور التي يجب على الباحث أن يستفيد منها حيث تكمن أهميتها في معرفة الأبعاد المختلفة التي تحيط بالمشكلة مع الاستفادة المباشرة في التوجيه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث، لذا ارتئي الباحث أن يعرض بعض الدراسات التي تحصل عليها ويمكن تلخيصها كما يلي:

## 1-6-1 الدراسات العربية:

-دراسة (رضا 1424 هـ 2003- م) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة

تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عما قد يسيء للأمن. يستفيد أفراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، كما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله.

يحرص رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله.

يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.

تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار. يوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

-دراسة بن رجم إدريس (2014) بعنوان: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى

إطارات مديريات الشباب والرياضة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة برج بوعريبيج، سطيف).

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة مدرج على شكل مقياس لكرت الخماسي كأداة للدراسة، وقد قام الباحث باختيار عينة مسحية تمثلت في 76 إطار يعملون داخل مقرات مديريات الشباب والرياضة وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

يمارس في مديريات الشباب والرياضة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة يليه الحر والأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.

تمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة بدرجة متوسطة

هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة.

هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلسلي والإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لاختلاف: المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القدرات الإبداعية تعزى لاختلاف " المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة " .

#### أهم توصيات الدراسة:

أن تقوم الجهات المسؤولة العليا في وزارة الشباب والرياضة بزيادة تفعيل امتلاك القيادات في مديريات الشباب والرياضة لسمات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي

إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين. ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين مع ضرورة عقد دورات تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات القيادة الناجحة.

-دراسة بشيري بن عطية 2015 (أثر بعض الأساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على مستوى التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الثانوية) وهي أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية.

وهدفت الدراسة إلى:

-معرفة أثر بعض الأساليب القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي) لأستاذ التربية البدنية والرياضية على مستوى التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الثانوية

-معرفة أثر السلوك القيادي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لتلاميذ المرحلة الثانوية

-القياس الميداني لقدرات التفكير الإبداعي لتلاميذ المرحلة الثانوية

واستخدم الباحث مقياس التفكير الإبداعي للسيد خير الله لقياس مستوى التفكير الإبداعي لتلاميذ المرحلة الثانوية

وخلصت الدراسة إلى أن:

-الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المناسب للزيادة في مستوى التفكير الإبداعي لتلاميذ المرحلة الثانوية

-الإبداع لا ينمو في البيئة الصارمة

-دراسة إيمان الصالحين بو الذهب وبديعة عاشور قدور 2017(إدارة الأزمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمر المختار.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى إدارة الأزمات في جامعة عمر المختار من وجهة نظر الأكاديميين
- إيضاح مستوى التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمر المختار.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات وتنمية التفكير الإبداعي
- التعرف عما إذا كان هناك فروق جوهرية لأراء المبحوثين حول متغيري إدارة الأزمة والتفكير الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، مدة الخدمة)
- الأزمة وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين إدارة وتنمية التفكير الإبداعي وأن الأكاديميين يمارسون إدارة الأزمة والتفكير الإبداعي بدرجة مرتفعة جدا

### -دراسة نجيب زرواق 2016"

- محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء الوظيفي بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على ذلك.

ومن أهم التوصيات المتوصل إليها ما يلي:

- ضرورة إشراك الاعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحسين الأداء ويعزز الشعور بالانتماء وبالتالي يتحقق الالتزام الوظيفي المنشود لأجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف الإدارة.
- إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف عليها أساتذة ودكاترة جامعيين من أهل الاختصاص لأجل تحديد المعارف وتحسين مستوى أداء الموظفين.
- مراجعة آليات التوظيف والترقية داخل الإدارات الرياضية من خلال التنسيق مع المؤسسات التي تضطلع بمهمة التكوين كالجامعات ومعاهد التربية البدنية والرياضية على وجه الخصوص.

### 1-6-2-الدراسات الأجنبية:

- دراسة (زينب صوري وهادي فيراسات(2016)) والموسومة بـ"العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي دراسة ميدانية للعاملين في بلدية خورام باد" TheRolation Between Creativity and job performance Khorramabad Municipal Departments حيث اشتمل مجتمع الدراسة على 590 فردا تم اختيار 233 فردا منهم كعينة للدراسة بطريقة عشوائية منهم 22 امرأة و211 رجل، حيث استعمل الباحثان مقياس تورانس للتفكير الإبداعي (1979) واستبيان الأداء الوظيفي لبيترسون(1970)، حيث تمتعت الأداتين بنسبة ثبات عالية حيث ألفا كرومباخ

بلغت 0.80 للتفكير الإبداعي و 0.84 للأداء الوظيفي كما استخدم في هذه الدراسة ميزان تقدير ثلاثي (منخفض، متوسط، مرتفع).

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الابداع والأداء الوظيفي

-دراسة علي شمسي(2017) والموسومة بـ"العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات الإدارية والتفكير

الإبداعي" (The Relation Between knowledge Management and Managerials Skills ( The Role of Creative Thinking

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والمهارات الإدارية بوساطة

التفكير الإبداعي، حيث شملت هذه الدراسة عدة مئات من المعلمين والمديرين في مدارس أصفهان الثانوية وللتوصل إلى إثبات العلاقة بين المتغيرات الثلاثة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي ومهارات

الإدارة من جهة ووجود علاقة موجبة ودالة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي من جهة أخرى.

كما كان من نتائج هذه الدراسة أيضا أنه يوجد تأثير للمهارات الإدارية على إدارة المعرفة بوساطة

التفكير الإبداعي.

من توصيات الدراسة ضرورة إنشاء بيئة تنظيمية تعزز تطوير مهارات إدارة المعرفة وهي المهارات

الفنية والمهارات الاجتماعية والمهارات المعرفية من جهة وتساعد على تنمية التفكير الإبداعي من جهة أخرى.

### 1-6-3-التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي كان معظمها في إدارة المؤسسات التعليمية والأمنية والإدارة

الرياضية خصوصا، تم فيها عرض موضوع تنمية التفكير الإبداعي وعلاقته بإدارة الأزمات وكذا بعض

الأساليب القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي كان هناك العديد من نقاط التشابه بين الدراسة الحالية

والدراسات السابقة وفيما يلي عرض لبعض أوجه التشابه.

#### -أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### • من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأعضاء المسيرين للرابطات الولائية الرياضية لولاية

المسيلة، لتتشابه مع دراسة (بن رجم إدريس 2014) حيث كان مجتمع الدراسة جميع إطارات

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

##### • من حيث المنهج :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة مثل دراسة

(رضا 2003) دراسة بن رجم إدريس (2014)، دراسة نجيب زرواق(2016) من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان على شكل مقياس "ليكرت الخماسي التدرج مثل، دراسة (رضا - 2003 م) ، دراسة بن رجم إدريس (2014).

#### • من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

"طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في الرابطات الرياضية الولائية أما دراسة (رضا 2003 فهي دراسة سعودية في حين دراسة إيمان الصالحين أبو الذهب وبديعة عاشور قدور فهي دراسة ليبية.

#### 1-6-4- استفادة الباحث من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على محددات الأداء الوظيفي الأكثر دراسة و تحديدها وكان لا بد من إجراء بحث في مجال الإدارة الرياضية.
- استفاد أيضا في اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- الاستعانة باستبيان من خلال دراسة كل من نجيب زرواق بخصوص الأداء الوظيفي، أما مقياس التفكير الابداعي فقد استعمله الباحث بشيري بن عطية 2015

-اختيار أهم الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

#### 1-6-5- تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

مما يميز الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:

- ركزت الدراسة الحالية على معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

ايجانب النظرى

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية

تمهيد

### 2- الأداء الوظيفي

- 1-2- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2-2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3-2- محددات الأداء الوظيفي
- 4-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 5-2- أهمية قياس أداء العنصر البشري
- 6-2- تقويم الأداء الوظيفي:
- 7-2- معايير تقويم الأداء الوظيفي
- 8-2- أساليب وطرق قياس الأداء
- 9-2- الطرق الموضوعية لتقويم الأداء
- 10-2- طرق ونماذج تحسين الأداء
- 11-2- تأثير الثقافة على تقييم الأداء الوظيفي
- 12-2- علاقة تطوير الأنظمة والقوانين بالأداء الوظيفي
- 13-2- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
- 14-2- نظريات الأداء

خلاصة

تمهيد:

يمثل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها. كما ان كفاءة الأداء التنظيمي تتوقف على كفاءة أداء الأفراد باعتبارهم العناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الانتاجية، وتتوقف كفاءة الأداء على عدة عوامل نرى أن أهمها الدافعية التي تحرك الفرد لأداء هذا الفعل أو ذاك " أي أن الفرد يمارس سلوكًا معينًا بسبب ما يعقب هذا السلوك من نتائج أو عواقب تشبع بعض حاجاته أو رغباته ويمكن اعتبار هذه الحقيقة هي المسلمة التي تقف وراء مفهوم الدافعية.

وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص، والتنوع من ناحية أخرى.

وفي الآونة الأخيرة حاز الأداء الوظيفي على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء، وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني الخطط الاستراتيجية على ثوابت متعددة، ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو المشاركة الجماعية للأفراد المنتمين للمنظمة في بناء الخطط وصياغة الأهداف ما يحدث رغبة ملحة لدى الجميع في تحقيق هذه الأهداف على اعتبار أن النجاح المحقق سيكون بمثابة مكافأة للجميع، ومن بين العوامل التي تعبر بصدق على نجاح المنظمة رضا الزبون باعتبار الخدمات التي يتم تقديمها لابد أن تلقي رواجًا وقبولًا لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه الخدمات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الاستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار الزبون شريك رئيس للمنظمة. (خالد جوادى، 2008).

"الجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد، والكيفية التي قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا أم لا. إذا كان العملاء أو المستفيدين سعداء بما قدمنا لهم من منتج، أو خدمة، أو عمل، والطريقة التي قدمنا بها تلك الخدمة، أو العمل فيمكن القول إننا حقننا أهداف الجودة (محسن علي عطية، 20.2008).

الأمر الثاني الذي رأينا أنه ضروري لتحقيق ما سبق ذكره هو مدى قدرة الموظفين الحاليين على تحقيق ذلك، وكذا الإطلاع على تصورهم حول مجموع المواصفات التي يجب أن تتوفر في من يريد العمل ضمن هذه المنظمات التي تشتغل بالمجال الإداري الرياضي، وكذا مدى قبول الإدارة العليا لفكرة الأداء المتميز واعتماده كفلسفة تنظيمية يمكنه تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليه، بعد تأهيل الموظفين الحاليين من خلال برامج تدريبية معدة وفق منهج صحيح.

ومن الممكن إبراد مجموعة من المبررات التي نراها موضوعية لدراسة هذا الموضوع:

1- عدم التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين وطبيعة وخصائص المهام المناطة

بهم .

إذ إن ارتفاع المستويات التعليمية للأفراد العاملين لا يتبعها غالباً تطوير متساوي في نوع الوظائف التي يؤديونها .

أو أن بعض الأفراد العاملين يمارسون أعمالاً لا تمت بصلة إلى تخصصاتهم الأكاديمية . وهذا يتطلب إعادة تصميم للوظائف لنتناسب مع المؤهلات وفي هذا المجال فإن إعادة التصميم الوظيفي لا بد أن تركز على تغيير خصائص ومحتوى الوظائف .

2- النوعية أو الجودة في مخرجات العمل . إذ إن الحاجة للتوصيف الوظيفي تزداد عندما يكون الأداء هو محور العملية الإدارية، إذ إن الوصول إلى نتائج فعّالة يتطلب التحسينات لكل عنصر من عناصر الوظيفة وأن إشراك الأفراد العاملين في المنظمة يعكس رغبة المنظمة نحو الأداء المتميز .

3- إعادة التصميم الوظيفي يساهم في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين ورفع معدلات أدائهم من خلال إجراءات محددة لا بد أن تعتمد عليها الإدارة بوضع بطاقات للمواصفات تحدد المهام والواجبات لمختلف المناصب الإدارية .

## 2- الأداء الوظيفي:

### 2-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض . (محمد، 2001، ص 209) .

وحظى موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها لإشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004، ص 53)

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

ويرى (محمد، 2001، ص 209) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث

ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما يرى (الريبيق، 2004، ص 58) أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بإعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعبر (محمد، 2001، ص 210) عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. (الخرامي، 1999، ص 19) ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004، ص 219).

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 1996، ص 11).

ونستنتج من هنا بأن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

## 2-2- عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (الحسيني، 1994، ص 72)

2-2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2-2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-2-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-2-4- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### 2-3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد - القدرات - إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة

ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك (محمد 2001، ص 35) .

### 2-4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

أ- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

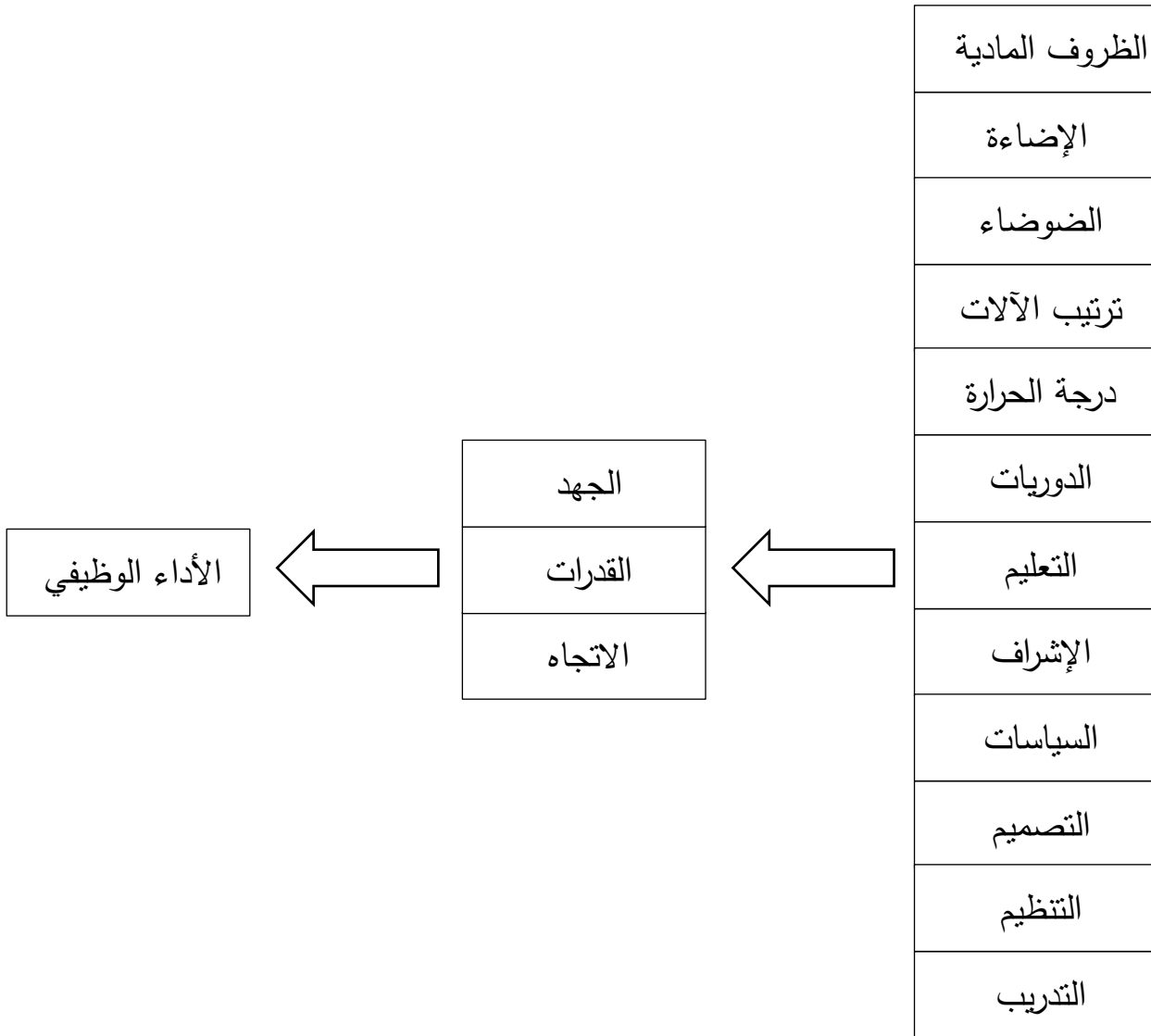
ب- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

ج- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

د- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

### 2-4-1-العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي (محمد، 2001، ص 21)



شكل (01) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

## 2-5- أهمية قياس أداء العنصر البشري

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

(شاويش، 1996، ص 87- 88)

## 2-5-1- الترقية والنقل Promotion and Transfers

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

### 2-5-2- تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisor and Managers

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### 2-5-3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage and salary Adjustments

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

### 2-5-4- مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

### 2-5-5- تقديم المشورة Counseling

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

### 2-5-6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع Requiring Acquaintance

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

### 2-5-7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering of Training Needs

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

### 2-6- تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي،

2007 م، ص 167)

تشيع لفظة (التقييم) عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة.

ويؤكد علماء اللغة وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحويين؛ لأن الفعل الثلاثي المشتقة منه هو "قوم" وليس "قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح "تقويم الأداء"، ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغوياً "تقييم الأداء" والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تبيين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي نقصده هنا. فنقويم أداء المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد جاء الاهتمام بها متأخراً قياساً بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير، وربما يرجع ذلك إلى كونها اختلطت ضمناً بعمليات التفتيش والتدقيق تارةً وبالرقابة والمتابعة تارةً أخرى .

ولا يزال الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها، فالتفتيش الإداري والتربوي والصحي الذي كانت له أجهزة متخصصة في الوزارات الخدمية يختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي المستخدم في الدوائر المالية والمصرفية، ولكنهما يركزان على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسؤولية واقتراح العقوبات بحق المخالفين أو المقصرين ومع أن الرقابة والمتابعة قد حلت محلها في العديد من المنظمات الخدمية والمالية فإن مصطلح التقويم يعد هو الأكثر حداثة ومعاصرة؛ لأنه يعبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعتاء في أداء المنظمات ومعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو الترددي في العطاء والنماء (الكبيسي، 1998م، ص 95).

وتتطوي عملية تقويم الأداء الوظيفي على بعض العناصر التي لا يمكن إغفالها وهي:

- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب.

(البرعي وحبيب، 1978 م، ص 49).

وتقويم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي:

- تقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة.

- تسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم.

- تبليغ النتائج إلى الموظف. (هيجان، 1419هـ، ص 189-190)

وتتضمن عملية تقويم الأداء الكثير من أنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير أو الموظف حيث تتضمن وقت وتكرار التقويم، وتحديد من يقوم بالتقويم، ووسائل وإجراءات القياس والتقويم، وتخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات.

وينظر كذلك لتقويم الأداء على أنه : العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه؛ لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

ويتضح من هذا التعريف أن تقويم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

- 1- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- 2- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- 3- تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ. (عباس، 2004 م، ص 369).

و التقويم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمته لذا يتم التقويم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً.

(الدوسري، 2000م، ص 34 )

#### 2-6-1- أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم. (طه،

2007 م، ص 178)

ويحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين بها، ومن أهم هذه الفوائد:

- 1- يعد تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.

- 2-يسهم تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- 3-يسهم تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. (الشريف، 2004م، ص 75 )
- ويضيف (عباس) أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقييم الأداء ومنها:
- 1-يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
  - 2-يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
  - 3-يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء.
  - 4-يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (عباس، 2006 م، ص 78)
- ويؤكد (توفيق) أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، ويسعى لتحقيق المزايا الآتية:
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
  - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
  - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
  - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
  - المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
  - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
  - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والنقل والترقية وغيرها. (توفيق، 2004م، ص 73).

ويرى (العبيدي والجبوري) (أهمية التقييم في كونه" عملية طبيعية يحتاج إليها كل فرد في حياته العامة والخاصة، فكل منا يحتاج لأن يحاسب نفسه من آن لآخر، ليعرف أخطاءه فيتجنبها وليعرف أساليب سلوكه السوية فيقوي اتجاهاته فيها." (العبيدي، الجبوري، 1981 م، ص 21 ) والتقييم يعطي العاملين شعوراً بالثقة في النفس، ويزود الإداريين بالمعلومات اللازمة لمعرفة ما إذا كانت القرارات المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والمتابعة تؤدي إلى زيادة ايجابية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية مواردها البشرية. (ديسكون، 1995 م، ص 21-22) وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح أن التقييم أمر ضروري لتقدير مدى تحقق الأهداف مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

### 2-6-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تزخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي ليست ثابتة، وإنما تتغير على مر الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى فقد استخدم تقييم الأداء الوظيفي من اجل متابعة ومراقبة الموظفين . ويستخدم الآن من اجل زيادة فعالية المنظمة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة بها. (البسامي، 1424هـ، ص 43 )

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل اطر محددة ومنهم : Landy & Farr لاندي وزميله فار اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي :

- الأهداف الإدارية : وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

#### - أهداف التوجيه والتطوير :

وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

#### - أهداف البحث :

وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم

فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي ( 1980, p. 14,16

### (Landy & Farr)

ويرى (درة والصباغ) أن الأهداف من عملية تقييم الأداء الوظيفي تتمثل بما يلي:

- أ- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
- ب- إقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- ت- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

- ث- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.
- ج- الكشف عن قدرات العاملين.
- ح- التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
- خ- تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء العاملين.
- د- إن عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين. (درة والصباغ، 1986 م، ص 273)
- ويرى (سيزلاقي و والاس) أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في الأغراض التالية:
- قرارات الترقية والنقل والفصل من الخدمة.
  - التغذية العكسية للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.
  - تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
  - قرارات المكافآت والترقيات.
  - معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة.
  - توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية. (سيزلاقي و والاس، 1991، ص 183)

### 2-6-3- مشاكل وتحديات تقويم الأداء:

- قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها ومنها:
- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف :
- توجد هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية)، إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت :
- فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارضاً في دوره وارتباكاً نفسياً له.
- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف :
- حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة؛ لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال. (نصر الله، 2002 م، ص 176).

ويضيف (المغربي) بعض المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء ومنها :

- التأثير بالهدف من إجراء التقييم :

فقد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم عليه، فإذا كان التقييم يتم من أجل الترقية فستختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- التساهل واللين أو التشدد والصرامة :

فعند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية، وعلى عكس ذلك قد نجد بعضاً آخر يتسم بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.

- النزعة المركزية : ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل.

- تأثير الهالة :

ويدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء على ذلك.

- التشابه والتقارب مع المقوم :

ويشير ذلك إلى ميل المدير إلى من هم يؤديون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان

مكانهم. (المغربي، 2007 م، ص 171)

ويشير (برنوطي) إلى أثر الحداثة كمشكلة تواجه ت قويم الأداء، فمن وجهة نظره يحصل التحيز في تقييم الأداء بسبب التأثير الكبير للمقوم بالأحداث التي وقعت مؤخراً، فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ ويترك تأثيراً يزيد على وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الموظف. (برنوطي، 2003 م، ص 415)

ويضيف (ديسلر) أن نظام تقييم الأداء قد يفشل للعديد من الأسباب منها :

عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها، أو بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها

. (ديسلر، 2004 م، ص 324)

2-7- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء **Performance Standards** الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. (الهييتي 2003 ، ص 203 )

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية: (الهيثي 2003 ، ص 204 )

### 2-7-1- صدق المقياس Validity:

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

### 2-7-2- ثبات المقياس Reliability:

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

### 2-7-3- التمييز Discrimination:

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

### 2-7-4- سهولة استخدام المقياس Easiness:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

### 2-8- أساليب وطرق قياس الأداء:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المنظمات لقياس الأداء وذلك بهدف التعرف أو التقويم لمستوى أداء العاملين بها، وعلى الرغم من انتشار هذه المقاييس إلا أن عملية قياس الأداء والحكم عليه تعد من الأمور المعقدة والصعبة جداً والمضلة أحياناً كثيرة.

ويؤكد (شاويش) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين عليها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات:

- وضع معايير قياس الأداء.

- تحديد طرق قياس الأداء.

- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.

- تحليل تقارير قياس الأداء.

- مناقشة تقارير الأداء مع العاملين.

- تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء. (شاويش، 2000 م، ص 101)

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين.

ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته. (البسامي، 1424 هـ، ص 33)

ويرى (زويلف) أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بمجموعة من الخطوات لخصها باختصار على النحو التالي:

**2-8-1-الاختيار** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب؛ لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

**2-8-2-التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

**2-8-3-التحليل الانتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة؛ للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية. **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

**2-8-4-التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. ويشير (المفتي) إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. (زويلف، 1993 م، ص 288-289)

ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- 1- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- 2- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، والدقة، والاقتصاد، والكفاءة.
- 3- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- 4- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- 5- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. (الربيع، 2004 م،

ص 32-33)

ويضيف (الهيبي) أن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وهذه الخطوات على النحو التالي:

• وضع توقعات الأداء:

وتعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقويم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

• مراجعة مراقبة الأداء:

هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

• تقويم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

• التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير

• اتخاذ القرارات الإدارية: هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والنقل والتعيين والفصل... الخ .

• وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع

المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

(الهيبي، 2003 م، ص 205-206)

ويرى (الشريف) أن عملية تقويم الأداء تمر بأربعة مراحل رئيسية وهي:

- 1- تأسيس المعايير.
- 2- تسجيل الأداء الفعلي.
- 3- مراقبة الأداء في ظل المعايير.
- 4- تحديد الحركة الصحيحة. (الشريف، 2004 م، ص 59)

### 2-9- الطرق الموضوعية لتقويم الأداء:

لقد اجتهد الكتاب والمفكرون في محاولة للوصول للطرق الموضوعية لتقويم الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقويم الأداء ما يلي:

#### 2-9-1 طريقة الدرجات (الميزان):

وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقويم الأداء إلا أنها الأكثر انتشاراً، وهي تتم بتصميم نموذج توضح فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقويم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً إلى أعلى حيث يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ويعبر عنها بأرقام.

#### 2-9-2 طريقة الترتيب:

أي ترتيب العاملين حسب كفاءة كل منهم تنازلياً فيأخذ أفضلهم رقم واحد ثم الأقل فالأقل، ويكون الترتيب بشكل جماعي وعلى أساس المستوى العام للأداء وليس تفاصيل عناصر الأداء كما في الطريقة السابقة.

#### 2-9-3 طريقة التوزيع الإجمالي (المتوازن):

وهي طريقة تقلل من حرية القائم على التقويم فنقل من التحيز، وفكرة هذه الطريقة هي أن أغلبية الموظفين تتكون عادة من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة، فالإنجاز العادي (المتوسط) يمثل ٤٠% يتركز في الوسط، والإنجاز المتفوق يمثل ٣٠% يقع أعلى المتوسط، والإنجاز المتدني يمثل ٣٠% يقع تحت المتوسط، وبالتالي يضع القائم على التقويم الموظفين على ضوء هذا التوزيع.

#### 2-9-4 طريقة الأحداث الجوهرية:

وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبيته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظف وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف، على أن الوقائع العادية والأعمال الروتينية والتصرفات الطبيعية اليومية لا تدخل في هذا المعنى أي لا يتم تدوينها.

(البقي، 1996 م، ص 66-67)

#### 2-9-5 طريقة الإدارة بالأهداف:

لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في فترة الستينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف

وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من (Management By Objective [MBO])

خلاله من وضع أهداف محددة وتقويم الأداء مقابل تلك الأهداف (فيليب وستون، 2004 م، ص

وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم الذاتي على مستوى إداري عال في حين أن ما يحدث عند الإقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا نجد أن هناك نوعاً من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتحديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله .  
(الموسوي، 2005 م، ص 183)

وفي دراسة أجراها (ويكستروم وليزر) (Wikstrom & Lazer) على عدد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن هناك (10) عناصر تعد الأكثر استخداماً في قياس الأداء وهي : المعرفة بالعمل، والقيادة والتأثير، والمبادأة، ونوعية العمل (الدقة)، وكمية العمل، والتعاون، والتصرف، والإبداع، والاعتماد على الموظف، وتقويم وتطوير المرؤوسين. (الضلعان، 1995 م، ص 34)  
وفي دراسة أجراها (هولي وفيلد) (Holley & Field) على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء في النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي : نوعية العمل (كيفية أداء العمل )، وكمية العمل، والمبادأة، والعلاقات الإنسانية، والتصرف، والمعرفة بالعمل، وعادات العمل، ودرجات الاعتماد على الموظف، والتنظيم والتخطيط، والقدرة الإشرافية، والتعاون، والحضور. (السمحان، 2006 م، ص 28)  
**2-10- طرق ونماذج تحسين الأداء:**

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. (السلمي، 1995م، ص 287)  
وحدد هايينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :

#### 2-10-1- تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

#### أ- الوسيلة الأولى :

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن

القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

### ب - الوسيلة الثانية :

وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

### ت - الوسيلة الثالثة :

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

### 2-10-2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

### 2-10-3- تحسين الموقف:

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد

من الخدمة . (هاينز، 1998 م، ص 276-277)

ويضيف (درة) أن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها:

تنمية القوى البشرية والدوافع والحوافز والإدارة بالأهداف والمشاركة وتصميم العمل وديناميكيات الجماعة والتطوير التنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل. (درة، 1998

م، ص 203)

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالاستعانة بفرق العمل أو دوائر الجودة في تحسين الأداء.

وفي هذا الجانب تشير (عزة عبد المنعم) إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية، وتورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي:

#### - مرحلة الإعداد:

ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتران بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

#### - مرحلة الفحص والتنقيب:

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

#### - مرحلة التطبيق:

ويتم في هذه المرحلة القيام بما يلي :

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة.
- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.
- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.
- تحديد مستويات الأداء الحالية.
- تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

#### - مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.

#### - مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم للإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

-مرحلة المراجعة والمتابعة:

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي. (عبد المنعم، 1997 م، ص 21-22).

2-11- تأثير الثقافة على تقييم الأداء الوظيفي:

نظرًا لاختلاف المعايير والقيم بين الدول، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يثير الدهشة.

2-12- علاقة تطوير الأنظمة والقوانين بالأداء الوظيفي:

هناك ضرورة التزام من قبل العاملين بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المنظمة والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة الشركة تهتم في تحقيق مستوى الأداء المطلوب وأن التزام العاملين بالأنظمة والقوانين يزيد من رضا الزبائن بحيث يتولد شعور لدى الزبون بأن العاملين في الشركة لديهم التزام واضح بالنظم والقوانين المعمول بها، وهذا بدوره يبين أن النظم والقوانين السائدة في الوزارة تتسم بالشفافية وتساعد في دعم وتطوير علاقات العمل بين المستويات الإدارية وتمنح العاملين الحافز نحو مزيداً من الانجازات، وذلك من خلال أن الموارد البشرية العاملة لديها من الخبرة الكافية التي تجعلها على علم ودراية بطبيعة نظم وقوانين العمل.

2-13- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

-الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

-الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

-الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

-ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط (شاويش، 1996، ص 109).

ومن الطرق الحديثة أيضًا في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم

الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه (شاويش، 1996، ص 108)

أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك هي:

- اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
- الاقتراع السري.
- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

(شاويش، 1996، ص 108)

#### 2-14- نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

#### 2-14-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور ( *F.Taylor* ) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. (العديلي، 1990م، ص 27)

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال و مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (بدر، 1982م، ص 18 - 19 ) .

#### 2-14-2 نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ( *H.Fayol* ) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (هاشم، 1984م، ص 23).

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي :  
نشاطات فنية- نشاطات تجارية - نشاطات مالية- نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات  
إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة  
عناصر هي :- التخطيط

- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة

كما وضع أربعة عشر ( 14 ) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته  
مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب  
مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد- المكافآت- المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة -  
الاستقرار الوظيفي

- الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق. (النمر، 1990 ص 9 - 8).

### 2-14-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ( *Max Weber* ) حيث تعد نظريته  
الخاصة بهياكل السلطة ومن أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب  
انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي  
توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً  
للتعليمات التي تنساب إليهم فحدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " :اصدع بما تؤمر ."

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين  
يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك  
بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد  
العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك  
التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة.

(محمود، 1985 م، ص 156 - 157 )

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم  
علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة  
أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (عامر والخلف، 1403 هـ، ص 30 )

2-14-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. (النمر وآخرون، 1997، ص 56)

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه ( *E.Mayo, et, all* ) التي أجريت في هوثورن ( *Howthorne* ) بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيد الذي يستجيب إليه المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون ( *Kurt Lewin* ) والتي

توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل.

كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (كنعان، 1982 م، ص 75 - 76).

2-14-5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز ( *Adams* ) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة (الشهري، 1998، ص 18).

ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (العوامل، 1990 م، ص 32)

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم .

2-14-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( *Victor Vroom* ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. (ماهر، 1993 م، ص 153).

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في

$$\text{المعادلة التالية: الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد:}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

(النمر، 1990 م، ص، 193).

#### 2-14-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي ( *W.Ouchi* ) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية ( Z ) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

(الشهري، 1998 م، ص 31).

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (النمر، 1990، ص 197 )

وتقوم نظرية ( Z ) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

(الدلبي، 1417هـ، ص 79 - 80).



## خلاصة:

يتصف العصر الحديث بسيطرة وهيمنة المنظمات وانتشارها في شتى ميادين الحياة، بل وتعتبر الشريان الحيوي للبشرية في تلبية متطلباتهم وحاجياتهم المختلفة.

وهي تعمل بكل جهودها لتحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، وذلك بالرفع من كفاءتها من خلال تحسين العمل الإداري وهذا لا يتأتى إلا بالرفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة، فنجاح أي منظمة من المنظمات في أي مجال يعتمد بصورة أساسية على الأداء.

# الفصل الثالث

## البطولات والمنافسات الرياضية

تمهيد

3-البطولات والمنافسات الرياضية

3-1-الدورات الرياضية

3-2-أنواع الدورات الرياضية

3-3-أهمية المنافسات والبطولات والدورات الرياضية

3-4-الأسس الواجب مراعاتها عند تنظيم الدورات الرياضية

3-5-طرق تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية

خلاصة

**تمهيد:**

إن البطولات والمنافسات الرياضية مظهر من مظاهر الحياة الاجتماعية بصفة عامة والحياة الرياضية بصفة خاصة وهي حقل ومجال واسع يستطيع فيه الرياضيون إبراز قدراتهم، وماتعلموه من مهارات في شتى أنواع الإختصاصات الرياضية فالرياضة بدون منافسة تفتقر إلى عنصر الترويح والتشويق والإمتاع.

### 3-البطولات والمنافسات الرياضية

#### 3-1-الدورات الرياضية:

3-1-1- مفهومها: هي سلسلة المنافسات التي تقوم بين مجموعة من الوحدات أفرادا وجماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات ” (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 9).

#### 3-1-2- مفهوم المنافسة:

ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد أو الجماعة لا يجب أن يكون أقل كفاءة من الآخرين والنشاط الخالي من المنافسة يدعوا إلى السأم والملل كما أن المنافسة تسهم بقدر كبير في رفع المستوى الفني والتربوي للأفراد أيا كان نوع النشاط البدني الرياضي الممارس (مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق نفس الصفحة).

#### 3-2-أنواع الدورات الرياضية:

الدورات الرياضية إما أن تحتوي على نشاط واحد مثل بطولة العالم للكرة الطائرة أو تحتوي على عدة أنشطة مثل ألعاب البحر الأبيض المتوسط التي تحتوي على العديد من الأنشطة مثل كرة اليد ألعاب القوى، تنس الطاولة، الجيدو وغيرها، وقد تكون على مستوى محلي مثل البطولة الولائية للكراتي أو على مستوى وطني يشمل جميع الولايات كبطولة المحترف الأول لكرة القدم، وقد تكون على مستوى إقليمي يشمل أكثر من دولة كالدول العربية مثلا أو على مستوى عالمي كبطولة العالم للمصارعة أو الدورات الأولمبية الرياضية (مروان عبد المجيد إبراهيم، ص 9).

#### 3-3-أهمية المنافسات والبطولات والدورات الرياضية:

- إظهار مدى تقدم التربية البدنية والرياضية.
- تقديم كل ما هو جديد أو مستحدث في هذا المجال بقصد نشر الثقافة الرياضية والوعي الرياضي بين الأفراد والجماعات.
- الاحتفال بالمناسبات العامة والأعياد الوطنية لتظل الفكرة حية في أذهان المواطنين.
- إشباع للكثير من الحاجات الضرورية للشباب كتعبير حي عن مكنوناتهم مما يؤدي إلى اكتسابهم الراحة النفسية.
- الترويح عن المشتركين فيها والمشاهدين لها (إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 2003، ص 11).

#### 3-4-الأسس الواجب مراعاتها عند تنظيم الدورات الرياضية (مروان عبد المجيد إبراهيم، ص

16، 17).

قبل أن نتطرق للأسس التي يجب مراعاتها في تنظيم الدورات الرياضية وجب أن نذكر بعض النقاط الهامة عند تنظيم دورة أو بطولة رياضية وهي:

- لا تستغرق وقتا طويلا لدرجة يمل منها الجمهور أو يتعب فيها اللاعبون.
  - ألا تكون قصيرة بحيث لا تتيح الفرصة الكافية للوحدات المشاركة للمنافسة والاحتكاك مع غيرها.
  - ألا يلعب فريق مباريات أكثر من فريق آخر وإذا لزم الأمر فلا يكون الفرق كبيرا.
  - ألا يستبعد فريق أو أكثر بسرعة.
  - أن تجري بطريقة عادلة كالقرعة مثلا.
  - ان تجري المسابقات وفقا للنظم المتبعة والمتفق عليها.
- بعد هذه الملاحظات الهامة لا بد من الاعتناء بالأسس التي توصل المنظم إلى تحقيق أهداف

الدورة وتضمن نجاحها وهي:

- الملاعب
- الأدوات
- حجرات الملابس
- الحمامات ودورات المياه
- الملابس الرياضية
- عدد اللاعبين واللاعبات
- الزمن
- الدعاية
- البرنامج
- الافتتاحية
- حفظ النظام
- الصحافة
- تجنب فترات الخمول
- إعلان النتائج
- الحكام
- الختام
- الجوائز

وفيما يلي تفصيل بعض النقاط الهامة في التنظيم:

### 3-4-1- الملاعب:

يجب أن تعد الملاعب قبل المباريات بوقت كاف حيث أن إعدادها بعناية يتطلب وقتا وجهدا كبيرين أما تخطيطها فيستحسن ان يكون قبل بدء المباريات.

**3-4-2-الأدوات:**

ويجب أن تعد الأدوات المناسبة قبل موعد المباريات بوقت كاف ويجب مراعاة كفايتها من الناحية العددية وصلاحيتها للاستعمال حيث يجري الكشف عليها واختبار صلاحيتها

**3-4-3-حجرات الملابس:**

يستحسن ان يلحق بالملاعب حجرات خاصة بخلع الملابس على أن تكون معدة الإعداد المناسب لهذا الغرض.

ويخصص عامل موظف لحراسة الحجرة وصيانة محتوياتها.

**3-4-4-الحمامات ودورات المياه:**

في معظم الأحيان يذهب اللاعبون إلى دورات المياه قبل بدء مبارياتهم أو نشاطاتهم كما انه كثيرا ما يستخدمونها بعد الانتهاء من المباريات لذا يجب العناية بها وأن تزود بالمياه الساخنة شتاء وأن تكون قريبة من حجرات خلع الملابس.

**3-4-5-عدد اللاعبين واللاعبات:**

يراعى ضرورة التقيد باللوائح المنظمة للدورة أو البطولة من حيث عدد المتسابقين والطريقة التي ستجرى بها هذه المسابقات.

**3-4-6-الملابس الرياضية:**

تسهيلا لمشكلة الملابس الرياضية يجب أن يكون في عهدة المدرسة أو الكلية أو النادي مجموعات مختلفة الألوان من الملابس الرياضية تكفي لأربعة فرق كبيرة على الأقل.

**3-4-7-الزمن:**

مهم جدا أن يكون زمن المباريات في حدود المعقول حتى لا يرهق اللاعبون أما في الدارس فيجب ألا يزيد عدد المباريات اليومية عن ساعة ونصف بعد انتهاء اليوم الدراسي حتى لا يسبب ذلك استبقاء التلاميذ زمنا طويلا الشيء الذي لا يرضى عنه أولياء الأمور حفظا للعلاقات بين المنزل والمدرسة ومراعاة لصالح التلاميذ.

**3-4-8-الدعاية:**

من وسائل نجاح أي عمل رياضي الإعلان عنه والدعاية له وكذلك الحال في النشاط الرياضي

**-بعض وسائل الدعاية والإعلان:**

- إستخدام لوحات الإعلان بالملاعب.
- استخدام السيوربات بالفصول.
- استخدام الإذاعة المدرسية.
- إرسال النتائج والبرامج للجرائد والإذاعة والتلفزيون.

**3-4-9- البرنامج:**

يجب أن يعمل المنظم على أن يكون البرنامج معد وفي متناول قادة الفرق قبل موعد بدء المباريات بوقت كاف ويحتوي البرنامج على المواقف الآتية:

- تاريخ المباريات أو الأنشطة.
- موعدها.
- مكانها.
- المشتركون فيها.
- أسماء أعضاء هيئة التحكيم.

**3-4-10- الافتتاحية:**

إن لافتتاحية الدورات الرياضية قيمة كبيرة وعليها يتوقف حسن سيرها وارتقاء مستواها في نظر المشتركين والمشاهدين في الإنطباع الأول الذي يقابله كل من المشاهدين أو المدعويين آثاره في نفوسهم طوال فترة سير الدورة فإن كانت حسنة فلصالح الدورة وإن كانت سيئة فعليها ولكي نجعل للافتتاحية أثرها الفعال يلزم اتباع الآتي:

- إختيار الموعد المناسب لها.
- أن تكون الملاعب مهيئة ونظيفة ومجهزة بكل المتطلبات للافتتاح.
- أن تعمم الدعوات على جميع المشاركين في الدورة.

**3-4-11- حفظ النظام:**

إن نجاح أي دورة يتوقف على مدى ما يسودها من توفير الأمن للجمهور واللاعبين على حد سواء.

**3-4-12- الصحافة:**

تخصص دائما أماكن في البطولة أو الدورة لرجال الصحافة والإذاعتين المسموعة والمرئية ووكالات الأنباء والمراسلين والمصورين كما يزودون بعلامات مميزة تسمح لهم بالتجول بحرية في أنحاء الملعب وأخذ ما يشاؤون من الصور على ألا يخلو بالنظام الموضوع، ومن المستحسن أن يرافقهم أحد أعضاء اللجنة المنظمة في جولة يوضح لهم ما يصعب عليهم فهمه من الأحداث ويعطيهم فكرة عن برنامج الدورة وبذلك نتجنب إصدار البيانات غير الصحيحة عن الدورة.

**3-4-13- إعلان النتائج:**

يجب توعية المدعويين بنتائج المباريات أول بأول وخاصة إذا كان النشاط من النوع الذي لا يمكن معرفة نتائجه بمجرد مشاهدته كبعض سباقات الجمباز وألعاب القوى أو النشاط الذي يعتمد على نتائج سبق تسجيلها.

ووسائل إعلان النتائج متنوعة منها الإذاعة ولوحات الإعلان الإلكترونية المضاءة والنشرات المطبوعة ويفضل في الدورات الكبيرة التي تشمل على تنظيم أكثر من لعبة إذاعة النتائج أثناء اللعبة وفي كل الملاعب.

### 3-4-14-الحكام:

تعتبر مشكلة الحكام من المشاكل القائمة التي يقابلها المنظمون ويحل هذا الإشكال من طرف لجنة التنظيم وذلك كما يلي:

- إخطار الحكام قبل موعد المباريات بوقت كاف ويرفق الإخطار بجدول المباريات، كما يطلب منهم في حالة الاعتذار إخطار اللجنة المختصة قبل بدء موعد المباريات وبوقت مناسب حتى يكون لديها الفرصة الكافية للاتصال بغيرهم من الحكام وإيجاد البديل.
- يجب التكفل بمصاريف التنقل الخاصة بالحكام من طرف اللجنة المنظمة لضمان التحاقهم بالدورة.

### 3-4-15-الجوائز:

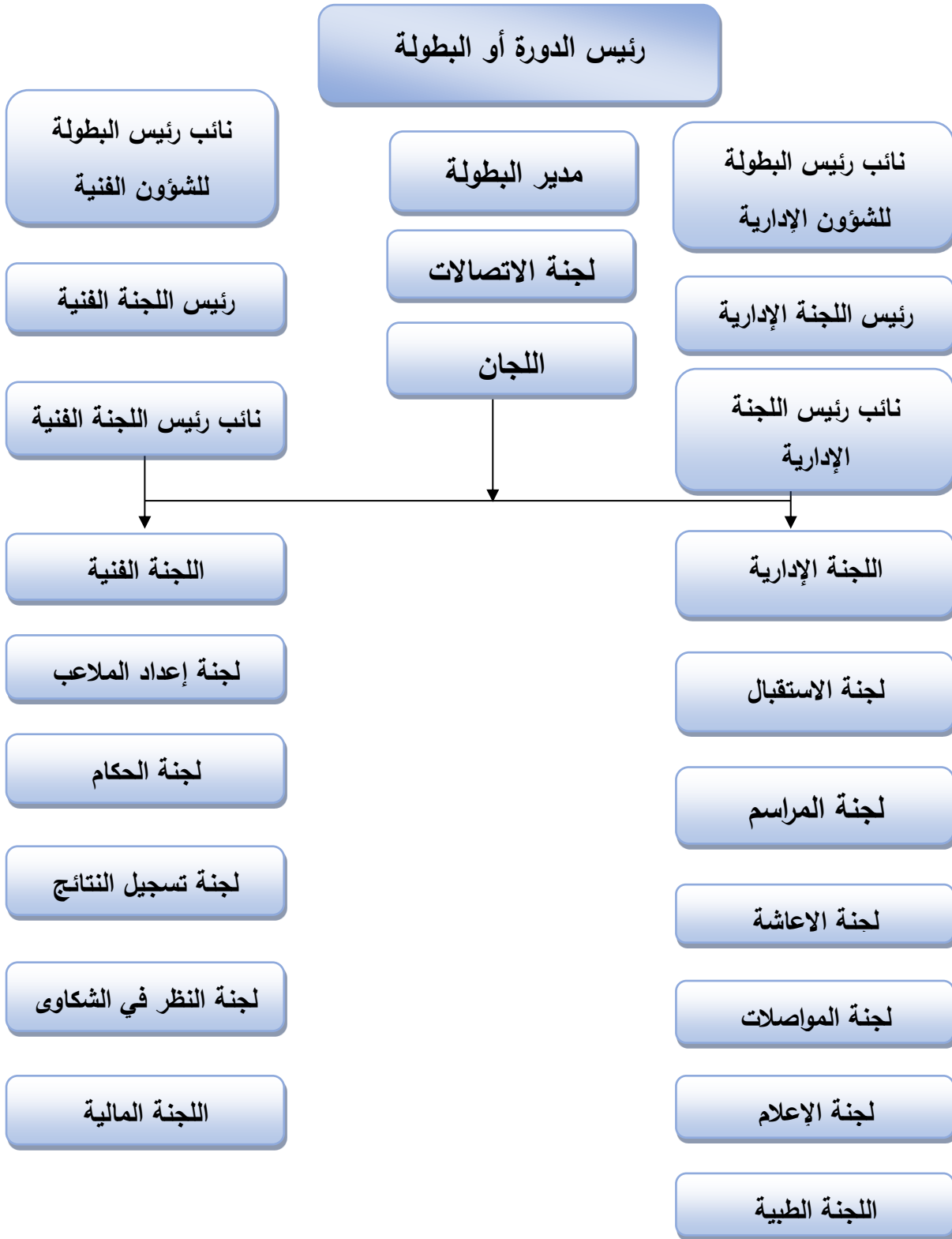
هناك عدة طرق لتوزيع الجوائز نذكر منها:

- أن توزع الجوائز بعد نهاية كل مسابقة أو أثناء سير النشاط.
- أن توزع الجوائز كلها بعد الانتهاء من النشاط في ختام الدورة.

### 3-4-16-الختام:

يجب أن يكون حفل الختام قويا من حيث التنظيم بشكل لا يقل عن الافتتاح ويقال دائما بداية حسنة ونهاية حسنة فختام الدورات هو الانطباع الخير الذي يترك الأثر الدائم في نفوس الناس ففي المباريات يبقى الختام أقواها وأمتعها وفي العروض الرياضية تختم بأحسنها وأكثرها تأثيرا في نفوس الجماهير، أما كلمة الختام فتتميز بأنها قصيرة تتضمن تهنئة الفائزين وتمني الأفضل لغير الموفقين في المرات القادمة ثم التعليق على بعض المحاسن التي اشتملت عليها أوجه النشاط ثم شكر القائمين على التنظيم ورجال الإعلام وكل من ساهم في إنجاح الدورة .

