



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تحت إشراف:

د. تباني علي

من إعداد:

- بركاتي عبد الوهاب

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
- تباني علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أمر بشكره، و وعد من شكره بالمزيد،  
ونشهد أن لا اله إلا الله هو المبدئ والمعيد،  
ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد،  
اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.  
والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع،  
وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.  
فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بأحر تشكراتنا إلى:  
- الدكتور تباني علي الذي ساعدنا في إعداد بحثنا هذا،  
فكان بمثابة الموجه والمرشد  
- أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
لجامعة المسيلة على المجهودات المبذولة خلال فترة الدراسة.  
وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

# الإهداء

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة..

إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد ﷺ

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء،

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق  
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى ينابيع الأخوة الذين لم تدهم أمني إلى أصدقائي:

إلى أستاذي القدير وإلى كل من كانوا سندا لنا من قريب أو من بعيد

وإلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم




# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات:

صفحة	العنوان
I	إهداء
III	تشكر
أ	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
أ-	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b> <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	1-الإشكالية
5	2-التساؤلات الجزئية
5	3-الفرضية العامة
5	4-أهداف البحث
6	5-أسباب اختيار البحث
6	6-أهمية اختيار البحث
7	7-تعريف مصطلحات البحث
8	8-حدود الدراسة
8	9-الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b> <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
14	1-1- مفهوم التمكين الإداري
15	1-2- أهمية التمكين الإداري

15	3-1- متطلبات التمكين الإداري
17	4-1- أبعاد التمكين الإداري
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع
19	2-1- تعريف الإبداع
20	2-2- أهمية الإبداع
21	2-3- خصائص الإبداع
22	2-4- الأسس النظرية للإبداع وعناصره
	خلاصة
الفصل الثالث	
منهجية الدراسة	
29	4-1- الدراسة الاستطلاعية
29	4-2- منهج الدراسة
29	4-3- متغيرات الدراسة
30	4-4- مجتمع وعينة البحث
31	4-5- أساليب جمع البيانات
31	4-6- الخصائص السيكومترية
34	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
36	4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
37	خلاصة
الفصل الرابع	

عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
39	تمهيد
40	1- خصائص عينة البحث
52	2- تحليل فقرات محور الدراسة التغيير التنظيمي
57	3- اختبار فرضيات الدراسة
الاستنتاجات والاقتراحات	
66	الاستنتاج العام
69	قائمة المرجع
73	قائمة الملاحق
77	الملخص

A decorative frame made of black lines, forming a hexagonal shape with a smaller hexagon inside it. The frame is adorned with pink flowers and greenery, including leaves and small purple flowers, arranged in a circular pattern around the text.

قائمة الجداول

و الأشكال

• قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	معامل الثبات كرونباخ الكلي ولمحاور الدراسة في تعزيز	32
02	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	34
03	درجات الموافقة للاستبيان	35
04	يمثل درجات الاستبيان	36
05	خصائص عينية البحث من خلال الجنس	40
06	خصائص عينية البحث من خلال السن	41
07	خصائص عينية البحث من خلال الخبرة	42
08	خصائص عينية البحث من خلال المستوى التعليمي	43
09	خصائص عينية البحث من خلال المنصب الوظيفي	44
10	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تفويض	45
11	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	47
12	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الفعال	48

50	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز الذاتي	13
52	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور إبداع العاملين	14
57	اختبار t-test لوجود بعد تفويض السلطة	15
59	اختبار t-test لوجود بعد التدريب	16
60	اختبار t-test لوجود بعد الاتصال الفعال	17
61	اختبار t-test لوجود بعد التحفيز الذاتي	18
62	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	19
63	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	20

### قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
40	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الجنس	01
41	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال السن	02
42	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الخبرة	03
43	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المستوى التعليمي	04
44	دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المنصب الوظيفي	05

63	منحنى بياني لمعادلة الانحدار لارتباط التمكين الاداري وتعزيز ابداع العاملين	06
----	---	----

# مقدمة



## مقدمة:

يُعتبر التمكين الإداري من الأدوات الحيوية التي تسهم بشكل فعال في تعزيز إبداع العاملين داخل المؤسسات. ويُشير التمكين الإداري إلى مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى نقل صلاحيات ومسؤوليات معينة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى، مما يمنح العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال. هذا التحول الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لا يعزز فقط من قدرات الموظفين الفردية، بل ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

أحد الجوانب الرئيسية للتمكين الإداري هو بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستقلالية والثقة بين العاملين. عندما يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون الثقة من قبل الإدارة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للمجازفة والتفكير خارج الصندوق. هذا النوع من البيئة المشجعة يعزز من روح الابتكار وبيّح للأفكار الإبداعية أن تزدهر. على سبيل المثال، تقديم برامج تدريبية مكثفة وتوفير الموارد اللازمة للموظفين يساعد في تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، مما يُمكنهم من تقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسة.

علاوة على ذلك، يرتبط التمكين الإداري بتحسين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين. عندما يتمتع العاملون بفرص أكبر للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن أفكارهم وآرائهم قيمة حقيقية. هذا الشعور بالانتماء والمسؤولية يدفعهم للعمل بجدية أكبر والسعي لتحقيق النجاح الجماعي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

كما يلعب التمكين الإداري دوراً هاماً في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق. من خلال تشجيع نهج العمل الجماعي والتواصل المفتوح، يمكن للمؤسسات تسهيل تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات. هذا التفاعل المتزايد يعزز من القدرة على الابتكار وبيّح تطوير حلول شاملة ومتكاملة للمشكلات.


و يُعتبر التمكين الإداري عاملاً حاسماً في تعزيز إبداع العاملين، حيث يتيح لهم الفرصة للتطور المهني والشخصي في بيئة داعمة ومحفزة. من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة وتشجيع المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الابتكار وتحقق نتائج إيجابية مستدامة.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى 4 فصول:

حيث كان الفصل الأول فصلاً تمهيدياً: حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار العام للدراسة وذلك من خلال التطرق إلى الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المندرجة تحتها، بالإضافة إلى الفرضيات المقترحة للإجابة عن هذه التساؤلات، كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمشابهة.

أما الفصل الثاني: هو الجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية حول التمكين الإداري وأهميته وأهدافه...إلخ، أما المبحث الثاني مفاهيم حول إبداع العاملين وأهميته وأهدافه...إلخ،

أما الفصل الثالث فكان عبارة عن الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة حيث تم فيه التطرق إلى دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين عن طريق توزيع الاستبيان على موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ومعالجة هذه الاستبيانات عن طريق برنامج SPSS وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

A decorative frame made of black lines, with pink flowers and greenery on the left and right sides. The text is centered within the frame.

# الفصل الأول

## الفصل التمهيدي

**1-الإشكالية:**

في عالم الأعمال المعاصر، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب حلولاً مبتكرة وإبداعية لضمان الاستدامة والنجاح. وتعتبر قدرة الموظفين على الابتكار والتفكير خارج الصندوق من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، فإن تحقيق بيئة عمل تحفز الإبداع ليست مهمة سهلة، وتتطلب جهوداً متكاملة من الإدارة لتحفيز وتطوير هذه القدرات لدى العاملين.

