



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الادارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بعنوان:

## دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري في مديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية على مسيري المنشآت الرياضية بولاية -بسكرة-

إشراف الأستاذ

- خالد دحية

من اعداد الطالبة

- لمياء بوحاشي

السنة الجامعية 2018/2017

## شكر وعرافان

نحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين أن وفقنا وسدد خطايا لإتمام  
هذا الجهد المتواضع .

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
نتقدم بالشكر والعرافان للأستاذ: **دحية خالد المشرف** على بحثنا والذي لم  
يخلنا بتقديم بتوجيهاته القيمة وإرشاداته ونصائحه الهامة كما لا ننسى أن نشكر  
أستاذي بلوني عبد الحلیم الذي لم ييخني بتوجيهاته وكل  
من ساعدني من بعيد أو قريب ونشكر أساتذة العلم الذين زودونا بما نحتاجه من  
رصيد خلال الفترة الجامعية.

لكل هؤلاء نقول جزاكم الله خيرا ووفقكم إلى ما يحبه ويرضاه

## الاهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الكريم سيدنا وحبينا محمد عليه ازكى الصلاة وافضل التسليم (ص) وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد:  
بعدهما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الحتام لا يسعني الا أن اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام اقبالها الا بكلام يسكن في الارض أم في السماء الا بعبارات الليل أم بعبارات النهار

أمي الغالية

حقا الجنة تحت اقدام الامهات

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما من روحه وماله، إلى من كان دوما وراني إلى من علمني مبادئ الحياة إلى من يسعد بسعادتي ويجزن بجزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري، الذي مهما عملت لن أرد له خيره مدى الحياة

قوله صلى الله عليه وسلم "انت ومالك للأبيك"

أبي الغالي

إلى روح العم العزيز بوحاشي نجيب "رحمه الله"

أبواب الجنة للوالدين تفتح مادامت تربية البنات تربية دينية حسنة ومبادئ قيمة وعلم نافع قره عيني إخواني الثلاثة ورابعتهم صاحبة البحث :

كريمة التي كانت اليد اليمنى ومنبع الامل وأساس سندي في عملي هذا

نوال التي كانت مشعل ضوئي في هذا العمل

كلثوم التي كانت المشعل المنير لي في هذا العمل

إلى بنات إخوتي: دنيا، زينب، فريال، محمد.

إلى من شاركني لحظات البحث من بعيد صديقتي زهرة والاستاذ محمد شيشة

إلى جميع الاصدقاء والصديقات دفعة 2018/2017

لمياء

الفهرس

# فهرس المحتويات

شكر وعرافن

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة

أ-ب-ج

## الجانف التمهيدى

05	إشكالية الدراسة	1
08	فرضيات الدراسة	2
08	أهمية الدراسة	3
08	أهداف الدراسة	4
09	دوافع إختيار الموضوع	5
09	تحديد المفاهيم والمصطلحات	6
10	الدراسات السابقة والمشابهة	7

## الجانف النظرى

الفصل الأول: الاتصال والتحفيز		
16	تمهيد	
المبحث الأول: الاتصال الإدارى		
17	مفهوم القيادة والاتصال	1
17	مفهوم الاتصال الإدارى	2
18	أهمية الاتصال الإدارى	3
18	عناصر الاتصال الإدارى	4
19	أنواع الاتصالات الإدارية	5
21	وسائل الاتصال الإدارى	6
22	معوقات الاتصال الإدارى	7
المبحث الثانى: التحفيز		
22	مفهوم التحفيز	1

23	عناصر التحفيز	2
23	أسس منح الحوافز	3
24	أنواع التحفيز	4
25	شروط تقديم التحفيز	5
25	خصائص نظام الحوافز الفعال	6
26	مراحل تصميم نظام الحوافز	7
28	خلاصة	
الفصل الثاني: التكوين وتمية الموارد البشرية		
30	تمهيد	
المبحث الاول: التكوين		
31	مفهوم التكوين	1
32	مبادئ التكوين	2
32	أهمية التكوين	3
33	أهداف التكوين	4
34	أنواع التكوين	5
36	مراحل العملية التكوينية	6
المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية		
38	مفهوم تنمية الموارد البشرية	1
39	خصائص تنمية الموارد البشرية	2
40	اهداف تنمية الموارد البشرية	3
41	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	4
42	العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية	5
44	أسباب تنمية الموارد البشرية	6
46	خلاصة	
الفصل الثالث: الإبداع الإداري		
48	تمهيد	
المبحث الاول: ماهية الإبداع الإداري		

49	مفهوم الإبداع	1
49	الفرق بين الإبداع والابتكار	2
49	مفهوم الإبداع الإداري	3
51	نظريات الإبداع الإداري	4
53	أهمية الإبداع الإداري	5
54	خصائص الإبداع الإداري	6
54	انواع الإبداع الإداري	7
55	مراحل الإبداع الإداري	8
<b>المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري</b>		
56	مبادئ الإبداع الإداري	1
56	عناصر الإبداع الإداري	2
58	مستويات الإبداع الإداري	3
59	مقومات الإبداع الإداري	4
61	استراتيجيات الإبداع الإداري	5
62	أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري	6
63	العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري	7
63	معوقات الإبداع الإداري	8
65	خلاصة	

### الجانب التطبيقي

<b>الفصل الرابع: الطرق المنهجية للدراسة</b>		
67	الدراسة الاستطلاعية	1
67	المنهج المتبع في الدراسة	2
67	مجالات الدراسة	3
68	عينة الدراسة	4
68	متغيرات الدراسة	5
68	أدوات جمع البيانات	6
70	صدق وثبات أداة الدراسة	7

71	تحليل محاور الاستبيان	8
71	الأساليب الاحصائية	9
<b>الفصل الخامس: عرض وقراءة نتائج الدراسة</b>		
73	تحليل البيانات الشخصية	1
76	تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان	2
92	إختبار الفرضيات	3
94	نتائج اختبار الفروق	4
<b>الفصل السادس: مناقشة فرضيات على ضوء النتائج</b>		
97	مناقشة الفرضية الاولى	1
99	مناقشة الفرضية الثانية	2
101	مناقشة الفرضية الثالثة	3
102	استنتاجات واقتراحات	
104	خاتمة	
مراجع		
ملاحق		



## فهرس الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع التحفيز	25
02	أنواع التكوين	35
03	نتائج صدق المحك	70
04	مقياس ليكارت	71
05	يبين توزيع الاستبيان حسب سن المسيرين.	73
06	توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للمسيرين.	74
07	توزيع الاستبيان حسب المؤهل العلمي للمسيرين.	75
08	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات المسيرين عن عبارة الاتصال والتحفيز	76
09	قيمة ت المحسوبة والمجدولة لإجابات المسيرين على عبارات المحور الاول	76
10	آراء المسيرين لتطبيق الادارة للبرامج التكوينية الدورية	79
11	آراء المسيرين في مدى عدد الدورات التكوينية.	80
12	آراء المسيرين في مدة الدورة التكوينية	81
13	آراء المسيرين في عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها	82
14	آراء المسيرين في الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية بالمنشأة الرياضية	83
15	يبين آراء المسيرين في إختيار المتكون في المنشأة الرياضية للدورة التكوينية	84
16	بين آراء المسيرين على فئة معينة	85
17	آراء المسيرين في أهمية الدورات التكوينية في المسار المهني.	86
18	آراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	87
19	آراء المسيرين أن الإدارة تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري.	88
20	آراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع	89
21	قيمة ت المحسوبة والمجدولة لإجابات المسيرين عن عبارة الدورات التكوينية	90
22	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات المسيرين عن عبارة الإبداع الإداري	90
23	قيمة ت المحسوبة والمجدولة لإجابات المسيرين عن عبارة الإبداع الإداري	91
24	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري	92

93	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري.	25
94	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري	26
95	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع حسب سنوات الخبرة	27
95	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري حسب المؤهل	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	عملية الاتصال الإداري	01
20	الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
21	الوسائل التقنية لعملية الاتصال الإداري	03
24	أسس منح الحوافز	04
27	مراحل تصميم نظام الحوافز	05
34	أهداف التكوين	06
36	يمثل نظام التكوين	07
38	يمثل خطوات العملية التكوينية	08
55	مراحل الإبداع الإداري	09
59	عناصر الإبداع الإداري	10
73	التمثيل البياني لمتغير سن المسيرين	11
74	التمثيل البياني لسنوات الخبرة للمسيرين	12
75	التمثيل البياني للمؤهل العلمي للمسيرين	13
79	التمثيل البياني لآراء المسيرين لتطبيق الإدارة للبرامج التكوينية الدورية	14
80	التمثيل البياني لآراء المسيرين في مدى عدد الدورات التكوينية.	15
81	التمثيل البياني لآراء المسيرين في مدة الدورة التكوينية .	16
82	التمثيل البياني لآراء المسيرين في عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها	17
83	التمثيل البياني لآراء المسيرين في الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية بالمنشأة الرياضية	18
84	التمثيل البياني لآراء المسيرين في اختيار المتكون في المنشأة الرياضية للدورة التكوينية	19
85	التمثيل البياني لآراء المسيرين على فئة معينة	20
86	التمثيل البياني لآراء المسيرين في أهمية الدورات التكوينية في المسار المهني.	21
87	التمثيل البياني لآراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	22
88	التمثيل البياني لآراء المسيرين أن الإدارة تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري.	23
89	التمثيل البياني لآراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع	24

مقدمة:

إن تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي فيها تحديات كبيرة بين التغيرات البيئية المتسارعة التي جعلتها ملزمة بتغيير المفاهيم والإستراتيجيات بشكل مستمر، لذلك كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال عدة وظائف متمثلة في التوظيف والتخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء وتكوين (تدريب) العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم.

تحتوي المنشآت الرياضية في الدول المتقدمة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى مجموعات تشمل الموارد المالية التي يمكن أن تحوي الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والمعلوماتية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية، الإدارية والرقابية ويمكن الغرض من تبني الإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسة على تخصيص موارها بالطريقة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية، ومن الملاحظ أن هناك نوعين من الموارد المتاحة للإدارة، وهما "الموارد التنظيمية والموارد البشرية" حيث يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذه الأخيرة تعمل على تحقيق النجاح والتغلب على المشاكل والأزمات بواسطة الأسس العلمية التي تؤدي إلى النجاح الصحيحة وتحقيقها بالأساليب العلمية وبالتالي أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحني إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري.

ومن هنا أصبحت المنظمات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة ان تحققه في خدماتها ونتاجها مقارنة بالمنشأة المنافسة لها، ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، إذ أصبح من الضروري مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين والذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات وأحداث تطغى على سلوكهم واتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم.

ومما لا شك فيه أن الاعتماد على العنصر البشري هو انطلاق مميز من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في استراتيجية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن هنا فإن تحقيق ذلك يمرّ حتماً عبر إدارة فعالة لها نظرة استراتيجية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هاته الاستراتيجية.<sup>1</sup>

إنشاء منشأة رياضية دائماً مبدأها هو تحقيق أهداف وغايات محددة ويعتمد نجاحها في ذلك على قدراتها في إيجاد الألفة المناسبة بين اصولها المادية والمالية والبشرية من جهة وحسن تسييرها من جهة أخرى. والموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في التنمية إذ أصبحت اليوم تحتل موقع الصدارة في الإهتمام من أجل التطور والنمو، فإدارة الموارد البشرية لها أهمية كبرى في نجاح او فشل أي منشأة رياضية.

1- بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والخوافز)،دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص09.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الإكتشافات الجديدة وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية والتطور المستمر للوصول إلى تحقيق نتائج ذات قيمة، وذلك بإعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، فلا بد ان يخضع هذا الأخير إلى التخطيط، الاستقطاب، التنظيم و التقييم، وذلك من خلال استراتيجيات ترسمها المنشأة، وكذا تبني التطور والتنمية المستمرة للمسيرين من خلال التركيز على العوامل الأساسية المهمة "كالاتصال، التكوين والحوافز"، فهذه المتغيرات هي التي تشكل الفارق في تسيير المنشآت، فبحسن استغلالها استطاعت المنشأة الوقوف في وجه المنافسة والتحدي بشكل يضمن لها الإستمرارية والبقاء.

فبالتركيز على هذه العوامل فقط لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى، وإنما هو محاولة منا لتبنيان قيمة هذه العناصر في تنمية الموارد البشرية للوصول إلى الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.<sup>1</sup>

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا المتمثلة في معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية، فتنمية الموارد البشرية تضمن تطوير قدرات الأفراد من خلال الاستثمار في التكوين ومنها الاستفادة من هذه القدرات في تطوير المؤسسة والمجتمع معا، إضافة إلى أن الجانب الإنساني له أهمية أكثر خاصة في التعامل مع المسيرين وكلما كانت العلاقات (الاتصالات الادارية) تتسم بالتكامل والترابط والانسجام كلما كان العمل ناجحا وذو مردودية جيدة.

غير أن المنشآت الرياضية على اختلاف أنواعها العديدة لها عقبات وعراقيل قد تقف في طريق عملها وتطورها، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة مبدعة تتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية واقتدار وتشجع الأفراد العاملين داخلها على ضرورة الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة بما في ذلك تحفيزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة وذلك من أجل الحفاظ على بقاء تلك المنشأة والمساهمة في تنميتها وتطويرها.

وعلى ضوء كل هذا فقد جاءت هذه الدراسة التي هي بعنوان دور تنمية الموارد في تحقيق الابداع الاداري في مديرية الشباب والرياضة والتي سنحاول من خلالها الكشف إذ كان هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

واقتضت الدراسة بتقسيم البحث إلى قسمين: قسم متعلق بالجانب النظري وقسم آخر متعلق بمحتواه بالإطار الميداني للدراسة (تطبيقي).

❖ أما الجانب التمهيدي فقد استهل بطرح مقدمة عامة وإشكالية الدراسة التي تحللتها تساؤلات وفرضيات ثم أهمية وأهداف الدراسة، وختاما لهذا الفصل الذي يعتبر الإطار العام لإشكالية الدراسة بتحديد المفاهيم والمصطلحات ثم التطرق إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

1- لطفى دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، 2012، ص07.

❖ أما بالنسبة للجانب النظري فقد تم تقسيمه وفق متطلبات الدراسة إلى ثلاث فصول:

• تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين:

المبحث الأول تعرضنا فيه مفهوم الاتصال الإداري، أهميته، عناصره، أنواعه ومعوقات الاتصالات الإدارية. المبحث الثاني: فتطرقتنا فيه إلى التحفيز وعناصره، أنواعه وأسس منح الحوافز، خصائص نظام الحوافز وأهم مراحله.

• الفصل الثاني: تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول يحتوي على مفهوم التكوين، مبادئه، أهمية وأهداف التكوين، أنواع ومراحل التكوين. المبحث الثاني: تعرضنا فيه إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية، خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية مع عرض العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية وأسباب تنمية الموارد البشرية.

• الفصل الثالث: فتناولنا في:

المبحث الأول: مفهوم الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري، وأهم نظريات الإبداع الإداري، أهمية وخصائص الإبداع الإداري، كما عرضنا أهم مراحل الإبداع الإداري. المبحث الثاني: تناولنا فيه مبادئ ومستويات الإبداع الإداري، عناصر ومقومات الإبداع الإداري، كما عرضنا بعض الاستراتيجيات وأساليب تنمية وتجيع الإبداع الإداري.

❖ أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي فقد قسم إلى ثلاثة فصول وهي الفصل الرابع والخامس والسادس على التوالي.

• تناولنا في الفصل الرابع الطرق المنهجية للدراسة

حيث استهل بتمهيد تليه الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة ومتغيراتها ثم مجالات البحث وأدواته بالإضافة إلى المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي وختمنا هذا الفصل بالأدوات الإحصائية المستعملة.

• أما الفصل الخامس: فقد خصص إلى عرض النتائج وتحليلها لنقوم في الفصل السادس والأخير بمناقشة

النتائج وربطها ونقدتها بين مختلف المعطيات والاستعانة بالجانب النظري ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الإقتراحات التي تعد كحلول لهذه الدراسة.

الجانب

التمهيدى

# الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. دوافع اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.
7. الدراسات السابقة والمثابهة.



### 1- إشكالية الدراسة:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات إما اقتصادية اجتماعية، تكنولوجية، رياضية وتربوية وغيرها، قد ينتج عنها ضغوطات كبيرة من المنظمة لذلك كان هناك ضرورة مواكبة هذه التغيرات عبر مراحل عدة من أهمها التركيز على مواردها التي تصب على مورد هام وهو المورد البشري. حيث أن الاهتمام والتكفل بهذا الأخير باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي، يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد وكذا الفعالية التنظيمية خاصة في استحواذ مبدأ الاتصال. حيث أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أوسع المواضيع جدلاً لكون هذا النوع يساعد في نجاح أي مؤسسة على المدى الواسع والبعيد، كما أعتبر هذا الموضوع "الموارد البشرية" أهم المداخل الرئيسية والهامية هذا إن لم يكن الأهم.<sup>1</sup>

فالعنصر الموارد البشرية هو العنصر الفعال حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدونها وهذا ما يجب على المؤسسة أن تسعى دائماً وجاهدة لتحقيقه والاهتمام به، وكذلك الاستثمار وتنمية مهاراتها فيه لتصبح قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات لذلك ركز علماء الإدارة بدراسة ووضع مبادئ وأسس تنطلق من الاتصال، التحفيز، التكوين والتقييم، وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

غير أن الأحداث والتطورات التي تعيشها المؤسسات استدعت ضرورة إعادة النظر في استراتيجية تنمية هذا النوع إذ أصبح يستغل كاستثمار بشري عادي شأنه شأن الاستثمارات الأخرى، والتي تركز على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد وهذا بالاتصال الدائم والمباشر، مما يساعد على إنشاء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من الفرد البشري خاصة العامل القادر على الإبداع والابتكار.

كما يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية عملاً بمبدأ صعوداً ونزولاً وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، إذ أن أكثر المبادرات تتحقق نتيجة كثرة النقاش وقلة الوقت، فالتشاور المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال وسيلة لتبادل الأفكار والتشاور والمشاركة في القرارات مما يشجع العملية الإبداعية.

فعملية الاتصال الإداري من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، لأنه يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما سهل انتقال المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب.

1- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد6، 2008، ص9.

ترتبط فاعلية أي منشأة رياضية بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ومن أجل الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى كفاءته حضبي التحفيز باهتمام كبير، حيث يعد التحفيز القوة الدافعة للإنجاز حيث أنها تجعل المسيرين يعملون بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون وكأنها أهدافهم، فهي إحدى مقومات العمل والتي بدونها لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقوم بتحقيق أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر للمسير عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق أهدافها وذلك من خلال توافر الامكانيات المادية لها من خبرة ومهارة المسيرين بالمنشأة ككل حسب مجاله وتخصصه، لكن بالرغم من هذا كله إلا أنه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهداف المنشأة إلا من خلال وجود أليات وأسس عمل ونظام محدد لإدارتها واستغلالها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية وهو المصادقية والعلمية في تطبيق نظام الحوافز داخلها، وأن تقنين وتقديم هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل والأداء. وبهذا يعد الحافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.<sup>1</sup>

من جهة أخرى يعدُّ التكوين (التدريب) من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تتلقى إهتماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء المسيرين في المنشأة الرياضية، فهو ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة، كما هو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالأسلوب والشكل الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ اختيار الأفضل، فأى منشأة لابد وأن تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية وفق ما يحتاجه المسيرين وما تحتاجه المنشأة حسب الأولويات، فالمسيرين يحتاجون بصورة مستمرة إلى دورات تكوينية في مجال تخصصهم الرياضي من أجل تحسين مهاراتهم والحفاظ على مناصب عملهم وكذا تطوير مكانتهم المهنية عن طريق الترقية، وكذلك لابد للمنشأة من القيام بعملية التقييم، والتي تسمح لها بمعرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة ورسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها من خلال مدى مساهمة التكوين في التأثير على مردودية المسيرين الرياضيين.

ويذكر مفتي ابراهيم " أن تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة في المجال الرياضي تعني العمل على رُقى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية وذلك من خلال الدورات التكوينية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور

1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007، ص16.

في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكد على انتماء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

كما أن النجاح في مجال الأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمؤسسات التي تبذل لها كل المزايا، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح، وذلك من خلال تأثيره على الإنسان وجعله يتأثر ويؤثر فيها ومن بين هذه الإبداعات الإبداع الإداري الذي أصبح يمثل في العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المنشآت. وتطبيقه في المنشآت مهما كان حجمها يؤدي الى رصد وجمع الأفكار والمعارف المتاحة واستغلالها في المنشأة حيث نجد أن الإبداعي غير منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من مسيرين وموظفين وهذه هي بيئة المؤسسة.<sup>1</sup>

إن الهدف الرئيسي للمنشأة الرياضية هو الإستمرار والتطور والفضل في ذلك يرجع إلى المدود البشري في ترجيح قدرته على التكيف ومواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم ما هو جديد من أفكار وأساليب عمل وهذا ما يتجسد في الإبداع الإداري مما يدفع المؤسسة الى تشجيع الفرد وتنميته من خلال توفير العديد من مقومات الإدارية اللازمة كالاهتمام بالتكوين وضرورة وجود نظام اتصالات فعال ومتطور بالإضافة إلى وضع نظام حوافز تشجيعية للمسيرين.

من خلال تطرق دراستنا لموضوع الإدارة الرياضية نجد أنها من أهم العناصر الأساسية للنهوض بالرياضة في الجزائر على مستوى المنشأة الرياضية التي تحتاج إلى المورد البشري وتنميته والتي تعمل على رقى أداء المسيرين فيه من خلال الدورات التكوينية، وتحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على إنتماء المسيرين لها، وبهذا ارتأينا معالجة هذا الموضوع للبحث في :

**هل لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟**

**التساؤلات الجزئية للدراسة:**

- هل لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟
- هل تساهم الدورات التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية ؟
- هل تؤثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية ؟

1- مفتي ابراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع امون، القاهرة، 1999، ص21.