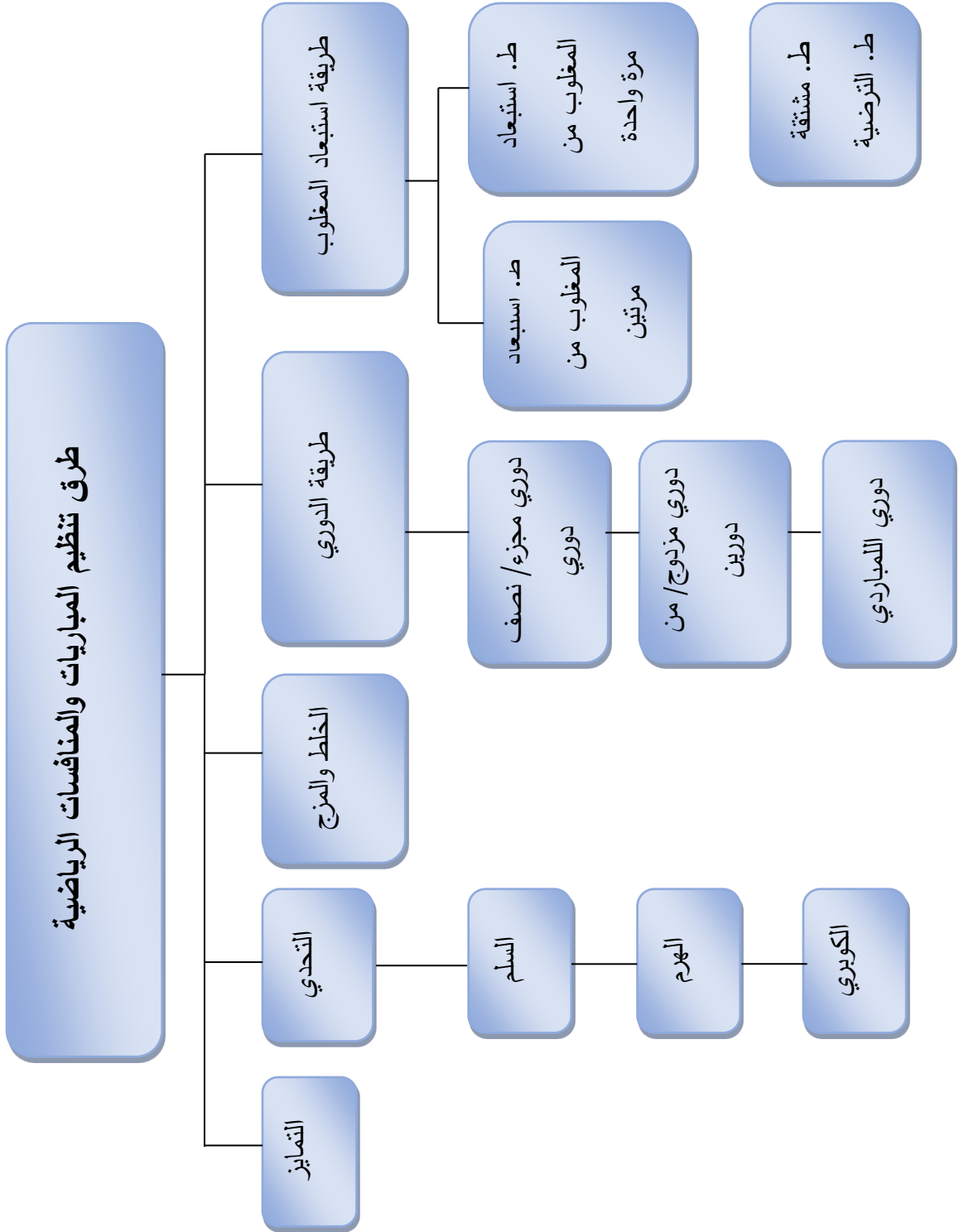
الشكل رقم (2) يمثل نموذج لتنظيم إداري وفني لأي بطولة رياضية



3-5 طرق تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية:

هناك عدة طرق لتنظيم المباريات والمنافسات الرياضية سنتطرق إليها في هذا الشكل:

الشكل رقم (3) طرق تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية:



3-5-1- طريقة استبعاد المغلوب: (مرجع سابق. ص 30)

3-5-1-1- من مرة واحدة:

في هذه الطريقة يخرج من يهزم مرة واحدة من الدورة حتى يبقى واحد فقط دون هزيمة ويفوز بالدورة.

مميزات هذه الطريقة:

مدة الدورة قصيرة يلجأ لها عندما يكون عدد الإداريين والمؤطرين قليل أو إذا كان عدد الفرق المشاركة كبير فهي مناسبة عندما تكون مدة الدورة قصيرة نسبياً.

عيوب هذه الطريقة:

- خروج نصف المشتركين بعد لعب مباراة واحدة فقط.

- لا تعطي الفرصة لرفع المستوى الفني

- عدم معرفة الثاني والثالث الحقيقي

- قد يصل فريق ضعيف إلى الدور النهائي

- قواعد يجب مراعاتها عند تطبيق طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة:

1- أن يكون عدد الفرق المشاركة من مضاعفات العدد (2)

2- إذا كان عدد الفرق ليس مضاعفا للعدد (2) نطبق قاعدة الاستبقاء.

- مثال: إذا كان عدد الفرق 5 هذا العدد ليس من مضاعفات العدد 2 فنبحث عن مضاعفات القوى

2 الأكبر من عدد الفرق فنجد 8 ومن هذا يمكن احتساب الاستبقاء بالطريقة التالية:

$$(8-5) = 3 \text{ استبقاء.}$$

- عدد المباريات الملعبية بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة = ن-1 حيث ن عدد الفرق والواحد

ثابت.

- تعريف الاستبقاء:

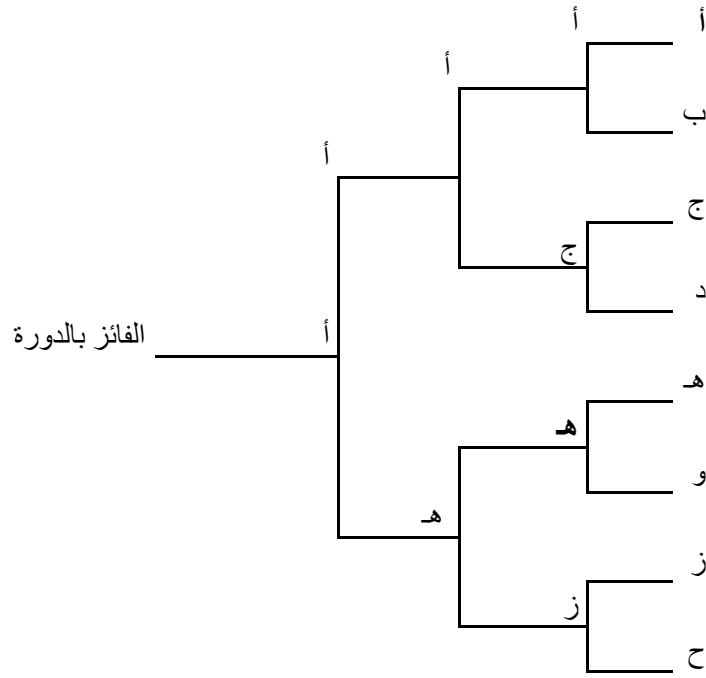
هو انتقال الفريق أو المنافس من الدور الأول في المنافسة إلى الدور الثاني بدون لعب.

- مثال:

- طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لثمانية فرق ولخمس فرق.

- (8) فرق: تسحب القرعة لتحديد وضع الفرق على الشكل التالي:

الشكل رقم (4) طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لثمانية فرق:



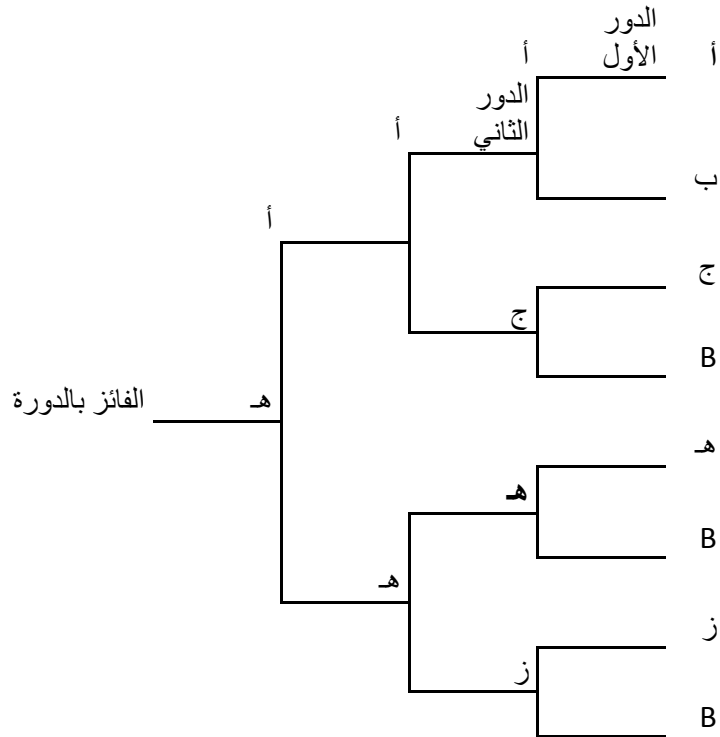
عدد المباريات =  $n-1$

$= 8-1=7$  مباريات

- بالنسبة لـ (5) فرق: بما أن الخمس فرق من غير مضاعفات القوى (2) نختار مضاعفات القوى (2)

الأكبر من عدد الفرق (5) فتكون (8). إذن نجد عدد الاستبقاء  $= 8-5=3$

الشكل رقم (5) طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لخمس فرق:



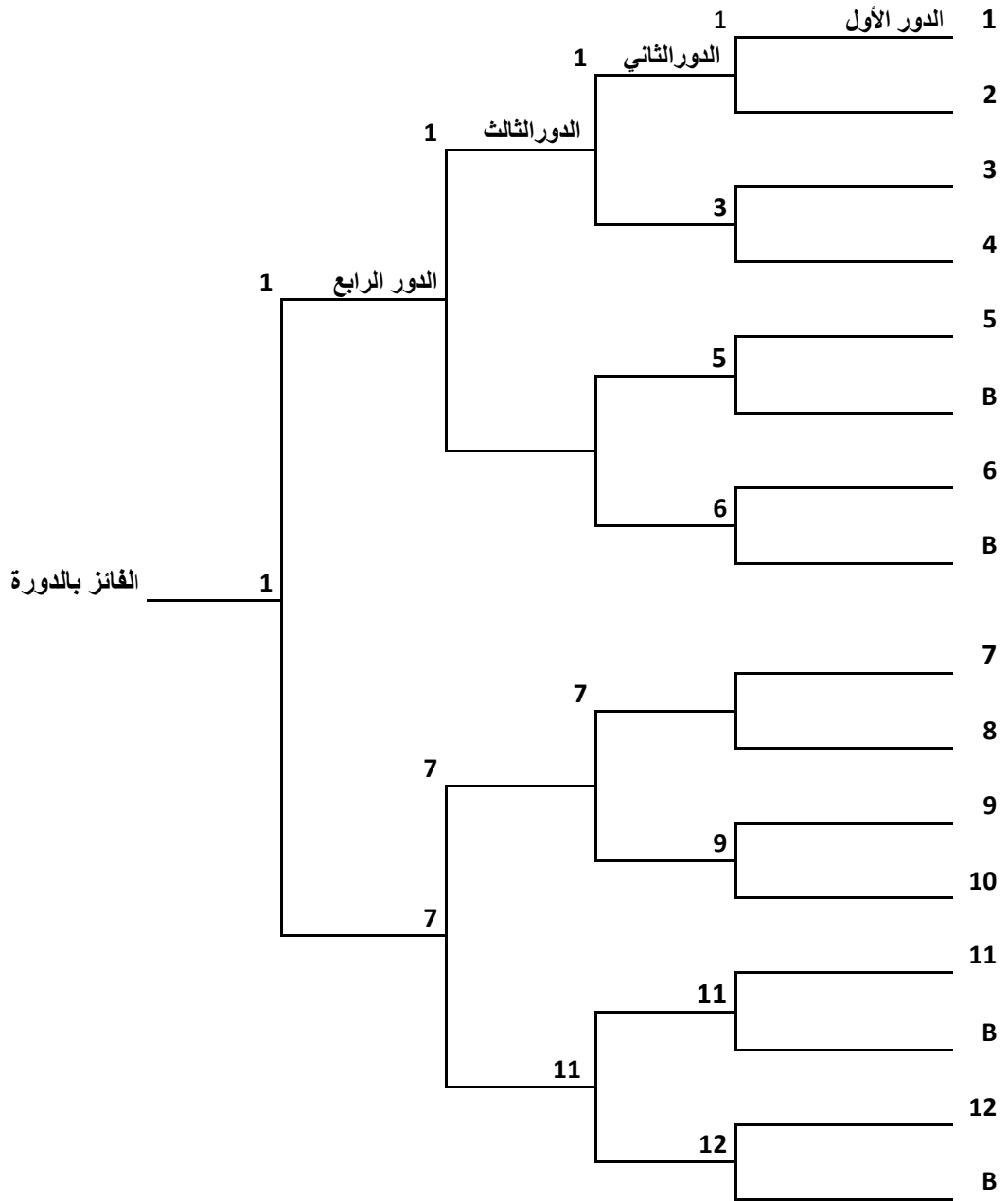
عدد المباريات لـ 5 فرق

ن-1=5-1=4 مباريات

-ملحوظة: عند توزيع الاستبقاء على الشكل يتم تقسيم الشكل إلى نصفين نبدء بتوزيع الاستبقاء على النصف السفلي ثم النصف العلوي بالتساوي في حالة الرقم الزوجي للاستبقاء، أما في حالة العدد الفردي للاستبقاء يأخذ النصف السفلي العدد الأكثر.

-مثال لدورة رياضية من 12 فريق بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة.

الشكل رقم (6) طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لـ 12 فريق:

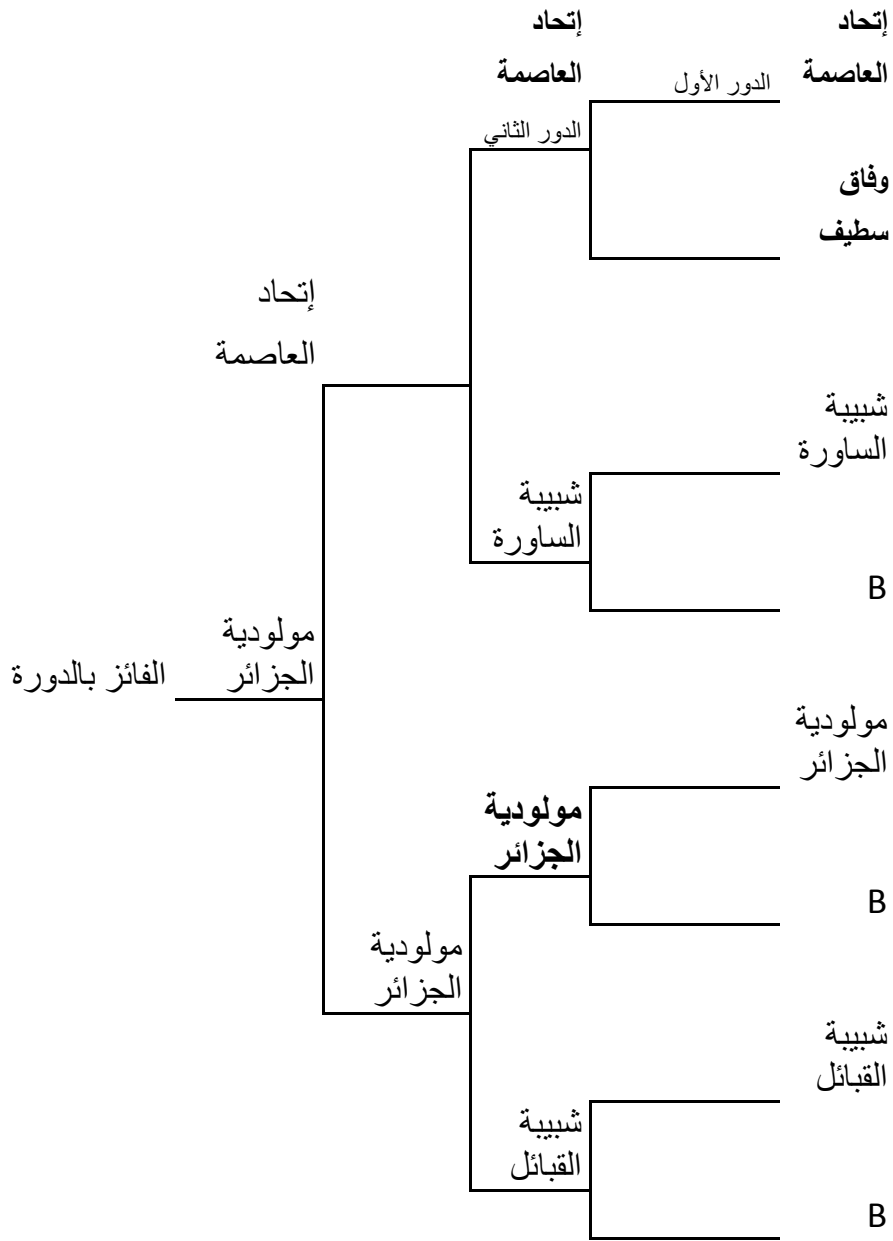


عدد المباريات =  $n - 1$

$11 = 12 - 1$  مباراة

- طريقة توزيع الاستبقاء بالطريقة الاعتيادية لـ 5 فرق:

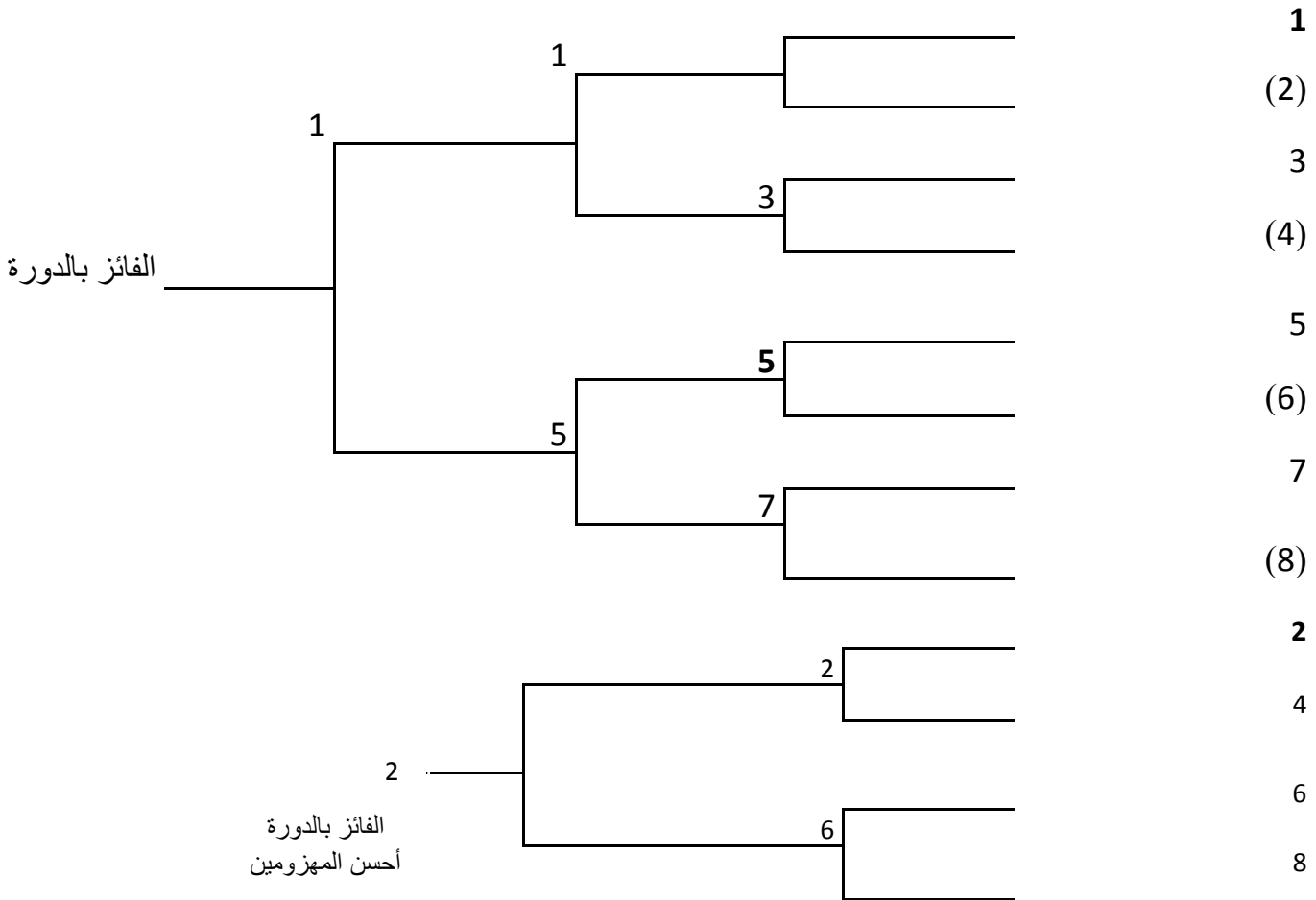
الشكل رقم (7) طريقة توزيع الاستبقاء بالطريقة الاعتيادية لـ 5 فرق:



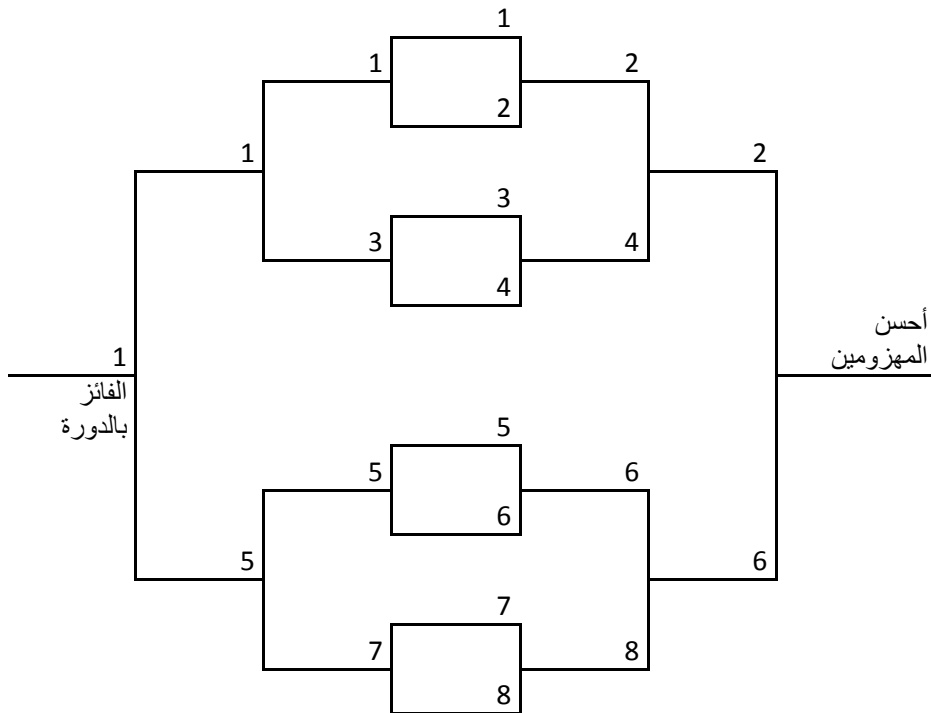
الشكل رقم (8) طريقة الترضية:



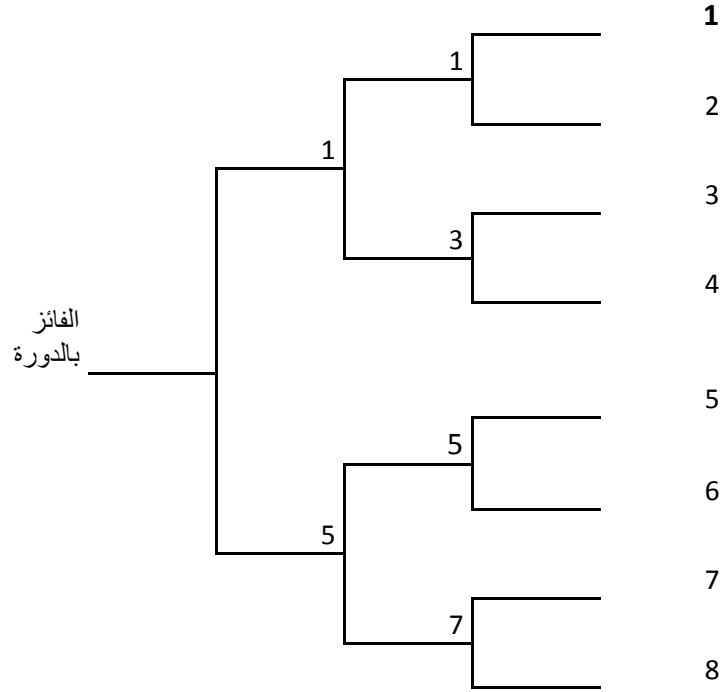
الشكل رقم (9) الترضية من النوع الأول لـ 8 فرق:



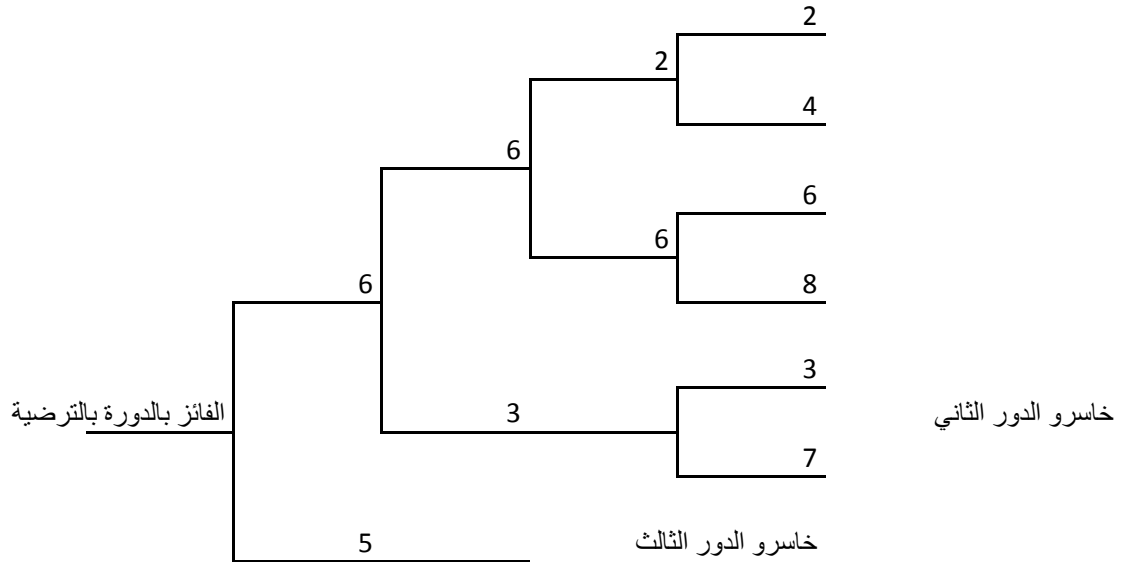
الشكل رقم (10) رسم مزدوج يوضح الترتيب من النوع الأول



الشكل رقم (11) الترضية من النوع الثاني



خاسرو الدور الأول:



وهذه الطريقة نعرف بها الفائز الحقيقي بالمرتبة الثانية

3-5-1-2- طريقة استبعاد المغلوب من مرتين:

هذه الطريقة تعتبر خطوة نحو طريقة الدوري وتستخدم في الغالب حينما تكون الفرق في مستوى متقارب وفي الوقت المتسع للمباريات أكثر من مباريات خروج المغلوب من مرة فتعطى له فرصة هزيمة أخرى لتصبح عدد الهزائم مرتان ليخرج من الدورة.

