



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع :

أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين  
بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" بولاية البويرة

- إشراف الدكتور :

\* زريفي سليم

- إعداد الطالب :

\* سليمان بوخلفة

السنة الجامعية : 2020/2019

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا يارب على ما أنعمت علي من إرادة وعزيمة وقوة وصبر.

الحمد لله الذي وفقني لإعداد هذه المذكرة وأعانني على إتمامها.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ

**الدكتور "زيفي سليم"**

الذي أشرف على هذا العمل والذي أكرمنا بتواضعه وحسن عمله وخلقه مع تشجيعه ودعمه الدائم لنا دون أن أنسى توجيهاته القيمة التي كان لها بالغ الأثر في تذليل المصاعب وتخطي العقبات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

والشكر موصول إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة.

ولا أنسى شكر كل من قدم لي يد العون لانجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى من قال الله عز وجل " **وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ**

**وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا**" الآية 24-سورة الإسراء

إلى منبع الحنان والمحبة أُمي الغالية رحمة الله عليها.

إلى الذي رسم ظلال النجاح أمامي وتكبد العناء لإسعادي

إلى أبي العزيز أطل الله في عمره وحفظه

إلى إخوتي وأخواتي سند الحياة

وإلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من ترقب نجاحي بشوق من الأصدقاء والأحباب والزملاء

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل من يعرفني وتربطني بهم صداقة طيبة من قريب أو من بعيد

**سليمانى بوخلفة**

رقم الصفحة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير
ب	- إهداء
ج	- محتوى البحث
و	- قائمة الجداول
ز	- قائمة الأشكال
ط	- ملخص البحث
ك	- مقدمة
<b>مدخل عام : التعريف بالبحث</b>	
02	1- الإشكالية
04	2- الفرضيات
04	3- أسباب اختيار البحث
04	4- أهمية البحث
04	5- أهداف البحث
05	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم
<b>الجانب النظري : الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
<b>الفصل الأول : الخلفية النظرية للدراسة</b>	
08	<b>تمهيد</b>
09	<b>المحور الأول : الإبداع الإداري</b>
09	1-1-1- الإبداع الإداري
09	- مفهوم الإبداع الإداري
09	- خصائص الإبداع الإداري
10	- عناصر الإبداع الإداري
10	- أنواع الإبداع الإداري
12	- أهمية الإبداع الإداري
12	- معوقات الإبداع الإداري
12	- استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
12	- القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة
15	<b>المحور الثاني : الأداء الوظيفي</b>
15	1-2-1- الأداء الوظيفي
15	- مفهوم الأداء الوظيفي

15	- محددات الأداء الوظيفي
17	- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
18	- أهمية الأداء الوظيفي
19	1-2-2- تقييم الأداء الوظيفي
19	- تعريف تقييم الأداء الوظيفي
19	- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
20	- طرق تقييم الأداء الوظيفي
24	<b>المحور الثالث : المؤسسة الرياضية</b>
24	1-3-1- المؤسسة الرياضية
24	- مفهوم المؤسسة الرياضية
24	- نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 19 01
24	- مميزات المؤسسة الرياضية
25	- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية
25	- أنواع المؤسسات الرياضية
26	- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
28	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثاني : الدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
30	<b>تمهيد</b>
31	1-2- الدراسات المرتبطة بالبحث
31	1-1-2- دراسات جزائرية: - الدراسة الأولى : دراسة وسيلة واعر 2015
32	- الدراسة الثانية : دراسة قرطي تقي الدين 2019
33	- الدراسة الثالثة : دراسة قلاتي طارق 2019
34	2-1-2- دراسات عربية: - الدراسة الأولى : دراسة حاتم علي حسن رضا 2003
35	- الدراسة الثانية : دراسة محمد سعد المشوط 2011
36	2-2- التعليق على الدراسات السابقة
38	<b>خلاصة</b>
<b>الجانب التطبيقي : الدراسة الميدانية للبحث</b>	
<b>الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته الميدانية</b>	
41	<b>تمهيد</b>
42	1-3- الدراسة الاستطلاعية
43	2-3- الدراسة الأساسية

43	3-2-1- المنهج المتبع
43	3-2-2- متغيرات البحث
43	3-2-3- منهج البحث
43	3-2-4- عينة البحث
44	3-2-5- مجالات البحث
44	3-2-6- أدوات البحث
45	3-2-7- الأسس العلمية للأداة "سيكومترية الأداة"
45	3-2-8- الوسائل الإحصائية
46	خلاصة
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
48	تمهيد
49	4-1- عرض وتحليل النتائج
74	4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
76	خلاصة
78	- الاستنتاج العام
80	- خاتمة
82	- اقتراحات وفروض مستقبلية
84	- البيبليوغرافيا
-	- الملاحق
-	- الملحق رقم (01): استمارة استبيان موجهة للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات- البويرة-
-	- الملحق رقم (02): استمارة تحكيم الاستبيان
-	- الملحق رقم (03): تسهيل مهمة
-	- الملحق رقم (04): استمارة تبين التعداد الحقيقي لمستخدمي ديوان المركب الرياضي- البويرة -
-	- الملحق رقم (05): جدول يمثل قيم توزيع كاف تربيع (كا <sup>2</sup> )