### 2- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

- لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

- لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- تساهم الدورات التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- تؤثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

### 3- أهمية الدراسة:

- الوقوف على فعالية الدورات التكوينية المقدمة للمورد البشري العامل في المنشآت الرياضية.
  - المساعدة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والإبداع الإداري لدى المسيرين بها.
  - يرجع أهمية البحث إلى ندرة الدراسات حسب اطلاعنا التي تناولت الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
  - إضافة علمية لطلبة جامعة بسكرة بوضع مخطط لتنمية الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق الإبداع الإداري.
- #### 4- أهداف الدراسة:
- إن لكل دراسة غاية ترجى من ورائها وأهداف تسعى لتحقيقها من أجل تقديم البديل أو التعديل ما هو موجود، ويبقى إعطاء الأجوبة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة يمكن تلخيص أهداف البحث فيه :

- إعطاء تصور واضح لمفهوم تنمية الموارد البشرية.
  - الإطلاع على واقع التكوين والدورات التكوينية في المنشآت الرياضية .
  - التطرق إلى أثر التكوين والتحفيز في تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
  - التعرف على علاقة الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري.
  - علاقة الدورات التكوينية بالإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
  - علاقة تنمية الموارد بالإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
  - التعرف على الفروق بين الإبداع الإداري ومتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة -المؤهل العلمي).
  - إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المنشأة الرياضية محل الدراسة في تحسين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية لتحقيق أعلى مستوى الإداري.
- أما الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة هل لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية.

5- دوافع اختيار الموضوع:

5-1- دوافع ذاتية :

- تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.
- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه المؤسسة الرياضية.

5-2- دوافع موضوعية :

- كون أن تنمية الموارد البشرية وسيلة من وسائل الفعالة لرفع مستوى إبداع الأفراد والمؤسسة.
- محاولة معرفة أهمية تنمية الموارد البشرية وأثره في رفع أداء الأفراد.
- إثراء مكتباتنا ببحوث تخص هذا المجال.
- معرفة الدور الذي يلعبه التكوين والتحفيز والاتصال في المجال الإداري للوصول إلى الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1- اصطلاحا:

6-1-1- تنمية الموارد البشرية

- ✓ التنمية: لغويا: مشتقة من النمو أي ارتقاء الشيء من موضعه إلى موضع آخر.
- ✓ اصطلاحا: الاستخدام الأمثل للموارد سواء المتاحة لدى أو المتاحة لدى الغير.
- ✓ الموارد البشرية: مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

كذلك هي عبارة عن أنشطة وفعاليات تقوم على استقطاب وتعيين وتخطيط وتنظيم وقيادة وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الاهداف.

تنمية الموارد البشرية: هي عملية ديناميكية تمتاز بالتطور، والإستمرارية، تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة (المؤسسة) وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم ورفع القدرات والمهارات الخاصة بهم واستثمارهم بالشكل الذي يرفع العملية الانتاجية.<sup>1</sup>

6-1-2- الإبداع الإداري:

- ✓ الإبداع لغة: مشتق من بدع، وبدع الشيء أو ابتداعه تعني إنشائه وبدأه أولا، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعة بدعا أي أنشأه على غير مثال.

1- حسن عبد الحميد احمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، ادريا، بشريا، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2009، ص9.

✓ الإبداع اصطلاحاً: الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة التي يقدمها المديرون والعاملون.<sup>1</sup>

### 6-1-3- المنشآت الرياضية:

التعريف الاصطلاحي: هي تلك المرافق الرياضية والأندية والمراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاة والتي تم انشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل سنوية مختلفة من ممارسة هوياتهم ونشاطاتهم الرياضية.<sup>2</sup>

### 6-2- إجرائياً:

6-2-1- تنمية الموارد البشرية: نقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها التدريب والتعليم، التكوين المستمر، الترقية الاتصالات، التحفيز، أي عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها.

6-2-2- الإبداع الإداري: هي قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة ومتصلة بحل مشكلات معينة باستخدام أساليب وطرق جديدة (الأصالة- الطلاقة- المرونة- تشجيع الإبداع - المخاطرة- القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات).

6-2-3- المنشآت الرياضية: هو ذلك المكان المجهز بكل الوسائل الرياضية التي تحتاجها بغرض تحقيق أهداف مسطرة عليها مسبقاً وتكون مفتوحة للجمهور لجميع الفئات وتكون معدة للممارسة البدنية والرياضية والترفيهية.

### 7- الدراسات السابقة والمشابهة:

دراسة مانع صابرينة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية تحت عنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. ونوقشت سنة 2015/2014 بجامعة محمد خيضر بسكرة. وكانت مشكلة بحثها تتمثل في: ما استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ والهدف من الدراسة هو التأكيد على أهمية الموارد البشري وضرورة التوجيه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد، الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضاً تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية الإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

1- رندة الزهراني، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص 246.

2- حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 72.

كما اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات "محمد خيضر بسكرة \_عباس لغرور خنشلة- العربي بن مهدي أم البواقي" واستخدمت أداة البحث لجمع البيانات الأولية الاستبيان والبرنامج SPSS وتوصلت الباحثة الى جملة من النتائج نذكر منها:

\_ أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير(التطوير التنظيمي، الإداري، تطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية الموارد البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

\_ أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات (التدريب-التعلم والتطوير التنظيمي، الإداري، المسار الوظيفي) والإبداع الإداري في تنمية وتحديد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة .

\_ كما توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

\_ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات وتعود لمتغير الجنس والوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

دراسة ثانية: **الجعبري عنان** لنيل رسالة الماجستير تحت عنوان "دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية" نوقشت 2010 بجامعة الخليل وكانت مشكلة بحثه: ماهو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، والهدف من الدراسة هو التعرف ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام هذه الاخيرة للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري بالإضافة الى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.

انتهج الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة البحث الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات، حيث توزيعها على موظفي الشركة وبلغ عددهم 187 موظف، وتم استرداد 134 استبانة قابلة للمعالجة الاحصائية. وتوصل الى النتائج التالية :

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا.
- أن مدى الاستخدام الإداري للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة.
- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة.
- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإبداع الإداري لمتغيرات الشخصية( السن- المؤهل العلمي- الدرجة- سنوات الخبرة).

الدراسة الثالثة: قام الباحث سليم حق \_علي عبيد لنيل شهادة الماستر (ل م د) تحت عنوان: دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة السلام للالكترونيس- تبسة ونوقشت سنة 2016/2015 بجامعة تبسة وكانت مشكلة بحثه: ما مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام تبسة. وكان الهدف من الدراسة هو توضيح العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري وأسلوب التحفيز الأكثر تأثير على الإبداع في المؤسسة السلام.

انتهج الباحث في دراسته المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق اهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، وكانت أداة الدراسة مقابلة مع مدير المؤسسة واستبيان موجه للعاملين على مستوى مؤسسة السلام لدراسة واقع الحوافز والإبداع الإداري في المؤسسة. كما اقتضت هذه الدراسة على موظفي مؤسسة السلام للالكترونيس. وقد توصل إلى أنه يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه بطريقة فعالة حيث تتخذ الحوافز عدة أشكال منها مادية ومعنوية وأخرى إيجابية وسلبية وحوافز فردية وجماعية والتي من شأنها ترفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم واشباع احتياجاتهم. أما الدراسة التطبيقية للدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على تحفيز عاملها اعتمادا على الحوافز الفردية بدرجة منخفضة حسب رأى عينة الدراسة بينما بقية الحوافز (مادية \_ معنوية \_ مالية \_ سلبية \_ إيجابية \_ جماعية) كانت تستعمل بدرجة متوسطة كما توصل إلى أنه من شأن مختلف الحوافز التأثير على الإبداع الإداري بمؤسسة السلام للالكترونيس تبسة.

الدراسة الرابعة: قام بها الباحث "بالطيب عيسى \_ ايمان كديدة" لنيل شهادة ليسانس تحت عنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة" ونوقشت سنة 2012/2011 بجامعة ورقلة وكانت مشكلة بحثه كالاتي: ما دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة بورقلة؟ وما يعترضها من معوقات ومشكلات وما يقدمه هذا التكوين بالنسبة للمتكون وما يسهم به. وهدفت الدراسة الى معرفة إذ كان حقا التكوين هو أساس النجاح في المؤسسة وإن كانت المؤسسة تهتم بالتكوين وتحسين إدارته وهل تستغله بالقدر الكافي في تنمية مواردها البشرية. وعرض أهمية التكوين ومدى تأثيره على العاملين. والتعرف على انعكاسات التكوين على أداء العاملين التابعين لمديرية الشباب والرياضة بورقلة .

وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة استمارة الاستبيان لكونه يسمح بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة على ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة، ولأجل اختبار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحقيقها، وطبقت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة والمؤسسات التابعة لها على مستوى الولاية خلال السنة الراسية 2012/2011. على عينة تتكون من المربين الرئيسيين لتنشيط الشباب وفتحة الإداريين التابعين لمديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم 180+50.

وقد توصل إلى عدة نتائج أن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة. حيث تعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشتغلونها، وبالرغم من المشاكل والنقائص التي تواجه التكوين إلا أنه يعتبر الحل الوحيد الذي تلجأ إليه المديرية في الكثير من الأحيان لسد العجز وإيجاد الحلول لكثير من المشاكل وكذا تحسن أدائهم الوظيفي ومعالجة مشكلاتهم الإدارية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم مما ينعكس ايجابا على أدائهم بصفة خاصة وعلى مديرية المؤسسات التابعة لها بصفة عامة.

الدراسة الخامسة: قام الباحث نوار خرخاشي عبد العزيز لنيل شهادة الماستر في ادارة وتسيير رياضي تحت عنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية" دراسة ميدانية على مستوى مركب 18 فبراير والوحدات التابعة له. ونوقشت في 2017/2016 بجامعة محمد خيضر بسكرة، والهدف من الدراسة هي معرفة أهمية لتنمية



الموارد البشرية في تسيير المنشآت الرياضية، إظهار مدى مساهمة عناصر تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية، إظهار الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية، وكانت إشكالية بحثه كالآتي: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المنشآت الرياضية؟

انتهج الباحث في دراسته المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة البحث لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها على عينة من عملاء مركب 18 فبراير والوحدات التابعة له بسكرة، وتوصل الى نتائج التالية: أن نجاح تسيير الموارد البشرية مرتبط بعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرارات داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشآت.

الدراسة السادسة: قامت الباحثة زائل صورية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان " دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري " بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة. ونوقشت سنة 2014/2013 بجامعة محمد خيضر، وكانت مشكلة بحثها كالآتي: ما هو دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة وكان هدف الدراسة هو التعرف على مستوى التدريب للمورد البشري بمركز البحث، والتعرف على مستوى الابداع الاداري للمورد البشري والتعرف على علاقة التدريب بالإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي، والتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية الوظيفية وبين الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

وقد انتهجت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها للوصول إلى نتائج الدراسة كما اعتمدت في دراستها استخدام استمارة الاستبانة للتحليل الاحصائي وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة جاء مرتفعا.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والإبداع الإداري .
- عدم وجود علاقة بين التدريب ومتغير الحساسية للمشكلات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير الجنس- السن-المؤهل العلمي-الخبرة.

#### ❖ مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة والدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيورة دراسته منذ البداية وحتى النهاية، إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات الدراسة ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها.

الدراسة السابقة الاولى - الدراسة الرابعة - الدراسة الخامسة:

أفادتنا في الجانب النظري مفهوم تنمية الموارد البشرية والعناصر المكونة لهذا المفهوم (التكوين - التحفيز - الاتصال الإداري)، والعوامل المؤثر فيه، وأهمية تنمية الموارد البشرية، وأيضا ساعدتنا في صياغنا للأسئلة الاستبيان. أما الدراسة السابقة الثانية - الثالثة.

قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم أو العوامل المؤثرة، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل الميداني.

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب الدراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع تنمية الموارد البشرية والإبداع.

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة. وكل هذه الدراسات تمت الاستفادة منها.

الجانب

الخارجي

النظري

الاجتماعي

# الفصل الاول: الاتصال والتحفيز

تمهيد

## المبحث الاول: الاتصال الإداري

1. مفهوم القيادة والاتصال العام.
2. مفهوم الاتصال الإداري
3. أهمية الاتصال الإداري
4. عناصر الاتصال الإداري.
5. أنواع الاتصال الإداري.
6. وسائل الاتصالات الإدارية .
7. معوقات الاتصال الإداري

## المبحث الثاني: التحفيز

1. مفهوم التحفيز.
2. عناصر التحفيز.
3. أسس منح الحوافز.
4. أنواع التحفيز.
5. شروط تقديم التحفيز.
6. خصائص نظام الحوافز الفعال.
7. مراحل تصميم نظام الحوافز

خلاصة

## تمهيد:

بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف، أي بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال تأتي وظيفة التوجيه، بتحريك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحرك عنصر البشري في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف. ولتحقيق المناخ يتطلب القيام بالاتصالات، القيادة والتحفيز، التي تقوم بدورها بتبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم لكي تدور العجلة الإدارية وتعريفهم بالعمال والمسؤوليات والواجبات ونتائج أعمال، ثم تمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو الهدف فإنه يحتاج إلى تحفيز الموارد البشرية بالوسائل المختلفة بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في فصلنا هذا من مفهوم الإتصال الإداري وأنواعه ومحاولة التطرق إلى كل جوانب الإتصال الإداري بالإضافة إلى التحفيز وأنواعه وكيفية منحها....الخ.

## المبحث الأول: الاتصال الإداري

## 1- مفهوم القيادة والاتصال العام:

أولا القيادة: هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين أولهما القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة "الفرد المسؤول عن الجماعة والذي اعطي السلطة ليؤثر على سلوكها" والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثر في الجماعة.<sup>1</sup>

كما عرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سلطان بأنها: "الفرق بين النجاح ولفشل سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم اعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها من هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا.<sup>2</sup>

ثانيا: الاتصال العام: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لأخر".

وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".<sup>3</sup>

## 2- مفهوم الاتصال الإداري:

هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، بتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.<sup>4</sup>

كما عرفها حسان حسن: "أن الاتصال في الإدارة هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهي وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>5</sup>

1- الصيربي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على المجموعات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص66.

2- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص377.

3- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2002، صص601، 615.

4- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص239.

5- حسان حسن، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص273.

## 3- أهمية الاتصال الإداري:

إن أهمية الاتصال في المنشأة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلب ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المنشأة، وربط المنشأة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

وهناك أسس للاتصالات الإدارية تتمثل فيما يأتي:

- إن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.
- إن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهي أو كتابي.
- إن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة. وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافه.<sup>1</sup>

## 4- عناصر الاتصال الإداري:

تناول العديد من العلماء عناصر الاتصال الإداري، فمنهم من اقتصر العناصر في المرسل والمستقبل والرسالة، ومنهم من أضاف قناة الاتصال ومنهم من أضاف التغذية الرجعية كعنصر خامس من عناصر الاتصال وهي كما يلي:

4-1- المرسل (sender): هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.

4-2- الرسالة (Message): الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره، وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.

4-3- قناة الاتصال (channel): هي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين. وهناك عدة قنوات للاتصال:

- القناة اللفظية: مثل (الاجتماعات أو المقابلات الشخصية).
- القناة الكتابية: مثل (النشرات، التقارير).

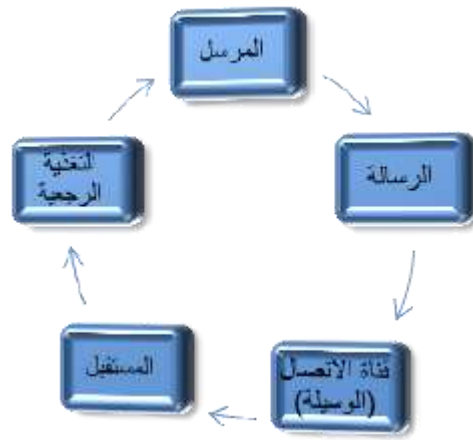
1- هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الاسكندرية، 2000، ص60.

- القناة التقنية: مثل ( التلفزيون، الراديو، التلغراف).
- القناة التصويرية: مثل (الملصقات، الاعلانات).
- القناة الانترنت: وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

4-4- المستقبل (Receiver): هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، الذي يريد المرسل ان يشاركه في أفكاره أو مشاعره.

4-5- الاستجابة (Response): وهي رد فعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، والذي يتحدد على أساسه مدى تحقيق عملية الاتصال للهدف منها. (تغذية رجعية).<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01): يوضح عملية الاتصال الإداري



المصدر: سعود بن محمد والآخرين، الإدارة العامة، 2006، ص378.

### 5- أنواع الاتصالات الإدارية:

#### 5-1- الاتصالات الرسمية :

وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية ويقسم لثلاث أنواع وهي :

#### 5-1-1- اتصالات هابطة:

هي الاتصالات المتدفقة من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الرؤساء إلى المرؤوسين لنقل التعليمات والأوامر، وهي تأخذ شكل الأوامر والقرارات الهابطة من أعلى إلى أسفل أو التعليمات التي تعلن وتنتشر للجمهور وتتجه من الإدارات العليا إلى الإدارات الدنيا.

1- سعود بن محمد والنمر والآخرين، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط6، الرياض، 2006، ص378.



### 5-1-2- اتصالات صاعدة:

هي الاتصالات المتدفقة من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء لتزويدهم بالتقارير والأبحاث والشكاوي والمقترحات والآراء ومشاكل العمل، فهي الاتصالات التي يقوم بها المرؤوسين لإبلاغ الرؤساء بأمر من الأمور أو الاستفسار منهم عن شيء أو تزويدهم بالتقارير والشكاوي.

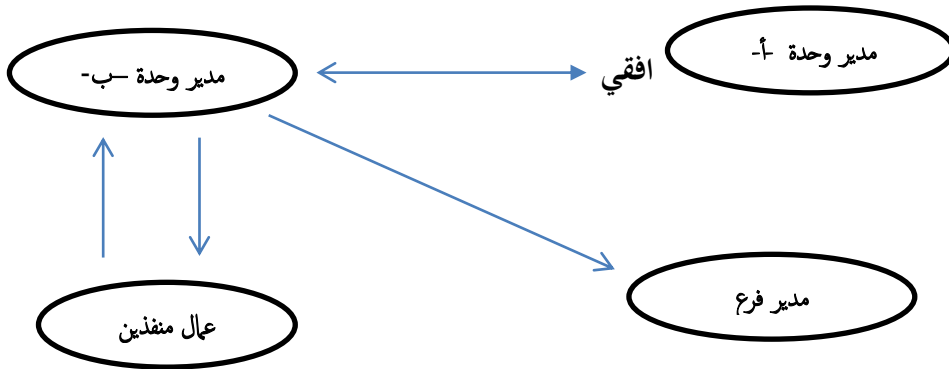
### 5-1-3- اتصالات أفقية:

هي الاتصالات المتدفقة بين الإدارات أو الأقسام في نفس المستوى الإداري لتبادل المعلومات والبيانات فهي اتصالات متدفقة من الأقسام المختلفة في نفس المستوى لتنسيق بين مهامها وأعمالها، وتكون الاتصال الأفقي من الرسائل المتبادلة بين العاملين في نفس التسلسل في المستوى الإداري حيث تكون العلاقات الداخلية والجانبية ومهام الإدارات مرتبطة بنفس المستوى والتدرج الوظيفي والتنظيمي.

### 5-1-4- اتصالات المحورية:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الانتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

الشكل رقم(02) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته



من اعداد الطالبة

5-2- الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية.<sup>2</sup>

1- هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه واساليبه ومهارته، مرجع سبق ذكره، 2000، ص54.

2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، 2004، ص37.

6- وسائل الاتصالات الإدارية: لعل أهم الاتصالات الإدارية هي الكلمات التي يمكن أن تأخذ طابعا شخصي، كتابي وآخر شفوي.

6-1- الاتصال الشخصي: ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل Controvercial، والتي يعقل مناقشتها أولا ثم تبيت.

وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها لصالح العمل.

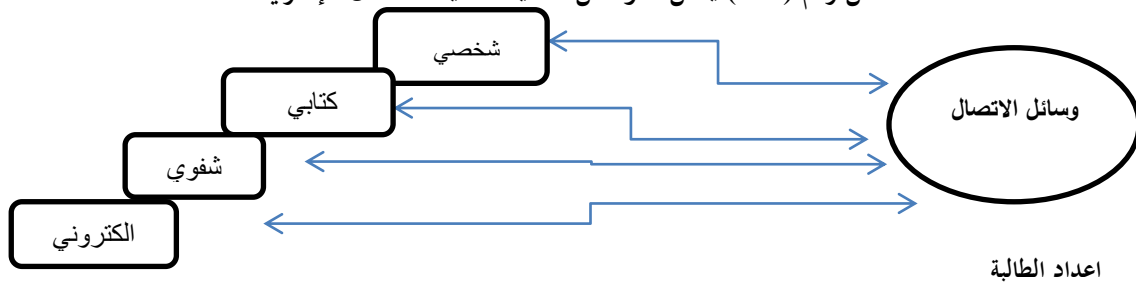
6-2- الاتصال الكتابي: هو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوي. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل

6-3- الاتصالات الشفوية: تأخذ الاتصالات الشفوية صورتين إما مباشرة أي وجها لوجه، وإما من خلال المحادثات التليفونية، وتمثل الاتصالات المباشرة اليومية بين الرئيس والمرؤوس أو بين رئيس العمال وعماله، وأهم وسائل الاتصالات الفعالة في تتيح لجاني الاتصال بتبادل المعلومات والآراء والأفكار.