- عدد المباريات الملعوبة بطريقة خروج المغلوب من مرتين:

- القانون الأول: 2ن-1

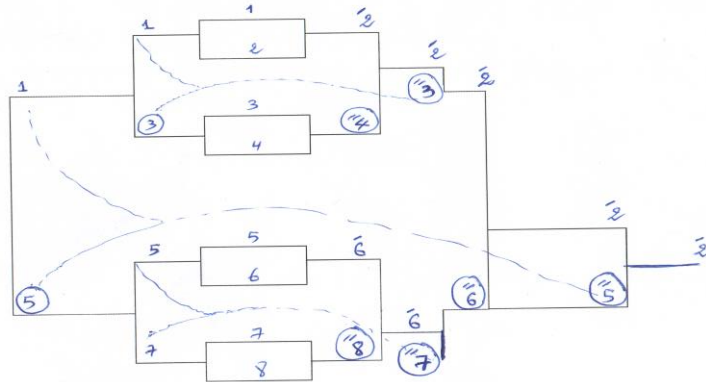
ويستخدم عند التعادل، أي عند هزيمة كل الفرق مرة واحدة.

- القانون الثاني: 2ن-2 (حيث ن عدد الفرق) وفي هذه الحالة الفريق الفائز بالدورة لم يتعرض

للخسارة.

- مثال لدورة رياضية من ثمانية فرق بطريقة خروج المغلوب من مرتين:

الشكل رقم (12) طريقة خروج المغلوب من مرتين لدورة رياضية من ثمانية فرق:



- الحالة الأولى:

عدم التعادل: عدد المقابلات = 2ن-2

14=2-16 مقابلة

- الحالة الثانية:

في حالة التعادل:

عدد المقابلات = 2ن-1=15 مقابلة

3-5-2- طريقة الدوري:

هذه الطريقة تعدل الطرق تنظيماً للدورات والبطولات الرياضية، وفي هذه الطريقة يلاعب كل فريق الفرق الأخرى.

تنقسم هذه الطريقة إلى ثلاثة أقسام هي:

- الدوري المجزء أو ما يعرف بنصف الدوري.
- الدوري الكامل أو من دورين.
- للمباردي: ويكون هذا النوع إذا كان عدد الفرق كبير مع توافق عدد من الملاعب أيضاً ثم الاختصار في زمن المباراة.

- شروط يجب إتباعها عند تنظيم أي طريقة من طرق الدوري سواء كان:

- طريقة الواحد الثابت.
- طريقة رقم (2) المتحرك.
- طريقة الجدول.
- والشروط هي:
- سحب القرعة لترتيب الفرق.
- يجب أن يكون عدد الفرق زوجي.
- إذا لم يكن عدد الفرق زوجي يضاف إليها الرقم (1) حتى يصبح عدد الفرق زوجياً ثم يصبح الاستيقاء (1).

أي يستبقى في كل أسبوع فريق.

3-5-2-1- طريقة الواحد الثابت:

- مثال لثمانية فرق بطريقة الواحد الثابت:

الجدول رقم (1) طريقة الدوري بطريقة الواحد ثابت لـ 8 فرق:

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
2-1	4-1	6-1	8-1	7-1	5-1	3-1
4-3	6-2	8-4	7-6	5-8	3-7	2-5
6-5	8-3	7-2	5-4	3-6	2-8	4-7
8-7	7-5	5-3	3-2	2-4	4-6	6-8

عدد المقابلات بطريقة الدوري الكامل =  $n(n-1)$  حيث  $n$  عدد الفرق

عدد المقابلات بطريقة نصف الدوري =  $n(n-1)/2$

في حالة الدوري الكامل يكون لدينا:  $8(8-1) = 56$  مقابلة

في حالة نصف الدوري يكون لدينا:  $8(1-8)/2=28$  مقابلة

3-5-2-2-طريقة 2 متحرك:

الجدول رقم (2) طريقة الدوري بطريقة 2 متحرك لـ 8 فرق:

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
2-1	4-1	2-4	6-4	2-6	8-6	2-8
4-3	6-3	6-1	8-1	8-4	7-4	7-6
6-5	8-5	8-3	7-3	7-1	5-1	5-4
8-7	7-2	7-5	5-2	5-3	3-2	3-1

- عدد المقابلات في حالة الدوري الكامل =  $n(n-1) = 8(8-1) = 56$  مقابلة

- عدد المقابلات في حالة نصف الدوري هو:  $n(n-1)/2 = 28$  مقابلة

- مثال لسبعة فرق بطريقة الدوري وطريقة 2 متحرك:

في هذه الحالة يبقى فريق في كل أسبوع بدون لعب أي مقابلة

بالنسبة لعدد المقابلات هو  $n(n-1) = 7(7-1) = 42$  مقابلة هذا في حالة الدوري الكامل

أما في حالة نصف الدوري فعدد المباريات هو:  $n(n-1)/2 = 21$  مقابلة

جدول رقم (3) - مثال لسبعة فرق بطريقة الدوري وطريقة 2 متحرك:

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
2-1	4-1	2-4	6-4	2-6	-6B	B2-
4-3	6-3	6-1	-1B	-4B	7-4	7-6
6-5	-5B	-3B	7-3	7-1	5-1	5-4
-7B	7-2	7-5	5-2	5-3	3-2	3-1

3-5-3- طريقة الخلط أو المزج:

وهي عملية مزج لطريقتين أو أكثر من الطرق السابقة الذكر وهذه الطريقة تسمح للقائمين على

البطولة في حالة مشاركة عدد كبير من الفرق تقسيمها إلى مجموعات وتوزيعها على الملاعب ويلعب كل

دور بطريقة من الطرق المختلفة حتى يمكن إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص كذلك يمنح إثارة للمقابلات وكذلك

حتى لا يأخذ تنظيم البطولة وقتا طويلا إذا ما استخدمنا طريقة الدوري لوحدها أو وقتا قصيرا إذا ما استخدمنا خروج المغلوب من مرة أو مرتين.

#### -مثال 24 فريق وملعبين ومدة البطولة أسبوعان:

-في حالة استخدام خروج المغلوب من مرة نستعمل المعادلة  $n-1=24-1=23$ مقابلة لمدة أسبوعين وعلى ملعبين هذا غير مناسب.

- في حالة استخدام خروج المغلوب من مرتين نستعمل المعادلة  $n-2=48-2=46$ مقابلة هذا في حالة عدم التعادل في الهزائم.

ونطبق المعادلة  $n-1$  في حالة التعادل في الهزائم فيصبح لدينا  $48-1=47$ مقابلة أيضا هذه الطريقة لا تتناسب وحجم الإمكانيات ولا تعطي الإثارة المطلوبة.

- باستخدام طريقة نصف الدوري نجد عدد المقابلات  $n(n-1)/2 = 24 \times 23 / 2 = 276$ مقابلة - باستخدام طريقة الدوري الكامل نجد عدد المقابلات  $n(n-1) = 552$ مقابلة

في كلتا الحالتين عدد المقابلات كبير جدا مقارنة بالإمكانيات المتاحة

وبالتالي يجب اختيار طريقة الخلط أو المزج لنتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لدى الهيئة

المنظمة وكذلك إضفاء عنصر الإثارة والتشويق لدى اللاعبين وكذا الجمهور على حد سواء.

#### 3-5-4- طريقة التحدي:

ويتم استعمال هذه الطريقة في الملاكمة والمصارعة والسلاح وكذا تنس الميدان وتنس الطاولة والمضرب الخشبي ولهذه الطريقة نوعان:

**3-5-4-1- طريقة السلم:** ويتم ترتيب المتنافسين بعضهم فوق بعض كدرجات السلم ويتحركون للأعلى وللأسفل حسب نتائج مبارياتهم وتجب الإشارة هنا بالتأكيد على الترتيب الصحيح للاعبين وجدارة كل لاعب في وضعه في السلم.

والترتيب يتم بوضع كل لاعب حسب إمكانياته الفنية أو حسب ما ينتج عن القرعة ويبدأ الترتيب من أعلى السلم (قمته) بصفة تنازلية إلى الأسفل فإذا كان التوزيع حسب الكفاءة الفنية فيتم وضع أحسن اللاعبين أعلى السلم، ثم يليه الأقل كفاءة وهكذا اما إذا كان الترتيب حسب القرعة فيوضع اللاعب الذي يسحب رقم 1 في قمة السلم وليكن اللاعب ياسين مثلا وكل لاعب يسحب رقمه يوضع مكانه في السلم، وهكذا إلى أن تنتهي القرعة، والشكل في الأسفل يوضح ذلك والتحدي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى فاللاعب يتحدى من هو أعلى منه وإذا فاز عليه فإنه يأخذ مكانه والمنهزم يأخذ مكان الفائز أي في الأسفل ومن عيوب هذه الطريقة أن المنافسات لا تنتهي إطلاقا إلا إذا تحددت بوقت أو عدد منافسات أو منازل معين.

الشكل رقم (13) يمثل ترتيب اللاعبين في طريقة السلم

ياسين	1
علي	2
إلياس	3
خالد	4
بهاء الدين	5

3-5-4-2- طريقة الهرم:

هي طريقة مشابهة لطريقة السلم من حيث ترتيب اللاعبين غير أن الشكل يكون هرميا أي يكون في أعلى الهرم أكفأ اللاعبين او ما ينتج عن القرعة ثم يكون الترتيب تنازليا كالاتي:

عدد اللاعبين 15 مثلا يوزعون لاجب واحد على قمة الهرم وللاعبين في الصف الأسفل وثلاثة لاعبين في الصف الذي يليه ثم أربعة ثم خمسة في القاعدة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14) يمثل ترتيب اللاعبين بطريقة الهرم

1\*  
2\* \*  
3\* \* \*  
4\* \* \* \*  
5\* \* \* \* \*

تبدأ المنازلات من الأسفل إلى الأعلى مع فارق بسيط عن طريقة السلم إذ يستطيع اللاعب من الصف الأول أن يتحدى أي لاعب من الصف أعلاه وإذا انهزم منه له الحق أن يتحدى لاعبا آخر من نفس الصف وهكذا حتى يفوز فيأخذ مكانه أو ينهزم فيبقى في مكانه واللاعب الذي يهزم من الصف الأعلى يأخذ مكان الفائز في الصف الأسفل، وهكذا صعودا ونزولا.

ويطبق نفس الشيء فيم يخص إنهاء المنازلات كما في طريقة السلم وله نفس العيوب.

3-5-5- طريقة التمايز:

وهذه الطريقة تعطي ميزة للاعب على لاعب آخر وتكون هذه الميزة حسب نوعية المباراة إما مسافة أو زمن أو نقاط (إذا كانت المباريات تحسب بالنقاط) أو أشواط... إلخ. ومثال ذلك سباقات الفورميلا وان.

## خلاصة:

إن تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية أمر هام في الحياة الرياضية في المجتمع إذ تعد أكبر متنفس سواء تعلق الأمر باللاعبين أو المشاهدين والمتتبعين فالباحثون في مجال علم النفس أكدوا أن للرياضة دور هام وكبير في تكوين شخصية الفرد وفي القضاء على القلق سواء للمارس أو المشاهد فكلاهما يروح عن نفسه من كل الضغوطات التي تصادفه في الحياة اليومية.

لذلك أراد الباحث في هذا الفصل التعرف على ماهية المنافسات والبطولات والدورات الرياضية والتطرق إلى الغرض من إقامتها وكذا الأسس التي يجب مراعاتها عند تنظيمها كما تعرض الباحث إلى طرق تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية المختلفة.

# الفصل الرابع

## التفكير الإبداعي

تمهيد

4- التفكير الإبداعي

4-1- تعاريف للتفكير الإبداعي

4-2- الإبداع (الابتكارية)

4-3- تعريف التفكير الإبداعي على أساس العملية الإبداعية

4-4- التفكير

4-5- مهارات ومكونات التفكير الإبداعي

4-6- العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي

4-7- مكانة التفكير في القرآن الكريم

4-8- النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي

4-9- الإبداع والوراثة

4-10- أنواع الإبداع

4-11- من سمات المبدعين

4-12- من خصائص المبدعين

4-13- الإبداع والطفولة

4-14- معوقات الإبداع

خلاصة

**تمهيد:**

لقد أصبح الإبداع والابتكار من أجل التطوير والنمو ضرورة ملحة سواء للفرد أو المنظمة التي تريد الاستمرارية والبقاء في الميدان فالمنظمات والمؤسسات التي لا تجاري التطور والإبداع في الخدمات والمنتجات قد تجد نفسها خارج السباق وما تتعم به البشرية اليوم من يسر وتسهيلات في قضاء أمورهم ومتطلبات حياتهم إنما هو من ثمار الابتكار والابداع الإنساني.



#### 4- التفكير الإبداعي:

##### 4-1- تعاريف للتفكير الإبداعي:

4-1-1- تعريف سيمبسون (Simpson, 1922) عرفه على أنه " المبادرة التي يبديها الفرد في

قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير".

4-1-2- تعريف إيلين بيرس (1920) " أن التفكير الإبداعي يتمثل في قدرة الفرد على تجنب

الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد، أو غير شائع ويمكن تنفيذه وتحقيقه" (الزغلول، 2001، ص290).

##### 4-2- الإبداع (الابتكارية):

4-2-1- الابتكار والإبداع: يرى البعض من العلماء كما يشير الحمادي (1999) أن ثمة فرق

بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار هو الجانب التطبيقي وبمعنى آخر أن أي فكرة أصيلة جديدة، فهي فكرة مبدعة ولكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار وبضيف الحمادي (1999) أنه لا يوجد فرق بين المصطلحين فكلا المصطلحين وجهان لعملة واحدة وهي وجهة النظر التي يؤديها الباحث الحالي أيضا فتارة يستخدم المتخصصون مصطلح الإبداع أو التفكير الإبداعي وتارة يستخدمون مصطلح الابتكار أو التفكير الابتكاري وتارة يتم الجمع بين المصطلحين والمقصود واحد من هذين المصطلحين، ومما يستدل به في تعضيد هذا الرأي ما يلي:

- المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد وهو الإنشاء، على غير مثال سابق أو الإستحداث.
- أن المصطلح الإنجليزي للإبداع هو نفسه للإبتكار وهو "creativity" كما ورد ذلك في معجم مصطلحات العلوم الإدارية للدكتور أحمد بدوي وكما يترجم المتخصصون العرب هذا المصطلح تارة بالإبداع وتارة يترجمونه بالابتكار.

بالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في التفكير الابتكاري أو الإبداع، وجد أن كثير من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين، بل ربما يستخدمونها في نفس الموضوع وبنفس المعنى (بن غرم الله الغامدي، 2005، ص30-31)

##### 4-3- تعريف التفكير الإبداعي على أساس العملية الإبداعية:

ينزع أصحاب هذا النوع من التعريفات إلى تعريف التفكير الإبداعي عن طريق تعريف عملية الإبداع ذاتها ولما كانت هذه العملية معقدة وتحدث داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان لذا فالذين حاولوا تعريفها لجئوا إلى تقسيمها إلى مراحل.

وأشهر وأقدم هذه التقسيمات هو تقسيم جراهام وألاس "G. wallas" (1926) الذي وصف العملية الإبداعية بأنها تتم في مراحل متباينة، تتولد خلالها الفكرة الجديدة من خلال أربع مراحل هي: (ربيعي فايزة، 2017، ص 76).



1. مرحلة الإعداد **preparation**: التي تتضمن دراسة المشكلة بالاطلاع والتجربة والخبرة.
  2. مرحلة الكمون (الإختمار) **Incubation**: التي تتضمن الاستيعاب لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة وهضمها أو تمثيلها عقليا.
  3. مرحلة الإشراق أو الكشف أو الوميض **Illumintion**: التي تتضمن انبثاق شرارة الإبداع وهي اللحظة التي تنبثق فيها الفكرة الجديدة.
  4. مرحلة التحقق **Vérification**: التي تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة وتقييمها.
- وتعد مرحلة الإعداد من أهم المراحل، حيث يتسنى فيها للمبدع أن يحصل على المعلومات والمهارات والخبرات التي تمكنه من تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة وقد تبين أن ذوي المستوى العالي في الإبداع هم الذين يمنحون جزءا كبيرا من الوقت للمرحلة الأولى الخاصة بتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها على عكس ذوي المستوى الأدنى في الإبداع الذين أعطوا وقتا أقل لتلك الخطوة.
- بالنسبة لمرحلة الكمون ربما يؤدي دون أن يتفطن الفرد إلى رموز جديدة أكثر إفادة مستمدة من البيئة كما يسمح لنمو التمثيل الذهني **Ideation** في حين يكون الفرد منغمسا في نشاط آخر وقد اتضح من إحدى التجارب أن أداء الفرد في عمل سابق ربما يسهل عليه عملية الاستبصار في عمل لاحق حتى ولو كان لا يتفطن إلى الارتباط بينهما.
- في حين أن مرحلة الإشراق تظهر فيها الفكرة بشكل جلي ومترايط مع الأحداث التي تسبقها أو المصاحبة لها وعادة ما تكون هذه المرحلة مسبوقة بسلسلة من الأفكار التي تم التعامل معها في المرحلة السابقة وعلى الرغم من وجود جوانب لا شعورية في هذه العملية إلا أن لها جانبا شعوريا خافتا مما يجعلها تبدو غير واضحة المعالم في البداية ويجعل الإنسان يعي بالعلاقات ولكن بشكل غير واضح، بعيدا عن متناوله بشكل مباشر، وبلي ذلك حدوث التجلي وانبعاث شرارة الإبداع.
- ويرى بعض الباحثين أن العامل المهم في العملية الإبداعية هو الإلهام الذي قد تسبقه فترة من التفكير والبحث عن الحل أو فترة من الهدوء والاسترخاء والسكون، وتأتي الفكرة الملهمة فجأة وفي وقت لا يكون المبدع منشغلا بالتفكير فيها، وقد تأتي هذه الفكرة أثناء الأحلام الليلية، وعلى هذا يرى بعض العلماء والباحثين أن التفكير الإبداعي هو تفكير حدسي، وأن المبدع قد لا يرى في لحظة التنوير أو الإلهام حل لهذه المشكلة فقط ولكن بصيرته تتفتح على مشاكل أخرى وحلول لها تتعلق بالمشكلة الأولى وتجربها أما مرحلة التحقق فهي تشبه مرحلة الإعداد من حيث أنها واعية تماما وتخضع للقوانين والأسس والمبادئ المنطقية مثلها مثل مرحلة الإعداد ويتم في هذه المرحلة تقييم واختيار الحلول أو الأفكار المنتجة وإعادة فحص محتواها والنظر في تماشيها مع القوانين المنطقية العقلية وصلاحياتها للعمل أو التنفيذ.



4-4- التفكير:

التفكير عملية ملازمة للإنسان فهو دائم التفكير فيما يحيط به من مشاكل وقضايا سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية بغرض الوصول إلى حلول مناسبة لها والتفكير هو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل مشكلة معينة، أو هو إدراك علاقة جديدة بين موضوعين، أو بين موضوعات، بغض النظر عن نوع العلاقة (أحمد زكي صالح، ص 35)

وينظر إلى التفكير على أنه عملية معرفية معقدة تتضمن معالجة المعلومات، وتقوم على استخدام الرموز والتصورات واللغة والمفاهيم (المادية المجردة) بهدف الوصول إلى نواتج معينة ويعتبر موضوع التفكير من المواضيع التربوية الهامة إذ تتجلى أهميته في كونه من الأهداف الرئيسية التي تسعى العملية التعليمية، التعليمية إلى تحقيق لدى المتعلمين، فالتفكير موضوع ذو مساس مباشر بحياة الأفراد والمجتمعات ويسهم في مساعدة الأفراد على التكيف مع الأوضاع الراهنة والمستجدة ويعمل أيضا على بقاء المجتمعات ونموها وتطورها (عبد الرحيم الزغلول، 2001، ص 297).

4-5- مهارات ومكونات التفكير الإبداعي: (وليد رفیق العياصرة، 2013، ص 85-97)

رغم الاختلاف في تحديد الإبداع والتفكير الإبداعي، إلا أن غالبية العلماء والباحثين يتفقون على أن للتفكير الإبداعي مهارات ومكونات رئيسية فمن خلال مرجعية أكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعا كاختبار تورانس واختبار جيلفورد يمكن تحديد عدد من مكونات الإبداع وهي:

- الطلاقة.
- المرونة.
- الأصالة.
- الحساسية للمشكلات
- التفاصيل.

4-5-1- الطلاقة: Fluency.

- **تعريف الطلاقة:** هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين.
- وتعرف بأنها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة والصحيحة لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة ومفتوحة.
- وهي تشير إلى القدرة على استخدام مخزوننا المعرفي عندما نحتاجه فهي تتضمن تعدد الأفكار التي يتم استدعاؤها أو السرعة التي يتم بها استدعاء استخدامات الأشياء وسهولة الأفكار وتدفقها وسهولة توليدها وبالتالي فإن الطلاقة تمثل الجانب الكمي للإبداع.
- تقاس قدرة الطلاقة بحساب كمية الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع أداء الآخرين.