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج لكيفية حساب "كا <sup>2</sup>	44
02	يمثل مدى انجاز الأعمال المسندة بأسلوب متجدد	49
03	يمثل حاجة إجراءات العمل إلى التطوير المستمر والابتعاد عن الروتين	50
04	يمثل الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.	51
05	يمثل مدى الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	52
06	يمثل مدى ممارسة الإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة	53
07	يمثل مدى استخدام الإبداع في مؤسسة العمل ومساهمته في تحسين الأداء	54
08	يمثل مدى التمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع	55
09	يمثل الشعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل	56
10	يمثل مدى التردد في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته	57
11	يمثل مدى قدرة العامل للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى	58
12	يمثل مدى الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	59
13	يمثل مدى الشعور بالملل أثناء تأدية العمل	60
14	يمثل مدى الحرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة	61
15	يمثل مدى الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	62
16	يمثل مدى الاهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء	63
17	يمثل مدى القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	64
18	يمثل مدى القدرة على تنظيم الأفكار	65
19	يمثل الحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة	66
20	يمثل مدى القدرة على تجزئة مهام العمل	67
21	يمثل مدى تناسب قدرات العامل مع المهام الموكلة إليه	68
22	يمثل مدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	69
23	يمثل مدى تحديد لتفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه	70
24	يمثل مدى القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	71
25	يمثل مدى امتلاك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل	72
26	يمثل مدى تطور الأداء الوظيفي	73

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	محددات الأداء	14
02	الهدف من تقييم الأداء	18
03	دائرة نسبية تمثل مدى انجاز الأعمال المسندة بأسلوب متجدد	49
04	دائرة نسبية تمثل حاجة إجراءات العمل إلى التطوير المستمر والابتعاد عن الروتين	50
05	دائرة نسبية تمثل الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.	51
06	دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	52
07	دائرة نسبية تمثل مدى ممارسة الإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة	53
08	دائرة نسبية تمثل مدى استخدام الإبداع في مؤسسة العمل ومساهمته في تحسين الأداء	54
09	دائرة نسبية تمثل مدى التمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع	55
10	دائرة نسبية تمثل الشعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل	56
11	دائرة نسبية تمثل مدى التردد في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته	57
12	دائرة نسبية تمثل مدى قدرة العامل للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى	58
13	دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	59
14	دائرة نسبية تمثل مدى الشعور بالملل أثناء تأدية العمل	60
15	دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة	61
16	دائرة نسبية تمثل مدى الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	62
17	دائرة نسبية تمثل مدى الاهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء	63
18	دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	64
19	دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تنظيم الأفكار	65
20	دائرة نسبية تمثل الحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة	66
21	دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تجزئة مهام العمل	67
22	دائرة نسبية تمثل مدى تناسب قدرات العامل مع المهام الموكلة إليه	68
23	دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	69
24	دائرة نسبية تمثل مدى تحديد لتفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه	70
25	دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	71
26	دائرة نسبية تمثل مدى امتلاك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل	72
27	دائرة نسبية تمثل مدى تطور الأداء الوظيفي	73

# ملخص البحث

## ملخص البحث

عنوان الدراسة: أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.  
دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بولاية البويرة

إعداد الطالب: سليمان بوخلفة

إشراف الدكتور: زريفي سليم

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية. واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات والمعلومات واعتمد أيضا في دراسته على عينة عشوائية بسيطة تتمثل في 50 عامل أي بنسبة 22.83 % من العدد الإجمالي البالغ 219 عامل بديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بولاية البويرة، كما اعتمد على مجموعة من الوسائل الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، اختبار كاي<sup>2</sup> بالإضافة إلى برنامج ( Microsoft Office Excel).

Office Excel

خرج الباحث بمجموعة من الاقتراحات أبرزها ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، وكذا العمل على إنشاء حاضنة للإبداع الإداري تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري.

الكلمات الدالة :

الإبداع الإداري - الأداء الوظيفي - المؤسسة الرياضية.

# مقدمة

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسة، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها، وهي أداة مهمة لبناء الحضارات نظرا لمصاحبتها للحياة المدنية في الحضارات القديمة حيث لعبت دورا رئيسيا وبارزا في بناء صروح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد خصوصا الإداريين منهم والمؤسسات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم لا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخ تنظيمي وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين خلال أدائهم الوظيفي من أجل الرقي بالمؤسسات وتحقيق أهدافها وللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي تشهده الدول المعاصرة .

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة عالية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء، وتتجلى هذه المشكلات في اعتماد المسؤولين والعاملين في المؤسسات أثناء أدائهم لأعمالهم وفي حل المشكلات التي تواجههم على أسلوب المحاولة والخطأ، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب لفشل كثير من المؤسسات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء العاملين في تلك المؤسسات، مما يتطلب من المؤسسات إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى هذه المؤسسات.

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

في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة، فرض على المؤسسات الرياضية تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات الرياضية حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمرا ضروريا وحيويا للمؤسسة خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات.(أمال، بابكر، حمادة، 2016، 31)

يظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في فعاليات المؤسسات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أي مؤسسة كانت وفي أي مجتمع ويعتبر من المطالب الأساسية ومؤشرا يستهل من خلاله نجاح

المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوي أدائها بكفاءة وفعالية.