6-4- الاتصالات الالكترونية: وتشمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الأنترنت والفاكس، والاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصالات بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ومن المتوقع أن تنتشر الاتصالات الالكترونية وتزداد أهميتها خصوصا في ظل تطبيق أغلب الدول المبادئ الحكومية الالكترونية، لذا على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعا ملموسا من خلا تبني سياسات حديثة للاتصالات تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد ان اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

وقد اعتمد العديد من المؤسسات هذا النوع من الاتصال للتواصل مع العملاء عن طريق البدير الالكتروني وشبكات التواصل الإجتماعي لتسهيل عملية الاتصال الاداري.<sup>1</sup>

شكل رقم (03) يمثل الوسائل التقنية لعملية الاتصال الإداري



اعداد الطالبة

1- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، در الفجر، القاهرة، 2007، ص34، 35.

## 7- معوقات الاتصال الاداري:

7-1- معوقات شخصية: مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه كما أوردا آل علي والموسوي وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

7-2- معوقات تنظيمية: مثل كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الادارية كما يقول الشيخ التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

7-3- معوقات بيئية: يرى عامر ان درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال.

ويضيف الخازندار في دراسته الفعّال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

7-4- معوقات نفسية اجتماعية: مثل كون طرقي الاتصال من مجتمعات مختلفة، وقد أوصت المنجي في دراستها الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية(دراسة تحليلية) على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال. من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات تدعيم العلاقات الانسانية الاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين فان ذلك مؤداه إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: التحفيز

## 1- مفهوم التحفيز:

يعرفها احمد ماهر "بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض على أدائهم المتميز، وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون حاضر على قدرة كفاءة في الاداء".<sup>2</sup>

أما حمداوي وسيلة عرفت التحفيز بأنه مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته.<sup>3</sup>

1- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص635.

2- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار العربية، الاسكندرية، 2009، ص248.

3- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قلمة، 2009، ص151.

ومن هذا التعاريف نستنتج، أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وارضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يُطلب منهم.

**2- عناصر التحفيز:** هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

**1-2- القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو غير مؤهل أصلا.

**2-2- الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

**2-3- الرغبة:** اذ لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.<sup>1</sup>

**3- أسس منح الحوافز:** قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها :

**1-3- الأداء:** يعتبر الأداء المعيار الأساسي لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الربح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.

**2-3- المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية، أولان الناتج شيء احتمالي الحدوث: مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان.

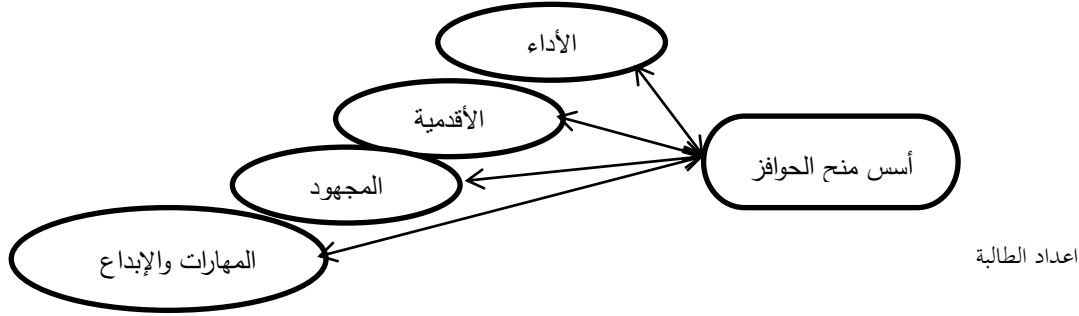
**3-3- الأقدمية:** ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعا ما إلى الولاء والانتماء إلى للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.

**3-4- المهارات والإبداعات والابتكار:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية، وكذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة، ونقصد منها بالعمل الابتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>2</sup>

1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، مرجع سبق ذكره، 2007، ص15.

2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2009، ص237، 238.

الشكل رقم (04) يمثل أسس منح الحوافز



4- أنواع التحفيز: توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض وأهم هذه التقسيمات هي:

#### 4-1-1- الحوافز من حيث قيمتها:

4-1-1-1- حوافز مادية: وهو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصوى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها:

\_\_ الأجر. \_\_ مكافآت العمل الإضافي. \_\_ المشاركة في الأرباح. \_\_ الترقية.

4-1-1-2- حوافز معنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وتكون الحوافز المعنوية على شكل:

\_\_ الشكر والتقدير - فرص الترقية والتقدم - المشاركة في الإدارة. \_\_ التوافق المهني.<sup>1</sup>

#### 4-1-2- الحوافز من حيث الهدف :

4-1-2-1- حوافز ايجابية: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، منحه شهادات الاعتراف والتقدير.

4-1-2-2- حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الافراد والعاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

#### 4-1-3- الحوافز من حيث عدد الشمولية:

4-1-3-1- حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

4-1-3-2- حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناءً على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

1- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص210.

وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في مؤسسة أو فرع في شركة أو بنك، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين.<sup>1</sup>

جدول رقم(1) يمثل أنواع التحفيز

أنواع التحفيز		
من حيث القيمة	من حيث الهدف	من حيث عدد الشمولية
مادية	إيجابية	فردية
معنوية	سلبية	جماعية

المصدر: نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2011، ص211.

**5- شروط تقديم الحوافز:** نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل العصر السريعة، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهداف منظماتهم تعثره بعض الصعوبات، غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفائتها من بينها:

- سهولة فهم السياسات والاجراءات التي تقررها المؤسسة أثناء تقرير النظام.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالهؤود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء.

- أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة.
- أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.
- أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة لو اهداف المنظمة.
- أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدافع العاملين.<sup>2</sup>

**6- خصائص نظام الحوافز الفعال:** لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها:

- الإدارة الجيدة: هي التي تتطبق نظاما عملا وموضوعيا للتحفيز.
- الإدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قيل العاملين.

1- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص211.

2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2009، ص351.

- الإدارة الجيدة: هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى ان يكون الحافز سواء ايجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بتاج جهده أو خطأه.
- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والاحلاص والتميز في الأداء والابتكار.

- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظه الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

- لا بد أن يحقق نظام عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الطي اعطى للموظف، العامل، أو مجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم يبذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.<sup>1</sup>
- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

**7- مراحل تصميم نظام الحوافز:** إنه من الضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي:

**7-1- تحديد الهدف:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف.

**7-2- دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

✓ وجود عدد سليم للعاملين.

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

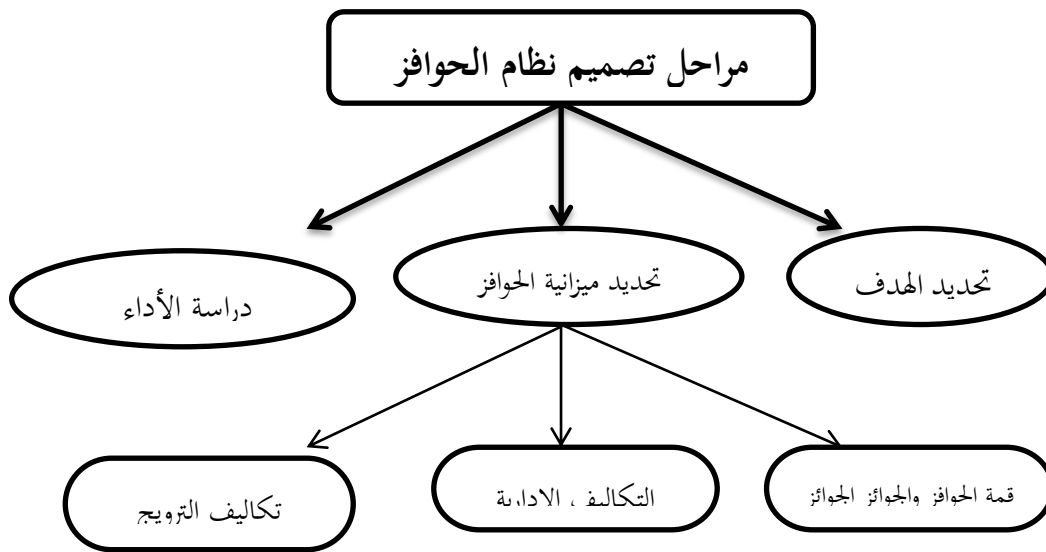
✓ وجود ظروف عمل ملائمة.

**7-3- تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة اسامة، ط1، عمان، 2011، ص93، 94.

- ✓ قيمة الحوافز والحوافز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية مثل: المكافآت والعلوات والرحلات والمهدايا وغيرها.
- ✓ التكاليف الادارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المدربين على النظام.
- ✓ تكاليف الترويج: تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات المتضمنة بنودا خاصة أخرى بما.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05) يمثل مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والكافآت، مرجع سابق، 2007، ص20.

1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، مرجع سابق، 2007، ص19، 20.



## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نجد أن الاتصالات الإدارية هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل ونقل المعلومات والأفكار والحقائق من جهة إلى أخرى يتحقق فهم موحد وبالتالي فهي عملية مهمة لدراسة المشكلات وتقديم الحلول وتساعد على اتخاذ القرار السليم.

كما يتوفر لدى المسؤول بطارية كامنة تحتوي أنواع متعددة المحفزات كل منها يلائم ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة فهناك من تتركز اهتماماته ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة(المنشأة)، والعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الموارد البشرية والسعي لإشباعهم وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية والايجابية وغيرها.

# الفصل الاول: التكوين وتنمية الموارد البشرية

## المبحث الاول: التكوين وتنمية الموارد البشرية

تمهيد

### المبحث الاول : التكوين

1. مفهوم التكوين.
2. مبادئ التكوين.
3. أهمية التكوين.
4. أهداف التكوين.
5. أنواع التكوين.
6. مراحل لعملية التكوينية

### المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية.
2. خصائص تنمية الموارد البشرية.
3. أهداف تنمية الموارد البشرية.
4. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
5. العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.
6. أسباب تنمية الموارد البشرية.

خلاصة

## تمهيد:

أكدت نظريات النمو الجديدة أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان، وأخذ الإهتمام ينصب على قدرات الناس الانتاجية من خلال ما يعرف بإسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على أنهم رأسمال بشري ومدخل انتاجي يتساوى مع رأس المال المادي والموارد الطبيعية. ومن أجل التسيير الحسن للإدارة الرياضية والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على الإدارة الرياضية التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها وتحديد وتحديث معلوماتهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم تغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم ذلك عن طريق تكوينهم وتدريبهم سواء داخل او خارج المؤسسة. كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة، بحيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين وتدريب موظفيه وتحسين وزيادة كفاء الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يفسر قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: التكوين

## 1- مفهوم التكوين:

يعتبر مصطلح التكوين حديثا نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب، وللإشارة فان المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي (training) بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation).

يعرف عبد الباري التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

ومن خلال هذا التعرف فان التكوين يقصد به العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم ورفع قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.<sup>1</sup>

كما عرفه عبد الباقي بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم."<sup>2</sup>

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في اداء العمل."<sup>3</sup>

ويعرف التكوين كذلك بأنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم."<sup>4</sup>

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون اليه من جهة ثانية."<sup>5</sup>

إن التكوين أثناء ممارسة نشاط مهني ما، يعد أحد أشكال التكوين لممارسة العمل، والذي يقصد به: "إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة وذلك بإبرام اتفاقيات

- 1- عبد الباري ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص308.
- 2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص69.
- 3- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص453.
- 4- بلوط ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002، ص236.
- 5- عبد الكريم بوخفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010، ص37.

التكوين مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها لتنمية المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم".<sup>1</sup>

## 2- مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الواسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها:<sup>2</sup>

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين عملية أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية مستمرة.
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية والفعالية.
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

**3- أهمية التكوين:** تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في:

**3-1- تخفيض حوادث العمل:** يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليل من النفقات التي تدفع على التعويض على الحوادث.

**3-2- تخفيض معدلات الدوران في العمل:** يؤدي دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.

**3-3- زيادة الانتاجية:** إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى تزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

**3-4- رفع معنويات الأفراد:** بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقته بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي.<sup>3</sup>

1- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص167.

2- عبد الباري ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2008، ص309.

3- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2005، ص260.

**4 - أهداف التكوين:** يهدف التكوين إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها وذلك بتحقيق ما يلي:

**4-1- تنمية المعارف:** وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب واجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.<sup>1</sup>

**4-2- تنمية مهارات الافراد:** ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى علمية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن والموردين مثلا.<sup>2</sup>

**4-3- تنمية الاتجاهات الايجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

كما يقسم البعض أهداف التكوين إلى أربعة أنواع:

**4-3-1- أهداف تدريبية عادية:** وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشتمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وانظمتها وقوانينها وواجبات الافراد والشروط العامة للخدمة.

**4-3-2- أهداف تدريبية ابتكارية:** تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.

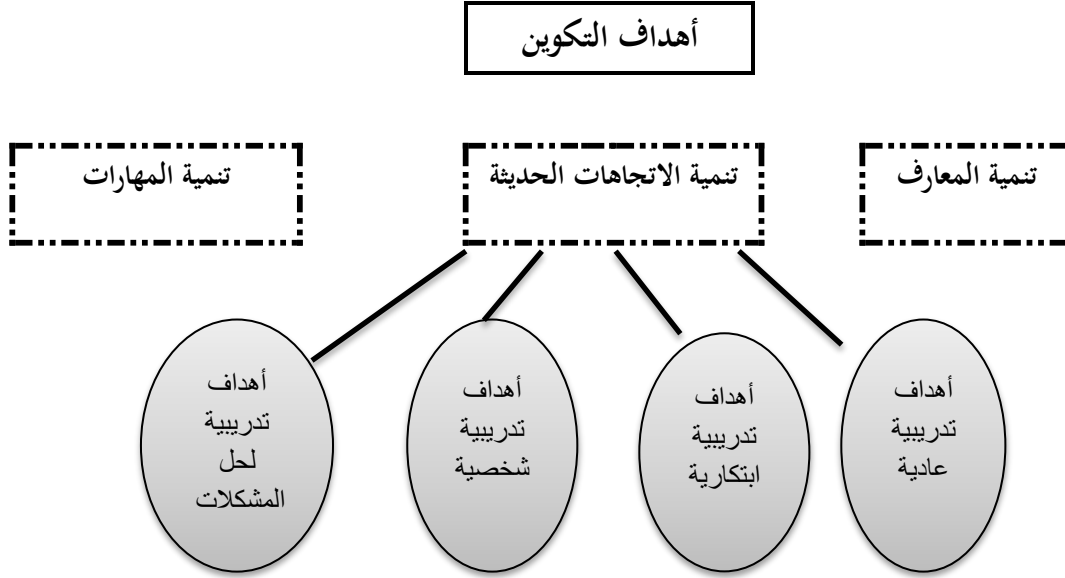
**4-3-3- أهداف شخصية:** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

1- عقلة محمد المبييضين، اسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001، ص18.

2- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2011، ص72.

4-3-4- أهداف تدريبية لحل المشكلات: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة في علاجها.<sup>1</sup>

الشكل رقم(06) أهداف التكوين



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الاسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص48.

5- أنواع التكوين: يقسم التكوين بناء على معايير معينة إلى العديد من الأنواع وهي:

5-1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

5-1-1- توجيه الموظفين الجدد: هو التكوين الذي يهتم بتعليم الموظفين الجدد مجموعة من المهارات الأساسية، حتى يتمكنوا من أداء عملهم بطريقة صحيحة.

5-1-2- التكوين أثناء العمل: هو التكوين الذي يساعد على تطوير المهارات والمعارف الخاصة بالموظفين الحاليين، ويساهم هذا التكوين في تطوير مهاراتهم لتناسب مع المتطلبات الجديدة للعمل.

5-1-3- التكوين بهدف الترقية: هو التكوين المعتمد على تمييز الأفراد بكفاءة أكبر، والحصول مهارات جديدة، نتيجة للفرق بين المنصب السابق والمنصب الجديد، لذلك عندما ينتقل الفرد إلى منصب جديد يجب أن يحصل على تكوين كافٍ، بهدف اكتساب المهارات المناسبة للعمل الجديد.<sup>2</sup>

1- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الاسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص48.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص105.

5-2-2- التكوين حسب الوظائف:

5-2-1- التكوين المهني: هو التكوين المرتبط مع الأفراد العاملين في مجال المهن الميكانيكية واليدوية والأعمال الحرفية، ويساهم بتزويدهم في الأساليب المناسبة للتعامل على الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركية ويدوية.

5-2-2- التكوين التخصصي: هو نوع من أنواع التكوين يهتم بالمعارف المتخصصة والخاصة بالأفراد أصحاب التخصصات مثل الاطباء، المهندسين، المحاسبين.

5-2-2- التكوين الإداري: التكوين الذي يساهم بتوصيل المهارات المناسبة للأفراد في أي مستوى من مستويات الادارة.<sup>1</sup>

5-3- التكوين حسب المكان :

5-3-1- التكوين داخل المنشأة: وهو ما يُعرف باسم التكوين الداخلي، ويعتمد على تصميم الشركات والمؤسسات لبرامج خاصة بالتكوين، أو السعي إلى شراء برامج جاهزة تُديرها المنشأة بشكل ذاتي، أو من خلال الاستعانة بمختصين بالتكوين من خارج المنشأة.

5-3-2- التكوين خارج المنشأة: هو التكوين الذي تعتمد فيه المنشآت على الاستعانة بمنشآت أخرى، أو مراكز متخصصة بتقديم البرامج التكوينية، أو استخدام برامج التكوين التي توفرها العديد من الجهات، وتشمل الندوات والمؤتمرات وغيرها من وسائل التكوين الاخرى.<sup>2</sup>

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول اسفله كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الادارية(موظف جديد، موظف قديم يحتاج الى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع اعوان التصميم-التأطير-أو التطبيق أو التنفيذ)

الجدول رقم (02) يوضح أنواع التكوين

أنواع التكوين حسب		
حسب المكان	حسب الوظيفة	مرحلة التوظيف
داخل المؤسسة	تكوين مهني وفي	توجيه الموظف الجديد - التكوين أثناء الخدمة
خارج المؤسسة	تكوين تخصصي	تكوين لتجديد المعارف والمهارة- تكوين بغرض الترقية
	تكوين اداري	- تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الاسكندرية، 2001، ص324.

1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الاسكندرية، 2001، ص323، 324.

2- الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مرجع سبق ذكره، 2008، ص12.



6- مراحل العملية التكوينية:

6-1- تحديد الإحتياجات التكوينية: هي عملية رصد وتحديد وتشخيص فجوة الأداء السالبة للفرد، وتنقسم هذه الإحتياجات إلى مستويات متعددة منها: إحتياجات المنظمة، إحتياجات الوظيفة، إحتياجات إدارية أو إشرافية، إحتياجات الفرد، إحتياجات التطور الوظيفي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07) يمثل نظام التكوين



أ- الإحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

ب- الأنشطة التكوينية: هي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سدّ الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.

ج- النتائج: المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

د- المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.<sup>2</sup>

6-2- تصميم البرامج التكوينية: يلي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفني هذه الحاجة فعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التكوين، وتتم عملية تصميم البرنامج التكويني بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف البرنامج .
- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
- وضع المنهاج التكويني
- اختيار اسلوب التكوين.
- اختيار المدرسين.

1- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض وتحليل)، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص103.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2004، ص112.

- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني.
- توفير مستلزمات برنامج التكويني.
- تحديد كلفة البرنامج التكويني.

**3-6- تنفيذ البرنامج التكويني:** يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن برنامج التكوين أنشطة هامة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج، وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني كالآتي:

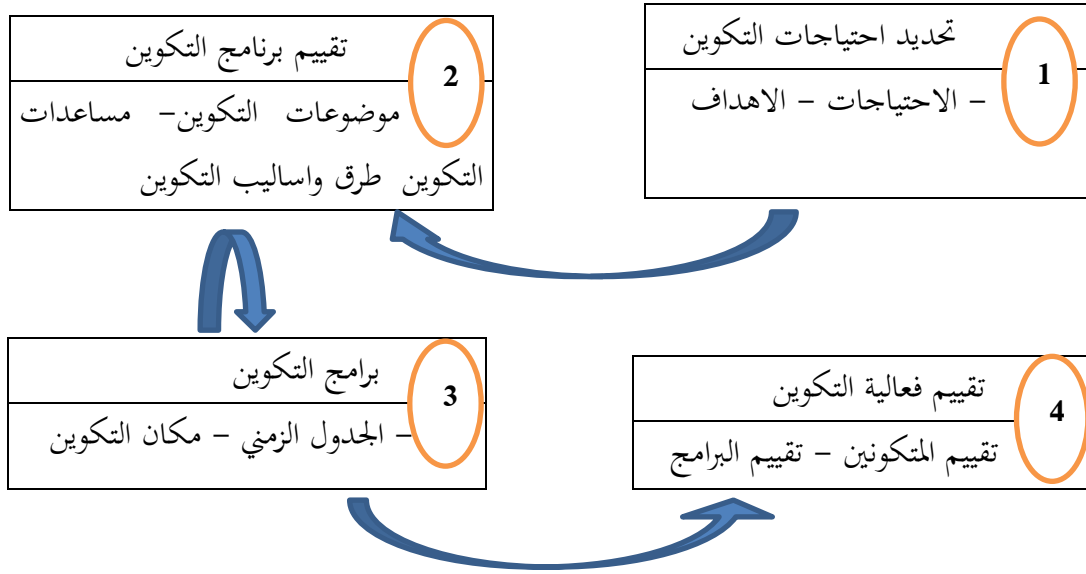
- توقيت البرنامج. - المرافق والتسهيلات التكوينية - تجهيز المطبوعات. - افتتاح البرنامج.
- بالنسبة للمدرسين وتكون في متابعة المدرسين من خلال وصول دعوات الاشتراك في البرنامج وفي الوقت المناسب. - ارشادات متعلقة بسير البرنامج.