وتتنوع هذه المقاييس في تركيزها على الجوانب التالية:

- سرعة التفكير بذكر ألفاظ مثل ذكر ألفاظ تبدأ بحرف معين وتنتهي بحرف معين.
  - التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة مثل ذكر أكبر عدد ممكن من استعمالات الأشياء أو إعطاء أكبر عدد ممكن من عناوين النص أو قصة أو قصيدة.
  - إعطاء كلمات ترتبط بكلمة أو مفردة معينة مثل عدد الكلمات التي ترتبط بكلمة سيف أو أسد.
  - ذكر عدد من الجمل ذات معنى تستعمل فيها كلمات أو أسماء محددة.
- صور الطلاقة:

- الطلاقة اللفظية:

وتعني قدرة الفرد على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ أو المعاني وفق محددات معينة ومن أمثلة ذلك: كتابة أكبر عدد من الكلمات التي تتضمن الأحرف الآتية أ، ب، م.

- طلاقة الأشكال:

وتعني قدرة الفرد على الرسم السريع لعدد من الأمثلة أو التفصيلات والتعديلات عند الاستجابة لمثير وصفي أو بصري.

من أمثلة ذلك: كون أقصى ما تستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام المثلثات الخمسة الآتية.

- طلاقة المعاني أو الأفكار:

وتعني قدرة المتعلم على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين اعتماداً على شروط معينة في زمن محدد.

من أمثلة ذلك: أذكر جميع الاستخدامات التي يمكن أن تستخدم فيها الانترنت.

- طلاقة التداعي:

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد مثل: حروب، معارك، قتال، نزاع مسلح.

- طلاقة الرموز:

وتتطلب توليد عدد من الكلمات باعتبارها تكوينات أبجدية يعتمد فيها الطفل على مخزونه المعرفي في الذاكرة.

4-5-2- المرونة Flexibility:

هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف وهي عكس الجمود الذهني.

والمرونة هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة وتمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع.



أنواع المرونة:

- مرونة تلقائية **Spontaneous F**: وهي إصدار أكبر عدد ممكن من الأنواع المختلفة من اتجاهات الأفكار التي ترتبط بمشكلة أو موقف مثير.
- مرونة تكيفية: **Adoptive, F**: وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة وعلى الصور التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة أمثلة على صور المرونة.

أكتب مقالا قصيرا لا يحتوي على فعل مضارع؟

4-5-3-الأصالة **Originality**:

هي القدرة على التعبير الفريد وإنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة أي أنها التميز والتفرد في الفكر.

وتعتبر مهارة الأصالة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي.  
أمثلة على الأصالة:

• ألف نهاية جديدة وغريبة لقصة مألوفة؟

• صمم إعلان جديد يساعد على تسويق شيء ما؟

4-5-4-الإفازة (التفاصيل) **Elaboration** :

هي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين.  
أو هي قدرة الفرد على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة ما تقود بدورها إلى زيادات أو إضافات أخرى أي أنها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة.  
أمثلة على ذلك:

• أضف تفاصيل مناسبة لقصة ما لتكون أكثر إثارة.

4-5-5- الحساسية تجاه المشكلة:

وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب، واكتشاف النقص في المعلومات أي أنها الوعي بوجود مشكلات واحتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

4-6-العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي:

لقد أشارت نتائج العديد من البحوث والدراسات إلى وجود جملة من العوامل والصفات التي تؤثر سلبا أو إيجابا في التفكير الإبداعي وتتمثل في (بشيرى بن عطية 2015، ص 93).

4-6-1-الصفات الشخصية:

مثل المرونة والمبادرة والحساسية للمثيرات والجلد والدافعية والاستقلالية والمزاجية، وتأكيد الذكاء والفكاهة والسيطرة فالأفراد الذين يمتازون بمثل هذه الخصائص هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار.



4-6-2- المحاكاة:

ونعني بها عدم اللجوء إلى تقليد الآخرين في سلوكياتهم لأن ذلك من شأنه أن يقلل من فرص الإبداع والابتكار لدى الفرد المقلد، أما الميل إلى الاستقلالية والتميز فمن شأنه أن يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لديه.

4-6-3- الرقابة:

للبيئة التي ينشأ فيها الفرد تأثير على تطور قدرات التفكير الإبداعي لديه فالفرد الذي ينشأ في بيئة متشددة تمتاز بالتسلط والنقد وعدم افساح الحرية للتعبير عن الفكر والرأي يكون أقل قدرة على التفكير الإبداعي مقارنة بالفرد الذي ينشأ في البيئة التي تقدم التشجيع والدعم له.

4-6-4- أساليب التربية والتعليم:

تعمل أساليب التربية والتعليم التي تقوم على التقبل والتسامح والدعم والتشجيع ومنح الفرصة للمتعلم في الحوار والمناقشة وإبداء الرأي على تعزيز السلوك الإبداعي لديه، في حين الأساليب التي تعتمد على التلقين وتقديم المعلومات الجاهزة تحد من هذا السلوك.

4-7- مكانة التفكير في القرآن الكريم:

إن القرآن الكريم منهج حياة فقد حث الإنسان على التفكير والتدبر في الدارين والتأمل في النفس وفي الآفاق قال تعالى: (لَوْ أَنْزَلْنَا هَذَا الْقُرْآنَ عَلَى جَبَلٍ لَرَأَيْنَاهُ خَاشِعًا مُتَصَدِّعًا مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ) سورة الحشر الآية 21، وتفسير هذه الآيات أن الله عز وجل لو أنزل القرآن على جبل لرأيناه خاشعاً متصدعاً من خشية الله أي لكمال تأثيره في القلوب فإن مواضع القرآن أعظم المواعظ على الإطلاق وأوامره ونواهيها محتوية على الحكم والمصالح المقرونة بها وهي من أسهل شيء على النفوس وأيسرها على الأبدان خالية من التكلف، لا تناقض فيها ولا اختلاف ولا صعوبة ولا اعتساف تصلح لكل زمان ومكان وتليق لكل أحد ثم أخبر تعالى أنه يضرب للناس الأمثال ويوضح لعباده في كتابه الحلال والحرام لأجل أن يتفكروا في آياته ويتدبروها، فإن التفكير فيها يفتح للعبد خزائن العلم ويبين له طرق الخير والشر ويحثه على مكارم الأخلاق فلا أنفع للعبد من التفكير في القرآن والتدبر لمعانيه. (عبد الرحمن بن ناصر السعدي، 2003، ص 816)

4-8- النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي:

هناك عدة نظريات اعتمدها المفكرون للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي ومن أهمها: التحليل النفسي، النظرية الارتباطية، الجشطالتيية.

4-8-1- نظرية التحليل النفسي:

يرى فرويد أن الأعمال الخيالية كالروايات واللوحات التصويرية ينظر إليها على أنها تصورات (أودينية) كما كان يرى أيضا أن النشاط الإبداعي شكل من الممارسة لأحلام اليقظة العصابية ولكنه عندما رأى أن أحلام اليقظة ليست خلافة نقض قوله السابق وأعلن أن التحليل النفسي لا يمكن أن يسهم

في علم الجمال (الظاهر سعد الله 1991، ص 82) ويفسر فرويد الإبداع وفق مفهوم التسامي والإعلاء، كما يعتقد أن الإنتاجية المبدعة تتبع من تناقض في اللاشعور أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبحته وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ويوجه هذا الدافع بالتالي إلى دافعية مقبولة اجتماعيا، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية، ويقول فرويد إن الكاتب المبدع يبقي أمانيه وأحلامه في اللاشعور ويحولها إلى شكل يرضي الجمهور وأن الكاتب المبدع يشبه الطفل الذي يبني أماله وأحلامه على لعبة يجعلها عالمه الخاص وأهم ما يميز أسلوب الكاتب المبدع هو الخيال وعدم الواقعية، حيث يفسر ذلك بأن أحلام اليقظة هي التي تحقق الإبداع (نادية هايل السرور، 1980، ص 12).

يتبين لنا في هذا أن فرويد يرجع منشأ الإبداع إلى الصراعات النفسية اللاشعورية حيث يفسر العمل الإبداعي على أساس تحويل الطاقة الجنسية إلى خيال إبداعي، وهذا المفهوم لا يقدم لنا دليلا كافيا عن كيفية اتجاه الطاقة الغريزية الجنسية فعند البعض تتجه إلى الابتكار في مجالات مختلفة، بينما تتجه عند البعض الآخر إلى أمراض عصابية، إذن فهو تفسير ناقص لأن حياة الإنسان ليست أمور جنسية.

#### 4-8-2- نظرية السمات:

ومن أنصار هذا الاتجاه العالم جيلفورد "Guilford" وتسمى كذلك هذه النظرية بنظرية العوامل حيث تستند إلى العقل وتتساوى في ذلك مع منطلقات سبيرمان وثرستون غير أن جيلفورد أدخل الخصائص الاستعدادية مثل الطبع والدافعية التي لها علاقة بالإبداع إلا أنه لم يولها اهتماما كبيرا حيث ميز الخصائص المتعلقة بالإبداع على أساس التحليل العاملي للعوامل الآتية، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وإعادة بناء تلك المشكلات، وتمكن جيلفورد من التعرف على المهارات السابقة عن طريق وضع الاختبارات وإخضاعها لعملية التحليل وأثناء هذه الأخيرة خلص إلى أن العملية العقلية للفرد يتدخل في ظهورها قدرتان هما التفكير التجمعي والتفكير التشعبي.

وقد وجد بأن التفكير التجمعي يتطلب من الفرد المفحوص إجابة واحدة صحيحة للموقف وبالتالي وجود تشابه بين القدرات المسؤولة عن إظهار كل من الذكاء والتفكير التجمعي، وقد جاء أيضا، بأن التفكير التشعبي وهو إعطاء الفرد إجابات متعددة للموقف وفي اتجاهات مختلفة يتشابه مع الإبداع وبالتالي ربط جيلفورد بين الإبداع والتفكير التشعبي حيث بنى على هذا الأساس اختباره التي تقيس القدرات أو المهارات السابقة الذكر (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) عند الفرد المبتكر (نادية هايل سرور، مرجع سابق، ص 55).

#### 4-8-3- النظرية الجشطالتيّة:

تفسر وجهة نظر الجشطالت في قضية الإبداع من خلال المجال الإدراكي للشخص المبدع، وتصف حدوث عملية التفكير الإبداعي على النحو التالي:

في البداية يبرز جزء هام من المجال، بحيث يصبح هو المركز، ودون أن يبدو منفصلا عن باقي المجال، فعندما يكون جزء من المجال البصري مختلفا في اللون أو الظل فإنه يبدو في هذه الحالة كشكل

بينما يبدو ما سواه أرضية، ويتبع ذلك رؤية المجال وإدراكه بشكل بنائي أعمق مما يؤدي إلى إدخال تعديلات وإحداث تغييرات في المعنى الوظيفي، إن الإبداع حسب وجهة نظر الجشطالت يتمثل في القدرة على النظر إلى مكونات المجال وإدراك العلاقات التي لا يمكن تبنيها بالنظرة العابرة، ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة كحل للمشكلة (رمضان القذافي، 2000، ص 87) وقد قامت هذه النظرية على يد "فرتهامير VERTHEMER" الذي يرى أن التفكير الإبداعي يبدأ عادة مع مشكلة ما وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار (هنا عبد العزيز، 1997، ص 38).

#### 4-8-4- النظرية الإنسانية:

وصف ماسلو "MASLOW" الإبداع بالسلمات الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية وهي قدرة تمنح لكل أو معظم البشر منذ ميلادهم، بشرط أن يكون المجتمع حراً خالياً من الضغوط وعوامل الإحباط، وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

- القدرة الإبداعية الخاصة، وتعتمد على الموهبة والعمل الجاد المتواصل.
- إبداع التحقيق الذاتي أو الإبداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته فيرى "ماسلو" أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال (سنا حجازي، 2001، ص 31).

وبالنظر إلى اتجاه أصحاب هذه النظرية نجد أن المذهب الإنساني يختلف عن المدرستين السابقتين، فقد رفضت هذه النظرية آراء النظرية (السلوكية، الجشطالتية) في تفسير نشاط الإنسان، وركزت على الطبيعة الإنسانية، حيث يشتق الدافع الإبداعي من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان، فالإبداع يمثل التطور العقلي الكامل (ريبيعي فايزة مرجع سابق، ص 94).

#### 4-8-5- النظرية الارتباطية:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة، وتعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات، أو لتحقيق بعض الفائدة، وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة ازداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي (حسن عيسى، 1994، ص 166).

كما أن هذه النظرية تحث على أهمية التعزيز في حدوث الارتباطات وبأنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيز فهم يرون أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع أنواع التعزيزات التي يعزز بها السلوك وبالتالي هذه النظرية أهملت الفرد كعنصر في العملية الإبداعية واعتبرته مجرد آلة يستجيب آلياً للمثير أي جرد من التلقائية والإبداع والحيوية وبالتالي فهذه النظرية ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.



#### 4-9- الإبداع والوراثة:

##### هل المبدع وريث مبدع آخر؟

في هذا الإطار يمكن القول أن الإبداع شأنه شأن جميع الصفات النفسية لدى الفرد التي تعود به جزئياً إلى عوامل وراثية تحدد حدود النمو العقلي عنده من جهة، وإلى عوامل بيئية تعمل من جهة ثانية على تفتيح قابلياته نحو هذا النمو والسماح بازدهاره ومع ذلك فإنه من النادر أن يصل الإنسان إلى نهاية الحدود التي ترسمها مورثاته.

وهناك استنتاجات عدة أشبه بحقائق في موضوع وراثة الإبداع نبرز منها ما يلي:

- يمكن أن تكون العملية الإبداعية وراثية أو مكتسبة أو الإثنين معاً، بمعنى أن للوراثة أثراً إيجابياً أو سلبياً على مقدرة الإنسان الإبداعية، كما أن الإبداع يمكن أن يكتسب بالعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد.
- ليس بالضرورة أن يورث الإنسان لأبنائه الإبداع والعكس صحيح، حيث أن هناك مبدعين ولدوا لآباء ليسوا مثلهم، وكذلك ليس للمبدعين كلهم أبناء مثلهم.
- من المرجح أن الجانب المكتسب غير الوراثي هو الجانب الأهم في الملية الإبداعية، ولا ضرورة لضياح الوقت في البحث عن دور الوراثة أو أهميتها في الإبداع، وإنما المهم هو السعي نحو اكتساب الإبداع والتدريب عليه (سعيد الحلاق، 2010، ص 29-30).

#### 4-10- أنواع الإبداع: (سعيد الحلاق، 2010، ص 30)

إن كانت الحاجة إلى الإبداع في التفكير كبيرة في سنوات العقود الماضية وإلى ما ترجمه المبدعون لتلبية هذه الحاجة بصورة إنجازات واكتشافات علمية وأدبية وفنية رائعة خلدت أسمائهم في الذاكرة الإنسانية، فالحاجة اليوم تبدو أكبر إلى أعمال هذا الفكر المبدع في حياتنا ورعايته في حياتنا المعاصرة من أجل أن نقدم لعالمنا إبداعات خاصة به، يتم بها الاستثمار الأكمل لطاقة العقل. ومن أجل أن تأخذ الإبداعات صوراً وأنواعاً عدة تشمل الموهبة والعطاء والإنتاج والاختراع.

وقد بين بعض المفكرين أنواعاً عدة لمثل هذه الإبداعات تمثلت في أشكال مختلفة منها:

##### 4-10-1- الإبداع التعبيري:

الذي يضم نشاطات عفوية وحررة في بعض أشكال النشاط مثل الأداء الموسيقي عند (Louis).

##### 4-10-2- الإبداع الفني:

ويتمثل بكفاءة عمل منتج، مثل الموهبة عند (Antonio) في إنتاجه لآلة الكمان.

##### 4-10-3- الإبداع الخلاق:

ويستلزم براعة في إنتاج مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد مثل اختراع أديسون (Edison) المصباح الكهربائي.



4-10-4- الإبداع الطارئ أو المفاجئ:

ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة كما في أعمال اينشتاين (Einstein).

4-10-5- الإبداع المتجدد:

وهو الذي يعتمد على القدرة وعلى الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين مثل (Alfred Adler).

4-11- من سمات المبدعين: (سعيد الحلاق، 2010، ص 31-35)

على الرغم من أن الكثير يعتبر أن الإبداع موهبة يتميز بها القليل من الأفراد في المجتمعات، إلا أن علم النفس الحديث اتجه نحو القول أن الكثير من أفراد تلك المجتمعات يمتلكون القدرة على الإبداع عندما نعترف أن علاماتها يقتصر ظهورها فقط في الأعمال الفنية أو الأدبية أو العلمية عندهم بل يتجاوز ذلك إلى طرائق تفكيرهم وفي امتلاكهم أو إتباعهم أنماطا وقواعد ناجحة في تصريف أمور حياتهم من مثل: الرغبة ووضوح الهدف، والإرادة والاجتهاد لتحقيق ذلك الهدف عبر مرونة تستطيع متابعة العمل، والثبات أمام التطورات الطارئة، والنجاح في التأقلم مع البيئات المختلفة، والاستمرار في بذل الجهد من أجل النجاح، وعدم استعمالهم النتائج انطلاقا من إيمانهم أن الحياة كثمار الشجر لا يسقط بمفرده إلا عندما ينضج ...

يتمتع المبدعون بسمات شخصية وعقلية ونفسية يشتركون بها ولو بدرجات متفاوتة تتسق مع ما يمتلكون من قدرات إبداعية خاصة بهم.

وقد قال بيكاسو عن المبدع إنه «يمثل وعاء مليئا بالانفعالات التي تأتيه من كل المواقع. من السماء، من الأرض، من قصاصات الورق، ومن شكل عابر، ومن نسيج العنكبوت».

كما حدد البعض السمات السلوكية للمبدعين حسب الآتي:

- حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
- الرغبة في التقصي والاكتشاف وتفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.
- البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات وتنوعها بالمقارنة مع أقرانهم.
- إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
- القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصوير الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عالية في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- تكريس أنفسهم للعمل الجاد بدافعية ذاتية ويهبون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي... فترات طويلة ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويتقنون بأنفسهم كثيرا.
- إمتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية..مختلفة، كما أنهم كثيرو القراءة والاطلاع.

- المبدع يسأل أسئلة إبداعية (مفتوحة النهاية) هي أعلى في المستوى العقلي وأكثر عددا من غير المبدع.

- الاستقلالية في الفكر والعمل، وكثيرون منهم يميلون إلى للانعزالية والانطواء.  
- انخفاض سمات العدوانية عندهم، كما أنهم أكثر استقلالا من أقرانهم في الحكم على الأمور، وهم أيضا معارضون بشدة لرأي الجماعة إذا شعروا أنهم على صواب، إضافة إلى أنهم أكثر جرأة ومغامرة وتحررا، وأكثر ضبطا للذات والسيطرة عليها.

وإذا كان الابتكار يقع في دائرة الإبداع بالشكل الذي سبق ذكره، فهناك خصائص لا بد من توافرها عند الشخص المبدع (المبتكر) والتي يمكن إدراجها حسب التصنيف الآتي:

#### 4-12- من خصائص المبدعين:

##### 4-12-1- خصائص عقلية:

وتتلخص بحجم القدرة العقلية التي يمتلكها المبدع تجاه القضايا التالية:

- قدرة متوسطة من الذكاء (على الأقل).
- قدرة مرتفعة من الإحساس بالمشكلات وإدراكها.
- قدرة مرتفعة على الاستبصار وإدراك العلاقات.
- قدرة مرتفعة على التصور البصري.
- قدرة مرتفعة على التخيل الابتكاري
- قدرة مرتفعة على إدراك العلاقات الفكرية والشكلية.
- قدرة مرتفعة على المرونة التلقائية والتكيفية.
- قدرة مرتفعة في أصالة الفكر والسلوك.
- قدرة مرتفعة على إدراك وتقويم التفاصيل.

##### 4-12-2- خصائص وجدانية واجتماعية ودافعية:

- دافع قوي للمعرفة والفهم.
- دافع مرتفع على الإنجاز وتحقيق الذات.
- لديه ميولات متعددة.
- غير مساير.
- لديه نزعة استقلالية، ويتحمل الغموض في المواقف.
- لديه ثقة في النفس.
- لديه اكتفاء ذاتي ونزعة للمخاطرة والمغامرة.
- لديه قدرة كبيرة من الحماس والجدية في الأداء.
- لديه إحساس مرتفع بالمسؤولية والنزعة للسيطرة.



- شخصية اجتماعية، لها حضور اجتماعي وتقبل للآخرين وسريع الاعتراف والتقدير لهم.
- ليس لديه ميل عصابي (للمرض النفسي)، لكنه سوي وغير جانح أو فصامي.
- وضمن هذا الإطار السابق فقد استخلص "عبادة" نمطا آخر حول تلك السمات في سياق حديثه عن الحلول الابتكارية للمشكلات التي تتسق مع مضمون الخصائص العقلية والوجدانية والاجتماعية التي أوردناها حول المبدعين، وتتمثل تلك السمات في الآتي:
- يثق في قدراته.
- لا يتبع الأساليب الروتينية.
- مثابر ولا يستسلم بسهولة.
- عنيد لا يتخلى عن رأيه.
- لا يضطرب عند المشاكل.
- يتحمل المسؤولية.
- مبادر وباذل للجهد.
- متعدد الميول.
- دائم التساؤل.
- يعيش مع الجماعة لكن قد لا يسايرها.
- يفضل التنافس.
- يحب المتسائلين.

#### 4-13- الإبداع والطفولة: (سعيد الحلاق، 2010، ص35)

- وأخيرا فلعله من المفيد هنا أن نورد جانبا تطبيقيا من سمات المبدعين ممن هم في مرحلة الطفولة يبين بعض التصرفات السلوكية التي يدل وجودها عند بعض الأطفال على بداية الإبداع عندهم وعلى تميزهم عن أقرانهم الآخرين:
- **الطفل وهو يتكلم:** يخرج منه تعبيرات تدهش الآخرين وتثير إعجابهم.
  - **الطفل وهو يلعب:** تستثيره الألعاب ويندهش بها، وتولد فضولا زائدا عنده.
  - **الطفل وهو يمثّل ويقلد:** يميل إلى تمثيل القصص التي يسمعاها، وإلى تقليد الناس.
  - **الطفل وهو يسأل:** يسأل على شيء تقريبا مدفوعا بدافع حب الاستطلاع.
  - **الطفل وهو يمزح ويضحك:** الضحك والمزح نشاط تلقائي يلجأ إليه الطفل المبدع، وفيه يدرك الكثير من التناقضات التي يصادفها.
  - **الطفل وهو يتطلع ويطمح:** فالعالم أمام الطفل المبدع مملوء بكل ما هو جديد، ويحاول أن يستطلع عبر طموحاته وتطلعاته.



4-14- معوقات الإبداع: (خلوف زهرة، 2017، ص 21-22)

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
  - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
  - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
  - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
  - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:
- الخوف من الفشل
  - تجنب المخاطر
  - الاعتقاد على الأمور
  - عدم توافر الحرية
  - مقاومة التغيير
  - جمود القوانين
  - 7 إنخفاض الدعم الجماعي
  - فقدان التحفيز
  - التوبيخ العلني
  - العقاب في حال الفشل



## خلاصة:

من خلال ما توصل إليه البحث العلمي فيما يخص التفكير الإبداعي نقول أنه لا ريب أن الإبداع أو الابتكار في أي مجال كان سواء في العلوم أو الفنون أو الرياضة أو الأدب فهو يمثل ويعبر عن التميز حيث أن للإبداع دور فعال في وقتنا المعاصر فالفضل كل الفضل يعود إليه في التوصل إلى حل العديد من المشكلات التي صادفت البشرية.

وفي هذا البحث سلطنا الضوء على أهم التعاريف المتعلقة بالتفكير الإبداعي وعلى النظريات المفسرة للإبداع وكذا مراحلها وسمات الفرد المبدع وكذلك علاقة الإبداع ببعض المصطلحات الأخرى واختتمنا هذا الفصل بمعوقات الإبداع.

ايجانب التطبيقى

# الفصل الخامس

## منهجية الدراسة

تمهيد

5- منهجية الدراسة

5-2- منهج الدراسة

5-3- متغيرات الدراسة

5-4- مجتمع وعينة الدراسة

5-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

5-6- الخصائص السيكومترية للأداة

5-7- المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد

يسعى كل باحث من خلال القيام بدراسته إلى إيجاد حلول للإشكالية المطروحة وذلك بإثباته أو نفيه لصحة الفرضيات المقترحة كطول مؤقتة لإشكالية البحث وبالتالي يجب عليه تحديد المجال الزمني والمكاني والمجال البشري الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة فيقوم بتحديد مجتمع الدراسة وكذا العينة الممثلة لهذا المجتمع كما يجب عليه اختيار المنهج الملائم للدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات.