في هذا السياق، يظهر التمكين الإداري كأحدى الاستراتيجيات البارزة التي يمكن أن تسهم في تعزيز إبداع العاملين. يركز التمكين الإداري على نقل بعض الصلاحيات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى الموظفين، مما يمنحهم درجة أكبر من الاستقلالية والثقة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

و منه يمكننا طرح التساؤل التالي:

- هل هناك دور لتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

ويمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

**2-التساؤلات الجزئية:**

- هل هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
- هل هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
- هل هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

## 3-الفرضية العامة:

- يوجد دور لتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

## 4- الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

## 5-أهداف البحث: إن الهدف من دراستنا هذه يتمحور في عدة نقاط نذكر منها:

- دراسة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري ومستوى الإبداع بين العاملين في المؤسسات الرياضية، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تعزز من قدرتهم على تقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة.
- تحديد العوامل والآليات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التمكين الإداري الفعّال، مثل التدريب والتطوير المهني، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد والدعم اللازمين.
- تقييم كيف يمكن للتمكين الإداري أن يؤثر إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة الرياضية، بما في ذلك تحسين الكفاءة، زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- دراسة وتحليل نماذج وتجارب ناجحة لمؤسسات رياضية قامت بتطبيق ممارسات التمكين الإداري وكيف ساهم ذلك في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

## 6-أسباب إختيار البحث:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع
- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص المدروس
- محاولة التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية
- التعرف على أبعاد التمكين الإداري في مديرية الشباب والرياضة

## 7-أهمية البحث:

تلعب دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية دورًا محوريًا في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. التمكين الإداري، الذي يشمل توفير الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الإبداعية، يساهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي والتحفيز الذاتي. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن لديهم القدرة على التأثير في مجريات الأمور، يزداد اندماجهم وولائهم للمؤسسة. هذا يعزز من إبداعهم وقدرتهم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسة الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التمكين الإداري في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتعلم المستمر، وهو ما يعزز من تطوير المهارات الفردية والجماعية على حد سواء.

حيث نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية. وكذلك إفادة المكتبة الجزائرية بوجه عام والمختصين بوجه خاص، وقطاع الرياضي والمتمثل في الإدارة الرياضية الجزائرية.

## 7-تعريف مصطلحات البحث:

## 1.7- تعريف التمكين الإداري:

## اصطلاحاً:

لتمكين الإداري هو عملية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين صلاحيات أكبر ومسؤوليات أوسع ضمن المنظمة، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات والمشاركة الفعّالة في تحسين أداء العمل. يركز التمكين الإداري على تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع والابتكار ( محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، ص33).

## اجرائياً:

هو استراتيجية طويلة الأجل كثيفة الإستخدام للموارد تتضمن وقتاً كبيراً واستثماراً مالياً من قادة المنظمة. يعزز تمكين الموظف الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بامتلاك الوظيفة. هذا يطمح الموظفين إلى أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية، لأنهم يحصلون على مكافأة شخصية مقابل تحقيق الأهداف. يصبح الموظفون أكثر نشاطاً وعاطفة وإخلاصاً مع الشعور بالقوة

## 2.7- تعريف إبداع العاملين:

## اصطلاحاً:

إبداع العاملين هو العملية التي يتم من خلالها تقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للمشكلات أو تحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة. يرتبط الإبداع بالقدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية وتطوير استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الفعالية والتميز في العمل(رعد حسن النصرن ، ، 2000 ص 28)

## اجرائياً:

إبداع العاملين يشير إلى القدرة على إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجهها المؤسسات أو الأفراد في سياق العمل. يمكن تعريفه بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، سواء في تصميم منتجات جديدة، أو تحسين العمليات الحالية، أو إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة، أو حل مشكلات معقدة بطرق غير تقليدية. إبداع العاملين يتطلب تفكيراً خلاقاً وقدرة على ربط الأفكار المختلفة لتوليد حلول تضيف قيمة ملموسة للمؤسسة أو الفرد.

## 8. حدود الدراسة: اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

▪ الحدود البشرية: جميع مسيري وعاملين مديرية الشباب والرياضة النوادي الرياضية لولاية المسيلة

▪ الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من شهر مارس 2024 إلى غاية شهر جوان 2024

▪ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

9- الدراسات السابقة: من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة لم نجد دراسة تناولت موضوعنا بصفة مباشرة، و الذي يعتبر جديدا في محتوى مشكلته، إلا أننا وجدنا دراسة ذات علاقة و نعرضها على النحو التالي:

الدراسة الأولى: دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

- المؤلف: د. علي عبد الله العلوي

- المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المؤسسات الرياضية.

- الأهمية: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تمكين العاملين في المؤسسات الرياضية لتحفيز الإبداع الإداري، مما يسهم في تحسين أداء هذه المؤسسات وزيادة تنافسيتها.
- النتائج: أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يعزز بشكل كبير من إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التمكين الإداري وتوفير بيئة عمل داعمة لتشجيع الإبداع.

### الدراسة الثانية: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في الأندية الرياضية

- المؤلف: د. ناصر محمد السهلي
- المنهج: استخدم المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من العاملين في الأندية الرياضية وتحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي.
- الأهمية: تبرز الدراسة أهمية التمكين الإداري في الأندية الرياضية، حيث تلعب هذه الأندية دوراً مهماً في تطوير الرياضة على المستوى الوطني. تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين التمكين والإبداع الوظيفي في هذا السياق.
- النتائج: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين فعالة لتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع.

### الدراسة الثالثة: دور التمكين الإداري في تحسين الأداء وتعزيز الإبداع في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية

- المؤلف: د. أحمد محمد البارقي
- المنهج: استخدم المنهج النوعي، حيث أجريت مقابلات مع مجموعة من العاملين في المؤسسات الرياضية وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى.
- الأهمية: تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التمكين الإداري على تحسين الأداء وتعزيز الإبداع في المؤسسات الرياضية، مما يساعد في تطوير هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها.

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى الإبداع. وأوصت بضرورة تطوير برامج تمكين شاملة تتضمن التدريب المستمر وتوفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### الدراسة الرابعة: تأثير التمكين الإداري على الابتكار في المؤسسات الرياضية

- **المؤلف:** د. فاطمة سالم الشمري
- **المنهج:** استخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات من العاملين في المؤسسات الرياضية.
- **الأهمية:** تسلط الدراسة الضوء على أهمية التمكين الإداري كعامل محفز للابتكار في المؤسسات الرياضية، مما يساهم في تطوير القطاع الرياضي وزيادة فاعليته.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الرياضية. وأوصت بضرورة تبني سياسات تمكين فعالة وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابتكار.

#### الدراسة الخامسة: أثر التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين في القطاع الرياضي: دراسة تطبيقية

- **المؤلف:** د. يوسف عبد الرحمن الزهراني
- **المنهج:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع العاملين في القطاع الرياضي.
- **الأهمية:** تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في القطاع الرياضي، الذي يعتبر من القطاعات الحيوية والمهمة في المجتمع.
- **النتائج:** بينت النتائج أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي واضح على إبداع العاملين في القطاع الرياضي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التمكين وتطوير برامج تدريبية مستمرة لتحفيز الإبداع.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى البحث عن كافة السبل الكفيلة لمساعدتها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على المورد البشري كونه مصدر أساسي وفعال في تقويم المؤسسات، وعليه وحتى تحقق المؤسسات النجاحات عليها أن تسعى إلى تطوير وتفعيل الكفاءات والعاملين بصفة عامة بها، من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأخذ بأفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار، من خلال هذا المنطلق دخل مصطلح معاصر وحديث ألا وهو التمكين الإداري من أجل تحقيق هذا التحدي وذلك من أبعاده لدفعهم اتجاه الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد ودفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة بينتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت.

وعليه فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

نبحث من خلال هذا المبحث في الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري لفهم ماهية التمكين الإداري واستعراضها بشيء من التفصيل من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب رئيسية. المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته.

### 1-1- مفهوم التمكين الإداري.

إن التعريف بمفهوم التمكين الإداري يستلزم إيراد التعريف اللغوي للمصطلح أولاً، ومن ثم عرض مجموعة التعاريف الاصطلاحية لهذا المفهوم ثانياً.

**أولاً : لغة:** عرف التمكين لغة على أنه مصدر لفعل "مكن"، يقال مكنه الله الشيء "تمكيناً" من و "أمكنه" . منه، وستمك الرجل من الشيء و"تمكّن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. (الرازي محمد بكر، مختار الصحاح، 1992، ص 630).

**ثانياً: اصطلاحاً:** لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

- عرف الكبيسي عامر خضير التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع - صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهه مشكلاتهم التي تعترض أدائهم .

- عرفه السكارنة بلال خلف على أنه إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقراراته الذاتية وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية". (السكارنة بلال خلف، 2009، ص27).