**4-6- تقييم البرنامج التكويني:** يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التكوين، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في مستقبلاً. إذن يمكن القول أن تقييم البرامج التكوينية تهدف إلى ما يلي:

- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدرسين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتعلمين.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.<sup>1</sup>

1- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 61.

الشكل رقم(08) يمثل خطوات العملية التكوينية<sup>1</sup>



المصدر: علي محمد رابعة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،2003،ص48.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية:

**1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:** أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن "التنمية البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة"<sup>2</sup>. معنى هذا أن للتنمية البشرية جانبان هما تشكيل قدرات الناس وتنميتها مثل تحسين ظروفهم الصحية وتنمية معارفهم ومهاراتهم، واستخدام البشر لتلك القدرات المكتسبة لأن يحيا حياة منتجة، مريحة، نشطة في المجالات الثقافية والاجتماعية والسياسية.

كما تعرف بأنها " نشاط مستمر، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتكوين العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم"<sup>3</sup>. كما عرفها موسي اللوزي بأنها "اعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"<sup>4</sup>.

1- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،2003،ص48

2- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،2011،ص256.

3-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، ص277.

4- موسي اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الاردن،2000،ص70.

هناك من اعتبرها عملية متكاملة مخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب إمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.<sup>1</sup> كما يعرفها محمد سمير أحمد تنمية الموارد البشرية بأنها: "عمل مخطط من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتساب معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة."<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج إن القصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.<sup>3</sup>

**2- خصائص تنمية الموارد البشرية:** أن أهم الخصائص التي تتمتع بيها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

**2-1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة و تعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة. وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الانتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية واكتسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

**2-2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر:** تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات والاتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموازنة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.<sup>4</sup>

1- مدحت ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الانحاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 197.

2- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 77.

3- بلوط ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 237.

4- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 437، 438.

3-أهداف تنمية الموارد البشرية: يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري فيها على النحو:  
3-1-الأهداف على مستوى المؤسسة:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- تحقيق معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث والاصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفين داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى اعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وافشالها.<sup>1</sup>

3-2- الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة: تتمثل أهداف فيما يلي:

- اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديث لتتفق مع طموحهم الشخصي.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعده على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.
- أيضا تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات القلق- التوتر-الاعتراف-الصراع داخل المؤسسة.
- تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم.

1- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث، ط2، للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص132.

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.<sup>1</sup>

**4- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:** في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية: (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

- 4-1- الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تفقد لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات اللازمة.
- 4-2- الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كاف ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة المختصة تعني كالتالي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.
- في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:
- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- التدريب أثناء العمل.
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.<sup>2</sup>

1- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 448.

2- محمد أحمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 79.

**4-3- المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، والتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.<sup>1</sup>

**4-4- الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.<sup>2</sup>

### 5- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

**5-1- العوامل التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد:

- إرتفاع نسبة الأمية بين المواطنين
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الإقتصادية ويتسبب ذلك في وجود فائض وبكالة بين الخرجين.

- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.<sup>3</sup>

**5-2- العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

1- سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبير سطيف، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2012/2011، ص26.

2- علي غربي والأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص151.

3- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2002، ص63.

5-2-1- المسؤولية الاجتماعية: فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

5-2-2- الجوانب الاخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

5-2-3- الزيادة السكانية: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

5-2-4- العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دوراً مهماً في التأثيرات الايجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تم العاملين.<sup>1</sup>

5-2-5- العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والاضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابياً على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيراً وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

### 5-3- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دوركاهم" اسم التضامن الآلي تميزاً لها عن أنماط التضامن العضوي. وتواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة

1- موسي للوزي، تنمية الإدارة: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، مرجع سبق ذكره، 2000، ص252.



المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية. فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.
- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.
- كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التدريب لصقل المهارات الحالية، التكوين وتطوير معارف الأفراد مهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة، ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلاً أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.<sup>1</sup>

#### 5-4- العولمة واثرها على تنمية الموارد البشرية :

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى. وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

#### 6- أسباب تنمية الموارد البشرية:

- إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2000، ص35.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم كما ونوعا.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والتنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.<sup>1</sup>

1- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص257.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التكوين وظيفية أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الايجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم، فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما انه عملية ادارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع نموذج للبرنامج التكويني وتنفيذه وتقييم النتائج المحصلة عليها ومدى استفادة الموظف من العملية التكوينية. كما تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، التي تهدف بصورة اساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه كان لزام اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسة على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والإنسجام معها وموائمة متطلبات التغيير والتطوير .

إدًا فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الذي يؤدي إلى الإبداع الإداري.

# الفصل الثالث: الإبداع الإداري

## تمهيد

### المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري

1. مفهوم الابداع
2. الفرق بين الابداع والابتكار
3. مفهوم الإبداع الإداري
4. نظريات الإبداع الإداري
5. أهمية الإبداع الإداري
6. خصائص الإبداع الإداري
7. أنواع الإبداع الإداري
8. مراحل الإبداع الإداري

### المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

1. مبادئ الإبداع الإداري
2. عناصر الإبداع الإداري
3. مستويات الإبداع الإداري
4. مقومات الإبداع الإداري
5. استراتيجيات الإبداع الإداري
6. أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري
7. العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري
8. معوقات الإبداع الإداري

خلاصة

## تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع مما يجعلها متفوقة على منافسيها ففي ظل المنافسة المحترمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات (المؤسسة) والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى ماهية الإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

## المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري

**1- مفهوم الإبداع:** لعلى من بين المعضلات التي تواجهنا في مجال الإبداع هي الوصول إلى تعريف محدد يقبله كل أو معظم الباحثين في هذا المجال، لذلك سنحاول فيما يلي تناول مجموعة من التعاريف المختلفة منها: الإبداع أنه "تجديدي أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة"<sup>1</sup>.

أما من وجهة نظر أخرى فالإبداع هو "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد."<sup>2</sup>

وينظر إليه بأنه "المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة."<sup>3</sup>

كما عرفه البعض على أنه: "القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية، والحلول باستعمال التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء معاني للأفكار."<sup>4</sup>

واعتماداً على التعاريف السابقة للإبداع وما كتب حول هذا الموضوع نجد أن جميعها تتفق على أنه عملية تقدم ما هو موجود وتجديد القديم من أجل حل المشاكل، وعليه فإن الإبداع هو الإتيان بحلول جديدة للمشكلات والمواقف التي تواجه الأفراد.

**2- الفرق بين الإبداع والابتكار:** يشير بديسي وآخرون (2011) فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف لمدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها السلعة أو خدمة نافعة أو أي طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.<sup>5</sup>

وبهذا فإن الإبداع "هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين ان الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من فكرة إلى منتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

**3 - مفهوم الإبداع الإداري:** لقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري وذلك لإختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري:

1- حميدات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص 35.

2- الصيربي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 259.

3- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع11، 2012، ص 144.

4- الكعبي سهام مطرش، الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، ع3، 2013، ص 36.

5- بديسي فهيمة وآخرون، مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، البلدة، الجزائر، جامعة سعاد دحلب، 2011.

- ✓ الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>
- ✓ الإبداع الإداري هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.<sup>2</sup>
- ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات.
- كما عرفها عساف عبد المعطي في كتابه أن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج. وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري وقد تمكن من حصر تعاريف الإبداع الإداري في عدة محاور:<sup>3</sup>
- أ - في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.
- ب- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وامكانية التطوير.
- ج- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطر والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والاصالة.
- د- يركز على الامكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.
- ر- يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الإختمار، مرحلة الإشراف، مرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة احساس المبدع بالمشكلة.<sup>4</sup>

1- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر القاهرة، بدون طبعة، ص598.

2- صالح مهدي والأخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن، 2007، ص180.

3- عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المختسب، عمان، 1994، ص269.

4- الحقباني تركي عبد الرحمن، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 1418هـ، ص12.

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الانتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والاصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

**4- نظريات الإبداع الإداري:** قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح

المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

#### 4-1- نظرية (Simon & March .1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية)، أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية).<sup>2</sup>

#### 4-2- نظرية (Stalker & Burns.1961)

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

#### 4-3- نظرية (Wilson.1966)

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

1- العنقري عبد الرحمن، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض جامعة الملك سعود 1422هـ، ص15.

2- جيلح عبد الحليم، دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية إدارة المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة تخرج شهادة ماستر، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، 2015/2014، ص22.



فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الابداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة اغلب اعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

#### 4-4- نظرية (Harvey of Mill,1970)

استفاد مما قدمه كلا من (Simon & March .1958) و (Stalker & Burns.1961)، فانصب تركيزهم على الإبداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير اي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الامثل) أو اعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الانسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا(الخبرات السابقة) وايضا تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير

الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر ابداعا لمواجهتها.

#### 4-5- نظرية (Hage and Aiken,1970)

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

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

1- الصرايرة اكثم، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد18، العدد4، 2003، صص118، 203.

## 4-6- نظرية (Zaltman &amp; Sothers, 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>

## 5- أهمية الإبداع الإداري: مكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إي النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة إشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسن التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وإلى عملياتها الإدارية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وحسن إنتاجيتها، والارتقاء مستوى أداؤها وأداء العاملين فيها.<sup>2</sup>
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الانتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الزيادة في المنظمات المبدعة.<sup>3</sup>

1- جيلح عبد الحليم، دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية إدارة المنشآت الرياضية، مرجع سبق ذكره، 2015، ص23، 24.

2- ندعم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص5.

3- جوبتا برفين، ترجمة المغربي أحمد، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر، مصر، 2008، ص5.

ومن خلال هذا تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة.

## 6- خصائص الإبداع الإداري:

إهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً ما مثله من أهمية وقيمة للخروج مسامات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه ممكن تحديد خصائصه ما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكرة فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة الأفكار واثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد واهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

- الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى اخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها و يتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطوير.

- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الادارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.<sup>1</sup>

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخلها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالنفاعل غير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم.

- يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً هاماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

## 7- أنواع الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتماداً على منطلقات مختلفة، يمكن تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته إلى نوعين أساسيين:<sup>2</sup>

7-1- الإبداع الإداري: ويشمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصمم الأعمال وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها.

7-2- الإبداع التقني "الفني": يشمل أساليب تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.<sup>3</sup>

1- الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة ميدانية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009/2008، ص15.

2- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، 2009، ص354.

كما يصنف الإبداع وفقا لاستعمالاته إلى إبداع منتج وإبداع عملية.<sup>1</sup> فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الانتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الاسواق.

### 8- مراحل الإبداع الإداري: قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع لكننا

اخترنا التصنيف الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى اربعة مراحل تتمثل في:

**8-1- مرحلة الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والتدريب في العمل ليتمكن من الحصول على المعارف والمهارات للإحاطة بكل أبعاد المشكلة.

**8-2- مرحلة الإحتضان والإختيار:** فهي مرحلة ترتيب وانتظار، فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعمق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الاجزاء الهامة.<sup>2</sup>

**8-3- مرحلة الإشراف:(اللحظة الإبداعية):** تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة التي طالما شغلا حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المعمق للمشكلة لإدراك ما بين اجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

**8-4- مرحلة التحقيق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكر التي نتجت خلال مرحل السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها.

الشكل رقم(09): يمثل مراحل الإبداع الإداري



1- زائل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية، بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة (عمر برناوي)، لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص55.

2- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004، ص114.

## المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

## 1- مبادئ الإبداع الإداري: تتجلى الإبداع الإداري فيما يلي:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر هذه الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجيب دراسة وتحليل هذه المصادر بشكل منتظم.
- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والإستماع إليهم فالإبداع جانبيين: الأول مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والحاجات الموجودة بينهم، لكي يكون الإبداع فعلا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الاموال والافراد وغيرها من المصادر اما الاعمال التي يجب على المنظمة تجنبها فهي:
- ✓ المغالاة في التفكير واطهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العادين التعامل معه.

✓ التنوع ومحاولة الادارة الجيدة للوقت "إدارة الوقت".

✓ محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.<sup>1</sup>

## 2- عناصر الإبداع الإداري: تتضمن القدرة الإبداعية خمسة عناصر رئيسية تتفق عليها غالبية البحوث والدراسات وهي :

- ### 2-1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في فترة زمنية معينة.
- كما قال الصيرفي محمد إن الإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الافكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ان يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينهما ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.<sup>2</sup>
- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
  - طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
  - طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة.
  - طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات .

1- بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسر للنشر، عمان، 2011، ص123.

2- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص265.

**2-2- المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا. وبالتالي يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.<sup>1</sup>

**2-3- الأصالة:** القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأهم، أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكرها الآخرون فالأصالة تعني أن الشخص المبدع يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوقة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

**2-4- القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

**2-5- الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء والنواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا. كما يقصد بها ايضا القدرة على ادراك مواطن النقص أو الفجوات في الموقف ما.

**2-6- المخاطرة:** يقصد به أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>2</sup>

**2-7- الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.<sup>3</sup>

**2-8- سعة الاتصالات:** مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء الإدارة واقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسع الاتصالات لتشهل جهات الخارجية.

**2-9- تشجيع الإبداع:** ويقصد به مدى استعداد الرّد لتقديم المعلومات والمساعدات الاساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.<sup>4</sup>

1- أحمد اسماعيل والأخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر، 2011، ص352.

2- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص172.

3- أسماء جلولى، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012/2013، ص73.

4- خير الله جمال، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، 2009، ص173.

**3- مستويات الإبداع الإداري:** يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

**3-1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:**

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- **المعرفة:** بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.<sup>1</sup>

**3-2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:**

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة)، واعتمادا على خاصية التناوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث نزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- **دعم ومساندة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.<sup>2</sup>

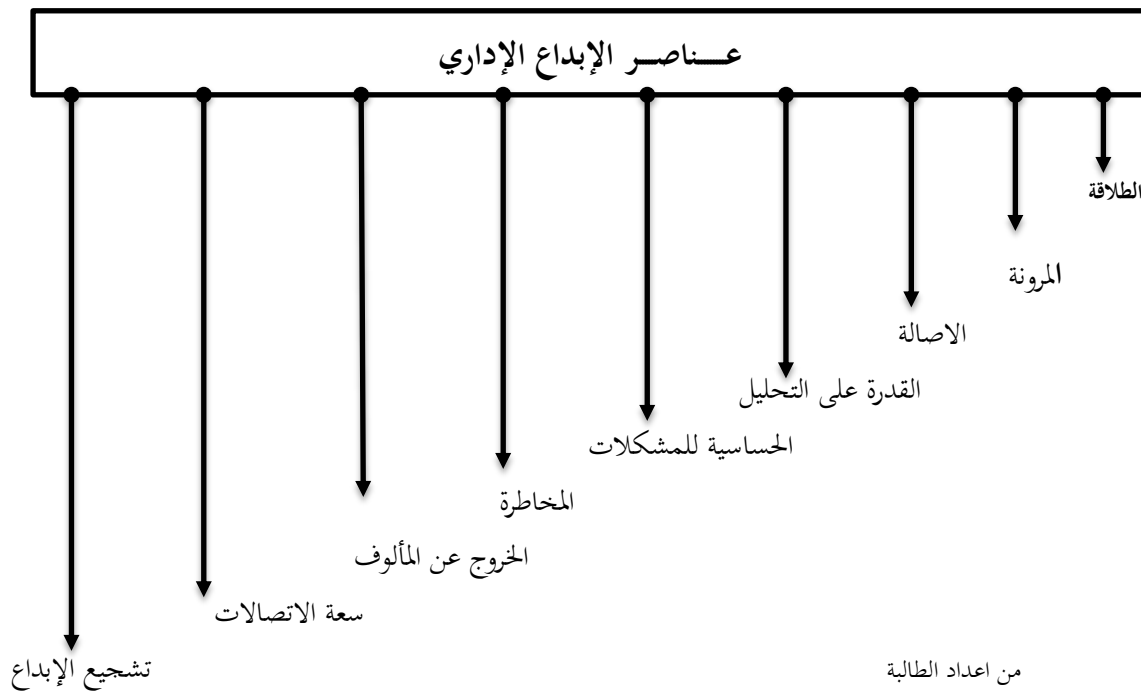
**3-3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثرء للنشر، الاردن، 2009، ص32.

2- علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة شهادة ليسانس في العلوم التجارية وعلوم التسيير، التخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015، 2016، ص47، 48.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذو تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل على هذا المستوى، ويقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.<sup>1</sup>

الشكل رقم(10): عناصر الإبداع الإداري



- 4- مقومات الإبداع الإداري:** حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل واستمراره والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تمكنه ومن أهمها ما يلي:

1- زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، القاهرة، 2007، ص32، 33.



**4-1- البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية حيث أكد الباحث غلاس مان "بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يفورها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.<sup>1</sup>

**4-2- الإجراءات ونظم العمل:** إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المنظمات يكون معايير التقييم لموظفيها هو مدى انضباطهم والتزامهم بالإجراءات المعمول بها وترك التشديد والتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة الأزمات لسير العمل، يتيح الفرصة للأفراد للتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها، وللحصول على مخرجات ناجحة يقتضي الأمر التنسيق بين الأفراد والإجراءات والأدوات إذ يعتبر التركيز على هذه العناصر بواسطة معظم التطبيقات متناسبا عكسيا مع أهميتها.

**4-3- الاتصالات:** حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة، داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة تبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية.<sup>2</sup>

**4-4- نمط القيادة:** يبدأ الإبداع من الأعلى وصولا نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتنبع أهمية مكائنتها من كونها تقوم بدور أساسي في كامل الجوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية (من كونها تقوم بدور أساسي يسري) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل ابداعي يساعد المنظمة في تحقيق الاهداف المرسومة لا بد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها.<sup>3</sup>

فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، وهو أيضا إنسان لا يكيل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضا أن يكون سجنا للروتين يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة لأفكار والأشياء. ثم هو في كل ذلك يبني ويربي العلاقات بين

1- صفاء الأعسر، الإبداع الإداري في حل المشكلات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص120.

2- أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2001، ص220، 221.

3- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص182.

العاملين فيما بينهم من جانب وبينهم والإدارة من جانب آخر، ويعد ابتكار العمليات التي تحكم العمل كالتخطيط الاستراتيجي.

**4-5- الحوافز:** تعد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق تنقي فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها، ويمكن للمنظمة أن تقلص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز، واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.<sup>1</sup>

**4-6- التدريب:** التدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالعصور الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساس إلى رفع معادلات الأداء وتطويرها بما يخدم توجهات المنظمة.<sup>2</sup>

**5 - استراتيجيات الإبداع الإداري:** يقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

**5-1- نموذج الإدارة بالأهداف:**

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمؤوسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

#### 5-2- التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع.

1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص17.

2- بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر، عمان، 2011، ص16.

ويجب أن يرسخ التطوير في المنظمة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

### 5-3- التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترويج للإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعا التخطيط.

**5-4-الدورية:** وهي القدرة على استخدام إشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيره فمن الأمثلة على هذه الاستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.<sup>1</sup>

### 6- أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري:

#### 6-1-أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام الفعل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، واطلاق الافكار، أو حل المشكلات الإبداعية. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق والتفكير.
- التركيز على كمية الافكار وليس نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان أفضل لتوليد أفكار أصلية.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لإكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

#### 6-2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف و ترتيب الحلول على إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل اخرى للحلول لم تدر في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.<sup>2</sup>

1- سليمان وفاء، خميسات نوال، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، مذكرة لنيل الليسانس في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، 2012/2013، ص27.

2- صفاء الأعسر، الإبداع الإداري في حل المشكلات، مرجع سبق ذكره، 2000، ص125.

**6-3- أسلوب المجموعة الإسمية:**

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ الجماعات الإسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق لعملية توليد الأفكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجمعية بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لانتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فيها، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحيث الترتيب.

**7 - العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري:**

**7-1- التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير ان يكون واعيا لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

**7-2- الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر وبمنحون حرية إسمها دون تطبيق.

**7-3- المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المسافة.

**7-4- سمات وصفات مجموعة العمل:** على الإدارة ايجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في جهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكشف الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

**7-5- التشجيع التوجيهي والاشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكمل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

**7-6- الدعم المنظمة:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القيادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.<sup>1</sup>

**8- معوقات الإبداع الإداري:**

للإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الأخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، ونعتقد أن

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، 2009، ص77.

الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدته ولو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي:

#### أ- المعوقات الفردية :

- الإحساس بعدم الامان. - عدم القدرة على تحمل المخاطر. - الخوف من تجنب الفشل.
- القلق على السمعة في حالة الفشل. - القلق والخوف من الرؤساء. - الميل إلى الإعتماد على الغير.

#### ب- المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة. - الاجراءات التنفيذية والتفضيلية. - الإصرار على أساليب ونظم العمل.
- التركيز على الاخذ بالتخصص الضيق. - التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتحديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.<sup>1</sup>

#### ج - المعوقات البيئية: ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي:

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي. - رداءة الجو الإداري - انخفاض مستوى التعليم الثقافي.
- هجوم الادارة على الافكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة.
- عدم الالتفاف أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه. - ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.<sup>2</sup>

#### د- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد. إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر.

1- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، عمان، 2008، ص226.

2- حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010، ص123.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح أن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة تتمثل في الاستمرار والتطور والفضل في ذلك يرجع إلى قدرتها على التكيف ومواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم كل ما هو جديد من أفكار وأساليب عمل وهذا ما يتجسد في الإبداع الإداري والذي يعد وسيلة هامة لمواجهة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، مما دفع المؤسسة إلى تشجيع الإبداع الإداري وتنميته من خلال توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك كالتدريب ووجود نظام اتصال فاعل ومتطور، بالإضافة إلى وضع نظام حوافز مشجعة للعاملين. وعليه لا بد أن تضم المؤسسة نظام فعال وعادل يدرس تلك الرغبات الظاهرة والكامنة للعاملين واستشارتها لتوليد إبداعات منها.