يرى الهيجان " أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس ايجابيا على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي توجههم بصورة إبداعية مما يدفع إلى النمو والتطوير للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها. (الهيجان, 1999, ص1)

انطلاقا من المعطيات المذكورة أعلاه قام الباحث بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

مقدمة، مدخل عام, جانب نظري وجانب تطبيقي.

- **مدخل عام:** ويتضمن مايلي:

الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار البحث، أهمية البحث، أهداف البحث وتحديد المصطلحات والمفاهيم.

- **الجانب النظري:** وتم تقسيمه إلى فصلين:

**الفصل الأول:** يتضمن الخلفية النظرية للبحث حيث يحتوي على ثلاث محاور :

- **المحور الأول :** الإبداع الإداري .

- **المحور الثاني :** الأداء الوظيفي.

- **المحور الثالث :** المؤسسة الرياضية.

**الفصل الثاني :** يتضمن الدراسات المرتبطة بالبحث أي التي لها ارتباط بالبحث أو التي تناولت أحد متغيراته, وذلك لنستفيد منها ونحدد معالم دراستنا.

أما بالنسبة **للجانب التطبيقي** فقد قسم إلى فصلين, ففي **الفصل الأول** تطرقنا إلى منهجية البحث وإجراءاته الميدانية, بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية, وذلك موازاة مع تحديد منهج البحث وكذا مجتمع وعينة البحث, وأدوات جمع البيانات والمعلومات (الاستبيان), أما في **الفصل الثاني** من الجانب التطبيقي فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج وصولا إلى مختلف الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

مدخل عام

التعريف بالبحث

## 1- الإشكالية :

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والرياضية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفراد لمواجهةها والتعايش معا وذلك عبر مؤسساتها، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وذلك حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتفرض وجودها وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين .

كما يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فلإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطويرها، حيث المنظمة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا. لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة وفعالية وذلك بالبحث عن الوسائل التي تحقيق النجاح والتطور والتميز في المنظمات .

نظرا لأهمية الإبداع والتفكير الإبداعي بالارتقاء بالأداء الوظيفي والذي يعتبر من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. (حسن رضا، 2003، ص50)

الواقع أن نجاح و تطور و تميز المنظمات لا يتحقق إلا بالأداء الوظيفي الجيد للعاملين في هذه الأخيرة، حيث يعد الإبداع الإداري عاملا حاسما في قدرة منشآت الأعمال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل الإيجابي للمنظمة والدفع بها إلى الرقي و الازدهار .

فالإبداع الإداري له أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات من أجل مواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطور المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإبداع الإداري على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و وشكاويهم للحد منها وعلاجها ويساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

أما على مستوى المؤسسات الرياضية فقد أصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية لتقدمها، وهذا ما أكد عليه كل من الباحثان "باكر وحمادة" أن المؤسسات الرياضية استجابت للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من العناية، فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداعي، وتنتظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات. (امال باكر، حمادة، 2016، ص31)

انطلاقاً مما سبق تقديمه, ولأهمية الإبداع الإداري في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة, جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية , وبغية معالجة هذا الموضوع نطرح التساؤل العام التالي :

- هل للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية؟  
من خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الفرعية التالية :
- هل للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية؟
- هل للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ؟
- هل للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

## 2- الفرضيات

يندرج تحت الفرضية العامة فرضيات جزئية هي عبارة عن إجابات مؤقتة للأسئلة الفرعية:

### 2-1- الفرضية العامة :

✓ للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

✓ للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

✓ للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

✓ للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

### 3- أسباب اختيار البحث :

- معاناة الكثير من المؤسسات الرياضية خصوصا في الدول النامية من انخفاض مستوى أدائها, نظرا للعوائق الإدارية والتنظيمية وغيرها.

- الإهمال الكبير من قبل المؤسسات الرياضية للمورد البشري وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجيا.

- اعتقادنا بأن الإبداع الإداري وسيلة مهمة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لذا وجب الاهتمام الكبير بالبداع و تشجيعه أكثر من أجل ضمان الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

### 4- أهمية البحث :

تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة, لذلك فإن دراسة الإبداع الإداري وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية سوف يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة علمية عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي.

### 5- أهداف البحث :

- التعرف على أهمية الأصالة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

- التعرف على أهمية المرونة الذهنية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

- التعرف على أهمية القدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

- التعرف على أهمية الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم :

6-1- تعريف الإبداع الإداري :

- اصطلاحا:

- حسب" الدكتور عاطف عوض" الإبداع الإداري هو " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً". (عوض، 2013 ، ص208)

- حسب"القحطاني" الإبداع الإداري هو " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم". (جمعة ونوري ، 2011 ، ص30)

- التعريف الإجرائي :

الإبداع الإداري هو الخروج عن التفكير المألوف والتقليدي وتجسيد الأفكار في ابتكارات وأساليب تساعد على التكيف مع كافة الظروف والتغيرات.