- كما هناك من عرفوا التمكين على أنه "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (الكبيسي عامر خضير، 2004، ص15)

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج بأن التمكين الإداري هو العملية التي تمنح الإدارة الأفراد بموجبها كافة الصلاحيات وإبداء الآراء والمبادرة في اتخاذ القرار في نطاق حدود الإشراف والمسؤولية وذلك قصد تنمية طاقاتهم الكامنة والإبداع الإداري لديهم.

## 1-2- أهمية التمكين الإداري.

ترجع أهمية التمكين إلى دوره المؤثر في إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية. وترجع أهمية التمكين الإداري بصفة عامة إلى دوره الفاعل في:

- تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل إبداعاتهم.
- تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.
- تنمية إسهامات العاملين كأفراد وأعضاء في فريق واستغلال فرص النمو.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم في اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في أعمالهم ومن ثم ثقتهم الذاتية في أنفسهم لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونون أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل.
- معالجة المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية وهرمية المستويات. (البغدادي عادل هادي، الحدراوي راقد حميد، 2013، ص 12).

كما توجد عناصر أخرى تبين أهمية التمكين الإداري: (إحسان دهش جلوب، 2014، ص 23).

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتهم.
- والتمكين يأتي لإحراز تقدم أفضل لمجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

## 1-3- متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

### - الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو

مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفهم يعاملوكهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف. (إخلاص إبراهيم الطواونة 2017، ص 39).

#### - الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

#### - الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدراتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل. (علي محمد سالي، 2002، ص ص 37-38).

#### - فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرص العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

#### - الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها. لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين. (أيمن عمر العبد طموس ، 2015، ص 101).

## - التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير تدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

## - مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. (المعاني أيمن وعقلة عبد الحكيم ، 2009، ص240)

## 1-4- أبعاد التمكين الإداري.

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد التمكين الإداري والتي سنتطرق إليها في هذه الدراسة وهي كالتالي:

- تفويض السلطة يعني قيام الرئيس بتحديد مهام المرؤوس، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري

- فرق العمل: إن فعالية الجماعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة قوية ونشاط التدريب والتعلم ودرجة التمكين فيها، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويرى بأن الفريق يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات. (العتيبي هلا، 2007، ص34).

- التدريب هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءاتهم الحالية والمستقبلية، حيث أنه من بين خصائص المؤسسات المتمكنة أنها توفر برامج تدريبية لعاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فريق.

- الاتصال الفعال: الاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وهذا ما يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المؤسسة وتوضيح

كل العاملين بأدوارهم واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم، وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم بسهولة وصول العالمين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم .

- التحفيز الذاتي: إن وجود نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الايجابي، مما يساهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي، لذا فإن برامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة نظام مكافآت يتناسب مع مستوى أداء العاملين. (المهيرات عماد، 2014، ص15)

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع.

من خلال المبحث في الأدبيات النظرية المتعلقة بالإبداع لفهم ماهية الإبداع واستعراضها بشيء التفصيل،

#### 2-1- تعريف الإبداع

إن التعريف بمفهوم الإبداع يستلزم إيراد التعريف اللغوي للمصطلح أولاً، ومن ثم عرض مجموعة التعاريف الاصطلاحية لهذا المفهوم ثانياً.

#### أولاً : الإبداع لغة

- في اللغة العربية: "الإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق". ويعرف أيضاً على أنه: "مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق".

في اللغة الإنجليزية: "مصطلح "إبداع" هو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Innovation) الذي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد وقد حولت إلى الفعل (In+Novare) التي تعني عمل شيء جديد، والابداع كما جاء في قاموس (Webster 1998) يعني عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاشيء. (الأخضر خراز، ، 2017-2018، ص17)

#### ثانياً: الإبداع اصطلاحاً

لقد قدّم العديد من العلماء والباحثين تعاريف مختلفة للإبداع، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف (Peter Drucker) : الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل مما يحقق تحولات في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها". (نسيم حمودة، ، 03 جويلية 2018، ص 80).

- تعريف (Anderson and King) الإبداع هو قدرة عقلية فردية أو جماعية، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته". (سمراء كحلات ، 2008-2009، ص 94)

- تعريف (Hage): "الإبداع هو الممارسات أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

- تعريف قاموس (بنجوين السيكولوجي): "الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة".

بناء على ما سبق، أمكن تعريف الإبداع على أنه: "القدرة العقلية التي يمكن أن تكون لدى الأفراد أو خلالها خلق فكرة جديدة لحل مشكلة حادثة أو إشباع حاجات ورغبات الأفراد" (نسيم حمودة وعلي دبي 2017، ص50)

## 2-2- أهمية الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة ترتبط بتطوير وتحسين الأفراد والمجتمعات والمنظمات تتجلى هذه الأهمية فيما يلي عرضه من نقاط :

- تطوير وتنمية الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على اتجاهاتهم الإبداعية وسلوكياتهم.
- يساعد الفرد على في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته
- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدرتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم في العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.
- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها. (سالم بن سعيد المسعودي، ، 24/07/2013، ص26)

كما أن للإبداع أهمية تتمثل في:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات ووظائفها.

- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.
- تحسين الجودة في القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة في مختلف مستوياتها
- المساعدة على تعزيز صورة وسمعة المنظمة لدى زبائنها.
- المساعدة على إبداع أفضل الطرق لزيادة قيمة المبيعات.

### 2-3- خصائص الإبداع

إن للإبداع العديد من الخصائص التي يمتاز بها وتميزه عن غيره من العمليات، من بين أهم تلك الخصائص نذكر الآتي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة.
- الإبداع يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويقدم عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا، والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائما بتحليل الفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- إضافة إلى ما سبق عرضه من خصائص، فإن للإبداع خصائص أخرى عديدة، نذكرها بعضها من خلال النقاط التالية:

- الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- يجب أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع، حتى وإن لم يكن جديدا للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا وليس عارضا.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.

- نجاح الإبداع يحتاج إلى ثلاثة عناصر قدرات علمية وتكنولوجية، وطلب السوق، وعون اقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق). (عذاري سعود الهاجري، ، 20 نوفمبر 2011، ص44)

## 2-4- الأسس النظرية للإبداع وعناصره.

إن الباحث في الأدبيات النظرية التي استعرضت الإبداع وما تعلق به، يلاحظ تشارك هذه الأدبيات في إيراد بعض الأسس النظرية التي يقوم عليها الإبداع، وهي الأسس التي نحاول التفصيل فيها من خلال هذا المطلب من خلال تقسيمه إلى أربع (04) فروع رئيسة.

### 4-2-1- نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك باختلاف المدارس والاتجاهات ووجهات النظر، من بين أبرز هذه النظريات نذكر ما يلي:

#### أولاً : نظرية التحليل النفسي (Sigmund Freud)

يفسر (سيغموند فرويد Sigmund Freud) عملية الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء، وأن الإبداع يفترض حرية مؤقتة لما قبل الوعي والعمليات الواعية واللاوعية أيضاً.

أما المعاصرون من أصحاب هذا الاتجاه فقد اهتموا بمفهوم ما قبل الوعي فهم يؤكدون ان العملية الإبداعية هي نتاج نشاط ما قبل الوعي، ويمكن للوعي ان يحرض ويحث بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد، إذن فدور الوعي لا ينفي، ولكن يرى أن الهواجس ما قبل الوعي هي التي تكشف التجارب وتكون أكثر مرونة وتتعاقب بسرعة أكبر مما هي عليه في الوعي.

ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً أن الإبداع محصلة لتفاعل ثلاث متغيرات للشخصية وهي: (الهو، والأنا، والأنا العليا) وأن تحقيق الإبداع مرهون بكبت الأنا حتى تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور. (سمر الشميلة، ، 2013، ص 164).

#### ثانياً: نظرية البحث والتفوق (T.Peters&B.Weterman)

تركز نظرية البحث والتفوق التي جاء بها كل من T.Peters&B.Weterman على مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة للمؤسسات الإبداعية، والتي تتمثل في التالي:

- ✓ الرغبة والتحفيز للإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- ✓ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم. .
- ✓ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ✓ تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية و تشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- ✓ تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- ✓ خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- ✓ استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

**ثالثا: نظرية التفكير الإبداعي أو القبعات الست (Edward de Bono)** بالنسبة لنظرية التفكير الإبداعي إداري إدوارد دي بونو (Edward de Bono) في كتابه "قبعات التفكير الست" أن التفكير له أنماط ستة هي: (المحايد العاطفي النقدي، الإيجابي، الإبداعي، الشمولي).