الجانب

الاجنبي

التطبيقي

التطبيقي

## الفصل الرابع: الطرق المنهجية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. المنهج المتبع في الدراسة.
3. مجالات الدراسة.
4. معينة الدراسة.
5. متغيرات الدراسة.
6. أدوات جمع البيانات.
7. صدق وثبات أداة الدراسة.
8. تحليل محاور الاستبيان.
9. الأساليب الاحصائية.



**تمهيد:** يحكم على قيمة البحوث العلمية احتوائها جانبا تطبيقيا بالإستناد إلى مدى تمكن الباحث من احترام وتنفيذ الشروط المنهجية الخاصة بإجراءات الدراسة، لهذا سنقوم في هذا الفصل باستعراض جملة من الاجراءات المنهجية المتبعة في البحث الميداني في مقدمتها الدراسة الاستطلاعية لفحص قابلية الموضوع للدراسة مع تحديد مجالات الدراسة التي تتناسب وموضوع البحث من خلال تحديد عينة الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

### 1-الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق اليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها. قمنا بالدراسة الاستطلاعية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لفحص قابلية موضوع للدراسة والتأكد من وجود العينة المراد دراستها (المسيرين)، وأخذ بعض المعلومات الخاصة بها، ومن ثم قمنا بالاتصال بمسيري المنشآت الرياضية وعرض الاستبيان عليهم لهدف استطلاعي بغرض التعرف على هل لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري.

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقائق العلمية في أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.<sup>1</sup> ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح باعتباره الأنسب لنوع الدراسة.

### 3\_ مجالات الدراسة:

#### 3-1- المجال المكاني يتمثل في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة.

✓ **تعريف مديرية الشباب والرياضة:** هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي يسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية وبالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.<sup>2</sup>

✓ **المجال البشري:** حيث الدراسة الميدانية كانت على مسيري المنشآت الرياضية بمدينة بسكرة: "مركب الديوان العالية 18 فبراير، قاعة متعددة الرياضات العالية، المسبح الأولمبي العالية، قاعة المتعدد الرياضات سيدي عبدون المسبح شبه الأولمبي، جناح الإيواء والاسترجاع، قاعة المتعدد الرياضات سيدي عقبة، قاعة المتعدد

1- غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

2- مؤمن عبد الحميد، تطبيقات في الإدارة الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص8.

الرياضات طولقة، قاعة المتعدد الرياضات فوغالة، قاعة متعددة الرياضات أولاد جلال، المسبح نصف اولمي طولقة (غير نشيط)، قاعة المتعدد الرياضات القنطرة، المدرسة الجهوية للرياضات الأولمبية.

المجال الزمني: من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي يتم خلالها إنجاز الدراسة وكانت خلال 2018/2017، وتم توزيع وجمع الاستبيان في الفترة ما بين نهاية شهر مارس 2018 إلى بداية شهر أبريل 2018.

#### 4- عينة الدراسة:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية أساس عمل الباحث، وينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة.<sup>1</sup>

تم اختيار عينة دراستنا بطريقة قصدية حيث بلغت 16 مسير وقمنا بدراسة مسحية حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة وقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر الزيارات الميدانية.

#### 5- متغيرات الدراسة:

5-1- تعريف المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتشيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو تنمية الموارد البشرية

(المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية).

5-2- تعريف المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.<sup>2</sup>

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: الإبداع الإداري)

6- أدوات جمع البيانات: يعد الاستبيان من أثر وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، فهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ المبحثن عن طريق البريد أو تسليم إلى اشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادة ثانيا.<sup>3</sup>

1- محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية البدنية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، 1998، ص 134.

2- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

3- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص123.

حيث تم تصميم الاستبيان الموجه لمسيري المنشآت الرياضية وذلك لمعرفة رأي الموظفين في الإدارة التي يعملون فيها وذلك من أجل التعرف على دور تنمية الموارد البشرية للوصول الى الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية والتي هي موضوع الدراسة، والهدف من الاستبيان ملاحظة ردود أفعال الموظفين واستجاباتهم التلقائية للتأكد من صحة الإجابات. وقد استخدم الاستبيان وفقا للإجراءات التالية:

- تحديد مشكلة البحث تحديدا دقيقا ودراستها تفصيليا لمعرفة كل النقاط الرئيسية للاستمارة ومحتوى تلك المحاور وطرق تقويمها.

- الاطلاع على بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

-إجراء المسح الرجعي للدراسات والمراجع العلمية لتحديد عبارات الاستبيان.

-إعادة صياغة عبارات الاستبيان لتتفق مع مجال الإدارة الرياضية بصفة خاصة.

- عرض الاستبيان على السادة المحكمين لاستطلاع آرائهم لتحديد محاور الاستبانات.

#### ✓ خطوات اعداد الاستبيان:

انطلاقا من طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والامكانيات المادية المتاحة، رأى الباحث إن الأداة الأكثر الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة وقد نظمت أداة الدراسة كما يلي:

الجزء الاول من الاستمارة: تتضمن البيانات والمعلومات الشخصية (السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من 28 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور كالتالي:

● محور لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري ويشمل 08 عبارات.

● محور مساهمة البرامج التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري ويشمل 11 عبارة.

● محور أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري ويشمل 09 عبارات.

وقد استخدم الباحث في إعداد الاستمارة بشكل أسئلة مغلقة التي تحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الثلاثة لقياس عبارات الاستمارة. ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثالث قائمة تحمل المتغيرات التالية(دائما- أحيانا- أبدا) وقد تم إعطاء لكل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي: (دائما 3- أحيانا 2- أبدا1).

● أما في المحور الثاني فقد تم استخدام أسئلة اختيارية.

7- صدق وثبات أداة الدراسة:

7-1- صدق الاستبيان: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم 3 من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الرياضية وعلوم الإدارة والتسيير، وذلك لإبداء رأيهم في محاور وعبارات الاستبيان ومدى ملائمتها لكل عبارة للمحور المنتمي اليه للتأكد من:

- صلاحية الاستبيان لموضوع وأهداف الدراسة.
- مدى وضوح وصياغة العبارات وملائمتها للمحاور.
- مدى ملائمة العبارات للمحاور.
- إجراء تعديلات على العبارات عن طريق الحذف أو الاضافة أو النقل أو التعديل.
- وفي الأخير تم تقديم ملاحظات أخذناها بعين الاعتبار وتم الاعتماد عليها في إعداد الشكل النهائي للاستبيان.

7-2- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث (0,996) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة وضعت لقياسه.

7-3- ثبات الاداة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وهذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach Coefficient's Alpat والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03) نتائج صدق المحك

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	البيانات الشخصية	03	0,678	0,823
02	لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشأة الرياضية.	10	0,811	0,900
03	مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشأة الرياضية	11	0,872	0,933
04	تؤثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية	10	0,721	0,843
	المجموع الكلي	34	0,923	0,996

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V 24

من خلال هذا الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات الفا كرونباخ تراوحت ما بين (0,678-0,872) وهي معاملات مرتفعة وكذلك معامل الفا لجميع الاستبيان معاً بلغ 0,923 وهذا يدل على قيمة الثبات مرتفعة وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 8- تحليل محاور الاستبيان:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الاجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت 1-3 لإجابات أفراد عينة البحث من عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحور الاتصال والتحفيز والدورات التكوينية والإبداع الإداري. وقد تقرر أن تكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1,66) دالة مستوى منخفض من القبول، ومن (1,67-2,33) دالة على مستوى متوسط، ومن (2,34-3,00) دالة مستوى مرتفع.

جدول رقم 04 يمثل مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	الاتجاه	مستوى القبول
ابدا	1,66-1	منخفض
احيانا	2,33 - 1,67	متوسط
دائما	3,00-2,34	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss v24

#### 9- الأساليب الإحصائية:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences Spss V24، وفيما يلي نستعرض مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل اجابات أفراد العينة على عبارات ومتغيرات البحث
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار صدق والثبات ألفا كرونباخ .
- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق.

## الفصل الخامس: عرض وقراءة نتائج الدراسة

1. تحليل البيانات الشخصية.
2. تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان.
3. اختبار الفرضيات.
4. نتائج اختبار الفروق الفرعية.

1- تحليل البيانات الشخصية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص لعينة الدراسة وتمثل في السن والمؤهل العلمي والخبرة.

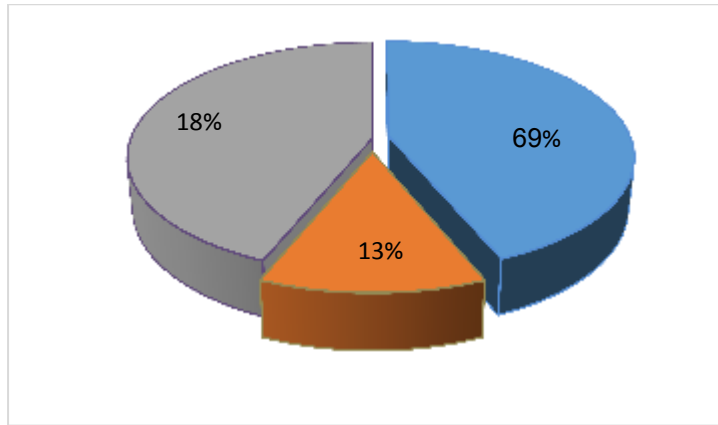
✓ توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 05: يبين توزيع الإستبيان حسب سن المسيرين.

النسب %	التكرار	الإقتراحات
00%	00	أقل من 25
13%	02	ما بين 25-35
69%	11	ما بين 36-45
18%	03	أكثر من 45
100%	16	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V24

الشكل رقم 11: يمثل التمثيل البياني لسن المسيرين



من اعداد الطالب

يظهر من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة المسيرين الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) منعدمة تماماً ونرى أعلى نسبة هي 69% والتي تمثل الفئة العمرية (36-45 سنة) وتليها نسبة 18% والتي تمثل الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، أما الفئة العمرية (25-35 سنة) تمثل نسبة 13%، نستنتج أن المنشأة الرياضية لم تشأ الاعتماد على ذوي 25 سنة فأقل بحكم أنهم أقل سناً لإدارة المنشأة، حيث ترى أن الذين يتناسبون هذا المنصب هم ما بين 36-45 سنة، وهذا ما يعتبر مؤشراً جيداً، لأن الشباب يعني الاستمرار والقدرة على الإبداع والمواصلة.

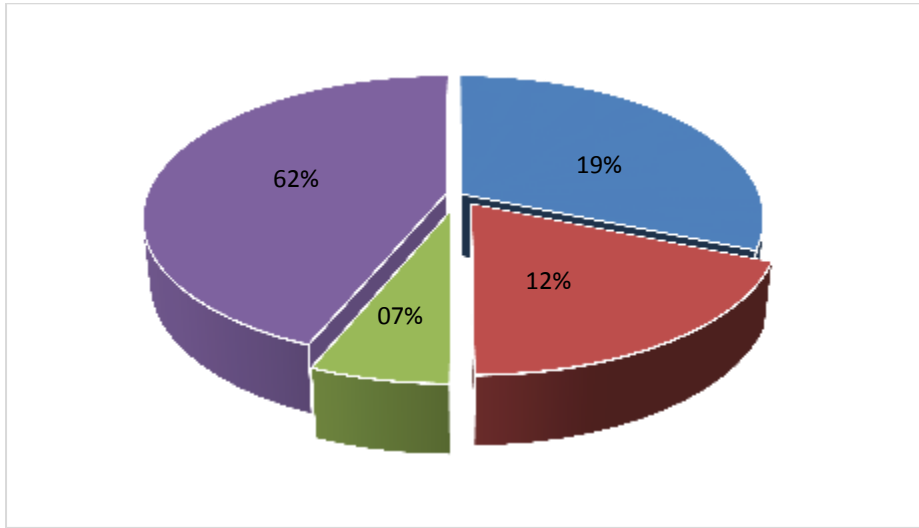
✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم 06: توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للمسيرين.

النسب %	التكرار	الاقتراحات
12%	02	أقل من 05 سنوات
07%	01	ما بين 05- أقل من 10 سنوات
19%	03	ما بين 11-15 سنة
62%	10	أكثر من 15 سنة
100%	16	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V24

الشكل رقم 12: يمثل التمثيل البياني لسنوات الخبرة للمسيرين.



من اعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المجال الزمني (أكثر من 15 سنة) تمثل النسبة الأكبر 62% وهذا يدل على وجود الأقدمية لدى المسيرين، كذلك نلاحظ أن المجال الزمني من (11 - 15 سنة) تمثل نسبة عالية نوعا ما 19% يمثل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني ما بين ( 5 - 10 سنوات) بنسبة ضئيلة (7% - 12%). ومنه نستنتج أن أغلبية المسيرين لديهم مستوى خبرة لا بأس به.



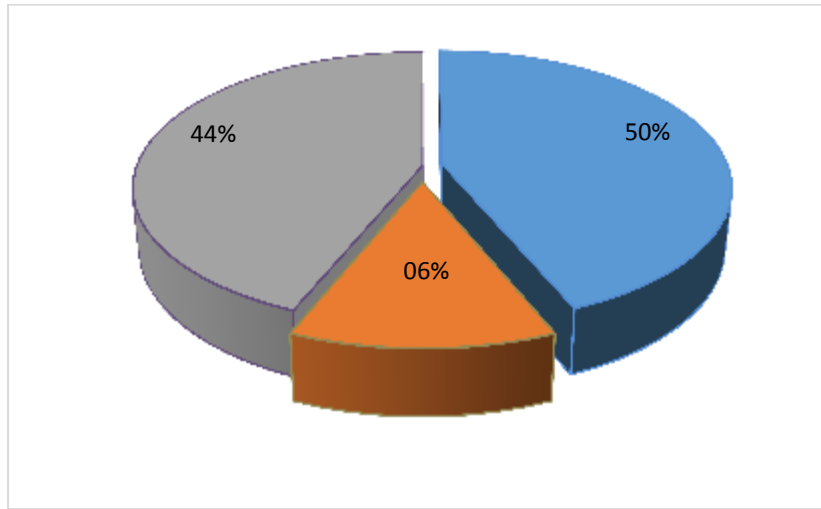
✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم 07: توزيع الاستبيان حسب المؤهل العلمي للمسيرين.

النسب %	التكرار	الاقتراحات
44%	07	ثانوي
50%	08	جامعي
06%	01	دراسات عليا
100%	16	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V24

الشكل رقم 13: يمثل التمثيل البياني للمؤهل العلمي للمسيرين.



من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نصف المسيرين لديهم مستوى (جامعي) إذ بلغت نسبتهم 50%، أما مستوى (الثانوي) فبلغت نسبتهم 44%، بينما أخذت الدراسات العليا نسبة 06%. نرى أن نسب متقاربة ما بين مستوى الجامعي والمستوى الثانوي، وهذا يمكن تفسيره بأن المسيرين لديهم المؤهلات العلمية اللازمة للإبداع لذا يشترط فيهم مستوى معتبر من التعليم وهذا ما هو موجود في الواقع.

2- تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان

2-1 عرض وقراءة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

أ- جدول رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المسيرين حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	دائما		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %					
01	هل تتم عملية الاتصال في المنشآت الرياضية بشكل فعال	10	62	06	38	00	00	2,63	0,500	مرتفع
02	هل تعتمد على الاتصال الرسمي وغير رسمي	07	43	09	57	00	00	2,44	0,512	مرتفع
03	هل يساهم الاتصال في توضيح المعلومات وحل المشكلات في العمل	10	62	06	38	00	00	2,63	0,500	مرتفع
04	الاتصال الداخلي يوفر جو يساهم في تحفيز الافراد	01	68	05	32	00	00	2,79	0,479	مرتفع
05	هل سبق لك وإن استفدت من تحفيز مادي	00	00	09	57	07	43	1,56	0,512	منخفض
06	هل للمحفزات تأثير في حسن تسيير المنشآت الرياضية	11	69	05	31	00	00	2,69	0,479	مرتفع
07	هل تقوم مديرية الشباب والرياضة بترشيح المسيرين المتميزين(المبدعين)للدورات تكوينية بصفة تحفيزية	03	19	08	50	05	31	1,88	0,719	متوسط
08	هل تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل المسيرين لتشجيعهم على العمل الجماعي	00	00	07	44	09	56	1,69	0,479	متوسط
الاتصال والتحفيز بشكل عام		16						2,369	0,326	مرتفع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS V24

الجدول رقم 09: قيمة T المحسوبة والمجدولة لإجابات المسيرين على عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	درجة الحرية	sig
عملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري	2,36	0,32	1,89	1,753	15	0,000

عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

المصدر: بالاعتماد بنتائج spss v 24

من خلال الجدول رقم (08) احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2,79 بانحراف معياري 0,479 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن البعد يشير نسبة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن الاتصال الداخلي المتوفر في المنشأة الرياضية يساهم في التحفيز أي كلما كانت حسن كانت النتيجة النسبية له مرتفعة والتي قدرت ب 86%.

- أما العبارة رقم 6 جاءت موالية للعبارة الأولى لارتباطها دائماً بتوفير الحافز المشترك لاستخلاص نتيجة تفيد المنشأة الرياضية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,69 و بانحراف معياري 0,47، ويشير إلى مستوى قبول مرتفع.

- بالانتقال إلى العبارة رقم 1 التي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب 2,63، وهذا ما يترجم مستوى قبول مرتفعة بانحراف معياري 0,50 والتي نستخلص أنه لتسيير منشأة رياضية بشكل فعال ونسبة عالية يجب أن يتم داخلها عملية الاتصال وهذا ما استنتجناه في الجدول رقم (08) من آراء مختلفة.

- أما العبارة رقم 3 جاءت بنفس الترتيب السابقة بنسبة 62% لبعض آراء المسيرين وهنا نجد أن الاتصال يساهم بشكل فعال في توضيح المعلومات داخل المنشأة الرياضية بالمقابل حل المشاكل فيها.

- أما العبارة رقم 2 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,44، وانحراف معياري 0,51 بمستوى قبول مرتفع والتي خلصت آراء المسيرين أنها (أحياناً فقط) تعتمد المنشأة الرياضية على الاتصالات الرسمية والغير الرسمية وهذا من خلال النتيجة النسبية التي حصل عليها جواب هذه العبارة ب 57%.

- أما العبارة رقم 7 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 1,88، وانحراف معياري ب 0,719 بمستوى قبول متوسط حيث استخلصنا من الجدول نسبة 50% من إجابة (أحياناً) يرى 8 من مسيرين أن مديرية الشباب والرياضة أحياناً تقوم بترشيح المسيرين لدورات تكوينية بصفة تحفيزية.

- أما العبارة رقم 8 احتلت المرتبة ما قبل الأخير التي تمحورت على المكافآت والتي كانت نسبة المسيرين في الإجابة في هذه النقطة بنسبة 56% (لا)، كما حصلت على متوسط حسابي 1,69، بانحراف معياري ب 0,479 بمستوى متوسط القبول، وهذا نستنتج أن المكافئة الجماعية لا تخدم المنشأة الرياضية لتشجيعهم على العمل .

- أما العبارة رقم 5 جاءت في الترتيب الأخير والتي لم تختلف عن العبارة رقم 8 بنسبة 57% الذين يرون أن المكافئة المادية ليست دورية أو دائمة، قد تكون (أحياناً) في ميزانية المردودية، وهذا من خلال إجابة ب (أبداً) بنسبة 43% من آراء المسيرين وهذا يدل على أن المنشأة الرياضية لا يقدم مكافئة مادية يد بيد للفرد وإنها تدخل ضمن الرواتب وهذا ما أدل به المسيرين.

- كما نلاحظ أن إجابات المسيرين على عبارات مقياس البعد الاتصال والتحفيز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1,56 - 2,79)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,51 - 0,47).

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (9) بلغ متوسط حسابي الإجمالي لبعء الاتصال والتحفيز ب **2,36** وانحراف معياري **0,32**، كما بلغت قيمة T المحسوبة **1,89** وهي أكبر من قيمة T الجدولة **1,75** بمعنى ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **0,05**، أي أن الميسرين يوافقون على أن لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية بمستوى قبول مرتفع، وبالتالي فهي تدل على أن المنشأة الرياضية محل الدراسة تهتم بعملية الاتصال والتحفيز ويعتمد عليه في تنمية مواردها البشرية.

2-2- عرض وقراءة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

ب- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات المسيرين عن محور الدورات التكوينية

السؤال 01: هل من الضروري للمنشأة الرياضية برمجة دورات تكوينية دورية؟

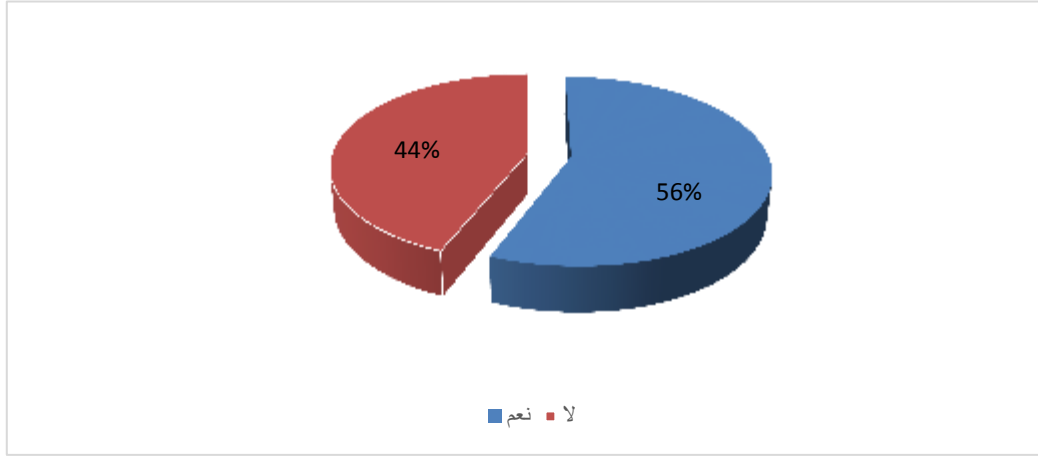
الغرض: التحقق من مدى فائدة تطبيق الإدارة للبرامج التكوينية الدورية.