5-منهجية الدراسة:

5-1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الباحث حيث يتعرف من خلالها على جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية.

وتعرف بأنها "الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بهدف الاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراسته الميدانية"(رشيد زرواتي، 2002، ص23).

ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لمدة ثلاثة أسابيع ابتداء من يوم 2020/01/12 الى 2020/01/31

فلقد تحصل الباحث على ترخيص من طرف إدارة المعهد يوم 2020/01/08 للقيام بدراسته الميدانية على مستوى الرابطات الرياضية الولائية لولاية المسيلة.

وقد قام الباحث بزيارة لمقر الرابطات حيث التقى ببعض القائمين والمسيرين لهذه الرابطات وذلك بغية التعرف على الجانب البشري ومدى ملائمة البيئة للقيام بهذه الدراسة وباستشارة الأستاذ المشرف تمكنا من تحديد الأداة المناسبة للدراسة.

وفي مرحلة أخرى قام الباحث بإجراء تطبيق أولي لأداة الدراسة بغرض معرفة مدى ملائمة الألفاظ والعبارات في الأداة الأولية للقياس

5-2-منهج الدراسة:

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة المطروحة في ضوء موضوع الدراسة.

وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تفرض وتحدد المنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته حيث تختلف المناهج باختلاف مشكلة الدراسة وكذا الأهداف الموضوعية من طرف الباحث وبما أن موضوع دراستنا هو علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير التفكير الإبداعي للمسير فإن المنهج الذي يلائم هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "كل منهج يرتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها"(بختي إيراهيم، 2007، ص15).

ويعرف بأنه "يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل مستمر كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها"(قدي عبد المجيد، 2009، ص50).

5-3-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية

المتغير التابع: وهو التفكير الإبداعي

5-4-مجتمع وعينة الدراسة:

-مجتمع الدراسة:

يعرفه GRAWITZ على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات" (موريس أنجرس، 2004، ص 298).

بالنسبة لدراستنا يتكون المجتمع محل الدراسة من جميع أعضاء المكاتب المسيرة للرابطات الرياضية الولائية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 171 عضو استثنينا منهم 45 كدراسة استطلاعية وقمنا بتوزيع الاستبانات على 126 فردا استرجعنا منها 97 استبانة والرابطات الرياضية الولائية محل الدراسة هي :

- 1-الرابطة الولائية لكرة القدم
- 2- الرابطة الولائية لكرة اليد
- 3-الرابطة الولائية لرياضة المعوقين
- 4-الرابطة الولائية للكراتي دو
- 5- الرابطة الولائية للجيدو
- 6-الرابطة الولائية للكونغ فو ووشو
- 7- الرابطة الولائية للرياضة المدرسية
- 8- الرابطة الولائية للرياضة الجامعية
- 9- الرابطة الولائية لألعاب القوى
- 10- الرابطة الولائية للرياضة والعمل
- 11- الرابطة الولائية للسباحة
- 12- الرابطة الولائية لتنس الطاولة
- 13-الرابطة الولائية للفنون القتالية
- 14-الرابطة الولائية للرياضة الجوارية
- 15-الرابطة الولائية لكمال الأجسام واللياقة البدنية
- 16-الرابطة الولائية للفروسية
- 17-- الرابطة الولائية للرمية بالأسلحة الرياضية
- 18-الرابطة الولائية للملاكمة
- 19-الرابطة الولائية لكرة الحديدية

5-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

-المراجع والمصادر:

لقد اعتمدنا في دراستنا على عدد من المراجع التي لها علاقة بموضوع البحث ومنها الكتب والمجلات والمذكرات التي تناولت التفكير الإبداعي وإدارة البطولات والمنافسات الرياضية -الاختبار:

بعد الاطلاع على أدبيات التفكير الإبداعي والبحوث التي تناولته وقع اختيارنا على مقياس التفكير الإبداعي لسيد خير الله 1988 والذي استعمله الطالب بشيري بن عطية في أطروحته والمعونة ب: أثر بعض الأساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية .

أما لقياس إدارة البطولات والمنافسات الرياضية استعنا بأطروحة الطالب زرواق نجيب والمعونة ب: محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية وقد مر بناء الأدوات بالمراحل التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة

- جمع وتحديد فقرات الاستبانة

- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال

- إعداد الاستبيان في صورته الأولية

وقد اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:**

يتناول المعلومات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة واشتمل على عنصرين هما المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:**

ونجد في هذا القسم من الاستبيان مجموعة العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ويتكون من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: وفيه العبارات التي تقيس الجهد المبذول وهي من (1إلى5)

المحور الثاني: وفيه العبارات التي تقيس القدرات الفردية وهي من (6إلى13)

المحور الثالث: وفيه العبارات التي تقيس إدراك الفرد لواجبه الوظيفي وهي من (14إلى22)

**القسم الثالث:**

ويشمل هذا القسم مجموعة العبارات التي تقيس التفكير الإبداعي وسماته المتمثلة في الأصالة والمرونة والطلاقة وذلك بشكل عام دون فصل سمة على الأخرى.

واستخدم الباحث ميزان تقدير خماسي أمام كل عبارة من عبارات الأداء الوظيفي والتفكير الإبداعي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04) يبين درجات قياس الأداء الوظيفي.

مرتفع جدا	مرتفع	محايد	منخفض	منخفض جدا
5	4	3	2	1

جدول رقم (05) يبين درجات قياس التفكير الإبداعي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

5-6- الخصائص السيكو مترية للأداة:

5-6-1- صدق الأداة:

صدق الاستبيان (المقياس) يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه (فاطمة عوض صابر، 2002، 167)

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان (المقياس) لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبد القادر بلخير، 2011، 91).

- صدق المحكمين:

تم عرض الأداتين في صورتها الأولية على أساتذة محكمين وعددهم سبع أساتذة حسب الاختصاص والملحق رقم (1) يبين قائمة الأساتذة المحكمين حيث طلب الباحث منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم وذلك حسب مناسبة فقرات المقياس ومدى انتماء الفقرات إلى المحاور وكذلك من حيث وضوح الصياغة اللغوية واستنادا على ذلك قمنا بالآتي:

- حذف بعض العبارات

- تبسيط بعض العبارات المركبة

وبعدها تم وضع المقياس في صورته النهائية والملحق رقم (3) يبين ذلك.

- صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

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 العبارات ومجموع المحاور والمجموع الكلي للمقياس (ليلي السيد فرحات، 2001، 122)

- حساب صدق الاتساق الداخلي:

الاتساق الداخلي بين عبارات الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها  
 إتجاهات أفراد العينة تجاه محاور الأداء الوظيفي:

1-جدول رقم (06) يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجهد المبذول والدرجة الكلية للمحور:

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	حرصك من تحقيق الأهداف العامة	4.16	0.886	0.684	0.000
2	التنظيم في المهام وواجبات العمل	4.14	0.968	0.720	0.000
3	حجم العمل اليومي الذي تتجزه	3.81	0.982	0.773	0.000
4	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط	3.57	0.912	0.774	0.000
5	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالبرامج المسطرة	3.53	0.980	0.744	0.000

نلاحظ من الجدول رقم(06) والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجهد المبذول والدرجة الكلية له أن معاملات الارتباط كانت قيمها بين 0.684 و 0.774 وهي دالة عند 0.01 و 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

2-جدول رقم (07) يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القدرات الفردية والدرجة الكلية للمحور:

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير	3.61	1.046	0.551	0.000
2	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	3.86	0.989	0.648	0.000
3	قدرتك على تصحيح الأخطاء	3.70	1.192	0.671	0.000

				النتيجة عن القيام بأداء عملك	
0.000	0.669	0.963	4.10	رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	4
0.000	0.633	1.010	3.96	تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	5
0.000	0.698	1.056	3.77	مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	6
0.000	0.531	0.872	4.01	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	7
0.000	0.684	0.923	3.89	التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	8

نلاحظ من الجدول رقم (07) والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القدرات الفردية والدرجة الكلية له أن معاملات الارتباط كانت قيمها بين 0.551 و 0.698 وهي دالة عند 0.01 و 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

3- جدول رقم (08) يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدراك الفرد لواجبه الوظيفي والدرجة الكلية:

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة عن مسؤوليك	4.06	0.814	0.536	0.000
2	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل	3.80	0.975	0.477	0.000
3	التخطيط لعملك قبل أدائه	4.26	0.754	0.364	0.000

0.000	0.487	0.870	4.05	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4
0.000	0.606	0.924	3.86	تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	5
0.000	0.775	1.052	3.51	قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	6
0.000	0.823	1.050	3.57	قدرتك على الاتصال بمرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	7
0.000	0.590	1.035	4.05	أداء عملك المحدد في الوقت المحدد	8
0.000	0.703	1.018	3.76	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة العمل	9

نلاحظ من الجدول رقم (08) والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدراك الفرد لواجبه الوظيفي والدرجة الكلية له أن معاملات الارتباط كانت قيمها بين 0.364 و 0.823 وهي دالة عند 0.01 و 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

#### 4- إتجاهات أفراد العينة تجاه المتغير التابع (التفكير الإبداعي):

-جدول رقم (09) يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التفكير الإبداعي والدرجة الكلية له:

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أثق في قدرتي على تنفيذ ما أريد.	2.45	0.736	0.329	0.001
2	أقبل قدرا من عدم اليقين في النتائج.	1.81	0.900	0.293	0.004
3	لا أتبع الأساليب الروتينية في أعمالي.	2.23	0.907	0.469	0.000
4	منابر فلا أستسلم بسهولة.	1.44	0.612	0.231	0.023

0.000	0.357	1.181	2.29	عنيذ لا أتخلى عن رأبي بسرعة.	5
0.000	0.356	1.290	2.59	لا أسعى إلى مراكز السلطة والنفوذ.	6
0.000	0.384	1.146	2.47	لا أضطرب إزاء ما يواجهني من مشكلات ومواقف	7
0.000	0.486	0.983	1.85	أنا مرن أعدل أسلوب حياتي لمواجهة المشكلات والمواقف الطارئة التي تعطل سير عملي اليومي.	8
0.001	0.329	1.229	3.32	لا أقدر كثيرا نظام ما يحيط بي.	9
0.004	0.293	0.902	1.82	أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة.	10
0.000	0.449	1.229	3.01	أكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.	11
0.000	0.356	1.290	2.96	أنا أهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.	12
0.001	0.319	0.927	1.74	أملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية.	13
0.016	0.244	0.822	1.62	أنا أبادر للعمل ومستعد لبذل الجهد.	14
0.000	0.399	0.957	1.96	أنا قادر على فهم دوافع الآخرين.	15
0.001	0.344	0.766	1.64	قادر على تنظيم العمل باستمرار.	16
0.004	0.291	1.085	2.01	أنا غير تقليدي، ومتحرر.	17
0.016	0.245	1.021	1.82	دائم التساؤل ومتعدد الاهتمامات.	18
0.000	0.348	1.014	2.05	لا أميل إلى التعصب والتحامل.	19
0.000	0.529	1.009	1.89	أشعر بانتمائي للجماعة رغم عدم مسابرتها دائما.	20
0.000	0.390	1.083	2.12	أملك درجة من الاتزان الانفعالي (أي أنني لا أنفعل بسرعة).	21
0.000	0.612	1.096	3.63	لا أتكيف مع الجماعة التي أنتمي إليها.	22
0.000	0.450	1.113	2.62	أملك القدرة على التحايل والاستدلال لما يواجهني من مشكلات مختلفة.	23
0.000	0.488	1.182	2.45	أتوقف أحيانا عن حل المشكلات ولكنني لا أتوقف عن التفكير فيها.	24

0.000	0.456	1.126	2.57	أقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.	25
0.000	0.625	1.283	2.71	أستخدم طرقا غير مألوفة لدى الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.	26
0.000	0.347	1.335	2.90	أميل للعمل بمفردي.	27
0.000	0.611	1.096	3.20	تلقى أفكارى تجاهلا أو معارضة من بعض زملائي.	28
0.000	0.403	1.159	2.01	لدي الرغبة في التفوق الأكاديمي.	29
0.000	0.429	1.042	2.30	أتساءل عن تطبيق النظريات والمبادئ القائمة.	30
0.000	0.567	1.313	2.76	أشك في فاعلية القوانين الموضوعية أي مدى تطبيقها.	31
0.000	0.361	1.070	2.44	أزود جماعتي بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات.	32
0.000	0.598	1.225	2.82	لا يمكن التنبؤ باستجابتي للقواعد والتنظيمات اليومية.	33
0.000	0.523	1.505	2.84	أفضل التنافس على التعاون.	34
0.000	0.518	1.154	2.71	أدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون.	35
0.000	0.444	0.804	1.54	أربط بين خبراتي السابقة وما أكسبه من خبرات جديدة.	36
0.000	0.395	1.007	1.67	أحب أن أتمعن الأفكار الجديدة.	37
0.000	0.553	1.472	3.02	أعطي للتخيل الأولوية على التفكير المنطقي.	38
0.000	0.629	1.419	3.16	أنغمس أحيانا في التفكير الخيالي.	39
0.000	0.549	1.395	3.31	تظهر علي أحيانا أحلام اليقظة.	40
0.000	0.578	1.438	3.26	أنتلقى أوامر من يفوقني بالتساؤل.	41
0.020	0.235	1.477	3.16	أميل إلى تجاهل القواعد الموضوعية، فلا أتبع الأساليب الروتينية التقليدية في أعمالي.	42
0.000	0.434	1.113	2.10	أقاوم تدخل الآخرين في شؤوني.	43

نلاحظ من الجدول رقم (09) والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التفكير الإبداعي والدرجة الكلية له أن معاملات الارتباط كانت قيمها بين 0.231 و 0.629 وهي دالة عند 0.01 و 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المقياس صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

#### 5-6-2- ثبات الأداة:

ونقصد بالثبات الحصول على "نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابتاً، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت، لكن العكس ليس صحيحاً" (محمد خليل وآخرون، 2007، 266).

وقد استخدم الطالب الباحث معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك بالاستعانة Spss. بالبرنامج الإحصائي

#### -الجدول رقم (10) يبين معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات محاور الأدوات:

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرومباخ
1	الجهد المبذول	0.792
2	القدرات الفردية	0.788
3	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	0.783
4	مقياس الأداء الوظيفي	0.787
5	مقياس التفكير الإبداعي	0.864
6	المقياسين معا	0.838

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الثبات جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وقد اختلفت قيمها من محور إلى آخر وكانت أكبر قيمة في الجهد المبذول وبلغت 0.792 وأقل قيمة في إدراك الفرد لواجبه الوظيفي وبلغت 0.783. كما أن معامل الثبات للمقياسين معا بلغ 0.838 وهو معامل ثبات مقبول وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة.

#### 5-7- المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق أدوات البحث على مجتمع الدراسة تم جمع البيانات وتفرغها بغرض معالجتها باستخدام statistical package for social science (spss) وهو البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ثم بعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة. ولذلك تم استخدام ما يلي:

- حساب معامل الارتباط لسبيرمان.
- حساب معامل الارتباط لبيرسون.
- حساب معمل ألفا كرومباخ.

- حساب النسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- إختبار ليفن للتجانس.
- إختبار بوست هوك للفروق البعدية.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

6- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

6-1- الدراسة الوصفية لمجتمع الدراسة

6-2- اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين إدارة البطولات

والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

6-3- اختبار فرضيات الفروق الإحصائية

6- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

6-1- الدراسة الوصفية لمجتمع الدراسة:

تتحدد خصائص مجتمع الدراسة في هذا البحث من خلال المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

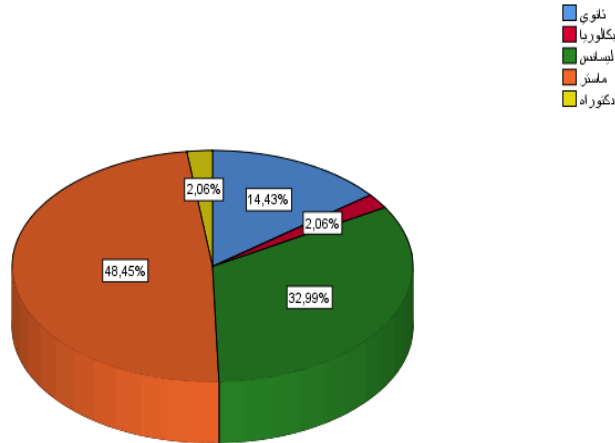
6-1-1- دراسة متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (11) يبين التكرارات والنسب المئوية للمؤهل العلمي لمجتمع الدراسة.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	14.4%
بكالوريا	2	2.1%
ليسانس	32	33%
ماستر	47	48.5%
دكتوراه	2	2.1%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن نسبة 16.5% فقط من أفراد مجتمع الدراسة لا يحملون شهادة عليا بينما 83.6% منهم من حاملي الشهادات العليا حيث كانت حصة الأسد لحاملي شهادة الماستر وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة هم من الطبقة المتقفة وإن اختلفت المستويات وهذا الأمر من شأنه تسهيل مهمة الباحث وذلك من خلال فهم أفراد المجتمع للاستبيان الموضوع بين أيديهم.

المؤهل العلمي



شكل رقم (15) يمثل الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي

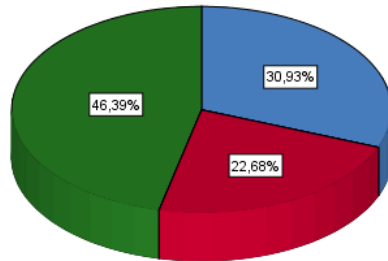
6-1-2-دراسة متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (12) يبين التكرارات والنسب المئوية للخبرة المهنية لمجتمع الدراسة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	30.9%
من 06 إلى 10 سنوات	22	22.7%
11 سنة فما فوق	45	46.4%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول رقم(12)نلاحظ أن نسبة 69.1% من مجتمع الدراسة خبرتهم تفوق 6 سنوات وهذا يدل على أنه يوجد استقرار في الهيئات المسيرة للرابطات الولائية الرياضية حيث نعلم أن الرابطات تخضع لقانون الجمعيات والذي ينص على ضرورة تجديد الهيئة المسيرة وذلك كل عهدة أولمبية والتي مدتها 4 سنوات وهنا نلمس بأن هناك تجديد للثقة في أعضاء المكاتب المسيرة من طرف الجمعيات العامة الانتخابية لمختلف الرابطات.

سنوات الخبرة



الشكل رقم (16) يمثل الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية

6-2- اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين إدارة البطولات والمنافسات الرياضية

وتطوير التفكير الإبداعي للمسير:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير قمنا بحساب مصفوفة الارتباط باستعمال البرنامج الإحصائي spss حيث قمنا بحساب معامل الارتباط لسبيرمان واستعملنا هذا المعامل لأن توزيع أفراد مجتمع الدراسة كان غير طبيعي بمعنى لا معلمي حيث لإثبات أو نفي العلاقة يجب أن يكون ما يلي:

- إذا كان الـ (sig) أكبر من 0.05 هنا لا توجد علاقة بين المتغيرين

- إذا كان الـ (sig) أصغر من 0.05 هنا نقول توجد علاقة بين المتغيرين

والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

المتغيرات	التفكير الإبداعي
الجهد المبذول	معامل الارتباط لسبيرمان -0.214
	مستوى الدلالة 0.036
القدرات الفردية	معامل الارتباط لسبيرمان -0.171
	مستوى الدلالة 0.095
إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	معامل الارتباط لسبيرمان -0.062
	مستوى الدلالة 0.548
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط لسبيرمان -0.162
	مستوى الدلالة 0.112

6-2-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

"توجد علاقة إيجابية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير

الإبداعي للمسير"

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان قد بلغ (-0.0214) يعني سالب

كما أن قيمة الـ (sig) قد بلغت (0.036) أي أنها أقل من 0.05 ومنه نستطيع القول أنه توجد

علاقة بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير

لكنها علاقة سلبية لأن معامل الارتباط سالب وبالتالي الفرضية الأولى غير محققة.

6-2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير"

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان قد بلغ (-0.171) كما ان قيمة الـ (sig) قد بلغت (0.095) وهي أكبر من 0.05 وهنا نستنتج بأنه لا توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير. أي أن الفرضية الجزئية الثانية غير محققة.

6-2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير"

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان قد بلغ (-0.062) كما ان قيمة الـ (sig) قد بلغت (0.548) وهي أكبر من 0.05 وهنا نستنتج بأنه لا توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير. أي أن الفرضية الجزئية الثالثة غير محققة.

6-2-4- مناقشة الفرضية العامة:

" توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير"

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان قد بلغ (-0.162) كما ان قيمة الـ (sig) قد بلغت (0.112) وهي أكبر من 0.05 وهنا نستنتج بأنه لا توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

أي أن الفرضية العامة غير محققة وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة إيمان الصالحين أبو الذهب وبديعة عاشور قدور والموسومة بـ (إدارة الازمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين) وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الأزمات وتنمية التفكير الإبداعي.

كما تشابهت نتيجة مناقشة الفرضية الجزئية الأولى والمتمثلة في وجود علاقة سلبية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير بالنتيجة التي توصلت إليها دراسة بن رجم رضا والموسومة بـ(بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة)حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة وكذلك وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

ويرى الباحث من خلال دراسته الميدانية ومن خلال الظروف الغير لائقة التي تعيشها الرابطات الرياضية الولائية أن هناك عدة معوقات والتي تؤثر على القدرات الإبداعية لدى القائمين عليها كما تؤثر كذلك على آدائهم لمهامهم وفيما يلي سنذكر أمثلة على مثل هذه المعوقات والتي أوردتها الدكتورة رندة الزهري:

-**انخفاض الدعم الجماعي:** بمعنى هناك بعض المسيرين الذين لديهم نية التغيير ويحملون أفكارا جديدة لكنهم لا يحضون بالتشجيع من زملائهم.

-**عدم توافر الحرية:** هنا لا نقول بأن المسير أو عضو الرابطة يمارس عليه التسلط وإنما عدم توفر المنشآت الرياضية اللازمة لإقامة الدورات والمنافسات الرياضية من شأنه أن يحد من حرية الرابطات في التنظيم وإعطاء كل بطولة حقها من الوقت اللازم لإقامتها وهو ما يجبر القائمين على التنظيم من إتباع الطريقة الأسرع لإكمال البطولة مما يؤثر على المتعة سواء للجمهور المنتبغ أو المشاهد للبطولة أو اللاعبين على حد سواء.

-**فقدان التحفيز:** نتحدث هنا على الحافز المادي على وجه الخصوص حيث أن الإبداع في أي منظمة يتطلب نفقات إضافية ينبغي على المنظمة تحملها إلا أن الملاحظ في الرابطات الرياضية أنها لا تحظى بدعم مادي يكفي للقيام بالمهام المنوطة بها من تنظيم وتسيير لنوع النشاط الرياضي المسؤولة عنه فهناك عدة نفقات نذكر منها كراء الملاعب والقاعات الرياضية، حقوق الحكام، الجوائز الخاصة بالمشاركين في المنافسات فبدون إمكانيات مادية لا يمكننا الحديث عن الإبداع.

بالإضافة إلى المعوقات السالفة الذكر هناك العديد من الرابطات التي ليس لها مقر للعمل وممارسة المهام وبعض الرابطات تمتلك مقر لكنه غير لائق تماما بممارسة العمل الإداري وهذا ما بينته الكاتبة نادية هائل سرور في تبيانها لمعوقات التفكير الإبداعي وذكرت منها المعوقات البيئية والتي تتمثل في الضجيج والبيئة المكتظة، عدم تأييد الزملاء، وجود رئيس متسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية، قلة الأموال اللازمة للعمل.