6-2- تعريف الأداء الوظيفي:

- اصطلاحا :

- يعرف "كمال أحمد رباح" الأداء الوظيفي بأنه كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين. (أحمد رباح، 2008 ، ص43-89)

- يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. (بن نوار، 2006 ، ص 92)

-التعريف الإجرائي: الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بمجهود أو نشاط يتناسب مع قدراته و مهاراته لأداء الدور أو المهام الموكلة إليه.

6-2- تعريف المؤسسة الرياضية :

- اصطلاحا:

- المؤسسة الرياضية : "هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه".

وفي هذا الصدد يشير"دافت روبينز Dafat Roppins" إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى". (حسن الوشاح -الشقارين، 2012، ص145)

- التعريف الإجرائي: هي هيكل تنظيمي يتكون من موارد بشرية وموارد مادية وأخرى مالية ولديها أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها للرفع من مستوى المؤسسة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد :

يشهد العصر الحالي العديد من المتغيرات المتجددة والمتلاحقة، فقد أصبح العالم كقوية صغيرة تتناقل فيها الأخبار والمعلومات بسرعة رهيبية، وفي ظل هذا العصر تواجه المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة مبدعة، تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية واقتدار، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء تلك المؤسسة والمساهمة في تميمتها وتطويرها، حتى تصبح قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التطوير الإداري ومواجهة التغيير وتتعامل معه.

وكما شهدت السنوات القليلة الماضية تغييرات في مختلف الأصعدة ومنها على الصعيد الإبداع الإداري، حيث عرف هذا الأخير قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة حتى أصبح متطورا ومتجددا بشكل مستمر قبل أي وقت مضى، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير في المجال الإبداعي لدى المنظمات، إضافة إلى انتشار ثقافة إدارة الإبداع والتجديد لدى الجماهير حيث أصبح السؤال اليوم ما الجديد؟ بدلا من كيف العمل؟

نظرا لأهمية الإبداع بالارتقاء بالأداء الوظيفي والذي يعتبر من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. لقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافه، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو.

ومن هذا المنطلق نجيب على الإشكال المطروح ما مدى أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية؟ وذلك بتناولنا في المحور الأول الإطار العام للإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه في المحور الثاني أما في المحور الثالث فإننا نتطرق فيه إلى المؤسسة الرياضية.

## المحور الأول: الإبداع الاداري

### 1-1-1- الإبداع الاداري:

#### • مفهوم الإبداع الاداري :

- يعرف الإبداع الاداري على أنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. (حاتم علي حسن رضا, 2003, ص30)
- حسب القحطاني الإبداع الإداري هو : " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم.(محمود حسن جمعة, 2011, ص30)
- الإبداع الإداري هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج.(مهدي, العامري, منصور الغالي, 2007, ص180)
- الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(سعيد يس عامر, ص30)
- ترى امبايل أن "الإبداع الاداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة".(عنان الجعبري, 2010, ص23)
- استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب أو التقنيات.

#### • خصائص الإبداع الإداري :

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد أن تتجلى جملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها:

#### - الاتصال الدائم مع الزبون:

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

- الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية والإبداعية، مع إعطائهم فرص ومساحات تشجع قدراتهم الإبداعية والإبتكارية، بالإضافة إلى تحسيس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا ما من الاستقلالية للأفراد.

- نشر القيم:

إن صلابة أي مؤسسة استمرت لسنوات طويلة لم تأت من التنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبية و احترام العمال لها، وفي هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقُدوة الحسنة والاستماع لهم.

- تركيز النشاط:

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل.

• عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ونذكر أهم هذه العناصر: (عاطف عوض 2013، ص ص 210,209)

- **الطلاقة** : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

- **المرونة** : يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

- **الأصالة** : تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

- **الحساسية للمشكلات** : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.

- **التحليل** : يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

- **المخاطرة** : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

- **الخروج عن المألوف** : يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

• أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص

الفرد المبدع بالآتي : (kreitner,R & kinicki: 1992: P. 580)

✓ 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.

✓ الطفولة : اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية اقتصادية صعبة .

✓ التفاعل : تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة أو لجنة، ... إلخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب Synergisme فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة (Smith: 1999, P 165)

- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية :وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قصدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها :مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير

مباشر هو غير مألوف.( طلال نصير, 2011 ، ص7)

• أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع الإداري موجزة في النقاط التالية:

- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.(عادل بن موسى، 2013 ، ص ص. 6,5)

• معوقات الإبداع الإداري:

أشار الباحثون إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة، وقد حاولنا تلخيص معوقات الإبداع الإداري في النقاط التالية : (جمال خير الله، 2009 ، ص 226 )

- وضع الفرضيات الخاطئة.
- الاستعجال في محاولة الوصول إلى المشكلة وغياب الدوافع لحلها.
- الخوف من الفشل وغياب المساندة والدعم..
- التمسك بالمألوف مع الإجهاد الزائد والاعتقاد بأنك لست مبدعا.
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.

• استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري :

- يرى عيد أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي :
- تشجيع الأفراد على المخاطرة مع تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تحسين المناخ العام وجعله انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر .
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في المشكلات التي تواجههم.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.

• القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

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

### ✓ الأصالة (Originalité) :

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار, كأن يأتي الإداري بأفكار جديدة متجددة بالنسبة للأفكار وزملائه, وعليه تشير الأصالة إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة, أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الإداري, أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها, ولذلك يوصف الإداري المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع في الأفكار. (عبد عطا الله حمائل, 2008, ص684)

ويقصد بها أيضا المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة, وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى. (السور ناديا, 2002, ص119)

وتشمل الأصالة على ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة الغير الشائعة: القدرة على إنتاج أفكار جديدة.

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

- الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة, وهذا الجانب يعد محكا للأصالة إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده محك له. (الخطيب علي, 1995, ص137)

### ✓ المرونة (Flexibilité) :

هي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة, وعدم التعصب في الأفكار بحد ذاتها. (السور ناديا, 2002, ص117). وتعني أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس. (الصيرفي محمد عبد الفتاح, 2003, ص18). وتصنف المرونة إلى قسمين :

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

- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة, فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا, وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصية واحدة. (سليم, الصافي, 2011, ص96)

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف على عدد من التقلبات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد, أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التقلبات, أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها. (حنورة مصري, 2011, ص96)

## ✓ القدرة على التحليل:

هي القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك, إن أي يكون موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ومؤلفا من أجزاء بعضهم غامض وملتبس في البعض الآخر, وأول ما ينبغي عمله تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على ادراك ذلك العنصر المعقد. (رشوان حسين, 2002, ص43)

**التحليل** يعني تجزئة المشاكل إلى مشاكل فرعية, أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. (القريوتي قاسم, 2000, ص305)

وتعني أيضا القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة, أو بمعنى آخر هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. (عادل الشقراء, 2004, ص44)

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي :

1-2-1- الأداء الوظيفي:

- **مفهوم الأداء الوظيفي** : هناك العديد من التعارف المتعلقة بالأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم:
  - **يعبر مفهوم الأداء:** " عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
  - و يعبر الأداء أيضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (سنة عبد الكريم الخناق، 2005، ص36)
  - أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه : "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية". (احمد زكي بدوي، 1992، ص310)
  - **يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي** على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء ". (أحمد صقر عاشور، 2005، ص25)
  - وفي تعريف شامل يمكن تعريف الأداء على انه " إتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية أو مادية وتحقيق التوافق بينها في توقيت مناسب بأقل التكاليف"
- **محددات الأداء الوظيفي وعناصره:**
  - **محددات الأداء الوظيفي :**
  - إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:
    - الجهد المبذول من طرف الفرد.
    - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
    - مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال . (بخته هدار، 2012 ، ص26)

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي :

الرغبة، القدرة و بيئة العمل : (احمد سيد مصطفى ، 2000 ، ص14)



الشكل رقم(01) : محددات الأداء

المصدر : أحمد سيد مصطفى، مر جع سبق ذكره ، ص14

#### - عناصر الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي : (حسين محمد حراشة، 2011 ، ص 93, 94)

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز .
- **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والإتقان البراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- **المثابرة والثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

• العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات. فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا تتوجه المنظمات وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة . من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد : (بلمقدم ، بوعشور ، 2014 ، ص 79-82)

- الأداء وصاحب العمل:

مفهوم صاحب (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستتبط من العمل التشكيلية الاجتماعية الاقتصادية، ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

- الأداء وتدخل الدولة:

يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم حظوظها في المنافسة خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون هدف المنظمات من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100 % كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

- الأداء والمؤسسات المالية:

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد للخطر (Le risque) لأداء المنظمات، وهذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية. ( أكد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الاستعمال). إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما:

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

- تسيير بنكي قليل الكفاءة .

ولذا يتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الاقتصادي.

#### - الأداء والشراكة:

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنبي، بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

#### - الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية:

ترى نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد إستراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدون عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخي ار قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له يعتبر عامل مهم لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية ومن بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي....

#### • أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو والتوسع.و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي

الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (قرطي, 2019, ص72)

### 1-2-2- تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

#### • تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

##### - تقييم الأداء:

هناك عدة تعارف لعملية تقييم الأداء ، منها أنها" تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"

كما عرف تقييم الأداء بأنه" ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل". (ريم عمر بنت الشريف، 2013)

وكما توجد عدة مرادفات أخرى لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم. (الهييتي عبد الرحمان ، 2005 ، ص198)

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها. (نوري منير، 2010، ص 337-338)

ومن خلال كل التعارف السابقة يمكن القول أن "تقييم الأداء هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