الجدول رقم 10: يبين آراء المسيرين لتطبيق الإدارة للبرامج التكوينية الدورية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاقتراحات
منخفض	0.512	1,31	56%	09	نعم
			44%	07	لا
			100%	16	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss v24

الشكل رقم 14: تمثيل بياني لآراء المسيرين لتطبيق الإدارة للبرامج التكوينية الدورية.



من اعداد الطالبة

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه رقم (10) وبعد التجربة الميدانية أنه قد تم حصر رأيين مختلفين بنسبتين مختلفتين وهذا من خلال ما تحصلنا عليه في الميدان، فهناك رأي من المسيرين اجابوا (بنعم) بنسبة 56% فيما اعطى رأى بقية المسيرين بنسبة 44% اجابة (لا)، حيث حصلت العبارة على المتوسط الحسابي 1,31 بانحراف معياري 0,512 ويشير إلى مستوى قبول منخفض.

نستنتج من النتائج أن الإدارة لها ضرورة في تطبيق دورات تكوينية دورية.

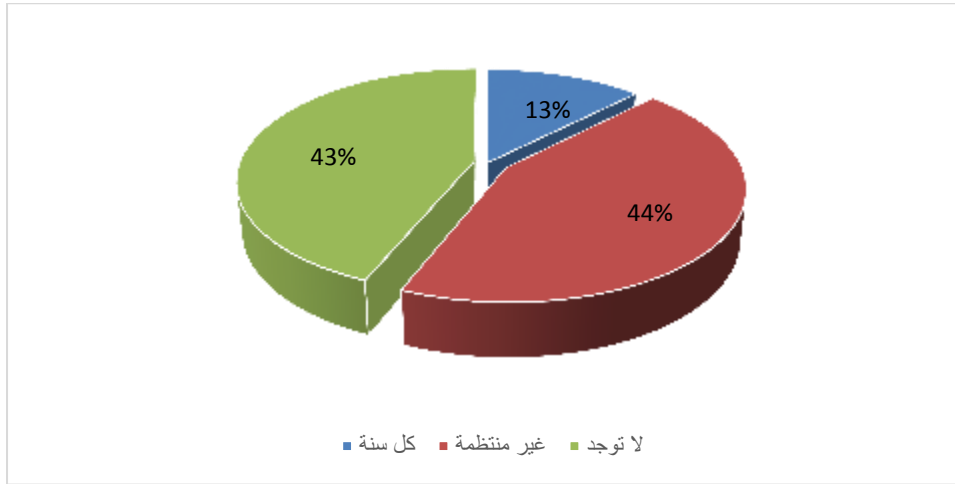
**السؤال 02:** كيف تحدد الدورات التكوينية في المنشآت الرياضية بفترات زمنية؟  
**الغرض:** معرفة مدى عدد الدورات التكوينية الدورية في المنشآت الرياضية.

**الجدول رقم 11:** يبين آراء المسيرين في مدى عدد الدورات التكوينية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا توجد	غير منتظمة	كل سنة	كل ثلاثة اشهر	الاقتراحات
متوسطة	0,704	2,31	16	07	07	02	00	التكرار
			%100	%43	%44	%13	%00	النسب %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد نتائج SPSS V 24

**الشكل رقم 15:** تمثيل بياني يبين آراء المسيرين في مدى عدد الدورات التكوينية



من اعداد الطلبة

من خلال الجدول المبين أعلاه رقم (11) نلاحظ أن مدى عدد الدورات التكوينية التي تقوم بها الإدارة (غير منتظمة) بنسبة 44% في المرتبة الأولى، وهذه النسبة راجعة إلى آراء المسيرين في المنشآت الرياضية الذين أجابوا (بنعم) في السؤال الأول المستخلص من الجدول رقم (09)، ونسبة 43% (لا توجد) تعود هذه النسبة إلى الاجابات المتحصل عليها من آراء المسيرين في الجدول رقم (09) المذكور آنفاً. وبلغ المتوسط الحسابي 2,31 بانحراف المعياري 0,704، ويشير مستوى قبول متوسط.

نستنتج من خلال الجدول المتحصل عليه بعد التجربة الميدانية أن الدورات التكوينية في المنشآت الرياضية لا تتقيد بفترات زمنية منتظمة.

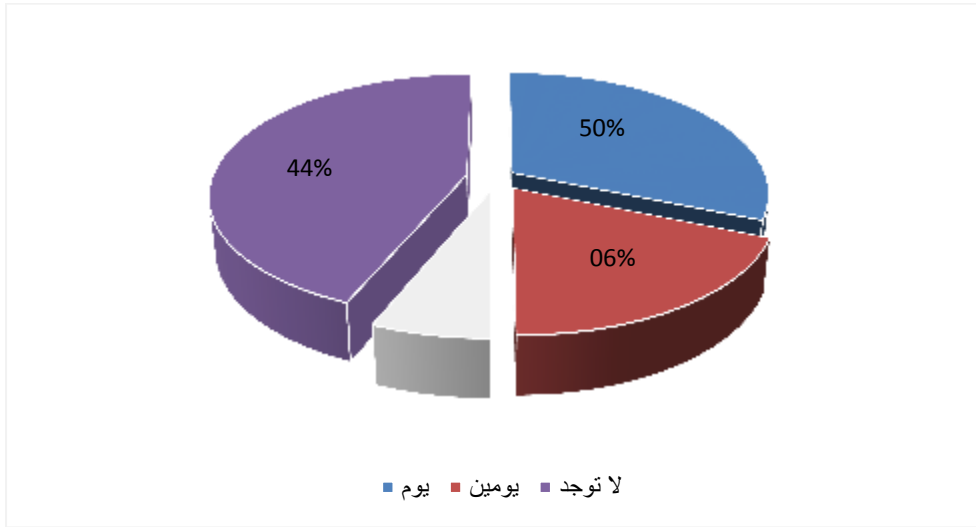
السؤال 03: ما مدة الدورة التكوينية التي تلقاها المسيرين في سيرورة عملهم؟  
الغرض: معرفة مدة الدورة التكوينية.

الجدول رقم 12: يبين آراء المسيرين في مدة الدورة التكوينية .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا توجد	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى	الاقتراحات
مرتفع	1,360	2,63	16	07	01	00	08	التكرار
			%100	%44	%06	%00	%50	النسب%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد نتائج SPSS V 24

الشكل رقم 16: التمثيل البياني لآراء المسيرين في مدة الدورة التكوينية .



من اعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن مدة الدورة التكوينية التي قام بها المدراء قصيرة المدى بنسبة 50 % حسب إجابات المسيرين، و 06% طويلة المدى، بينما أجابوا المسيرين الدراسة (بلا توجد) بنسبة 44%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,63 بانحراف معياري 1,360، وتشير إلى مستوى قبول مرتفع. نستنتج أن مدة الدورة التكوينية قصيرة المدى.

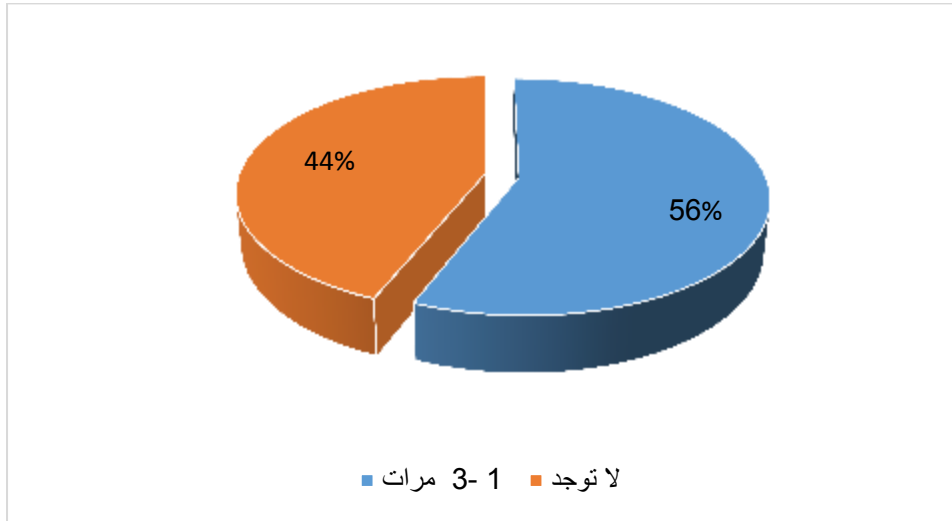
**السؤال 04:** ما هو عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها في مكان عملك؟  
الغرض: معرفة عدد الدورات التي شارك فيها المسير منذ التحاقه بمكان عمله.

**الجدول رقم 13:** يبين آراء المسيرين في عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها

الاقتراحات	3-1 دورة	4-5 دورات	أكثر من 5 دورات	لا توجد	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التكرار	09	00	00	07	16	2.31	1,537	متوسط
النسب %	56%	00%	00%	44%	100%			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 17:** تمثيل بياني لآراء المسيرين في عدد الدورات التكوينية التي تحصل عليها



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (13) اعلاه يتضح لنا أن نسبة 56 % من المسيرين تحصلوا على ( 3-1 دورات)، وبنسبة 44 % من المسيرين (لم يتحصلوا) على أي دورة تكوينية. كما حصل التوزيع على متوسط حسابي 2,31 بانحراف معياري 1,537، ويشير بعد العبارة إلى مستوى قبول متوسط. نستنتج من خلال الجدول أن عدد الدورات التكوينية التي تحصل عليها المسير منذ التحاقه بالمكان عمله تروحت بين مرة إلى 3 مرات.



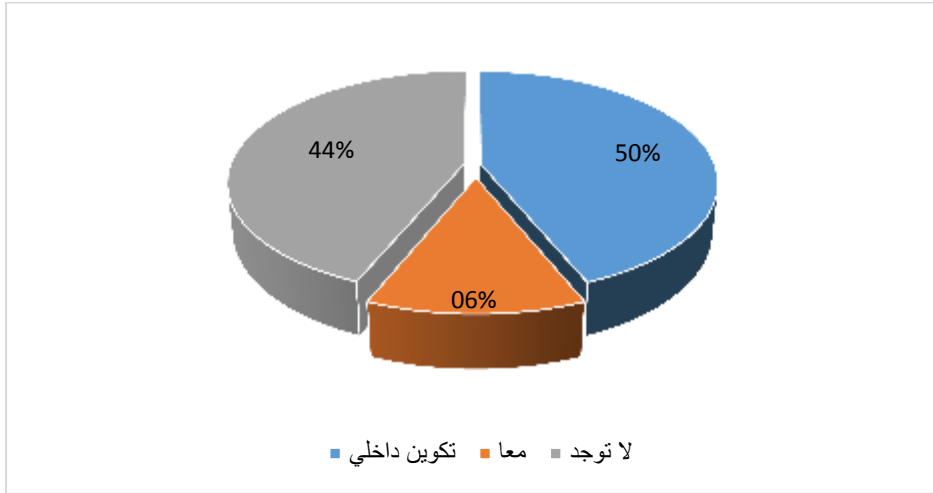
**السؤال 05:** ما هي طريقة التكوين المطبق في المنشأة الرياضية؟  
**الغرض:** معرفة الطرق المتبعة في التكوين في المنشأة بين داخلي - خارجي.

**الجدول رقم 14:** يبين آراء المسيرين في الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية بالمنشأة الرياضية .

الاقتراحات	تكوين داخلي	تكوين خارجي	معا	لا توجد	المجموع	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	الاتجاه
التكرار	08	00	01	07	16	2,56	1,459	مرتفع
النسب %	%50	%00	%6	%44	%100			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 18:** تمثيل بياني لآراء المسيرين في الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية بالمنشأة الرياضية



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن بنسبة 50% (للتكوين الداخلي) حسب آراء المسيرين، ويرى أفراد عينة الدراسة أن العملية التكوينية تقتصر على (الفتتين معا) بنسبة 6%، بينما بعض أفراد يرى أن (لا توجد) العملية التكوينية بنسبة 44%، ويشير مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي 2,56، بانحراف معياري 1,459. نستنتج أن الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية تكوين داخلي.

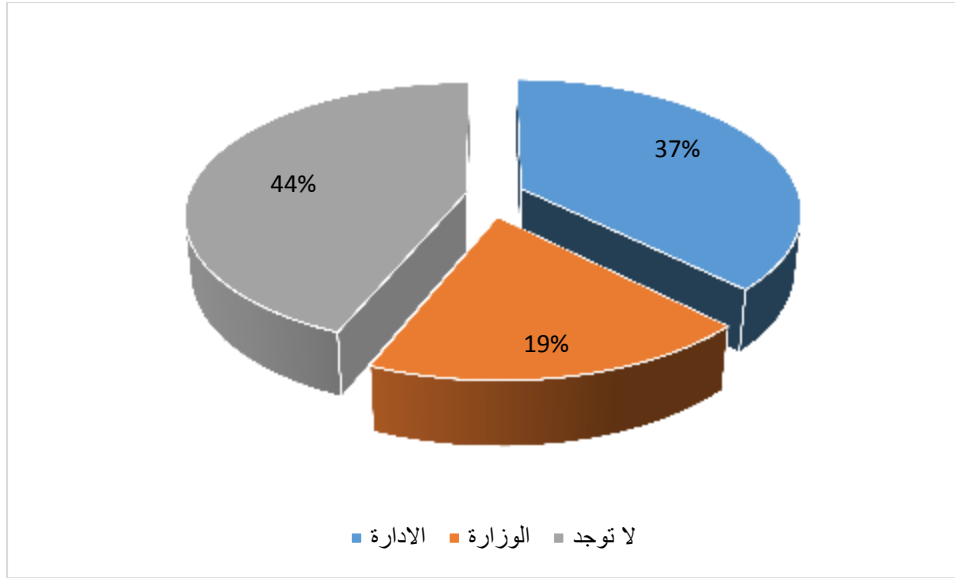
**السؤال 06:** على أي أساس يتم اختيار المسير بالمنشأة الرياضية للتكوين؟  
الغرض: معرفة كيفية اختيار المتكون لإجراء دورة تكوينية.

**الجدول رقم 15:** يبين آراء المسيرين في اختيار المتكون في المنشأة الرياضية للدورة التكوينية.

الاقتراحات	طلب شخصي	الادارة	الوزارة	لا توجد	المجموع	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	الاتجاه
التكرار	00	06	03	07	16	3,06	0,929	مرتفع
النسب %	%00	%37	%19	%44	%100			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 19:** تمثيل بياني لآراء المسيرين في اختيار المتكون في المنشأة الرياضية للدورة التكوينية.



من اعداد الطالبة

من خلا الجدول رقم 15 توصل لنا أن نسبة 44% (لا توجد) عملية اختيار المسير لإجراء دورة تكوينية حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وبعض الآراء أحبوا بنسبة 37% يتم اختيارهم بتعين من الإدارة، وبنسبة 19% يتم اختيار من (الوزارة)، كما تحصل التوزيع على المتوسط الحسابي بـ 3,06 بانحراف معياري 0,929، ووفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير إلى قبول مرتفع.  
نستنتج مما تحصلنا عليه من الجدول المبين أعلاه أنه لا توجد طريقة معينة لاختيار المسير للتكوين وإنما الإدارة التي تقوم باختيار المتكون.

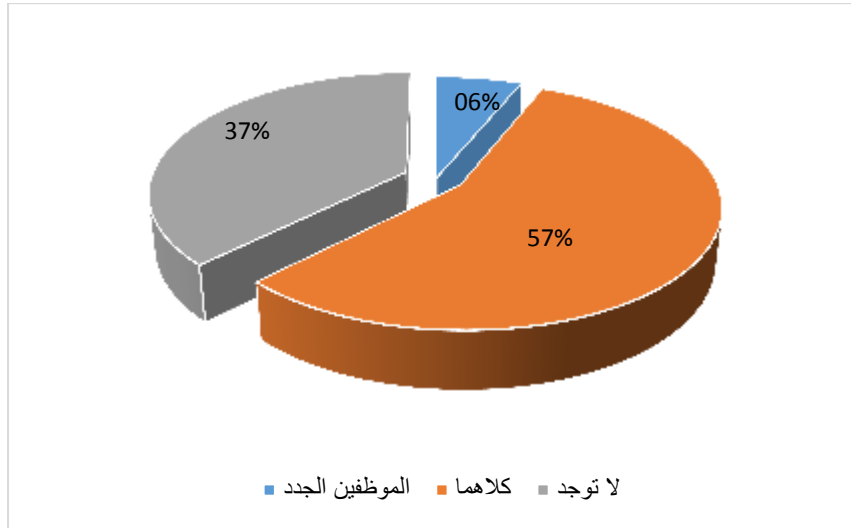
**السؤال 07:** هل تقتصر الاستفادة من الدورات التكوينية على فئة معينة؟  
الغرض: معرفة الفئة التي تقتصر عليها العملية التكوينية.

**الجدول رقم 16:** بين آراء المسيرين على فئة معينة .

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا توجد	كلاهما	الموظفين القدامى	الموظفين الجدد	الاقتراحات
متوسط	1,436	2,06	16	06	09	00	01	التكرار
			%100	%37	%57	%00	%06	النسب%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 20:** تمثيل بياني لآراء المسيرين على فئة معينة .



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه تبين أن معظم آراء المسيرين بنسبة 57% اتجهوا إلى أن العملية التكوينية تقتصر على (الفئتين) بهدف تعريفهم بطرق الأداء وتحسين مستواهم ، بينما يرى نسبة 06% من المسيرين أن العملية تقتصر على (الموظفين الجدد) بغرض اكتساب مهارات وأساليب جديدة للوصول إلى تحسين الأداء، كما يرى بعض المسيرين أن عملية التكوينية لا تقتصر على (الموظفين القدامى) بنسبة 00%، ويشير مستوى قبول متوسط بالمتوسط الحسابي 2,06، وانحراف معياري 1,436.

نستنتج أن الاستفادة من الدورات التكوينية لم تقتصر على فئة معينة وإنما استحوذت الفئتين

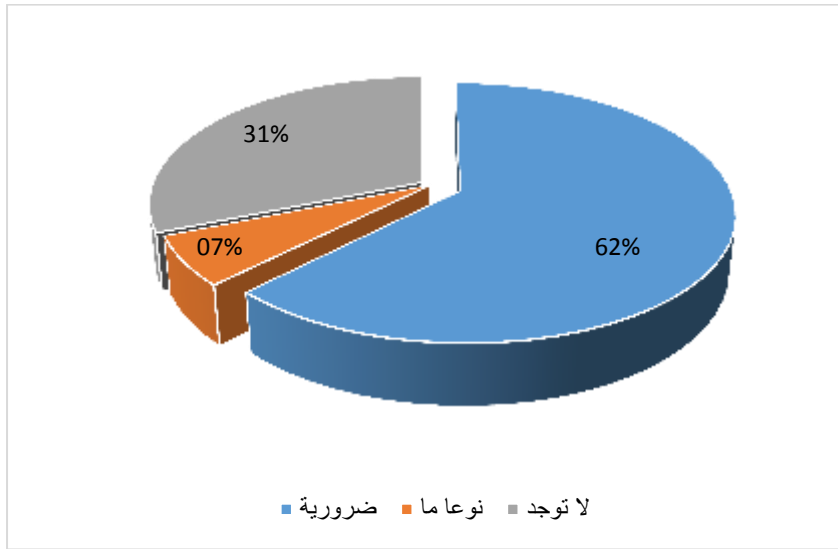
السؤال 08: هل للدورات التكوينية أهمية في المسار المهني ؟  
الغرض: أهمية العملية التكوينية في المسار المهني للمسير.

الجدول رقم 12: يبين آراء المسيرين في أهمية الدورات التكوينية في المسار المهني.

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا توجد	نوعا ما	غير ضرورية	ضرورية	الاقتراحات
مرتفع	0,775	3,25	16	05	01	00	10	التكرار
			%100	%31	%07	%00	%62	النسب %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

الشكل رقم 21: تمثيل بياني لآراء المسيرين في أهمية الدورات التكوينية في المسار المهني.



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أكثر من نصف المسيرين اجابوا على (ضرورية) بنسبة 62 % أي أبدأوا رأيهم بأن الدورات التكوينية لها أهمية في المسار المهني للارتقاء واكتساب أفكار جديدة، أما البعض الآخر من المسيرين اختاروا خيار (لا توجد) بنسبة 31 % لا دورات تكوينية، كما تحصل هذه العبارة على متوسط حسابي 3,25 بانحراف معياري 0,775. ويشير إلى مستوى قبول مرتفع.

نستنتج من خلال النتيجة المتحصل عليها أن الدورات التكوينية بالنسبة للمسار المهني لها ضرورة بالغة.

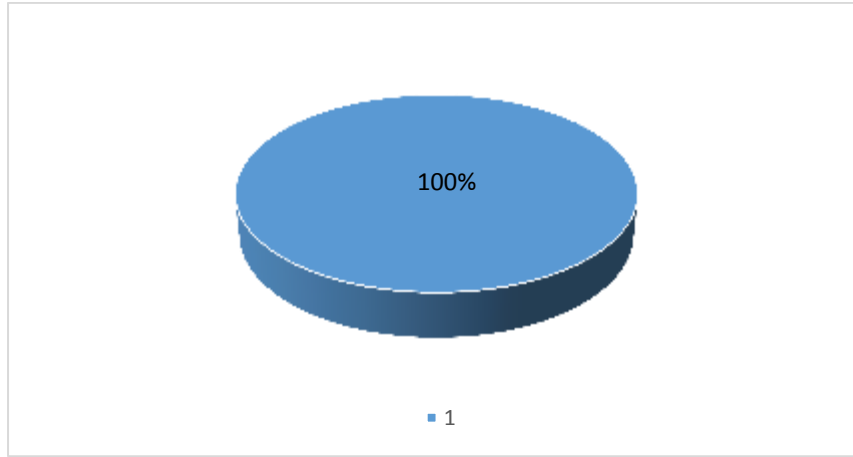
السؤال 09: هل الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات؟  
الغرض: معرفة من خلال الدورات التكوينية هناك تحسن في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 18: يبين آراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا	نعم	الاقتراحات
منخفض	0.00	1,00	16	00	16	التكرار
			%100	%00	%100	النسب %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

الشكل رقم 22: تمثيل بياني لآراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن آراء جميع المسيرين فيما يخص الدورات تقوم بتحسين مستوى المشاركة واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية اجابوا بنسبة 100%. حيث تحصلت العبارة على متوسط حسابي يقدر ب 1,00 وانحراف معياري ب 0,00 وتأخذ مستوى قبول منخفض. نستنتج أن الحصول على نسبة 100% دليل على ضرورة التكوين لما له أثر في اتخاذ القرارات.