### 6-3- اختبار فرضيات الفروق الإحصائية:

لاختبار فرضيات الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي one way anova لمتوسطات الأداء الوظيفي والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدولين أسفله:

-جدول رقم (14) يمثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب

متغير المؤهل العلمي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجهد المبذول	بين المجموعات	80.834	4	20.209	1.700	0.157
	داخل المجموعات	1039.619	92	11.887		
	المجموع	1174.454	96			
القدرات الفردية	بين المجموعات	24.557	4	6.139	0.226	0.923
	داخل المجموعات	2502.412	92	27.200		
	المجموع	2526.969	96			
إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	بين المجموعات	33.392	4	8.348	0.304	0.875
	داخل المجموعات	2527.948	92	27.478		
	المجموع	2561.340	96			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	266.015	4	66.504	0.465	0.761
	داخل المجموعات	13154.892	92	142.988		
	المجموع	13420.907	96			

### 6-3-1- مناقشة الفرضية الرابعة:

والتي تنص على (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والذي يمثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي أن قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) قد بلغت 0.151 بالنسبة

لمحور الجهد المبذول وهي أكبر من 0.05 أما بالنسبة لمحور القدرات الفردية فقيمة الـ (sig) بلغت 0.923 وهي كذلك أكبر من 0.05 وفي ما يخص محور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي فقيمة الـ (sig) بلغت 0.875 وهي أيضا أكبر من 0.05 كذلك بالنسبة للدرجة الكلية للأداء الوظيفي قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) بلغت 0.761 وهي كذلك أكبر من 0.05 من خلال ما سبق نستطيع القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي الفرضية الرابعة غير محققة.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة بن رجم إدريس (2014) رسالة ماجستير بعنوان (بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة) حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى للمؤهل العلمي.

واختلفت مع دراسة إيمان الصالحين أبو الذهب وبديعة عاشور قدور والموسومة بـ (إدارة الازمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين) وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات إدارة الأزمات تعزى لمتغير الدرجة العلمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمر المختار (درنة).

ويرى الباحث من خلال تجربته الخاصة كونه كان أحد أعضاء الرابطة الولائية للكراتي دو أن المؤهل العلمي وحده لا يكفي أن يعطي فروقا في الأداء إذ أن مجال التسيير في الرابطة لا بد له من ممارسة ميدانية لمدة كافية يكتسب من خلالها المسير كفاءة في تسيير الأعمال المرتبطة بالرابطة من تنظيم الانخرافات للنوادي وإقامة التبرصات المتعلقة بنوع النشاط الممارس وكذا تنظيم مختلف البطولات والمنافسات الولائية والجهوية والوطنية.

-جدول رقم (15) يمثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب

متغير الخبرة المهنية:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجهد المبذول	بين المجموعات	98.291	4	49.145	4.293	0.016
	داخل المجموعات	1076.163	92	11.449		
	المجموع	1174.454	96			
القدرات الفردية	بين المجموعات	203.902	4	101.951	4.125	0.019
	داخل المجموعات	2323.067	92	24.713		
	المجموع	2526.969	96			
إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	بين المجموعات	246.422	4	123.211	5.003	0.009
	داخل المجموعات	2314.918	92	24.627		
	المجموع	2561.340	96			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1537.463	4	768.731	6.081	0.003
	داخل المجموعات	11883.444	92	126.420		
	المجموع	13420.907	96			

## 6-3-2- مناقشة الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والذي يمثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) قد بلغت 0.016 بالنسبة لمحور الجهد المبذول وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي نقول أنه توجد فروق ذات دلالة في الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

كذلك من خلال الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) قد بلغت 0.019 بالنسبة لمحور القدرات الفردية وهي كذلك أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة في القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

كذلك من الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) قد بلغت 0.009 بالنسبة لمحور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي وبالتالي يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة في إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

كما وجدنا أن قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) بالنسبة للدرجة الكلية قد بلغت 0.003 وهي كذلك أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية وبالتالي الفرضية الخامسة محققة.

بما أن الفرضية الخامسة محققة وجب معرفة الفروق لصالح أي فئة من الفئات الثلاث والمتمثلة في فئة أقل من خمس سنوات خبرة ونرمز لها بـ (5-) وفئة من ستة إلى عشر سنوات ونرمز لها بـ (6-10) وفئة أكثر من أحد عشر سنة ونرمز لها بـ (11+) ولكن قبل ذلك يجب التعرف على التجانس من عدمه بين بيانات المجموعات والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (16) يمثل اختبار (ليفن) للتجانس لمتغير الخبرة المهنية:

مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (2)	درجة الحرية (1)	معامل ليفن		
0.000	94	2	12.661	بالاعتماد على المتوسط	الجهد المبذول
0.001	94	2	7.726		القدرات الفردية
0.828	94	2	0.189		إدراك الفرد لواجبه الوظيفي
0.033	94	2	3.542		الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أنه بالنسبة لمحور الجهد المبذول ومحور القدرات الفردية والدرجة الكلية للأداء الوظيفي قيمة مستوى الدلالة الـ (sig) قد بلغت على التوالي 0.000 للجهد المبذول و 0.001 للقدرات و 0.033 للأداء الوظيفي هذا يعني أن كل قيم الـ (sig) أقل من 0.05 هنا نستنتج عدم تجانس بين الفئات وبالتالي لمعرفة الفروق البعدية نستخدم اختبار بوست هوك (Test post hoc) (Dunnet.c).

أما بالنسبة لمحور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي فنلاحظ من خلال الجدول رقم ( ) كذلك أن الـ (sig) قد بلغت 0.828 وهي أكبر من 0.05 في هذه الحالة لمعرفة الفروق البعدية كذلك نستخدم اختبار بوست هوك (Test post hoc) (LSD).

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (17) يمثل اختبار بوست هوك (Test post hoc) للفروق البعدية بين فئات الخبرة المهنية:

المتغير التابع	الخبرة المهنية (أ)	الخبرة المهنية (ب)	فرق المتوسطات
الجهد المبذول Dunnet.c	10-6	5-	1.858
		11+	0.431-
	11+	5-	2.289
		10-6	0.431
القدرات الفردية Dunnet.c	10-6	5-	3.267
		11+	0.200
	11+	5-	3.067
		10-6	0.200-
إدراك الفرد لواجبه الوظيفي LSD	10-6	5-	2.209
		11+	1.491-
	11+	5-	3.700
		10-6	1.491
الأداء الوظيفي Dunnet.c	10-6	5-	7.333
		11+	1.722-
	11+	5-	9.056
		10-6	1.722

نلاحظ من الجدول رقم (17) وبعد إجراء الفروق البعدية للمتوسطات أنه بالنسبة لمحور الجهد المبذول توجد فروق بين كل من الفئة (11+) والفئة (5-) والفئة (10-6) والفئة (5-) لكنها غير دالة إحصائياً. أما بالنسبة لمحور القدرات الفردية فنلاحظ كذلك أنه توجد فروق بين المتوسطات بين الفئة (10-6) والفئة (5-) وبين الفئة (11+) والفئة (5-) لصالح الفئتين (11+) و (10-6) لكنها غير دالة إحصائياً. وأما فيما يخص محور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي فهناك فروق دالة إحصائياً بين الفئتين (11+) و (5-) لصالح الفئة (11+). وفيما يخص الدرجة الكلية للأداء الوظيفي هناك كذلك فروق دالة إحصائياً بين الفئتين (11+) و (5-) لصالح الفئة (11+). ونلاحظ كذلك أنه توجد فروق بين الفئتين (10-6) و (5-) لصالح (10-6) لكنها غير دالة إحصائياً.

وقد تشابهت نتيجة الدراسة الحالية فيما يخص الفرضية الخامسة مع دراسة إيمان الصالحين أبو الذهب وبديعة عاشور قدور والموسومة بـ (إدارة الأزمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين) وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات إدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمر المختار (درنة).

- كما تشابهت مع دراسة رضا (2003) والموسومة بـ "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". حيث خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة كما يرى الباحث كذلك من خلال التجارب الملاحظة في الميدان أن العمل في حقل التسيير في الرباطات الرياضية الولائية لا بد له من خبرة وممارسة لعدة سنوات حتى يكتسب المسير حنكة في مجال التسيير وبالتالي الرفع من مستوى أدائه في القيام بواجباته المنوطة به.

# الفصل السابع

الاستنتاجات والاقتراحات

7- الاستنتاجات والاقتراحات

7-1- الاستنتاج العام

7-2- الاقتراحات



7- الاستنتاجات والاقتراحات:

7-1- الاستنتاج العام:

بعد تطبيق أدوات البحث والمتمثلة في مقياس الأداء الوظيفي واختبار التفكير الإبداعي على المسيرين للرابطات الولائية الرياضية وجمع البيانات وعرضها ومعالجتها إحصائياً وكذا مناقشة نتائج البحث ومقارنتها بالدراسات السابقة خلصنا إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة سلبية بين الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

-لا توجد علاقة إيجابية بين القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

- لا توجد علاقة إيجابية بين إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

7-2- الاقتراحات:

بما أن نتائج الدراسة كانت عدم وجود علاقة بين الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية وتطوير التفكير الإبداعي للمسير لذا وجب ما يلي:

- ضرورة التوعية بأهمية العلاقة بين إدارة البطولات والمنافسات الرياضية والتفكير الإبداعي وإجراء دورات تدريبية في هذا المجال.

- ضرورة توفير مقرات لائقة بالربط بالرابطة الرياضية الفاعلة في الميدان الرياضي لتسهيل عمل القائمين عليها.

- توفير المنشآت الرياضية حسب ما يتطلبه النشاط الرياضي ووفقا للمعايير الدولية لأنه بدون منشآت لا يمكن الحديث عن الابداع في التنظيم.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المصادر

- (1) القرآن الكريم، بالرسم العثماني برواية ورش عن نافع، دار المعرفة، 2014، القاهرة، مصر.
- (2) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، 2000.

ثانياً: قائمة المراجع

–قائمة الكتب:

- (1) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات والبطولات والدورات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2003، الإسكندرية، مصر.
- (2) أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1988، ص35
- (3) بختي إبراهيم، "الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص15
- (4) بدر حامد أحمد (1982): السلوك التنظيمي، ط 1، دار القلم، الكويت.
- (5) برنوطي سعاد نائف ( 2004 ): الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط(2)، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- (6) توفيق، عبد الرحمن (1996): استراتيجية الإستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر
- (7) جاري ديسلر (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ، السعودية.
- (8) حسن أحمد عيسى، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، مكتبة الإسراء، طنطا، 1994، مصر.
- (9) درة، عبد الباري إبراهيم (1998): تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، الطائف، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- (10) درة عبد الباري، زهير الصباغ 1986: إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (11) دسكون، نانسي 1995: تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، ترجمة سامي علي الفرس، ومراجعة محمد عبد الله الغيب، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

- 12) الدوسري، إبراهيم مبارك2000: الإطار المرجعي للتقويم التربوي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
- 13) رشيد زرواتي: تدريبات على المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص23.
- 14) رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتبة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000
- 15) زويلف مهدي حسن1993: إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن،، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16) سلطان محمد سعيد أنور2003: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 17) السلمي علي(1991) دور التنظيم في التنمية الإدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 18) سناء محمد نصر حجازي، سيكولوجية الإبداع تعريفه وتتميته وقياسه لدى الأطفال، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 19) سيزلاقي، أندرو، مارك جي والاس(1991):السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم،، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.
- 20) شوايش مصطفى نجيب2005: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 21) الطاهر سعد الله، علاقة القدرة على التفكير الإبداعي بالتحصيل الدراسي، دراسة سيكولوجية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1990، ص 82.
- 22) عامر سعيد ياسين، خالد يوسف الخلف(1983):الإنتاجية القياسية:معايير الأداء- قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 23) عباس سهيل محمد، حسين علي2005: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 24) عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تسيير الكريمة الرحمن في تفسير كلام المنان، دار ابن حزم ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص816.
- 25) العبيدي، غانم سعيد، حنان عيسى الجبوري1981:الإتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.



- (26) العديلي ناصر محمد(1995)السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن،، معهد الإدارة العامة، الرياض،، المملكة العربية السعودية.
- (27) عماد عبد الرحيم الزغلول، مبادئ علم النفس التربوي دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط، 2001
- (28) عماد عبد الرحيم الزغلول، مبادئ علم النفس التربوي، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2001، ص290، الإمارات العربية المتحدة.
- (29) عوالة نائل عبدالحافظ(1990): تطوير المنظمات:المفاهيم والأساليب والهيكل، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن.
- (30) قدي عبد المجيد، "أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات"، ط 1، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص50.
- (31) كنعان نواف، (1982): القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (32) ليلي السيد فرحات، القياس والإختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، 2001، عمان، الأردن.
- (33) ماهر أحمد(1993): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر.
- (34) محمد فتحي(1985) :الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (35) مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2002.
- (36) المغربي كامل محمد1995: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (37) موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر ( الجزائر) ، 2004، ص298
- (38) نادية هایل السرور، تربية المتميزين والمبدعين، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1980، ص12.

39) النمر سعود محمد، وآخرون(1997): الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، المملكة العربية السعودية.

40) هاشم زكي محمود (1984): تنظيم وطرق العمل، ط1، مطابع جامعة الكويت، الكويت.

41) هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي(مهارات تستحق التعلم)، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، 2010، ص29-30.

42) هلال محمد عبدالغني حسن 1996: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

43) الهيتي خالد عبد الرحمان(2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

44) هيجان، عبد الرحمن أحمد1419هـ: ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

45) وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 85-97

#### قائمة الرسائل والاطروحات:

1) البسامي، عبدالرحمن بن محمد(1424هـ)"تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية: دراسة تطبيقية على القيادات العسكرية والمدنية، بكلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية "رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2) بشيري بن عطية(2015)" أثر بعض الأساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر3، الجزائر.

3) بن رجم إدريس (2014) " بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة "معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

4) تطبيقية على المستشفيات العسكرية"، الرياض، السعودية.

5) تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية.

- 6) جوادى خالد (2008) توصيف المهن المتعلقة بالإدارة ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر.
- 7) الحسينى أحمد بن عبد الله (1994) "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة
- 8) الحسينى، أحمد بن عبد الله (1994) "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة
- 9) دراسة نجيب زرواق (2016) "محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
- 10) الدلجى سيف صالح (1417هـ) "أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 11) ربيعي فايزة (2017) "أثر استخدام برنامج تعليمي الكتروني في مادة التربية العلمية والتكنولوجية في تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الرابعة ابتدائي"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر.
- 12) الربيق، محمد إبراهيم (2004) "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة ميدانية على ضباط قيادة قوة أمن المنشآت والقوات الخاصة بأمن الطرق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 13) رضا (2003) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة." رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 14) السكران (2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، السعودية.
- 15) الشريف طلال عبدالمالك (2004) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 16) الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد (1998) "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 17) الصغير (2002) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية

- 18) الضلعان، علي بن صالح(1995)"آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة تقييم الأداء للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 19) عبد العزيز بن أحمد بن غرم الله الغامدي(2005)، "التفكير الإبتكاري بأبعاده وبعض سمات الشخصية المميزة للمراهقين الموهوبين وغير الموهوبين في مجال الرسم التشكيلي"، جامعة أم القرى السعودية.
- 20) مصلح حمدان البقمي (1996)" المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 21) هناء عبد العزيز عيسى(1997)، فاعلية برنامج مقترح في تدريب الطلاب بالتعليم الأساسي على إستراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.

#### قائمة المقالات باللغة العربية:

- 1) إيمان الصالحين بو الذهب وبديعة عاشور قدور(2017)" إدارة الأزمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمر المختار"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، جامعة درنة، ليبيا.
- 2) خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد17، المجلد2، ص21-22، 2017، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- 3) مريم غضبان، التفكير الإبداعي وقدراته ومقاييسه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 36، ديسمبر 2011، ص105.

#### المقالات باللغة الأجنبية:

- 1) Ali Shamsi 2017 The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking.
- 2) Foresight and STI Governance، vol.11، no 4، pp.44-51.DOL: 10.17323/2500-2597.2017.4.44.51، Univercity of Isfahan-Iran
- 3) Zeynab Soori and Hadi Ferasat 2016 The Relationship between Creativity and Job Performance ،Khorramabad Municipal Departments، Journal of Applied Environmental and Biological Sciences، 6(3s)192-198، 2016 Islamic Azad University of Saveh، Iran

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة المقياس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات

### استمارة مقياس

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: إدارة وتسيير رياضي

تحت عنوان " علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير التفكير الإبداعي للمسير"

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة المقياس وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع وجهة نظرك، ونحيطكم علما بأن المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الطالب الباحث : هباش كمال      تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: البيانات الشخصية

رجاء وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل الإجابة الصحيحة  
أ - المؤهل العلمي:

ثانوي

بكالوريا

ليسانس

ماستر

دكتوراه

شهادة أخرى.....

ب - سنوات الخبرة :

(1 فما فوق)

(6 إلى 10 سنوات)

(أقل من 5 سنوات)

مجموعة العبارات التي تتعلق بالأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية

الرقم	العبارات	منخفض جدا	منخفض	محايد	مرتفع	مرتفع جدا
<u>المحور الأول: الجهد المبذول في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية</u>						
1	حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة					
2	التنظيم في المهام وواجبات العمل					
3	حجم العمل اليومي الذي تنجزه					
4	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط					
5	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالبرامج المسطرة					
<u>المحور الثاني: القدرات الفردية في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية</u>						
6	مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير					
7	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل					

					قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	8
					رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	9
					تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	10
					مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	11
					ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	12
					التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	13
<b>المحور الثالث: إدراك الفرد لواجبه الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية</b>						
					تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة عن مسؤوليك فيما يخص العمل	14
					عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل	15
					التخطيط لعملك قبل أدائه	16
					قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	17
					تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	18
					قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	19
					قدرتك على الاتصال بمرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	20
					أداء عملك المحدد في الوقت المحدد	21
					الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل	22

## مجموعة العبارات التي تتعلق بالتفكير الإبداعي

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أثق في قدرتي على تنفيذ ما أريد.					
2	أقبل قدرا من عدم اليقين في النتائج.					
3	لا أتبع الأساليب الروتينية في أعمالي.					
4	مثابر، فلا أستسلم بسهولة.					
5	عنيد، لا أتخلى عن رأيي بسرعة.					
6	لا أسعى إلى مراكز السلطة والنفوذ.					
7	لا أضطرب إزاء ما يواجهني من مشكلات ومواقف					
8	أنا مرن، أعدل أسلوب حياتي لمواجهة المشكلات والمواقف الطارئة التي تعطل سير عملي اليومي.					
9	لا أقدر كثيرا نظام ما يحيط بي					
10	أميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.					
11	أكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.					
12	أنا أهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.					
13	أملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية.					
14	أنا أبادر للعمل ومستعد لبذل الجهد.					
15	أنا قادر على فهم دوافع الآخرين					
16	قادر على تنظيم العمل باستمرار.					
17	أنا غير تقليدي، ومتحرر					
18	دائم التساؤل ومتعدد الاهتمامات					
19	لا أميل إلى التعصب والتحامل.					
20	أشعر بإنتمائي للجماعة رغم عدم مساهمتها دائما.					
21	أملك درجة من الإلتزان الإنفعالي (أي أنني لا أنفعل بسرعة)					
22	لا أتكيف مع الجماعة التي أنتمي إليها،					
23	أملك القدرة على التحايل والاستدلال لما يواجهني من مشكلات مختلفة.					
24	أتوقف أحيانا عن حل المشكلات ولكنني لا أتوقف عن التفكير فيها.					
25	أقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.					

					أستخدم طرقاً غير مألوفة لدى الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال	26
					أميل للعمل بمفردى.	27
					تلقى أفكارى تجاهلاً أو معارضة من بعض زملائى	28
					لدى الرغبة فى التفوق الأكاديمى.	29
					أتساءل عن تطبيق النظريات والمبادئ القائمة	30
					أشك فى فاعلية القوانين الموضوعية أى مدى تطبيقها.	31
					أزود جماعتي بأفكار جديدة تحتاج إليها فى كل ما يواجهها من مشكلات	32
					لا يمكن التنبؤ باستجابتي للقواعد والتنظيمات اليومية.	33
					أفضل التنافس على التعاون.	34
					أدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون.	35
					أربط بين خبراتي السابقة وما أكسبه من خبرات جديدة.	36
					أحب أن أتمعن الأفكار الجديدة.	37
					أعطي للتخيل الأولوية على التفكير المنطقي	38
					أنغمس أحياناً فى التفكير الخيالى	39
					تظهر على أحياناً أحلام اليقظة	40
					ألقى أوامر من يفوقني بالتساؤل	41
					أميل إلى تجاهل القواعد الموضوعية، فلا أتبع الأساليب الروتينية التقليدية فى أعمالى.	42
					أقاوم تدخل الآخرين فى شؤونى.	43

## الملحق رقم (02) : استمارة المقياس



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Institute of Science and Techniques of Physical  
and Sports Activities  
Assistant Director of charge of post-graduation and  
researchScientific and external relations  
Tel / Fax :+ 213 35 33 23 72

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث  
العلمي و العلاقات الخارجية  
Tel / Fax : +213 35 33 23 72

المسيلة في: 2020-01-08

الرقم: 004/م ع ت ن ب ر / م ب ت ب ع/2020

الى السادة رؤساء الرابطات الرياضية لولاية المسيلة

### الموضوع: تسهيل مهمة

نحن الممضي أسفله السيد: المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات  
الخارجية، نرجو من سيادتكم تقديم يد المساعدة :

للطالب(ة) : هباش كمال

المولود(ة): 03-02-1976 ب: أولاد عدي لقبالة - المسيلة

الحامل لبطاقة الطالب رقم : D.AGS/3C/02/16

و هذا لاجل انجاز رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان " علاقة إدارة البطولات و المنافسات  
الرياضية بتطوير التفكير الإبداعي للمسير "

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

امضاء المدير المساعد المكلف

بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

118  
المدير المساعد  
لما بعد التدرج والبحث  
العلمي والعلاقات  
الخارجية والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
خالد

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة	مكان العمل
1	عزوز كتقي	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
2	عبد المالك مكفس	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
3	عبد الحميد شحام	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
4	عبد القادر بلخير	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
5	النذير بوصولاح	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
6	سعيد بوجلال	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
7	بركات عبد الحق	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات البدنية والرياضية

الأستاذ الفاضل(ة):.....

الوظيفة:..... الدرجة العلمية:.....

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

السيد الأستاذ الدكتور(ة) /

تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في مقياس التفكير الإبداعي

المشرف والباحث يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في مجال الإدارة والتسيير

الرياضي

عنوان البحث : علاقة إدارة البطولات والمنافسات الرياضية بتطوير التفكير الإبداعي

للمسيير (دراسة ميدانية للرابطات الرياضية لولاية المسيلة)

الطالب : هباش كمال

الدرجة العلمية : دكتوراه الطور الثالث .

الأستاذ المشرف : الدكتور صدراتي حبيب.

الهدف من استطلاع الرأي: ابداء الراي حول عبارات اختبار التفكير الإبداعي المعروض

عليكم

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات التحكيم

(التعديل أو الحذف) حيث :

أولاً: مدى مناسبة العبارات المقترحة للمقياس  
 ثانياً: إضافة أو حذف أو تعديل العبارات التي من شأنها إثراء المقياس.  
 ثالثاً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

رابعاً: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى

### مجموعة العبارات التي تتعلق بالأداء الوظيفي في العمل

الرقم	العبارات	منخفض جدا	منخفض	محايد	مرتفع	مرتفع جدا
<b>المحور الأول : الجهد المبذول</b>						
01	حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة					
02	التنظيم في المهام وواجبات العمل					
03	حجم العمل اليومي الذي تنجزه					
04	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط					
05	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالبرامج المرسومة					
<b>المحور الثاني : القدرات الفردية</b>						
06	مستوى مساهمتك في التجديد					
07	مستوى مساهمتك في التطوير					

					قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	08
					قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	09
					رغبتك في انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	10
					تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	11
					مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	12
					ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	13
					التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	14
<b>المحور الثالث : إدراك الفرد لواجبه الوظيفي</b>						
					تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة عن مسؤوليك فيما يخص العمل	15
					عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل	16
					التخطيط لعملك قبل أدائه	17
					قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	18

					تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	19
					قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	20
					قدرتك على الاتصال بمرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	21
					أداء عملك المحدد في الوقت المحدد	22
					الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل	23

### مجموعة العبارات الخاصة باختبار التفكير الإبداعي

الرقم	السمة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أنت واثق في قدرتك على تنفيذ ما تريد.					
2	تتقبل قدرا من عدم اليقين في النتائج.					
3	لا تتبع الأساليب الروتينية في أعمالك.					
4	مثابر، فلا تستسلم بسهولة.					
5	عنيد، لا تتخلى عن رأيك بسرعة.					
6	لا تسعى إلى مراكز السلطة والنفوذ.					
7	لا تضطرب إزاء ما يواجهك من مشكلات ومواقف. فأنت مرن، تعدل أسلوب حياتك لمواجهة المشكلات والمواقف الطارئة التي تعطل سير عملك اليومي.					
8	لا تقدر كثيرا نظام ما يحيط بك.					
9	تميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.					
10	تكبره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.					