حيث يركز كل منها على معطيات معينة. فقد عبر عن هذه الأنماط بشكل رمزي بست قبعات، لكل قبعة لون يميز النمط المعني بها (الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر، الأزرق على التوالي. رابعا: نظرية العصف الذهني (Osborn) (عمر جهاد عبد الرحيم محمية، ، 13 جانفي 2016، ص 36)

يعتقد Osborn بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح Osborn منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

- إيجاد المشكلة ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
  - إيجاد الحقائق وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
  - إيجاد الأفكار: تهدف هذه الخطوة إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن .
  - إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.
  - قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة.
- وعليه فقد ركز عليها "أوسبورن" وقدم عدد من الاستراتيجيات لانجازها بنجاح كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

#### خامسا : نظرية تورانس (Torrance)

تحدث (تورانس Torrance) من خلال هذه النظرية عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان كما المبدع، درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها . ويرى Torrance أن الإبداع يعتمد على الأصالة والجدة والقبول الاجتماعي، وقد تبين اختباره في التفكير الإبداعي على أساس نموذج جيلفورد. (بلال بن عرعور وآخرون، 29 فيفري 2020. ص 227)

#### سادسا : نظرية ماسلو (Maslow)

ركز (ماسلو Maslow) في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة كما توصل إلى أن الإبداعية ينبع الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية، العادية، وعد الإدراك الحسي عنصرا أساسيا في تحقيق من الذات الإبداعية. (كريمة بشير المجدوبي، ، جويلية 2020، ص 336)

## سابعا: نظرية لامبروسو (Lambroso):

ربط الامبروسو Lambroso من خلال هذه النظرية بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني، واستنتج بأن جنون العبقرية شكل خاص، وبين أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود لعامل الوراثة، وقد استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل طول القامة أو قصرها النضج الكبير ، استخدام اليد اليسرى، التلعثم . (طالب ناصر حسين، 2011، ص 12)

### 2-4-2- عناصر الإبداع

للإبداع مجموعة من العناصر التي يجعل منها بعض الباحثين سمات للشخصية الإبداعية، تتمثل هذه العناصر في النقاط التالية :

**أولاً: الحساسية للمشكلات:** هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، فالشخص المبدع يشعر ويلاحظ وجود شيء خاطئ لا يلاحظه الآخرون، فيحاول الوصول إلى حلول، ولا شك أن إدراك واكتشاف المشكلة يعد أولى خطوات إيجاد الحلول الإبداعية.

**ثانياً : الطلاقة :** هي قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة أو الملائمة في غضون فترة زمنية محددة، إلا أن تلك القدرة تتفاوت بين موظف وآخر.

**ثالثاً : المرونة :** يقصد بها قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، فالمرونة عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير. (الأخضر خراز، ، 2011، ص 13).

**رابعاً: الأصالة:** هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالموظف المبدع الأصيل لا يكرر أفكار زملائه، ولا يقلدهم في تكرار حلولهم للمشكلات بل يكون متفرداً، مبدعاً قادراً على ملاحظة التناقضات واكتشاف العلاقات بين الأنشطة والمهام وبيئة العمل.

**خامساً: الإقناع** يحاول المبدع التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي خلال عرض الحقائق من بأدلة مقبولة وواضحة.

**سادساً: روح المجازفة** وهي أن الشخص المبدع يميل إلى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (أسامة خيري، ، 2012، ص 42).

## 2-4-3- أنواع الإبداع

يختلف الكتاب والباحثين حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع من بين ذلك ما ذهب إليه (Taylor) في تقسيمه لأنواع الإبداع إلى خمسة أنواع كالتالي :

- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- الإبداع الفني: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم و وضعها أو دمجها في قالب واحد من أجل ان يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
- الاختراع وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مقل اختراع كمبيوتر.
- الإبداع الاستحدثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

إضافة إلى ذلك، فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبداع هي :

- الإبداع على مستوى الأفراد
- الإبداع على مستوى الجماعة
- الإبداع على مستوى المؤسسة. ( عاكف لطفي خصاونة ، 2011، ص54).

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 4 - 1 - الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداق للإشكالية ولما كان الاستبيان هو الأداة المعتمد عليها لإنجاز البحث لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين قصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له وبعد احتكاكي بموظفي المديرية وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة، ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات التي ساعدتني على المضي قدما في دراستي أخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة
- التعرف على مدى فهم واستيعاب عينة البحث لعبارات الاستبيان

### 4-2- منهج الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته

وانطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع

### 4-3- متغيرات الدراسة:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة

التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة.

#### أ - المتغير المستقل:

هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى وتكون ذات صلة بها، كما انه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من قياس النواتج.

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: التمكين الإداري

#### ب - المتغير التابع:

هو المتغير للمتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك ويعتبر المتغير المستقل تمثيل للاستجابة عن طريق المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة

ويظهر المتغير التابع في تعزيز إبداع العاملين

#### 4-4- مجتمع وعينة البحث:

يعرفه (GRAVITZ) على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر

#### أ- مجتمع البحث:

المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات

وأیضا يعرف مجتمع البحث على انه جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي
- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث

لذا فان مجتمع دراستنا يتكون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## ب- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه مجموعة تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث

فالعينة إذن هي المجتمع كله وفي بحثنا هذا كان عدد فراد المجتمع (60) موظف، و قد استخدمنا عينة عشوائية بسيطة وشملت إداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات والتي شملت عشرين (34) موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

## 4-5- أساليب جمع البيانات:

جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وقد احتوى

استبيان دراستنا على ثلاثة محاور كل محور يظم مجموعة من عبارات، المحور الأول الخصائص الوصفية للعينة عبارات المحور الثاني (16) عبارات، و المحور الثالث (14) عبارات، و ركزنا في تكوينها على عاملي البيئة واللغة المستعملة وسلاسة المفردات مع وضوح العبارات و بساطتها قدر الإمكان.

## 4-6- الخصائص السيكومترية:

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل و مقادير عديدة تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) و قابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم المؤشرات "مؤشر الصدق و الثبات و الموضوعية".

## أولاً - صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بصدق المحكمين ومن أجل ذلك عرضت صورة أولية للاستبيان على عدد من الأساتذة في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة الأساتذة في حذف العبارات غير المناسبة وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث.

**ثانياً - ثبات الإستبيان:** إن مفهوم ثبات الإستبيان يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة.

وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

**الجدول رقم 01: معامل الثبات كرونباخ الكلي ولمحاور الدراسة في تعزيز**

الإحصائيات		المحور الأول:
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	التمكين الإداري
0.877	16	
الإحصائيات		المحور الثاني:
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	إبداع العاملين

0.720	14	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's معامل Alpha	عدد الأسئلة	الاستبيان كاملاً
0.867	30	

توضح الجداول السابقة أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الثاني: التمكين الإداري بـ 0.877 وحدها الأدنى في محور الثالث: إبداع العاملين بـ 0.720"

كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.867، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام المقياس.

- نظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم 07 يمكن اعتبار المقياس بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

ثالثاً: الإتساق الداخلي بين محاور الدراسة

الجدول رقم 02: معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.