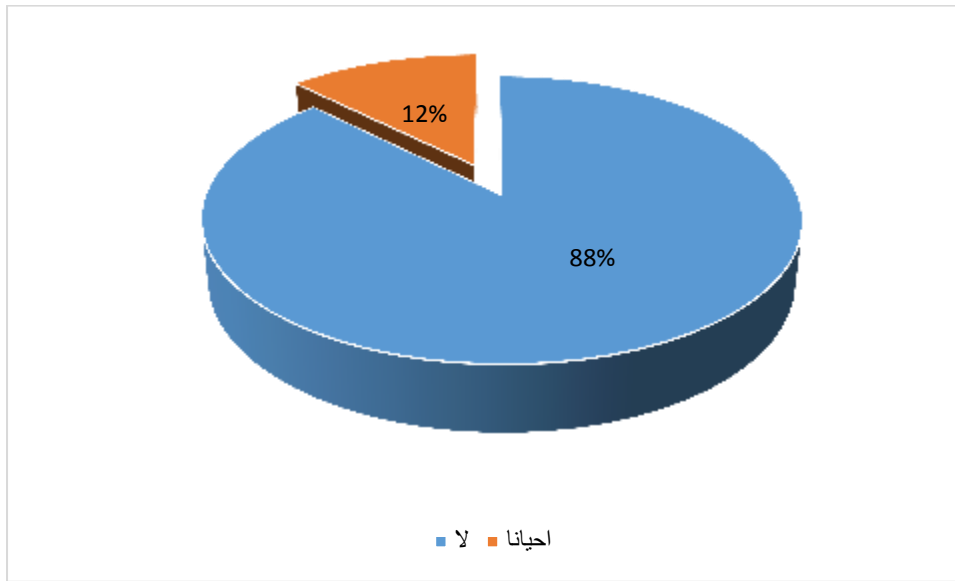
**السؤال 10:** هل تقوم المنشأة الرياضية بتنظيم دورة تكوينية للمسيرين في مجال الإبداع الإداري؟  
**الغرض:** تقوم المنشأة الرياضية بدورة تكوينية للمسيرين في تحسين القدرات على توليد افكار جديدة.

**الجدول رقم 19:** يبين آراء المسيرين أن الإدارة تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري.

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أحيانا	لا	نعم	الاقتراحات
متوسط	0,342	2,13	16	02	14	00	التكرار
			%100	%12	%88	%00	النسب %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 23:** تمثيل بياني لآراء المسيرين أن الإدارة تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري.



من اعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية المسيرين يرون أن الإدارة (لا) تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري بنسبة 88%، أما نسبة 12% يرون أن الإدارة (أحيانا) تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري. وتحصل هذا البعد على متوسط حسابي 2,13 بانحراف معياري 0,342، ويشير إلى مستوى قبول متوسط. نستنتج أن الإدارة لا تقوم بدورات تكوينية في مجال الإبداع الإداري.

**السؤال 11:** هل الدورات التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع؟  
الغرض: معرفة إن كان للدورات التكوينية أثر في تطوير الإبداع والابتكار.

**الجدول رقم 20:** يبين آراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار

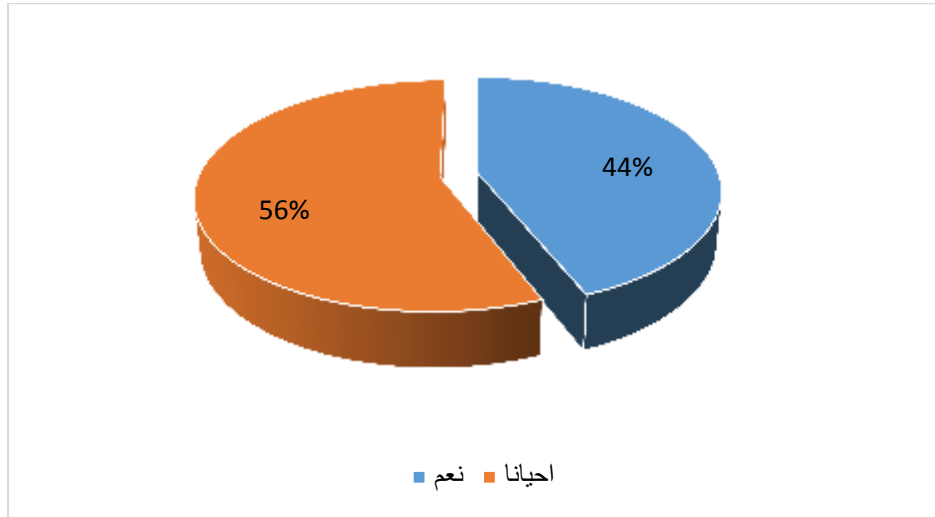
والإبداع

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	احيانا	لا	نعم	الاقتراحات
متوسط	1,025	2,31	16	09	00	07	التكرار
			%100	%56	%00	%44	النسب %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

**الشكل رقم 24:** تمثيل بياني لآراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار

والإبداع



من اعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56% أن الدورات التكوينية (أحيانا) تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع وهذا حسب رأي المسيرين، وبنسبة 44% (نعم) تساعد الدورات التكوينية في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، وتحصلت العبارة على المتوسط الحسابي 2,31 وانحراف معياري 1,025 كما يشير بعد الدراسة إلى مستوى قبول متوسط.

من خلال الجدول نستنتج أن الفرق بين إن كانت الدورات التكوينية تشجع الابتكار والإبداع غير شاسع غير أن الرأي الأرجح من خلال الدراسة هو أحيانا.

جدول رقم 21: قيمة T المحسوبة والمجدولة لاجابات الميرين عن عبارات الدورات التكوينية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T المجدولة	Df درجة الحرية	sing
مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية	2,35	0,68	3,21	1,753	15	0,000

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

من خلال الجدول رقم (21) بلغ المتوسط الحسابي 2,35 لبعده الدورات التكوينية وانحراف معياري 0,68، كما بلغت قيمة T المحسوبة 3,21 وهي أكبر من T المجدولة 1,75، بمعنى ذات دلالة احصائية، أي أن المسيرين يوافقون على أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

### 2-3- عرض وقراءة الفرضية الجزئية الثالثة:

ج- جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المسيرين عن عبارة الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	دائما		احيانا		ابدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت				
01	هل تحرص ادارة المنشأة الرياضية على الاهتمام بالأفكار الجديدة	56	07	44	09	00	00	2,44	0,512	مرتفع	04
02	هل الترقية تساهم في اقتراح افكار جديدة	69	11	31	05	00	00	2,69	0,479	مرتفع	02
03	هل تمنح المنشأة الرياضية للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم حتى وان كانت مخالفة للرأي	50	08	50	08	00	00	2,50	0,516	مرتفع	03
04	هل يتطلب الإبداع الإداري مجهود فري	12	02	82	13	06	01	2,06	0,443	متوسط	05
05	هل تشجع المنشأة المبادرات الجديدة وتبناها	37	06	32	05	32	05	2,06	0,854	متوسط	05
06	هل تشجيع الاقتراحات وتقديم التسهيلات هي وسيلة للحرص على الاهتمام بالعمل	88	14	12	02	00	00	2,88	0,342	مرتفع	01
07	هل الثقافة السائدة في المنشأة تُشجع على الإبداع الإداري وتُدعمه	19	03	50	08	31	05	1,88	0,719	متوسط	06
08	هل تشجع المنشأة الرياضية الابداع والسلوكيات وعدم التمسك بالقواعد الروتينية لتطوير المنشأة	06	01	50	08	44	07	1,63	0,619	منخفض	07
09	هل تعمل المنشأة على توفير تقنيات جديدة لمساعدة الافراد على حل المشاكل في العمل	50	08	50	08	00	00	2,50	0,516	مرتفع	03
الإبداع الإداري بشكل عام		16						2.250	0.219	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24



جدول رقم 23: قيمة ت المحسوبة والمجدولة لإجابات المسيرين عن عبارة الإبداع الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Df درجة الحرية	sing
تؤثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية	2,25	0,219	2,04	1,753	15	0,000

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Sps V24

من خلال الجدول (22) يتضح لنا أن العبارة رقم 6 جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل المسيرين إذ بلغ متوسط الحسابي 2,88 بإنحراف معياري 0,34 بعد طرح السؤال هل تشجيع الإقتراحات وتقديم التسهيلات هي وسيلة على الإهتمام بالعمل وكانت الإجابة 88% (دائما) هذا يدل على أن الإقتراحات داخل المنشأة الرياضية تجعل المسير يتكرر وبالنتيجة إنتاج جيد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

- كما أنت العبارة رقم 2 بنسبة مئوية 69% في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 2,69 وبانحراف معياري 0,47 بمستوى قبول مرتفع، هذا ما يدل على أن الترقية للمسير يجعل له طموح في ابتكار إبداع أفكار جديدة للمنشأة.

- من خلال العبارة المطروحة في الجدول رقم (22) في ترتيب العبارة رقم 3-9 نجد أن العبارة جاء متساوي في الرتبة الثالثة، وبلغ متوسط الحسابي لها 2,50 بانحراف معياري 0,51 بمعنى "أن حرية التعبير للفرد بالرغم من اختلاف الرأي لباقي الأفراد" وكذا توفير تقنية جديدة لحل مشاكل الفرد في المنشأة أعطيت نتيجة متساوية بالنسبة للنسبة المئوية هذا يدل على أن الرأي للمسير يقدم حل للمشكلة في العمل.

- جاءت العبارة رقم 1 في ترتيبها الرابع بمتوسط حسابي 2,44 وبانحراف معياري 0,51 بعد طرح التساؤل إن كانت الإدارة أو المنشأة الرياضية تحرص على الإهتمام بتنمية أفكار جديدة وكانت الاجابة المئوية (دائما) ب 56% هذا يدل أن المنشأة الرياضية هدفها تطوير والاهتمام في الأفكار التي يطرحها الفرد لتشجيع العمل. ويشير البعد إلى مستوى قبول مرتفع حسب الجدول.

- تحصلت العبارة رقم 4 "الإبداع الإداري مجهود فردي" والعبارة رقم 5 "تُشجّع المنشأة المبادرات الجديدة" على الترتيب الخامس في حين اختلفت في النسب المئوية 12% - 37% على التوالي، هذا يدل على أن الفرد يقوم بمجهود والمنشأة تتبنى المجهود بطرق جديدة.

- جاءت في الترتيب ما قبل الأخير العبارة رقم 7 "هل أن الثقافة السائدة في المنشأة تُشجّع على الإبداع الإداري وتُدعمه" كانت أغلبية إجابة المسيرين بنسبة 50% (أحيانا) أن الثقافة المزروعة بين الأفراد داخل المنشأة تؤدي إلى نتيجة إيجابية أحيانا في الترتيب السادس، كما يشير البعد إلى مستوى قبول متوسط.

- أما الترتيب الأخير في الجدول المذكور أعلاه العبارة رقم 8 حصلت على بمتوسط حسابي 1,63، بانحراف معياري 0,61، بمستوى قبول منخفض، وكانت بنسبة 50% (أحيانا) أي أن المنشأة الرياضية تشجع الإبداع الإداري ولا تتقيد بقواعد روتينية أين تحصلنا برأي المسيرين أنها تحرز على نسبة 50% من طرف 8 مسيرين كما سبق ذكره.

كما نلاحظ من خلال الجدول (23) أن متوسط إجابات المسيرين على الإبداع الإداري أنها تشكل قبولاً متوسط حيث بلغ متوسط الحسابي 2,25، بانحراف المعياري 0,219، كما بلغت قيمة T المحسوبة 2,04 أكبر من T الجدولية 1,753 بمعنى ذات دلالة إحصائية، أي أن المسيرين يوافقون على أن تنمية الموارد البشرية تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في المنشأة الرياضية وهذا ما يدل على أن المنشأة الرياضية محل الدراسة تهتم بتشجيع الإبداع بطرح أفكار جديدة ويعتمد عليه في تنمية مواردها البشرية.

### 3- اختبار الفرضيات:

#### أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

"هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية"

للتعرف على علاقة بين الاتصال والتحفيز نستخدم معامل ارتباط بيرسون في إيجاد العلاقة ومقارنتها بقيمتها الجدولية بيرسون، حيث قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة Rp المحسوبة أكبر من قيمة Rp الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 14 فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 .

جدول رقم 24: قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Rp المحسوبة	قيمة Rp الجدولية	مستوى دلالة	درجة الحرية df
الاتصال والتحفيز	2,36	0,32	0,44	0,42	0,05	14
الإبداع الإداري	2,5	0,21				

عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ )

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة 0,44 أكبر من قيمة معامل ارتباط الجدولية 0,42 عند مستوى 0,05، ولهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري" من وجهة نظر المسيرين بالمنشآت الرياضية.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للاتصال والتحفيز ككل 2,36 بانحراف معياري 0,31، ويتضح في نفس الوقت أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري 2,5 بانحراف معياري 0,21، كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,44 أن قوة العلاقة الارتباطية طردية بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري ارتباط طردي ضعيف، ومن هنا يمكن القول أن الاتصال والتحفيز لا يؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري للمسيرين في المنشأة الرياضية.

#### ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

"هناك علاقة ارتباطية بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية"

جدول رقم 25: قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Rp المحسوبة	قيمة Rp المجدولة	مستوى دلالة	درجة الحرية
الدورات التكوينية	2,35	0,68	0,50	0,42	0,05	14
الإبداع الإداري	2,5	0,21				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24 ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدورات التكوينية بلغ 2,35 والمتوسط الحسابي للإبداع الإداري 2,5 ومعامل ارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,50 أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0,42) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 14، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "توجد علاقة ارتباطية بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري" بدلالة احصائية من وجهة نظر المسيرين بالمنشآت الرياضية.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون وقوة العلاقة الارتباطية بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري علاقة طردية متوسطة، ومن هنا يمكن القول أن الدورات التدريبية يؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري للمسيرين في المنشأة الرياضية، وبهذا يدل أن هناك علاقة طردية متوسطة وربط بين التكوين وأنواعه وكيفية تحديد مراحل العملية التدريبية ومدى ارتباطهما بالإبداع الإداري أي أن ارتفاع درجة الدورات التكوينية سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري. وأن التكوين يلعب دورا هاما في حياة العنصر البشري للدفع به تقدما نحو الأفضل ومشاركته في أمور الإدارة تلعب دورا هاما في الإبداع الإداري.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

"هناك علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية"

جدول رقم 26: قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة RP المحسوبة	قيمة RP الجدولية	مستوى دلالة	درجة الحرية
تنمية الموارد البشرية	4,71	1	0.66	0,42	0,05	14
الإبداع الإداري	2,5	0.21				

ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية بلغ 4,71 والمتوسط الحسابي للإبداع الإداري 2,5 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,66 أكبر من معامل الارتباط الجدولية(0,42) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 14 ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية" مما يدل أن هناك موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المحور من وجهة نظر المسيري المنشآت الرياضية.

من خلال الجدول رقم (26) ومن خلال اشارة قيمة معامل ارتباط بيرسون فان هذه العلاقة طردية متوسطة. كلما زادت درجة تنمية المورد البشري زاد الإبداع الإداري والعكس كلما كانت درجة المورد البشري منخفضة كلما كانت درجة الإبداع الإداري منخفضة.

كذلك تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون وقوة العلاقة الارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري علاقة طردية متوسطة ومن هنا يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري للمسيرين في المنشأة الرياضية.

4- نتائج اختبار الفروق الفرعية:

أ- نتائج اختبار الفروق بين الإبداع الإداري وسنوات الخبرة.

نتائج اختبار الفروق الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المسيرين

حول الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي.

جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	1,773	3	0,591	1,346	3,490
داخل المجموعات	5,267	12	0,043		
المجموع	7,04	15			

مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المحسوبة F بلغت 1,346 وهي أقل من قيمة F الجدولية 3,490 عند درجة حرية (3-12) ومستوى دلالة 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة لدى مسيري المنشآت الرياضية." احصائيا وهذا من وجهة نظر المسيرين.

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية
بين المجموعات	0,200	3	0,067	1,558	3,490
داخل المجموعات	0,520	12	0,043		
المجموع	0,720	15			

مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد بنتائج Spss V24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) يبين أن قيمة F المحسوبة 1,558 أقل من قيمة F الجدولية 3,490 عند درجة حرية (3-12) بمستوى دلالة 0,05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي لدى مسيري المنشآت الرياضية." احصائيا وهذا من وجهة نظر المسيرين.

## الفصل السادس: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

1. مناقشة الفرضية الأولى.
2. مناقشة الفرضية الثانية.
3. مناقشة الفرضية الثالثة.
4. استنتاجات واقتراحات.

## 1- مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة

## مناقشة الفرضية الأولى:

على ضوء الفرضية الجزئية الأولى "عملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الإبداع الإداري في المنشأة الرياضية" من خلال أجوبة المسيرين التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (08) أن المنشأة الرياضية تهتم بعملية الاتصال والتحفيز ويعتمد عليها أيضا في تنمية مواردها البشرية.

حيث نجد أن الاتصال الداخلي المتوفر في المنشأة يساهم في التحفيز أي كلما كانت حسن كانت النتيجة النسبية له مرتفعة والتي قدرت ب 86%، كما لهذه المحفزات تأثير في حسن تسير المنشآت الرياضية والتي بلغت نسبتها 69% من آراء المسيرين، وأن عملية الاتصال يتم بشكل فعال وهذا ما استنتجناه من آراء مختلفة في الجدول رقم (8) بنسبة 62%، كما يساهم الاتصال في توضيح المعلومات وحل المشكلات في العمل وذلك من خلال الاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تعتمد عليها المنشأة، وبالتالي يعتبر الاتصال الإداري من مقومات الإبداع الإداري وهذا ما أكده في الإطار النظري والذي تطرق له (أبو نبعة عبد العزيز 2001، ص 221)، أنه يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام، بل وسيلة تبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية". ويبدأ الإبداع من الأعلى وصولا نحو الأسفل والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة لا بد من تطوير وتحديد دورها ورسالتها.

كما اتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن الحوافز والمكافآت المادية ليست دورية أو دائمة وإنما تكون أحيانا في ميزانية المردودية بنسبة 43% وهذا ما يدل أن المنشأة الرياضية لا تقدم مكافئة مادية للمسير وإنما تدخل ضمن الرواتب، وبهذا يمكن القول أن: "المنشأة تعتمد على التحفيز المعنوي لمكافئة المسيرين وأنها لها دور مؤثر في تنمية القدرات الإبداعية التي لا يقل أهميتها عن الحوافز والمكافآت المادية لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهودات إبداعية وابتكارية وإلى تقدير في المؤسسة." (الحقباني، 1418، ص 33)، كما ذكره احمد ماهر 2009، ص 238: "أن بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد الموظف على ما يحصل عليه من شهادات أو جوائز ودورة تكوينية، كذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقوم من الفرد إلى المؤسسة ونقصد منها بالعمل الابتكاري أو الإبداعي على أن عمله متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل الى شيء جديد نافع للفرد والمؤسسة والمجتمع". كما أن المكافآت الجماعية لا تخدم المنشأة الرياضية بنسبة 56% وأن مديرية الشباب والرياضة أحيانا تقوم بترشيح المبدعين إلى دورات تكوينية بصفة تحفيزية بنسبة 50%. كما لوحظ في الجدول رقم (24) النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات دراسة الاتصال والتحفيز كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع لدى المسيرين بالمنشآت الرياضية وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,44 عند مستوى دلالة 0,05 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة التي تنص على " وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية" احصائيا، وبالتالي تتفق النتائج مع دراسة سليم حق 2016 والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين التحفيز والإبداع الإداري بالمؤسسة السلام للالكترونيس بتبسة، حيث نجد أن التحفيز ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع، وفهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه وبطريقة فعالة علما أن التحفيز يتخذ عدة أشكال مادية ومعنوية وأخرى ايجابية وسلبية، فردية جماعية والتي من شأنها ترفع من حماس ودافعية لأداء مهام واشباع حاجياتهم.

وبالتالي من خلال النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على " وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية" فهي فرضية محققة احصائيا.



## مناقشة الفرضية الثانية:

على ضوء الفرضية الجزئية الثانية تساهم الدورات التكوينية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية. وانطلاقاً من الاستبيان الموجه للمسيرين بالمنشآت الرياضية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (10) أن الإدارة لها ضرورة في تطبيق دورات تكوينية دورية بنسبة 56% إذ أنها غير منتظمة في تأطير هذه الدورات حسب ما جاء به في الجدول رقم (11) وبالتالي الدورات التكوينية في المنشآت الرياضية لا تتقيد بفترات زمنية منتظمة، كما نجد أن مدة الدورة التكوينية التي تلقاها المسير خلال مدة قصيرة المدى بنسبة 50% كما هو مبين في الجدول رقم (12)، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية للميدان نجد أن هناك أيام تحسينية وأيام تكوينية تقوم بها الإدارة لا تتطلب مدة طويلة .