					11	تهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.
					12	تملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية.
					13	تبادر للعمل ومستعد لبذل الجهد.
					14	قادر على فهم دوافع الآخرين
					15	قادر على تنظيم العمل باستمرار.
					16	أنت غير تقليدي، ومتحرر ودائم التساؤل ومتعدد الاهتمامات ولا تميل إلى التعصب والتحامل.
					17	أنت تشعر بأنك منتمي للجماعة رغم عدم مسيرتها دائما.
					18	تملك درجة من الإلتزان الإنفعالي أي أنك لا تنفعل بسرعة.
					19	لا تتكيف مع الجماعة التي تنتمي إليها، فأنت لا تسايرها.
					20	تملك القدرة على التحايل والاستدلال لما يواجهك من مشكلات مختلفة.
					21	تتوقف أحيانا عن حل المشكلات ولكنك لا تتوقف عن التفكير فيها.
					22	تقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
					23	تستخدم طرقا غير مألوفة لدى الآخرين في إنجاز ما تكلف به من أعمال
					24	تميل للعمل بمفردك.
					25	تلقي أفكارك تجاهلا أو معارضة من بعض زملائك
					26	لديك الرغبة في التفوق الأكاديمي.
					27	تساءل عن تطبيق النظريات والمبادئ القائمة، كما أنك تشك في فاعلية القوانين الموضوعية أي مدى تطبيقها.
					28	تزود جماعتك بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات، وأنت بهذا ميال لتقديم العون للآخرين.
					29	لا يمكن التنبؤ باستجابتك للقواعد والتنظيمات اليومية.
					30	تفضل التنافس على التعاون.
					31	تدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون.
					32	تربط بين خبراتك السابقة وما تكسبه من خبرات جديدة.

					33	تحب أن تتمعن الأفكار الجديدة.
					34	تعطي للتخيل الأولوية على التفكير المنطقي، ولذلك تنغمس أحيانا في التفكير الخيالي وتظهر عليك أحلام اليقظة
					35	تتلقى أوامر من يفوقك بالتساؤل
					36	تميل إلى تجاهل القواعد الموضوعية، فلا تتبع الأساليب الروتينية التقليدية في أعمالك.
					37	تقاوم تدخل الآخرين في شؤونك.

## الملحق رقم (05) : مخرجات الـ : Spss

GET DATA

/TYPE=XLSX

.xlsx/استمارة مذكرة/SHEET=name 'ورقة1'

/CELLRANGE=FULL

/READNAMES=ON

0.95/DATATYPEMIN PERCENTAGE=

/HIDDEN IGNORE=YES.

EXECUTE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

.sav'المدخلات'SAVE OUTFILE='C:\Users\PC\Desktop\

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل العلمي الخبرة المهنية

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Remarques

Sortie obtenue		20-FEB-2021 16:58:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PC\Desktop\ صاء هباش دكتوراه المدخلات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES المؤهل العلمي VARIABLES= الخبرة المهنية  /PIECHART PERCENT  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,56
	Temps écoulé	00:00:02,23

C:\Users\PC\Desktop\[Jeu\_de\_données1] الاحصاء هباش دكتوراه المدخلات.sav

### Statistiques

		المؤهل العلمي	الخبرة المهنية
N	Valide	97	97
	Manquant	0	0

### Table de fréquences

#### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	14,4	14,4	14,4
	بكالوريا	2	2,1	2,1	16,5
	ليسانس	32	33,0	33,0	49,5
	ماستر	47	48,5	48,5	97,9
	دكتوراه	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5 30	30,9	30,9	30,9
	6-10 22	22,7	22,7	53,6
	11+ 45	46,4	46,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Entrée	Données	لا C:\Users\PC\Desktop\ حصاء هياش دكتوراه المدخلات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=djouhed kodorat idrak idaret_botolat tafkir  /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
Temps écoulé		00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type	Variance
djouhed	97	5	25	19,22	3,498	12,234
kodorat	97	16	40	30,90	5,131	26,323
idrak	97	22	45	34,92	5,165	26,681
idaret_botolat	97	47	110	85,03	11,824	139,801
tafkir	97	113	195	154,25	18,998	360,917
N valide (liste)	97					

### CORRELATIONS

/VARIABLES=djouhed kodorat idrak idaret\_botolat tafkir

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Remarques

Sortie obtenue		20-FEB-2021 17:03:09
Commentaires		
Entrée	Données	لا C:\Users\PC\Desktop\ حصاء هباش دكتوراه المدخلات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=djouhed kodorat idrak idaret_botolat tafkir  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,08

### Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
djouhed	Basé sur la moyenne	5,265	4	92	,001
	Basé sur la médiane	3,412	4	92	,012
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,412	4	52,357	,015
	Basé sur la moyenne tronquée	4,308	4	92	,003
kodorat	Basé sur la moyenne	2,731	4	92	,034
	Basé sur la médiane	2,216	4	92	,073
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,216	4	72,294	,076
	Basé sur la moyenne tronquée	2,516	4	92	,047
idrak	Basé sur la moyenne	1,596	4	92	,182
	Basé sur la médiane	1,660	4	92	,166
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,660	4	86,316	,167

	Basé sur la moyenne tronquée	1,549	4	92	,195
idaret_botola t	Basé sur la moyenne	2,905	4	92	,026
	Basé sur la médiane	2,023	4	92	,098
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,023	4	74,658	,100
	Basé sur la moyenne tronquée	2,616	4	92	,040

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
djouhed	Intergroupes	80,834	4	20,209	1,700	,157
	Intragroupes	1093,619	92	11,887		
	Total	1174,454	96			
kodorat	Intergroupes	24,557	4	6,139	,226	,923
	Intragroupes	2502,412	92	27,200		
	Total	2526,969	96			
idrak	Intergroupes	33,392	4	8,348	,304	,875
	Intragroupes	2527,948	92	27,478		
	Total	2561,340	96			
idaret_botola t	Intergroupes	266,015	4	66,504	,465	,761
	Intragroupes	13154,892	92	142,988		
	Total	13420,907	96			

## Tests post hoc

الخبرة المهنية ONEWAY djouhed kodorat idrak idaret\_botolat BY

/STATISTICS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=LSD C ALPHA(0.05).

## Unidirectionnel

### Remarques

	Sortie obtenue	20-FEB-2021 17:15:32
	Commentaires	
Entrée	Données	الC:\Users\PC\Desktop\ حصاء هباش دكتوراه المدخلات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
	Syntaxe	<pre> ONEWAY djouhed kodorat idrak idaret_botolat BY الخبرةالمهنية  /STATISTICS HOMOGENEITY  /MISSING ANALYSIS  /POSTHOC=LSD C ALPHA(0.05). </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,47
	Temps écoulé	00:00:00,47

### Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
djouhed	Basé sur la moyenne	12,661	2	94	,000
	Basé sur la médiane	8,855	2	94	,000
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	8,855	2	57,810	,000
	Basé sur la moyenne tronquée	10,832	2	94	,000

kodorat	Basé sur la moyenne	7,726	2	94	,001
	Basé sur la médiane	6,497	2	94	,002
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	6,497	2	71,835	,003
	Basé sur la moyenne tronquée	7,473	2	94	,001
idrak	Basé sur la moyenne	,189	2	94	,828
	Basé sur la médiane	,113	2	94	,893
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,113	2	90,134	,893
	Basé sur la moyenne tronquée	,134	2	94	,875
idaret_botola t	Basé sur la moyenne	3,542	2	94	,033
	Basé sur la médiane	3,268	2	94	,042
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,268	2	79,331	,043
	Basé sur la moyenne tronquée	3,541	2	94	,033

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
djouhed	Intergruppes	98,291	2	49,145	4,293	,016
	Intragruppes	1076,163	94	11,449		
	Total	1174,454	96			
kodorat	Intergruppes	203,902	2	101,951	4,125	,019
	Intragruppes	2323,067	94	24,713		
	Total	2526,969	96			

idrak	Intergroupes	246,422	2	123,211	5,003	,009
	Intragroupes	2314,918	94	24,627		
	Total	2561,340	96			
idaret_botola	Intergroupes	1537,463	2	768,731	6,081	,003
	Intragroupes	11883,444	94	126,420		
	Total	13420,907	96			

### Tests post hoc

#### Comparaisons multiples :

Variable dépendante	الخبرة (I) المهنية	الخبرة (J) المهنية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %		
						Borne inférieure	Borne supérieure	
djouhed	LSD	6-10	-1,858	,950	,053	-3,74	,03	
		11+	-2,289*	,798	,005	-3,87	-,71	
		6-10	1,858	,950	,053	-,03	3,74	
		11+	-,431	,880	,625	-2,18	1,32	
		11+	-5	2,289*	,798	,005	,71	3,87
		6-10	,431	,880	,625	-1,32	2,18	
C de Dunnett	-5	6-10	-1,858	1,020		-4,39	,67	
		11+	-2,289	,999		-4,75	,17	
		6-10	-5	1,858	1,020		-,67	4,39

			11+	-,431	,532		-1,75	,89
		11+	-5	2,289	,999		-,17	4,75
			6-10	,431	,532		-,89	1,75
kodorat	LSD	-5	6-10	-3,267*	1,395	,021	-6,04	-,50
			11+	-3,067*	1,172	,010	-5,39	-,74
		6-10	-5	3,267*	1,395	,021	,50	6,04
			11+	,200	1,293	,877	-2,37	2,77
		11+	-5	3,067*	1,172	,010	,74	5,39
			6-10	-,200	1,293	,877	-2,77	2,37
	C de Dunnett	-5	6-10	-3,267	1,653		-7,39	,86
			11+	-3,067	1,290		-6,24	,11
		6-10	-5	3,267	1,653		-,86	7,39
			11+	,200	1,247		-2,92	3,32
		11+	-5	3,067	1,290		-,11	6,24
			6-10	-,200	1,247		-3,32	2,92
idrak	LSD	-5	6-10	-2,209	1,393	,116	-4,97	,56
			11+	-3,700*	1,170	,002	-6,02	-1,38
		6-10	-5	2,209	1,393	,116	-,56	4,97
			11+	-1,491	1,291	,251	-4,05	1,07
		11+	-5	3,700*	1,170	,002	1,38	6,02
			6-10	1,491	1,291	,251	-1,07	4,05
	C de Dunnett	-5	6-10	-2,209	1,487		-5,93	1,51
			11+	-3,700*	1,175		-6,59	-,81
		6-10	-5	2,209	1,487		-1,51	5,93
			11+	-1,491	1,326		-4,80	1,82
		11+	-5	3,700*	1,175		,81	6,59

			6-10	1,491	1,326		-1,82	4,80	
idaret_bo tolat	LSD	-5	6-10	-7,333*	3,156	,022	-13,60	-1,07	
			11+	-9,056*	2,650	,001	-14,32	-3,79	
		6-10	-5	6-10	7,333*	3,156	,022	1,07	13,60
				11+	-1,722	2,925	,557	-7,53	4,09
		11+	-5	6-10	9,056*	2,650	,001	3,79	14,32
				11+	1,722	2,925	,557	-4,09	7,53
C de Dunnett	-5	6-10	6-10	-7,333	3,473		-15,98	1,32	
			11+	-9,056*	2,979		-16,39	-1,72	
	6-10	-5	6-10	7,333	3,473		-1,32	15,98	
			11+	-1,722	2,571		-8,14	4,70	
	11+	-5	6-10	9,056*	2,979		1,72	16,39	
			11+	1,722	2,571		-4,70	8,14	

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Corrélations

الاداء الوظيفي	التفكير الابداعي	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	القدرات الفردية	الجهد المبذول			Rho de Spearman
,594**	-,214*	,387**	,345**	1,000	Coefficient de corrélation	الجهد المبذول	
,000	,036	,000	,001	.	Sig. (bilatéral)		
97	97	97	97	97	N		
,892**	-,171	,722**	1,000	,345**	Coefficient de corrélation	القدرات الفردية	
,000	,095	,000	.	,001	Sig. (bilatéral)		
97	97	97	97	97	N		
,873**	-,062	1,000	,722**	,387**	Coefficient de corrélation	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	
,000	,548	.	,000	,000	Sig. (bilatéral)		
97	97	97	97	97	N		
-,162	1,000	-,062	-,171	-,214*	Coefficient de corrélation	التفكير الابداعي	
,112	.	,548	,095	,036	Sig. (bilatéral)		
97	97	97	97	97	N		
1,000	-,162	,873**	,892**	,594**	Coefficient de corrélation	الاداء الوظيفي	
.	,112	,000	,000	,000	Sig. (bilatéral)		
97	97	97	97	97	N		

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Statistiques descriptives

الارتباط	Ecart type	Moyenne	N	
	,69954	3,8433	97	الجهد المبذول
	,886	4,16	97	حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة
	,968	4,14	97	التنظيم في المهام وواجبات العمل
	,982	3,81	97	حجم العمل اليومي الذي تنجزه
	,912	3,57	97	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط
	,980	3,53	97	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالبرامج المسطرة
			97	N valide (liste)

## Corrélations

		حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة	التنظيم في المهام وواجبات العمل	حجم العمل اليومي الذي تنجزه	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط	نسبة ما يتم تنفيذه في البرامج المسطرة	الجهد المبذول
حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة	Corrélation de Pearson	1	,846**	,347**	,205*	,163	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,044	,111	,000
	N	97	97	97	97	97	97
التنظيم في المهام وواجبات العمل	Corrélation de Pearson	,846**	1	,434**	,225*	,172	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,027	,093	,000
	N	97	97	97	97	97	97
حجم العمل اليومي الذي تنجزه	Corrélation de Pearson	,347**	,434**	1	,537**	,514**	,773**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط	Corrélation de Pearson	,205*	,225*	,537**	1	,887**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,044	,027	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالبرامج المسطرة	Corrélation de Pearson	,163	,172	,514**	,887**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,111	,093	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	,684**	,720**	,773**	,774**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القدرات الفردية	97	3,8621	,64132
مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير	97	3,61	1,046
قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	97	3,86	,989

قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	97	3,70	1,192
رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	97	4,10	,963
تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	97	3,96	1,010
مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	97	3,77	1,056
ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	97	4,01	,872
التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	97	3,89	,923
N valide (liste)	97		

#### Corrélations

	مستوى مساهمتك في القدد والتطوير	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعمال اليومية في العمل	قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	القرارات الفردية
Sig. (bilatérale)		,068	,087	,013	,109	,051	,097	,000	
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
قدرتك على تحمل مسؤولية الأعمال اليومية في العمل	Corrélation de Pearson	,186	1	,422**	,661**	,182	,367**	,062	,404**
	Sig. (bilatérale)	,068		,000	,000	,075	,000	,546	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	Corrélation de Pearson	,565**	,422**	1	,245*	,111	,451**	,173	,291**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,016	,280	,000	,089	,004
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	,175	,661**	,245*	1	,562**	,320**	,197	,283**
	Sig. (bilatérale)	,087	,000	,016		,000	,001	,053	,005
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	Corrélation de Pearson	,251*	,182	,111	,562**	1	,353**	,509**	,330**
	Sig. (bilatérale)	,013	,075	,280	,000		,000	,000	,001
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	Corrélation de Pearson	,164	,367**	,451**	,320**	,353**	1	,240*	,626**
	Sig. (bilatérale)	,109	,000	,000	,001	,000		,018	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها	Corrélation de Pearson	,199	,062	,173	,197	,509**	,240*	1	,455**
	Sig. (bilatérale)	,051	,546	,089	,053	,000	,018		,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
التنسيق مع الآخرين في أداء عملك	Corrélation de Pearson	,169	,404**	,291**	,283**	,330**	,626**	,455**	1
	Sig. (bilatérale)	,097	,000	,004	,005	,001	,000	,000	
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97
القرارات الفردية	Corrélation de Pearson	,551**	,648**	,671**	,669**	,633**	,698**	,531**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97

#### Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
,814	4,06	97	تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة عن مسؤوليك فيما يخص العمل
,975	3,80	97	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل
,754	4,26	97	التخطيط لعملك قبل أدائه

870,	4,05	97	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
924,	3,86	97	تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة
1,052	3,51	97	قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل
1,050	3,57	97	قدرتك على الاتصال بمروؤسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل
1,035	4,05	97	أداء عملك المحدد في الوقت المحدد
1,018	3,76	97	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل
57393,	3,8797	97	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي
		97	N valide (liste)

Corrélations										
	تمددك بالأسرع والعمليات السريعة عن مسؤولك فيما يخص العمل	عنايتك متكون العامل نحت لإدراكك فيما يخص العمل	التخطيط لملك قبل أدائه	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	قدرتك على الاتصال بمروؤسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	أداء عملك المحدد في الوقت المحدد	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي
التخطيط لملك قبل أدائه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,381 ,000 97	1 ,989 97	1 ,297** 97	-,021 ,840 97	,123 ,230 97	,208 ,041 97	,103 ,315 97	,121 ,237 97	,364 ,000 97
قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,069 ,502 97	,172 ,093 97	,297** ,003 97	1 ,476** 97	,347** ,001 97	,127 ,214 97	,251* ,013 97	,002 ,983 97	,487** ,000 97
تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,164 ,108 97	,350** ,000 97	-,021 ,840 97	1 ,476** 97	,494** ,000 97	,321** ,001 97	,291** ,004 97	,174 ,089 97	,606** ,000 97
قدرتك على الاتصال برؤسائك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,243* ,017 97	,189 ,064 97	,123 ,230 97	,347** ,001 97	,494** ,000 97	1 ,785** 97	,301** ,003 97	,570** ,000 97	,775** ,000 97
قدرتك على الاتصال بمروؤسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,422** ,000 97	,272** ,007 97	,208* ,041 97	,127 ,214 97	,321** ,001 97	,785** ,000 97	1 ,424** 97	,751** ,000 97	,823** ,000 97
أداء عملك المحدد في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,120 ,242 97	,041 ,689 97	,103 ,315 97	,251* ,013 97	,291** ,004 97	,301** ,003 97	,424** ,000 97	1 ,536** 97	,590** ,000 97
الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,282** ,005 97	,194 ,057 97	,121 ,237 97	,002 ,983 97	,174 ,089 97	,570** ,000 97	,751** ,000 97	1 ,536** 97	,703** ,000 97
إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536** ,000 97	,477** ,000 97	,364** ,000 97	,487** ,000 97	,606** ,000 97	,775** ,000 97	,823** ,000 97	,703** ,000 97	1 97

### Statistiques descriptives

	Sig- الدلالة	Ecart type	Moyenne	N	
أتق في قدرتي على تنفيذ ما أريد.	0,001	0,329	,736	1,45	97
أقبل قدرا من عدم اليقين في النتائج.	0,140	0,151	,955	2,28	97
لا أتبع الأساليب الروتينية في أعمالي.	0,000	,469**	,907	2,23	97
مثار، فلا أستسلم بسهولة.	0,023	,231*	,612	1,44	97

	0.000	0.357	1,181	2,29	97	عنيدي، لا أتخلى عن رأيي بسرعة.
	0,076	-0,181	1,484	2,59	97	لا أسعى إلى مراكز السلطة والنفوذ.
	0,000	,384**	1,146	2,47	97	لا أضطرب إزاء ما يواجهني من مشكلات ومواقف
	0,000	,486**	,983	1,85	97	أنا مرن، أعدل أسلوب حياتي لمواجهة المشكلات والمواقف الطارئة التي تعطل سير عملي اليومي.
	0,001	,329**	1,229	3,32	97	لا أقدر كثيرا نظام ما يحيط بي
	0,004	,293**	,902	1,82	97	أميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
	0,000	,449**	1,229	3,01	97	أكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
	0,000	,356**	1,290	2,96	97	أنا أهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.
	0,001	,319**	,927	1,74	97	أملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية.
	0,016	,244*	,822	1,62	97	أنا أبادر للعمل ومستعد لبذل الجهد.
	0,000	,399**	,957	1,96	97	أنا قادر على فهم دوافع الآخرين
	0,001	,344**	,766	1,64	97	قادر على تنظيم العمل باستمرار.
	0,004	,291**	1,085	2,01	97	أنا غير تقليدي، ومتحرر
	0,016	,245*	1,021	1,82	97	دائم التساؤل ومتعدد الاهتمامات
	0,000	,348**	1,014	2,05	97	لا أميل إلى التعصب والتحامل.
	0,000	,529**	1,009	1,89	97	أشعر بإنتمائي للجماعة رغم عدم مسابرتها دائما.
	0,000	,390**	1,083	2,12	97	أملك درجة من الإلتزان الإنفعالي (أي أنني لا أنفعل بسرعة)
	0.000	0.612	1,219	3,63	97	لا أتكيف مع الجماعة التي أنتمي إليها،
	0,000	,450**	1,113	2,62	97	أملك القدرة على التحايل والاستدلال لما يواجهني من مشكلات مختلفة.
	0,000	,488**	1,182	2,45	97	أتوقف أحيانا عن حل المشكلات ولكنني لا أتوقف عن التفكير فيها.
	0,000	,456**	1,126	2,57	97	أقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
	0,000	,625**	1,283	2,71	97	أستخدم طرقا غير مألوفة لدى الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال

	0,000	,347**	1,335	2,90	97	أميل للعمل بمفردتي.
	0,000	,611**	1,096	3,20	97	تلقى أفكارتي تجاهلا أو معارضة من بعض زملائي
	0,000	,403**	1,159	2,01	97	لدي الرغبة في التفوق الأكاديمي.
	0,000	,429**	1,042	2,30	97	أتساءل عن تطبيق النظريات والمبادئ القائمة
	0,000	,567**	1,313	2,76	97	أشك في فاعلية القوانين الموضوعية أي مدى تطبيقها.
	0,000	,361**	1,070	2,44	97	أزود جماعتي بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات
	0,000	,598**	1,225	2,82	97	لا يمكن التنبؤ باستجابتي للقواعد والتنظيمات اليومية.
	0,000	,523**	1,505	2,84	97	أفضل التنافس على التعاون.
	0,000	,518**	1,154	2,71	97	أدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون.
	0,000	,444**	,804	1,54	97	أربط بين خبراتي السابقة وما أكسبه من خبرات جديدة.
	0,000	,395**	1,007	1,67	97	أحب أن أتمعن الأفكار الجديدة.
	0,000	,553**	1,472	3,02	97	أعطي للتخيل الأولوية على التفكير المنطقي
	0,000	,629**	1,419	3,16	97	أنغمس أحيانا في التفكير الخيالي
	0,000	,549**	1,395	3,31	97	تظهر علي أحيانا أحلام اليقظة
	0,000	,578**	1,438	3,26	97	أنتقي أوامر من يفوقني بالتساؤل
	0,020	,235*	1,477	3,16	97	أميل إلى تجاهل القواعد الموضوعية، فلا أتبع الأساليب الروتينية التقليدية في عمالي.
	0,000	,434**	1,113	2,10	97	أقوم تدخل الآخرين في شؤوني.
		0,155			97	N valide (liste)

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

لواجهه الفرد إدراك  
الوظيفي

N		97
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8797
	Ecart type	,57393
Différences les plus extrêmes	Absolue	,067
	Positif	,066
	Négatif	-,067
Statistiques de test		,067
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

GET

الصدق والثبات

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	65

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	12-FEB-2021 14:09:31	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PC\Desktop\kameal_spss\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	97	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0

Total	97	100,0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	12-FEB-2021 14:09:54
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\PC\Desktop\kameal_spss\spss.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	97	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	97	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	8

RELIABILITY

/VARIABLES=X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		12-FEB-2021 14:10:19
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PC\Desktop\kameal_spss\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,03

#### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	97	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	97	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	9

RELIABILITY

/VARIABLES=X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43

X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		12-FEB-2021 14:11:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PC\Desktop\kameal_spss\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	97
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43  X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	97	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	97	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	43

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT y

/METHOD=ENTER r r2 r3.

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		12-FEB-2021 14:11:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PC\Desktop\kameal_spss\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT y  /METHOD=ENTER r r2 r3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,08
	Mémoire requise	6176 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي, r, r2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

a. Prédicteurs : (Constante), إدراك الفرد لواجبه الوظيفي, r, r2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,670	3	,557	3,033	,033 <sup>b</sup>
	de Student	17,069	93	,184		
	Total	18,739	96			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), إدراك الفرد لواجبه الوظيفي, r, r2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,832	,320		8,845	,000
	الجهد المبذول	-,208	,075	-,329	-2,769	,007
	r2	-,049	,099	-,072	-,496	,621
	إدراك الفرد لواجبه الوظيفي	,147	,112	,191	1,313	,193

a. Variable dépendante : y

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