		التمكين الإداري	إبداع العاملين
التمكين الإداري	معامل بيرسون	1	.773**
	مستوى الدلالة المعنوية		.000
	عدد العينة	34	34
إبداع العاملين	معامل بيرسون	.773**	1
	مستوى الدلالة المعنوية	.000	
	عدد العينة	34	34

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة بلغت 0.773 وهي قيم أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 ومنه تعتبر محاور المقياس صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### 4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS (22) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>/Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3)، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

الجدول رقم 03: درجات الموافقة للاستبيان

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v22

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة موافق تماماً (- أدنى درجة) غير موافق تماماً (/) عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة =  $0.8 = 5/(1-5)$  وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

▪ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

## جدول رقم 04: يمثل درجات الاستبيان

مجال الوزن النسبي	درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
أقل من 36%	درجة منخفضة جداً	غير موافق تماماً	من 1 إلى 1.80 درجة
من 36% إلى 52%	درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
من 52.1% إلى 68%	درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
من 68.1% إلى 84%	درجة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
من 84.1% إلى 100%	درجة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss v22

**ملاحظة:** ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

### 4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

خطوات إجراء الدراسة الميدانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 05 موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بتاريخ 15 ماي 2024 وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعدها تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة مقدره ب 34 موظفا وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين قد عددهم ب 05 موظفين، لإبداء أرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة بتاريخ 24 ماي 2024، وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة تم استرجاع كل الاستمارات في نفس اليوم.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS ابتداء من تاريخ 26 ماي 2024 حيث تم وضع البيانات التي أعطاها النظام في جداول و التي سنتطرق لتحليلها في الفصل الموالي.

## خلاصة:

إن تحديد و ضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم و السبيل الذي يؤدي الى الوصول إلى نتائج هادفة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط مجالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها.

و قد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة الاستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج سنقوم بتحليلها و مناقشتها في الفصل الموالي.

وتضمن فصل منهجية البحث منهج البحث الذي استعمله الباحث في دراسته والمتمثل في المنهج الوصفي، كما تضمن دراسة استطلاعية التي كان الهدف منها التعرف والإطلاع على الظروف المحيطة بمسيري وعمال مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة والتأكد من صدق وثبات الاستبيان المعد لهذه الدراسة.

قام الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى المجتمع الإحصائي عينة البحث وخصائصهما وحدود البحث ومجالاته، كما قام بشرح أدوات البحث المتمثلة في استبيان.



## الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة  
النتائج

**تمهيد:**

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث بنائها وتقنيها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد العينة.

ويتناول هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

## 1- خصائص عينة البحث:

تحدد خصائص عينة البحث من خلال:

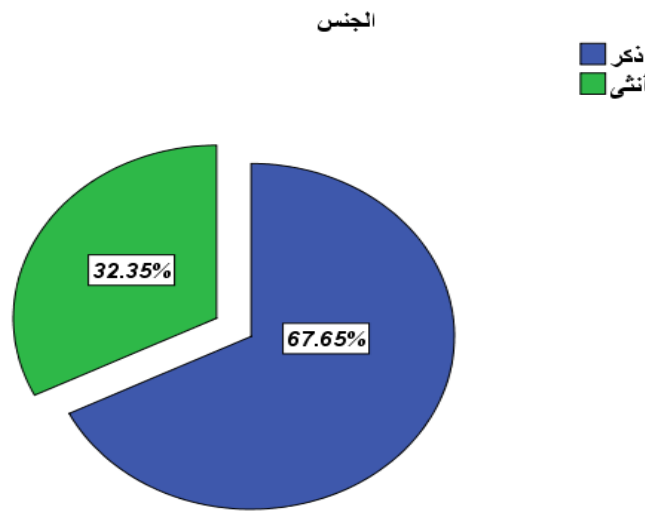
### 1-1- الجنس:

الجدول رقم 05: خصائص عينة البحث من خلال الجنس

		Frequenc y	Percent
Valid	ذكر	23	67.6
	أنثى	11	32.4
Total		34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الجنس.



من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 01 نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 67.65%، وبلغت نسبة الإناث 32.35% وهي النسبة الأكبر، ومنه نستنتج أن المديرية تعتمد بشكل كبير في عملها على الذكور.

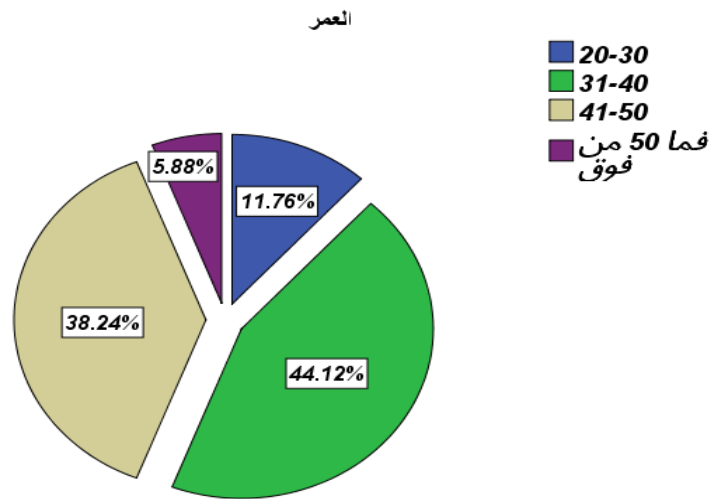
## 1-2- السن

الجدول رقم: 06 خصائص عينية البحث من خلال السن،

		Frequency	Percent
Valid	20-30	4	11.8
	31-40	15	44.1
	41-50	13	38.2
	من 50 فما فوق	2	5.9
	Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال السن.



من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 02 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وت فوق 20 سنة بلغت 11.76%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بلغت 44.12% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 38.24%، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 5.88% وهي نسبة قليلة جداً، مما يدل على نقص في هذه الفئة واعتماد المديرية على فئة 31 سنة إلى 50 سنة بدرجة كبيرة.

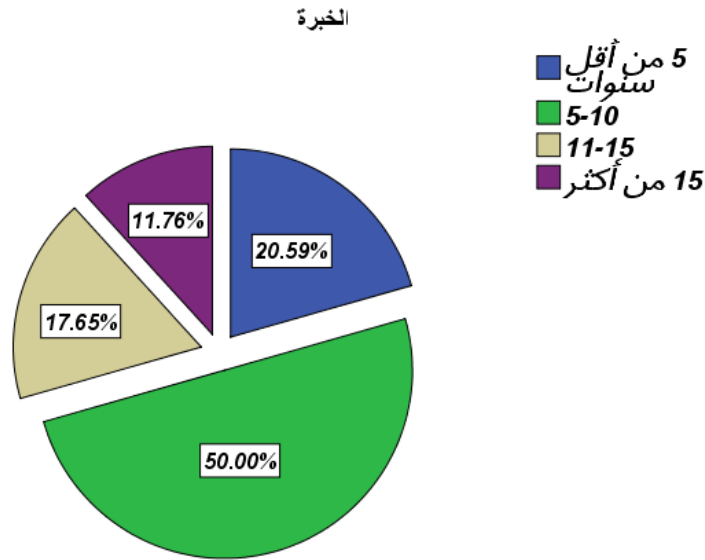
## 1-3-الخبرة

الجدول رقم 07: خصائص عينة البحث من خلال الخبرة

	Frequency	Percent
Valid		
أقل من 5 سنوات	7	20.6
5-10	17	50.0
11-15	6	17.6
أكثر من 15	4	11.8
Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 03 أن نسب الخبرة كانت متفاوتة بشكل كبير حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 20.59% فيما كانت نسبة 50% لما بين 5 إلى 10 سنوات وهي أكبر نسبة، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة 17.65%، وأخيراً نسبة الخبرة التي تفوق 15 سنة بلغت 11.76% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة وهذا راجع لنقص وجود فئة كبار السن في المديرية والتي تتجاوز سنهم 50 سنة.