كذلك تحصلنا على أغلبية المسيرين بنسبة 56% كما هو موضح في الجدول (13) أنهم شاركوا في الدورات التكوينية منذ إلتحاقهم بمكان عملهم حوالي مرة إلى 3مرات فقط، كذلك تبين في الجدول (14) نتائج السؤال المطروح عن الطريقة المتبعة في الدورات التكوينية بالمنشأة الرياضية إذ اتضح لنا أن نسبة 50% من آراء المسيرين خضعوا إلى تكوين داخلي.

وهذا كما أكدته راوية محمد حسن 2000" أن التكوين هو إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف أو خارج المؤسسة من أجل ارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم". كما جاء في الجدول رقم (15) من خلال نتائج آراء المسيرين أنه لا توجد عملية اختيار المتكون للدورة التكوينية بنسبة 44% وبنسبة 37% تقوم الإدارة باختيار المتكون للاستفادة من الدورة التكوينية إذ أنها تعرف مجريات الأداء الإداري للوصول للأداء المطلوب. كما أنها تقتصر على كلا الفئتين الموظفين الجدد والقدامى بنسبة 57% وهذا حسب آراء المسيرين المبين في الجدول رقم (16).

كذلك الجدول رقم (17) جاء بنسبة 62% من آراء المسيرين الذين صرحوا على ضرورة أهمية الدورات التكوينية بالمسار المهني، وذلك للارتقاء واكتساب أفكار جديدة لتحسين المستوى، أما آراء المسيرين في أن الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 100% وهذا دليل على ضرورة التكوين لما له أثر في اتخاذ القرار كما هو مبين في الجدول رقم (18)

أما في الجدول رقم (19) والذي تحصلنا على نسبة 88% آراء المسيرين أن الإدارة الرياضية لا تقوم بدورة تكوينية في مجال الإبداع الإداري لأن التكوين لا يولد إبداع اداري في المنشأة الرياضية. كما نجد نسبة 56% من آراء المسيرين أن الدورات التكوينية أحيانا تساعد في إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار وهذا من خلال الجدول رقم (20).

ومن خلال الجدول رقم (21) بلغت قيمة T المحسوبة 3.21 عند مستوى دلالة 0,05 بمعنى ذات دلالة احصائية أي أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية. وبالتالي فهي فرضية محققة.

كما اتضح لنا البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم ( 25) المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,50 عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص " توجد علاقة ارتباطية بين الدورات التكوينية والابداع الاداري بالمنشآت الرياضية".

وبالتالي من خلال النتائج التي توصلنا اليها أنها تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدورات التكوينية والإبداع الإداري لدى مسيري بالمنشآت الرياضية وبالتالي فالفرضية محققة احصائيا.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة تُؤثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية. وانطلاقاً من التحليل احصائي للفرضية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم(22) نجد أنّ جل مسيري المنشآت الرياضية يمارسون الإبداع الإداري في عملهم من خلال اعتماد إدارة المنشأة على تشجيع الاقتراحات وتقدم التسهيلات للحرص على العمل والبقاء والاستمرار بنسبة 88% من تصريح المسيرين، كما تمنح الأفراد حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم، وتعمل على توفير تقنيات جديدة لمساعدة الأفراد في حل المشاكل في العمل لأن حل المشاكل في العمل يجب أن يكون هناك إحساس وبالتالي الإحساس بالمشكلة من الشخص المبدع يجب أن تكون لديه القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة واستيعاب أثارها المترتبة عنها.

و هذا ما أكد مدحت ابو النصر، 2004، ص88 "الحساسية للمشكلات هي الطرق المثلى لإطلاق شرارة التفكير وأن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد كلما كان قادر على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبزيادة تلك القدرة يزداد الإبداع."

كما نرى أن الترقية تساهم في اقتراح أفكار جديدة بنسبة 69% حسب آراء المسيرين أي أن الترقية تجعل للمسير له طموح في إبداع أفكار جديدة.

كذلك جاء في الجدول رقم (22) أن الإبداع الإداري يتطلب أحيانا مجهودات فردية للمبادرة وتبني الأفكار والأساليب والبحث عن حلولها في نفس الوقت، كما للمنشأة تتبنى هذه المجهودات بطرق جديدة.

- كما نرى أن الثقافة السائدة داخل إدارة المنشأة أحيانا تشجع على دعم الإبداع بنسبة 50 % هذا حسب آراء المسيرين، أي أن الثقافة المزروعة داخل المنشأة الرياضية تؤدي الى نتيجة احتمالية، كما أكدته صفاء الاعسر، 2000، ص99 "أنه توجد العديد من الوسائل التي تسير في تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة منها: توافر ثقافة المنظمة داخل المنظمة تشجع الإبداع الإداري وتدعمه، توافر المناخ التنظيمي المشجع على طرح الأفكار الجديدة وتجريبها ودعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والإعتراف بإنجازاتهم. وبالتالي فإن دور البيئة التطبيقية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد يؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة."

وبهذا فإن المنشأة الرياضية تشجع الإبداع وهذا بعدم التمسك بالقواعد الروتينية وهذا الأخير يقتل الإبداع الإداري، وعلى هذا الأساس نجد أن أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بالمشكلة وتستوجب حل لها، والقدرة على التغير وفق تطورات جديدة بهدف أفكار الحل الملائم وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها.

كما اتضح لنا في الجدول رقم(26) المتعلق بالفرضية الجزئية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والابداع الاداري لدى مسري المنشآت الرياضية والتي بلغت قيمة معامل الارتباط 0,66 عند مستوى دلالة 0,05 ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية.

وبالتالي من خلال النتائج التي توصلنا إليها أنها تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية وبالتالي فالفرضية محققة احصائيا.

إن العوامل الشخصية وحسب ما جاءت به الدراسة نجد أن عنصر الشباب متوفرة لدى مسيري المنشآت الرياضية بنسبة 69 %، وهي أعلى نسبة وهذا مؤشر جيد للاستفادة من حيوية الشباب لأن هذه الأعمال تمثل مرحلة العطاء. وهذا ما أكده مؤيد عبد الحسن، 2009، ص70، أن الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين وأوائل الأربعين من عمره مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر.

أما في خاصية سنوات الخبرة ظهرت النتائج في الجدول رقم(27) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المسيرين في مستوى الابداع الاداري تعزي للمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعبري 2010 التي توصلت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين حول مستوى الممارسات الإبداعية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

كما تتفق مع دراسة زازل 2014 والتي توصلت نتائج دراستها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير سنوات الخبرة.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تُثيخه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة المسير الإبداعية بما ينعكس على أدائهم، بالإضافة إلى أن كثرة عدد نوات عمل المسير في مجال عمله قد يُثري خبرته بالمهام الفنية لعمله كما قد يطور من سلوكه الإداري، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أنه ينمي قدراته الإبداعية، بمعنى المسير المبدع ليس بضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية .

أما خاصية المؤهل العلمي حسب الجدول رقم(2) تحصلنا على النتائج التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاجابات المسيرين حول مستوى الابداع الاداري تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

حيث تتفق مع دراسة زازل 2014 والتي توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعبري 2010 التي توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين اجابات المسيرين حول مستوى الممارسات الإبداعية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

كما تحصلنا في الجدول رقم(7) 50% من المسيرين حاصلين على شهادات جامعية وأنهم يشتغلون في مناصب إدارية التي تشجعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الذي بدوره يزيد من مستوى الإبداع. بمعنى أن ليس للمستوى العلمي أي تأثير على رفع أو تقليل مستوى الإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية

ومما سبق ذكره وبعد التحقق من صحة الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، نستطيع القول أن هناك لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري لدى مسيري المنشآت الرياضية ويرجع ذلك إلى عملية الاتصال والتحفيز في تنمية الموارد البشرية من جهة والدورات التكوينية من جهة أخرى التي تعتبر أهم الأساليب التنموية للوصول إلى الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

### ➤ الاستنتاج العام:

بعد عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها والخاصة بالدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مسيري المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

- فقد تبين لنا من خلال نتائج الفرضية الأولى أنها توجد علاقة بين الاتصال والتحفيز بالإبداع الإداري

لدى مسيري المنشآت الرياضية وهذا ما ينفي صحة الفرضية احصائيا.

- كما تبين لنا من خلال نتائج الفرية الثانية أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدورات التكوينية

والابداع الاداري لدى مسيري المنشآت الرياضية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية احصائيا.

- كما تبين لنا ايضا من خلال نتائج الفرضية الثالثة أن هناك أثر بين تنمية الموارد البشرية بالإبداع الاداري

لدى مسيري المنشآت الرياضية وهذا ما تؤكد صحة الفرضية.

وخلاصة القول من خلال النتائج المتحصل عليها نقول أن تنمية الموارد البشرية لها دور في تحقيق الابداع

الاداري في المنشآت الرياضية، إذ أن الإبداع وتنمية الموارد البشرية هما عبارة عن كيان متكامل حيث لا يمكن أن

تكون هناك إبداع بدون تنمية للموارد البشرية، حيث هذا الأخير يعتبر بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام

وسيرورة أي منشأة(مؤسسة) سواء كان عملها إنتاجيا أو خدماتيا حيث تتولى الإدارات الحديثة اهتماما كبير بهذه

الموارد من خلال تحفيزها وتدريبها وتكوينها واصغائها للوصول إلى هدف مشترك، كما يجب أن تحرص على

الاهتمام بالأفكار وتُشجّع المبادرات الجديدة. وبهذا فإن المورد البشري الدعامة المحركة للمنشأة وهو أساس نجاحها

لذا يجب تنميته للوصول إلى تحسين الأداء والإبداع الإداري، كما يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية للتغلب على

المشكلات والعقبات.

### ➤ استنتاجات الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وفي اطار المنهج العلمي المستخدم ووسائل جمع البيانات والتحليل الإحصائي للبيانات

وعرضها وتفسير نتائجها خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التي سوف يتم عرضها:

- افتقار إلى قنوات الاتصالات بين المستويات الإدارية بالمنشأة الرياضية.

- عدم توفير نظام الحوافز المادية لرفع مردودية الموظف بالمنشأة الرياضية.

- الحوافز المادية لها دور في الإدارة الرياضية ولكنها لا تكفي لتحفيز الموظف.

- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات.

- عدم وضع برامج تكوينية لمسيري المنشآت الرياضية تساعدهم على تطوير وتحسين الأداء والإبداع

الإداري.

- غياب برامج تكوينية (تدريبية) لازمة لتأهيل المسير بالمنشأة الرياضية.

### ➤ الاقتراحات:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعه.
- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها مع الموظف لإيجاد حلول بأفكار جديدة.
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية.
- تساعد بيئة العمل على الابداع القائم على حساب المخاطر والاتصال الفعال بين المستويات.
- العمل على ايجاد نظام جديد للحوافز وزيادة الاهتمام بالحوافز وتشجيع المسيرين على التنافس والابداع في العمل.
- ضرورة وعي الإدارة الرياضية بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة المسيرين على اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.
- اقامة دورات تكوينية لرفع كفاءتهم ومهاراتهم من أجل التحسين والتطوير وتشجيع الإبداع الإداري.
- تعزيز دور التكوين من أجل تحسين المهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية العاملة.
- ربط التكوين بالترقية وبعوامل تحفيزية مادية ومعنوية.
- ضرورة توجيه الاهتمام إلى التكوين على النظم الحديثة لحل المشكلات في العمل الاداري.
- تهيئة بيئة العمل بما يدعم الإبداع الإداري.
- الإهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة.
- تشجيع الإبداع الإداري بوضع نقاط مرحة للموظفين المتميزين ضمن معايير الترقى الوظيفي.
- افساح المجال لأية فكرة او بعض الافكار والمعطيات الجديدة الاخرى.
- ضرورة تنمية المهارات الابداعية في ايجاد المشكلات وتعزيزها.

خاتمة

جاء



## خاتمة:

من خلال دراستنا وبعد تحليلنا للنتائج المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية، وهذه الأخيرة تعتبر كباقي الإدارات التي تعمل على نجاح والتغلب على المشاكل والأزمات، وذلك عن طريق الأسس العلمية التي تؤدي إلى النجاح وتبني المفاهيم والأفكار المتعلقة بتنميتها. كما تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الرهانات التي أدركت مختلف المؤسسات الرياضية في الآونة الأخيرة. أهميتها الوصول إلى غايتها وتحقيق أهدافها المرسومة، وهو ما أدى إلى تغيير النظرة إلى هذا، الذي أصبح ينظر للمورد البشري على أنه أهم عنصر ورأس مال فكري.

وفي ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية أوجدت تنمية الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المؤسسة المعاصرة، فصارت هذه الأخيرة تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الاستفادة التامة من مواردها البشرية عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

كما تلعب هذه التنمية للمورد البشري من دور هام في تحقيق التنمية الشاملة وتثميننا لهذا الدور الهام وارتأت المؤسسات على تنميته عن طريق تكوينه وتحفيزه وتطوير قدراته، كما يؤدي دوره بكل فعالية.

كما للتكوين والتحفيز أثر على تنمية الموارد البشرية ولها مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبحت هذه الأخيرة الراهن والأداة الفعالة لرفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمهارات الأساسية والدعائم التي تساعد في تحفيزهم لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف شخصية واجتماعية من جهة أخرى.

ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى الموظفين إلى الإبداع لا سيما الإبداع الإداري الذي لا بد أن توفر له المؤسسة عدة شروط لبلوغه من بينها المناخ اللازم كالبناى التنظيمي الملائم وفتح الحوار والاتصال بين الإدارة والموظفين والإعتماد على التكوين(التدريب) لإعداد المورد البشري وتأهيله وتدعيمه بشتى أنواع الحوافز، كما تبين أن الإبداع الإداري يتأثر بالخبرة أي الكفاءات والمهارات التي تؤدي إلى تفكير إبداعي.

وبالتالي يمكن القول أن للحصول على نتيجة مرضية داخل المنشأة الرياضية يجب أن ينطلق من إبداع فردي وهذا بتوفير جو ملائم لإعطاء نتيجة حسنة وتكوين فردي مستمر لإعطاء أداء وظيفي حسن.

المراجع

1. أبو فحف عبد السلام، اساسيات التنظيم والادارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005.
2. أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2001.
3. أحمد اسماعيل والآخرين، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر، 2011.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
5. \_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الاسكندرية، 2001.
6. \_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الاسكندرية، 2009.
7. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسر للنشر، عمان، 2011.
8. \_\_\_\_\_، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر، عمان، 2011.
9. بلوط ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002.
10. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم، الاسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
12. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، عمان، 2008.
13. جوبتا برافين، ترجمة المغربي احمد، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر، مصر، 2008.
14. حسان حسن، الادارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
16. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد، عمان، الاردن، 2009.
17. حسن عبد الحميد احمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، اداريا، بشريا، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2009.
18. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر جامعة قلمة، 2004.
19. \_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر، لجامعة قلمة، 2009.
20. حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010.
21. حميدات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الاردن، 2003.
22. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
23. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
24. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
25. زين العابدين درويش، الادارة في مناخ ابداعي، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الادارية، القاهرة، 2007.
26. سعود بن محمد النمر والآخرين، الادارة العامة، الاسس والوظائف، ط6، الرياض، 2006.
27. سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مركز مصر القاهرة، بدون طبعة.
28. صالح مهدي والآخرين، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.
29. صفاء الاعسر، الإبداع الإداري في حل المشكلات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
31. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على المجموعات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

32. عبد الباري ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
33. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010.
34. عساف عبد المعطي، السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.
35. عقلة محمد المبيضين، اسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001.
36. علي غربي والأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
37. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
38. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
39. غازي عناية، منهجية اعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
40. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة اسامة، ط1، عمان، 2011.
41. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الاولى، دار المنهل، بيروت، 2008.
42. محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية البدنية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، 1998.
43. محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
45. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، در الفجر، القاهرة، 2007.
46. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
47. \_\_\_\_\_، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004.
48. مروان عبد الحميد ابراهيم، اسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الاردن، 2000.
49. مفتي ابراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع امون، القاهرة، 1999.
50. موسي اللوزي، التنمية الادارية، المفاهيم، الاسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
51. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث، ط2، للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
52. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الادارية، اثناء للنشر، الاردن، 2009.
53. مؤمن عبد الحميد، تطبيقات في الإدارة الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
54. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، 2004.
55. نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
56. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الامة، الجزائر، 2011.
57. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه واساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الازارطة، الاسكندرية، 2000.
58. هيثم العاني، الادارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007.

## الاطروحات والرسائل العلمية

1. لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
2. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع للواحق الصناعية والصحية بعين الكبير سطيف، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال والاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2012/2011.
3. الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة ميدانية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009/2008.
4. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء عنابة، مذكرة مكحلة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.
5. الحقباني تركي عبد الرحمن، اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 1418هـ.
6. العنقري عبد الرحمن، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض جامعة الملك سعود 1422هـ.
7. علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة شهادة ليسانس في العلوم التجارية وعلوم التسيير، التخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015/ 2016.
8. سليمان وفاء، خميسات نوال، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، مذكرة لنيل الليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، 2013/2012.
9. جيلح عبد الحليم، دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية ادارة المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة تخرج شهادة ماستر، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، 2015/2014.
10. زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية، بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
11. اساء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012.

## المقالات

1. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد6، 2008.
2. بديسي فهمة والآخرين، مداخلة، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات، البليدة، الجزائر، جامعة سعاد دحلب، 2011.
3. رندة الزهراني، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد30، العدد3، 2002.
4. سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية واثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع11، 2012.

5. الصرايرة أكرم، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، 2003.
6. الكعبي سهام مطرش، الإبداع المفهوم، الابعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، 36، 2013.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الادارة والتسيير الرياضي

## استمارة موجهة لمسيري المنشآت الرياضية بمدينة بسكرة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان: " دور تنمية الموارد البشرية في الوصول إلى الابداع الاداري بالمنشآت الرياضية بسكرة ". يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الوثيقة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي أرجوا التكرم بالإجابة عليها بطريقة واضحة ودقيقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستبقى سرية، وتستخدم لإثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته.

تقبلوا فائق الشكر والتقدير

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

إعداد: بوحاشي لمياء

السنة الجامعية 2017-2018



## 1- البيانات الشخصية

1/ السن : اقل من 25  بين 25-35  بين 36-45  أكثر من 45

2/ سنوات العمل: اقل من 5  ما بين 5-10  ما بين 11-15  أكثر من 15

3/ المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات اخرى

## 2- المحور الاول: لعملية الاتصال والتحفيز دور في تحقيق الابداع الاداري بالمنشأة الرياضية.

الرقم	العبارات	دائماً 3	احياناً 2	ابداً 1
1	هل تتم عملية الاتصال في المنشآت الرياضية بشكل فعال			
2	هل تعتمد على الاتصال الرسمي وغير رسمي			
3	هل يساهم الاتصال في توضيح المعلومات وحل المشكلات في العمل			
4	الاتصال الداخلي يوفر جو يساهم في تحفيز الافراد			
5	هل سبق لك وإن استفدت من تحفيز مادي			
6	هل للمحفزات تأثير في حسن تسيير المنشآت الرياضية			
7	هل تقوم مديرية الشباب والرياضة بترشيح المسيرين المتميزين (المبدعين) لدورات تكوينية			
8	هل تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل المسيرين لتشجيعهم على العمل الجماعي			

## 3- المحور الثاني: مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الابداع الاداري بالمنشأة الرياضية.

1/ هل من الضروري للمنشأة الرياضية برجة دورات تكوينية دورية؟  
 نعم  لا

2/ كيف تحدد الدورات التكوينية في المنشآت الرياضية بفترات زمنية؟  
 كل ثلاثة اشهر  كل سنة  غير منتظمة  لا توجد

3/ ما مدة الدورة التكوينية التي تلقاها المسيرين في سيرورة عملهم؟

يوم  يومين  اقل من اسبوع  اكثر من اسبوع  لا توجد

4/ ما هو عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها في مكان عملك؟

1-3 مرات  4-5 مرات  اكثر من 5 مرات  لا توجد

5/ ما هي طريقة التكوين المطبق في المنشأة الرياضية؟

تكوين داخلي  تكوين خارجي  معا  لا توجد

6/ على أي أساس يتم اختيار المسير بالمنشأة الرياضية للتكوين؟

طلب شخصي  الادارة  الوزارة  لا توجد

7/ هل تقتصر الاستفادة من الدورات التكوينية على فئة معينة؟

الموظفين الجدد  الموظفين القدامى  كلاهما  لا توجد

8/ هل للدورات التكوينية اهمية في المسار المهني؟

ضرورية  غير ضرورية  نوعا ما  لا توجد

9/ هل الدورات التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

10/ هل تقوم المنشأة الرياضية بتنظيم دورة تكوينية للمسيرين في مجال الإبداع الإداري؟

نعم  لا  احيانا

11/ هل الدورات التكوينية تساعد على ايجاد بيئة مشجعة على الابتكار والابداع؟

نعم  لا  احيانا

المحور الثالث: توير تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

الرقم	العبارات	دائماً 3	أحياناً 2	أبداً 1
1	هل تحرص ادارة المنشأة الرياضية على الاهتمام بالأفكار الجديدة			
2	هل الترقية تساهم في اقتراح افكار جديدة			
3	هل تمنح المنشأة الرياضية للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم حتى وان كانت مخالفة للراي			
4	هل يتطلب الإبداع الإداري مجهود فري			
5	هل تشجع المنشأة المبادرات الجديدة وتتبنها			
6	هل تشجيع الاقتراحات وتقديم التسهيلات هي وسيلة للحرص على الاهتمام بالعمل			
7	هل الثقافة السائدة في المنشأة تشجع على الإبداع الإداري وتدعمه			
8	هل تشجع المنشأة الرياضية الابداع والسلوكيات وعدم التمسك بالقواعد الروتينية لتطوير المنشأة			
9	هل تعمل المنشأة على توفير تقنيات جديدة لمساعدة الافراد على حل المشاكل في العمل			