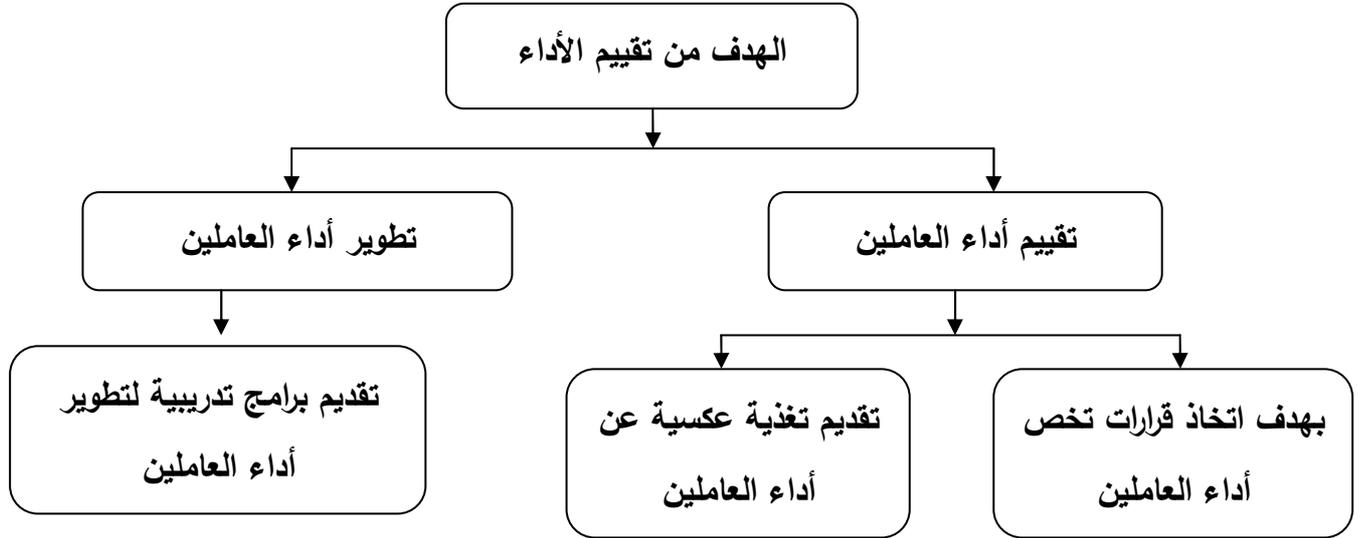
• أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي : (ريم عمر بنت الشريف، 2013).

#### - أهمية تقييم الأداء الوظيفي :تكمّن مجالات أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية :

- الترقية والنقل : حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين : حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور :حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة :حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

-أهداف تقييم الأداء :

- الهدف الرئيسي من تقييم الأداء :يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :
- 1- التقييم.
- 2- التطوير.
- والشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين :



الشكل رقم (2) : الهدف من تقييم الأداء

المصدر : البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص ٦٣

إضافة إلى ما ذكر أعلاه للهدف من تقييم الأداء الوظيفي نذكر أيضا

- وضع نظام عادل للحوافز مع العدالة والدقة في المكافآت .
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين والأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء الوظيفي والعمل على المساعدة في تحسين مستواه .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها مع التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.

• طرق تقييم الأداء الوظيفي :

هناك طريقتين لتقييم الأداء : طرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالتالي :

➤ الطرق التقليدية :

تتطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:

- طريقة الترتيب البسيط :

هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون .....الخ، و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :

- عدد الأفراد كبير .

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

- طريقة المقارنة المزدوجة :

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المؤسسة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب لعاملين تنازلياً حسب أدائهم العام.

مثال :إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة هم :قايا، ياسين، يوبا و سعيد، فإن المقارنة تكون

كالتالي :	قايا / ياسين	قايا / يوبا	قايا / سعيد
	ياسين/ يوبا	ياسين / سعيد	يوبا / سعيد

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

- طريقة التوزيع الإجباري :

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات

(ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) ومن مميزات هذه الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد.

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

و من عيوبها أنها : تفترض أن هذه المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل

الحالات. (صلاح ودة سعيد، 2005 ، ص288 )

- طريقة القوائم السلوكية :

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي:

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟

- هل يواظب على الحضور؟

- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

- هل لديه اهتمام بعمله؟

ومن عيوب هذه الطريقة أنها :

- تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها وتصعب الإحاطة بكل مكونات الأداء. (محمد سعيد سلطان، 1993، ص311)

### ➤ الطرق الحديثة :

- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- وضع خطة عمل
  - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
  - اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
  - تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.
- وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:
- توفير لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
  - تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
  - توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود.
  - تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد من خلال التغذية المرتدة.

- طريقة الاختيار الإجباري :

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها، حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينجاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفصيله الشخصي.

- الصفات المرغوبة : يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها وكذلك ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية.

- الصفات غير المرغوبة : لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها ولا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

(زهير ثابت، 2001، ص125)

- طريقة الأحداث الحرجة :

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المؤسسة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء و إنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.

- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.
- **طريقة التقرير المكتوب :**
- يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل :جوانب ضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد.
- ومن عيوب هذه الطريقة:
- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- تقوم على اعتبارات في التقييم وبالتالي الابتعاد عن الشفافية.
- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبغض الأفراد. (أحمد رمضان ، 2001 ،ص388 )

المحور الثالث : المؤسسة الرياضية

1-3-1 - المؤسسة الرياضية :

• مفهوم المؤسسة الرياضية : هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة الميزانيات فيما يخص الرياضية والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد ترويا وتعليميا.

- عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي أنها مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضاعة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة. تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، م أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام. (عبد المقصود، أحمد الشافعي، 2004، ص92)

• نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901 :

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، و المعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي. و بهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربط بعضهم بعض هدف يتمثل في إنجاز مهمة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين. ولكل منظمة عملها الأساسي و يطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة. وحسب هذا القانون فإنه يحدد عمل و مقصد المنظمة، الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين. علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين. وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أم صغيرة و إنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (شريفى سلمى، 2012)

• مميزات المؤسسة الرياضية:

أهم مميزات المؤسسة هي:

- الهدف : يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة و لا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء.

- الهياكل : تمثل العمود الفقري للمؤسسة و تعنى بتقسيم العمل، تنسيق المهام و توزيع السلطة .

- الفاعلين : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ، حياة، قيم واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون فيها.

- البيئة : سواء الجغرافية، القانونية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد المؤسسة والتي تؤثر على وظيفتها.

- الثقافة المشتركة : لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة والوظيفة الروتينية التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسير وظيفتها.

( william gasparini, 2003,p12. )

• أهداف و غايات المؤسسة الرياضية:

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.
- علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف و المتمثل في:
- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية. (شريفى سلمى، 2012)
- إضافة إلى ما ذكرنا سالفاً من أهداف و غايات المؤسسة الرياضية نذكر أيضاً :
- تقديم الخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم.
- مواكبة حركة التحسين و التطوير في المنتجات و الخدمات و الارتقاء إلى المستويات العلمية المتعارف عليها .
- التقليل من الأخطاء في الأداء الرياضي و الإداري.

• أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني و القانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي و الهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظراً لثقافة العولمة السائدة في أيامنا، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية و المدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمارات السباق.
- الرياضات التجارية ( البولينغ)......
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات و تضم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني، وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين. (شريفى سلمى، مرجع سابق)

• **الإمكانات في المؤسسة الرياضية:**

تصنف الموارد أو الإمكانات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات وذلك إلى نوعين رئيسيين وهما : الموارد المادية والموارد البشرية و كل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر.

فبالنسبة للإمكانات المادية تشمل: (نبيه العلقامي, 1957, ص56)

- المنشأة أو الموقع و هي ما يسمى بالمقر الاجتماعي للهيئة.

- الأجهزة و الأدوات و المعدات.

- رأس المال.

بينما الإمكانات البشرية تتمثل في : - الإداريين و الموظفين و العمال.

- الإشراف الفني.

والمنشآت الرياضية من ملاعب و قاعات و مسابح و غيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن تتوفر على معايير وأسس فنية دولية و كذا المقاييس العلمية الدقيقة.

- في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

ووراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة.

مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية و التي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف

الأقسام و موظفين و مشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كليا تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

• **المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:**

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف

المرسومة. والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما

الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

- **المتخصصون الفنيون:**

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهاراتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة

كالمدرسين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد

البشرية العاملة في المؤسسة،ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد: (كمال الدين-محمد صبيحي, 2004, ص12)

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.

- خبراء رياضيين.

- الرياضيين و اللاعبين المحترفين.

- الحكام و القضاة الرياضيين.

- المديرين و الإداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة:

- المدير العام و نوابه.

- مدراء أو مسؤولي الأقسام.

- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا و تليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية، والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات.

- عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء و المستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتج المؤسسة أو ما توفره من سلع و خدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى ثلاثة فئات وهي كالتالي:

- **الفئة أولى :** تضم كلا من المشترين، المستخدم النهائي و الجمهور عامة ويتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.
- **الفئة ثانية :** وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العميل بداخل المؤسسة.
- **الفئة ثالثة :** تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبي والوزارات. (أحمد الشافعي,2003, ص12)

## خلاصة :

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

يعتمد نشاط المؤسسات ومن بينها المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر المادية والمعنوية والمالية والبشرية في بيئة عملها من أجل نجاحها, إلا أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء جميع هذه الوظائف, حيث يتوقف الأداء على مستوى وفعالية هذا العنصر, الأمر الذي يتطلب صيانته وتنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل و التوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل فيها.

وفي ظل الظروف المتغيرة فرض على المؤسسات الرياضية تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين, الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية, حتى تتمكن من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وتعمل على تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة المؤسسات من الاستمرار والنمو, ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري لكونه أصبح أمرا ضروريا وحيويا للمؤسسة حيث أن المؤسسة التي لا تبذل مصيها الزوال خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات.

# الفصل الثاني

## الدراسات المرتبطة بالبحث

## تمهيد :

إن الدراسات السابقة مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه , فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث أخرى , وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتقيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، يؤكد **تركي رابح** فيما يتعلق بأهمية الدراسات السابقة يقول " من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد البحث فيه. (تركي رابح، 1984 ، ص123)

انطلاقا من هذا المبدأ يتضح أنه من المنطقي استعراض أهم الدراسات السابقة والمشابهة ذات العلاقة بموضوع بحثنا إلي هو قيد الدراسة.

## 2-1- الدراسات المرتبطة بالبحث:

يعرض الباحث في هذا الصدد أبرز الجهود المبذولة في مجال البحث العلمي والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاع الحصول عليها وجمعها، وبما أن موضوع الدراسة هي أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، تم فقط الاعتماد على الدراسات السابقة "المشابهة" التي تربط متغيراتها أو مؤشراتها بموضوع الدراسة.