1-4-المستوى التعليمي:

الجدول رقم 08: خصائص عينة البحث من خلال المستوى التعليمي

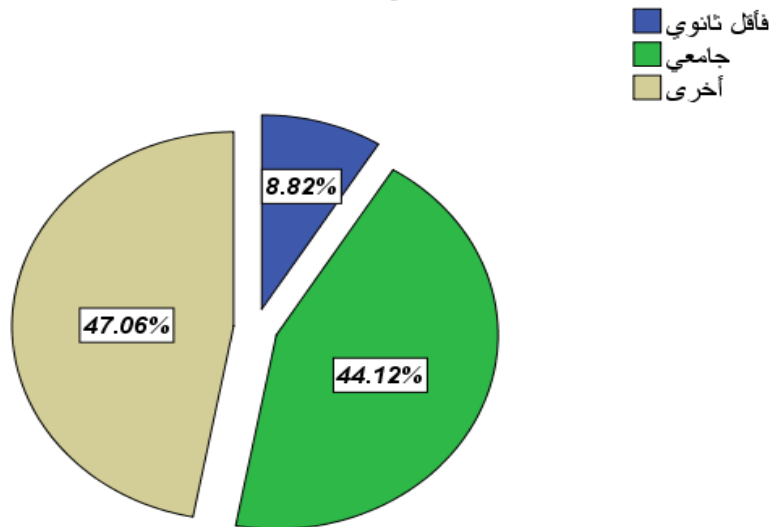
		Frequency	Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	8.8
	جامعي	15	44.1
	أخرى	16	47.1
Total		34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المستوى

التعليمي

التعليمي المستوى



من خلال الجدول رقم 08. والشكل رقم 04 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية بلغت 44.12% وهي نسبة عالية، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوية فأقل بلغت 8.82%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات أخرى 47.06% وهي أعلى نسبة مما يدل

على تنوع التخصصات والشهادات الموظفة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

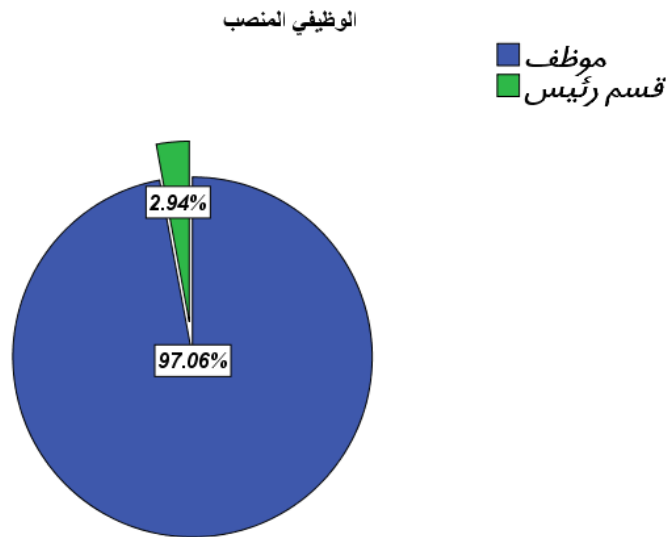
### 1-5- منصب الوظيفي:

الجدول رقم 09 خصائص عينية البحث من خلال المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent
Valid	موظف	33	97.1
	رئيس قسم	1	2.9
	Total	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

الشكل رقم 05: دائرة نسبية تمثل خصائص عينة البحث من خلال المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 05 كانت أكبر نسبة لمنصب موظف ب 97.06%، أما منصب رئيس قسم فبلغ 2.94% ومنه نستنتج أن عدد العمال يشكل نسبة كبيرة من الحجم الكلي للموظفين في المديرية مقارنة بعدد رؤساء الأقسام.

## 2- التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

### 1- تحليل فقرات محور التمكين الإداري:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور أبعاد التمكين الإداري قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

#### حول بعد تفويض

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: تفويض السلطة
الرتبة	عدد استمارات				
1	34	0	4.04	0.856	1- لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك
4	34	0	3.70	0.863	2- يشجعك مديرك على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك
2	34	0	3.92	0.695	3- تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار فرق العمل
3	34	0	3.74	0.944	4- تشارك الإدارة العليا جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " لديك الحرية في اختيار

طريقة تنفيذ عملك.. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.856، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

◀ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار فرق العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.695، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار فرق العمل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

◀ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: تشارك الإدارة العليا جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي تشارك الإدارة العليا جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

◀ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: " لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 02: التدريب
الرتبة	عدد استمارات				
3	34	0	4.04	0.807	5-تتبنى المؤسسة فرص متساوية للعاملين للتدريب
4	34	0	3.88	0.824	6-تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة
2	34	0	4.04	0.781	7-تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين
1	34	0	4.12	0.820	8-تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: "تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.820، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية...حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: "تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن

قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين. حسب وجهة نظرهم.

◀ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " تتبنى المؤسسة فرص متساوية للعاملين للتدريب."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.807، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي تتبنى المؤسسة فرص متساوية للعاملين للتدريب بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

◀ تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.824، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 12: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

#### حول بعد الاتصال الفعال

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 03: الاتصال الفعال
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
1	34	0	3.90	0.678	9- يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم
4	34	0	3.60	0.948	10- يزودني مديري بالمعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات					
2	34	0	3.88	0.849	11- توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات
3	34	0	3.84	0.710	12- تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.678، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: "توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.849، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: "تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

◀ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.948، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

#### حول بعد التحفيز الذاتي

N			انحراف معياري	المتوسط	البعد 04: التحفيز الذاتي
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
3	34	0	0.634	3.92	13- تراعي المؤسسة نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين المختلفة
1	34	0	0.647	4.10	14- تقوم المؤسسة بتنوع طرق التحفيز كالتحفيز المادي والمعنوي
4	34	0	0.710	3.84	15- تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتمادهما على الانتقاد والتهديد
2	34	0	0.740	4.06	16- نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات الأخرى

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: "تقوم المؤسسة بتنوع طرق التحفيز كالتحفيز المادي والمعنوي.. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث

أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.647، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 : **تقوم المؤسسة بتنوع طرق التحفيز كالتحفيز المادي والمعنوي..** بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: " **نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات الأخرى..** "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي **نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات الأخرى..** بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: " **تراعي المؤسسة نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين المختلفة** "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.634، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي **ترى تراعي المؤسسة نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين المختلفة** بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " **تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتمادهما على الانتقاد والتهديد..**"، نلاحظ أنها احتلت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 **تعتمد الإدارة على المكافآت**

والتشجيع أكثر من اعتمادهما على الانتقاد والتهديد.. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم

## 2- تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لجميع عبارات محور التغيير التنظيمي قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

### حول محور إبداع العاملين

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	المحور 3: إبداع العاملين
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
10	34	/	3.80	1.126	17- أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة
8	34	/	3.87	0.900	18- أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الازمات
2	34	/	4.17	0.874	19- اسعى بكل جدية الى تقديم أفكار ابداعية
3	34	/	4.03	0.964	20- توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي
11	34	/	3.77	1.006	21- أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من اجل معالجته بحلول ابداعية
9	34	/	3.87	1.042	22- أجتهد في تقديم أفكار متنوعة
1	34	/	4.53	0.571	23- اسعى الى إيجاد حلول مختلفة
6	34	/	3.93	0.944	24- أستجيب الى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة
7	34	/	3.90	0.960	25- أعتقد انني أنتج أفكار تساعدني على

مشاكل أداء وظيفتي					
12	34	/	3.77	1.278	26- أمتك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني اولد الأفكار الجديدة
13	34	/	3.70	0.915	27- أهتم دائما بان أوذي عملي بطرق جديدة
4	34	/	3.97	0.669	28- لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها
14	34	/	3.67	1.155	29- اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها
5	34	/	3.93	0.868	30- تتيح الإدارة الفرصة امام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: " اسعى الى إيجاد حلول مختلفة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وانحراف معياري 0.571، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي اسعى الى إيجاد حلول مختلفة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: اسعى بكل جدية الى تقديم أفكار ابداعية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري بلغ 0.874، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على اسعى بكل جدية الى تقديم أفكار ابداعية. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.964، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: **لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.669، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 أي **لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها**. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: **" تتيح الإدارة الفرصة امام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.."**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.868، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 أي **تتيح الإدارة الفرصة امام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات** بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: **" أستجيب الى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة."** حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي **أستجيب الى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة**. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: **أعتقد انني أنتج أفكار تساعدني على مشاكل أداء وظيفتي**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.960، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي **أعتقد انني أنتج أفكار تساعدني على مشاكل أداء وظيفتي** بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: **أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الازمات.**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 0.900، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 **أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الازمات.** بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: **" أجتهد في تقديم أفكار متنوعة.**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 1.042، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي **أجتهد في تقديم أفكار متنوعة** بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: **أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة** نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 1.126، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي **أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة**

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من اجل معالجته بحلول ابداعية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.006، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من اجل معالجته بحلول ابداعية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: أمتلك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني اولد الأفكار الجديدة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.278، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أمتلك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني اولد الأفكار الجديدة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: "أهتم دائما بان أؤدي عملي بطرق جديدة."، نلاحظ أنها احتلت الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.915، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي أهتم دائما بان أؤدي عملي بطرق جديدة. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ

1.155، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 29. اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

### 3-اختبار فرضيات الدراسة

#### 3-1- الفرضية الأولى:

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة وهي تتعلق بالفرضية الأولى للدراسة من خلال أبعادها الأربعة

- H1 يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

#### الفرع الأول: البعد الأول

##### ➤ الإجابة على التساؤل الأول:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد تفويض السلطة في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد تفويض السلطة في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

#### الجدول رقم 15: اختبار t-test لوجود بعد تفويض السلطة

البعد 1: تفويض السلطة				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري
القيمة	34	3.85	0.532	0.75

	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	11.295	33	0.000	0.850	0.70	1.00

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الأول المتعلق ب: تفويض السلطة بلغ (3.85) بانحراف معياري بلغ (0.532) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد تفويض السلطة في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة محل الدراسة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (11.295) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعد تفويض السلطة في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

### الفرع الثاني: البعد الثاني

#### ➤ الإجابة على التساؤل الثاني:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التدريب في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التدريب في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

## الجدول رقم 16: اختبار t-test لوجود بعد التدريب

البعد 2: التدريب						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.62	0.439	3.96	34		
3 = قيمة المتوسط الفرضي						
	درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض				
	1.08	0.83	0.955	0.000	33	15.368
	القيمة					

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق بـ التدريب بلغ (3.96) بإنحراف معياري بلغ (0.439) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $u=3$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التدريب في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (15.368) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد التدريب في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل  $H1$  واستبعاد الفرض الصفري  $H0$

## الفرع الثالث: البعد الثالث

## ➤ الإجابة على التساؤل الثالث:

-  $H1$  يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد الاتصال الفعال في التمكين

الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

-  $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد الاتصال الفعال في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 17: اختبار **t-test** لوجود بعد الاتصال الفعال

البعد 3: الاتصال الفعال						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	34	3.81	0.535	0.076		
3 = قيمة المتوسط الفرضي						
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	10.635	33	0.000	0.805	0.65	0.96

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثالث المتعلق بـ: الاتصال الفعال بلغ (3.81) بانحراف معياري بلغ (0.535) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $u=3$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد الاتصال الفعال في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (10.635) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد الاتصال الفعال في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل  $H_1$  واستبعاد الفرض الصفري

$H_0$

الفرع الرابع: البعد الرابع

➤ الإجابة على التساؤل الرابع:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التحفيز الذاتي في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التحفيز الذاتي في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 18: اختبار t-test لوجود بعد التحفيز الذاتي

البعد 4: التحفيز الذاتي						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	34	3.48	0.456	0.081		
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	10.112	33	0.000	0.723	0.52	0.85

- من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الرابع المتعلق بـ: التحفيز الذاتي بلغ (3.48) بانحراف معياري بلغ (0.456) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد التحفيز الذاتي في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.112) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه وجود بعد التحفيز الذاتي في التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

### 3-2- الفرضية الثانية:

بعد اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بوجود التمكين الإداري فبوجود أبعاد التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة ، يتبين لنا وجود وتحقيق التمكين الإداري لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، واختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

▪ **H1** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

▪ **H0** لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

**الجدول رقم 19: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية.**

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة	مستوى	معامل	معامل
				المحسوبة	معنوية	اختبار	معنوية	ارتباط	التحديد
						F			
التمكين الإداري		1.006	0.001	2.001	0.001	0.006	0.000	0.470	0.011
إبداع العاملين		0.423	0.00	7.557	0.00				

▪ من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.470 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.011، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.006 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

### 3-3- الفرضية الثالثة

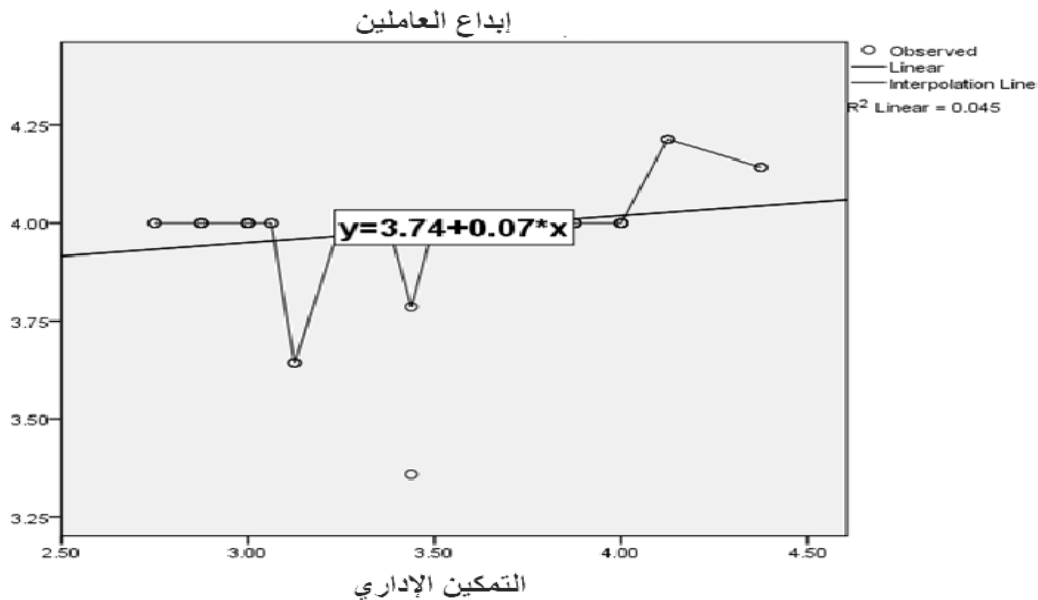
- **H1** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- **H0** لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

الجدول رقم 20: معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبيان

		التمكين الإداري	إبداع العاملين
التمكين الإداري	معامل بيرسون	1	.773**
	مستوى الدلالة المعنوية		.000
	عدد العينة	34	34
إبداع العاملين	معامل بيرسون	.773**	1
	مستوى الدلالة المعنوية	.000	
	عدد العينة	34	34

الشكل رقم 06: منحنى بياني لمعادلة الانحدار لارتباط التمكين الاداري

وتعزيز ابداع العاملين



المصدر: من إعداد الطالب وبالإعتماد على مخرجات برنامج spss

▪ من خلال الجدول رقم 20 والشكل رقم 06، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط مرتفعة بمعدل عام متوسط يقدر ب (0.867) فقيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) توضح أن هناك علاقة ترابطية في إبداع العاملين (المتغير التابع) يعزى إلى المستوى الذي وصل إليه تطبيق التمكين الإداري (المتغير المستقل) ومنه، وهذا يعني انه توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك علاقة توافقية بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

ومن خلال معادلة الانحدار  $Y=3.74+0.07*X$  الممثلة في الشكل رقم، 08 والجدول السابق رقم 22 حيث يعتبر نموذج تحليل الانحدار من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، ويهتم نموذج الانحدار بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى، وهي المتغيرات المستقلة وبافتراض وجود متغير تابع ومتغير مستقل، حيث  $Y$  هو المتغير التابع و  $X$  هو المتغير المستقل، أي أن للتمكين الإداري دوراً فاعلاً في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة



# الاستنتاجات والاقتراحات

## 1- نتائج صحة الفرضيات:

- من اختبارنا للفرضية الأولى والتي مفادها يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود التمكين الإداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية على وجود التمكين الاداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- من اختبارنا للفرضية الثانية والتي مفادها لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة حيث توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل ايجابية تثبت عكس ذلك ألا وهي وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود دور للتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- من اختبارنا للفرضية الثالثة والتي مفادها لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وقد توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية نظرا لوجود دلائل إيجابية تثبت أن هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وتعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

## توصيات الدراسة: استخلصنا بعض التوصيات نذكر منها:

- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية والرياضية، مما يعزز شعورهم بالملكية والانتماء.
- خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع من خلال توفير مساحات مخصصة للابتكار والتفكير الحر.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات الإدارية والإبداعية للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- تأهيل القادة والمديرين في المؤسسات الرياضية على أساليب التمكين وكيفية تحفيز الإبداع بين الفرق.
- تشكيل فرق عمل متنوعة تعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الإبداع من خلال التعاون.
- ضمان وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لنقل الأفكار والاقتراحات بسهولة.

- تقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين من خلال الاعتراف بجهودهم وتقدير إنجازاتهم.
- توفير الموارد المادية والتقنية اللازمة التي تساعد العاملين على تنفيذ أفكارهم الإبداعية.
- تقديم حوافز مالية ومعنوية لمن يساهمون بأفكار إبداعية تساعد في تحسين الأداء الرياضي والإداري.
- وضع نظام تقييم شفاف يعزز من قيمة الإبداع ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية.

### آفاق الدراسة المستقبلية

- إجراء دراسات طويلة الأمد لقياس تأثير التمكين الإداري على الإبداع والأداء العام للمؤسسات الرياضية.
- تقييم الأثر المستدام للتمكين الإداري على تحفيز الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.
- مقارنة تأثير التمكين الإداري على الإبداع في رياضات مختلفة لتحليل العوامل المؤثرة بشكل أدق.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الرياضية في دول مختلفة لفهم تأثير العوامل الثقافية على التمكين والإبداع.
- استخدام تقنيات تحليل الشبكات الاجتماعية لفهم كيفية تدفق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات الرياضية.
- تطبيق نماذج تحليلية متقدمة مثل النماذج الاقتصادية والنفسية لفهم العوامل المؤثرة على الإبداع.
- تطوير برامج تدريبية مبتكرة تستهدف تعزيز المهارات الإبداعية والإدارية للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية المبتكرة وتأثيرها على الأداء والإبداع في المؤسسات الرياضية.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1. الكتب:

- الرازي محمد بكر، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1992،
- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2004،
- البغدادي عادل هادي، الحدراوي راقد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013،
- إحسان دهش جلوب، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014،
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2012،
- عاكف لطفي خصاونة إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2011،
- المهيترات عماد علي اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان عمان، الطبعة الأولى ، 2014

### 2. الرسائل الجامعية:

- العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال الجامعة الاردنية، الأردن، 2007،
- الأخضر خراز، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2017-  
2018،

- نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة  
من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -  
المسيلة - الجزائر ، 03 جويلية 2018،

- سالم بن سعيد المسعودي، التمكين والوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في  
الشركة العمانية للاتصالات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،  
تخصص إدارة أعمال جامعة اليرموك - إربد - الأردن، 24/07/2013،

- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة  
للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،  
تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 20 نوفمبر 2011،

- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة رسالة مقدمة  
ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية  
والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2008-2009،

- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط  
السياحة الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة  
أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 13 جانفي 2016،

- الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب  
حمام ربي بسعيدة نموذجا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي  
للمؤسسات تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد  
- تلمسان - الجزائر، 2011،

### 3. المقالات:

- إخلاص إبراهيم الطواونة، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية مجلة جامعة الحسين بن طلال المجلد 3، العدد 1، السعودية، 2017،
- المعاني أيمن وعقلة عبد الحكيم التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009،
- بلال بن عرعور وآخرون، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ Edward de Bono، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، المجلد الثالث عشر - العدد الأول، 29 فيفري 2020.
- كريمة بشير المجذوبي، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية - الزاوية - ليبيا، المجلد الثاني، جويلية 2020،
- طالب ناصر حسين، الشخصية المبدعة ناتج اسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس والتخصص والمرحلة الدراسية مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - بغداد - العراق، المجلد (2011) - العدد ديسمبر 2011،
- أيمان عمر العبد طموس التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص قاسم البناء، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015،
- سمر الشمائلة، العلاقة بين نظرية تورانس (Torrance) للإبداع ومستوى الانجاز لدى لاعبات فرق الجمباز للفئة العمرية 10-12 سنة، التجديد في عالم الإبداع الرياضي، الجزء الأول، الجامعة الأردنية - عمان - الأردن، 2013،



جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

## استبيان حول "أهمية الرقمنة في تنظيم وتسيير الإدارة الرياضية "

الأخ الكريم / الأخت الكريمة – العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تعبئة استبيان لانجاز مذكرة ماستر


في إطار إنجازنا لمذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الادارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان: **أهمية الرقمنة في تنظيم وتسيير الإدارة الرياضية** ، نحن بصدد تطبيق استمارة استبيان للحصول على المعلومات اللازمة لانجاز البحث، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آملين منكم توشي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

المحور الأول: معلومات عامة				
التقييم				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الثاني: التمكين الإداري .				
البعد 01 : تفويض السلطة				
				01 لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك
				02 يشجعك مديرك على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك
				03 تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع والابتكار فرق العمل
				04 تشارك الإدارة العليا جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة
البعد 02 : التدريب				
				05 تتبنى المؤسسة فرص متساوية للعاملين للتدريب
				06 تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة
				07 تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين
				08 تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية
البعد 03 : الاتصال الفعال				
				09 يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلكم

					10 يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
					11 توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرارات
					12 تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب
<b>البعد 04 : التحفيز الذاتي</b>					
					13 تراعي المؤسسة نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين المختلفة
					14 تقوم المؤسسة بتنوع طرق التحفيز كالتحفيز المادي والمعنوي
					15 تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتمادهما على الانتقاد والتهديد
					16 نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة أحسن من نظم الحوافز في المؤسسات الأخرى
<b>المحور الثالث: إبداع العاملين</b>					
					17 أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة
					18 أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الازمات
					19 اسعى بكل جدية الى تقديم أفكار ابداعية
					20 توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي
					21 أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من اجل معالجته بحلول ابداعية
					22 أجتهد في تقديم أفكار متنوعة
					23 اسعى الى إيجاد حلول مختلفة
					24 أستجيب الى التغيرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة
					25 أعتقد انني أنتج أفكار تساعدني على مشاكل أداء وظيفتي
					26 أمتلك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني اولد الأفكار الجديدة
					27 أهتم دائما بان أودي عملي بطرق جديدة

					28	لدي القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها
					29	اطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون خوف من فشلها
					30	تتيح الإدارة الفرصة امام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات



الملخص

## الملخص:

التمكين الإداري يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية. من خلال تفويض السلطات، وتوفير بيئة عمل محفزة، والتدريب المستمر، والتحفيز، والتواصل الفعال، ويمكن للمؤسسات الرياضية أن تطلق العنان لإبداع موظفيها، مما يسهم في تحقيق نجاحات كبيرة وتطوير مستمر في هذا المجال الحيوي. فتفعيل دور التمكين الإداري يعد استثماراً مستداماً في رأس المال البشري، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين"، حيث تمت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، فقد تم توزيع إستمارة إستبيان على 34 موظف، وتم تحليل إجابات المبحوثين عن طريق برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور لتمكين الإداري في تعزيز إبداع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، إبداع العاملين، المؤسسة الرياضية

Abstract :

Administrative empowerment represents a crucial factor in enhancing the creativity of employees in sports institutions. By delegating authority, providing a stimulating work environment, continuous training, motivation, and effective communication, sports institutions can unleash the creativity of their employees, which contributes to achieving great successes and continuous development in this vital field. Activating the role of administrative empowerment is a sustainable investment in human capital, and enhances the organization's ability to adapt to changes and achieve its strategic goals efficiently and effectively.

This study aimed to determine the role of administrative empowerment in enhancing employees' creativity. The study was conducted in the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila. A questionnaire form was distributed to 34 employees, and the respondents' answers were analyzed using the SPSS program.

The study concluded that there is a role for administrative empowerment in enhancing the creativity of employees in the Youth and Sports Directorate in the state of M'sila.

**Keywords:** administrative empowerment, employee creativity, sports institution

تَمَنَّا لِمَدِينَةِ اللَّهِ