### 2-1-1- دراسات جزائرية:

#### - الدراسة الأولى:

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

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

#### - أهم النتائج المتوصل إليها :

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

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

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين النمط القيادي التشاركية ( التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار) والإبداع الإداري.

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

#### - أهم الاقتراحات :

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

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

- الدراسة الثانية:

• دراسة قرطي تقي الدين 2019 بعنوان: "دور السلوك التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية". مذكرة ماستر - جامعة بسكرة, قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

جاءت مشكلة الدراسة حول مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية. هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة سلوك وتصرفات العاملين داخل المؤسسة الرياضية والعمل على معالجتها لرفع أدائهم الوظيفي. وجاءت فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية العامة:-السلوك التنظيمي دور في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- معرفة مختلف سلوك العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد في رفع أدائهم الوظيفي.

- تعتمد المؤسسات الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها.

- يساهم تقييم أداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, وطبقت هذه الدراسة على عينة قدرت ب 40عاملا واختيرت بطريقة عشوائية, كما اعتمد الباحث على النسب المئوية كأسلوب لمعالجة النتائج المتحصل عليها في دراسته.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- الإنسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة يؤثر سلوكه فيها على كفاءة أدائها.

- هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف.

- السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة.

- أهم الاقتراحات:

- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم .

- ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المؤسسات الرياضية, لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى وفاعلية الأداء.

- استمرار الإدارات بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

- الدراسة الثالثة:

• دراسة قلاتي طارق 2019 بعنوان: " انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية " , مذكرة ماستير -جامعة البويرة "معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"

جاءت مشكلة الدراسة على مدى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية, حيث هدفت هذه الدراسة بشكلها العام إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة الرياضية ، من خلال الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين.

جاءت فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية العامة: - لتسيير الموارد البشرية انعكاس ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

- الفرضيات الجزئية:

- يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

- لعنصر التخطيط انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

- تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, وطبقت هذه الدراسة على عينة قدرت ب 80 موظف واختيرت بطريقة عشوائية بسيطة, كما اعتمد الباحث على الطريقة الثلاثية وهذا لتحويل النسب المئوية إلى دوائر نسبية بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel كوسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها في دراسته.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة بين عناصر التسيير والأداء الوظيفي.

- لتسيير الموارد البشرية انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

- الأداء الوظيفي في المؤسسة له علاقة مع عدة عوامل منها التواصل الجيد بين الموظفين والرئيس والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز.

- أهم الاقتراحات:

- التخلي عن النظر إلى الفرد أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها و ليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة الرياضية و تعظيم قيمتها.

- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، و الابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، وكذلك الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية.

- العمل على إشراك ا جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة الرياضية.

## 2-1-2- دراسات عربية:

### - الدراسة الأولى:

- دراسة حاتم علي حسن رضا 2003م/1224هـ بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي", رسالة ماجستير, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية- قسم العلوم الإدارية- السعودية.  
جاءت مشكلة الدراسة حول المشكلات التي تواجه أداء العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة كأثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين.  
هدفت الدراسة بشكلها العام إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين, والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة.  
استعان الباحث في دراسته هذه بمنهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالإطار النظري, أما فيما يتعلق بالجزء التطبيقي فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي وكذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة, وطبقت هذه الدراسة على عينة قدرت ب 145 ضابطا و 173 ضابط صف.  
كما اعتمد الباحث على معامل الارتباط, النسب المئوية, اختبار (T), تحليل التباين (ANOVA), اختبار شيفه (LSD), حساب المتوسط الحسابي كوسائل إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها في دراسته .

### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أوضحت الدراسة أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وابتكار أساليب حديثة وترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية بالمطار.
- تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار لرجال الأمن بالمطار.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المتاحة.

### - أهم الاقتراحات:

- التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز (المادية والمعنوية), لما لذلك نتائج ايجابية للإبداع والابتكار تعود بالنفع على الأجهزة الأمنية والعاملين بها.
- زيادة تفعيل المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة بالأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز لما له من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين بها.

- الدراسة الثانية:

- دراسة محمد سعد المشوط 2011 بعنوان "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري", مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأوسط الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على السلوك الإبداعي على موظفي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت, استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات على عينة مسحية متكونة من جميع أعضاء التدريس في الأكاديمية ومقدارها 53 موظف, كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التدريب على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الحوافز والمكافأة على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين
- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ظروف العمل على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الأنظمة والتعليمات على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.

- أهم الاقتراحات :

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

## 2-2- التعليل على الدراسات المرتبطة بالبحث :

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المرتبطة بالبحث سواء المحلية "دراسات جزائرية" أو العربية "دراسات أجريت في دول عربية" والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية التي نحن بصدد تناولها وذلك أنها تناولت موضوع الإبداع الإداري وأهميته على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا الحالية:

**1- من حيث طبيعة الدراسة:** أفرز على أنها تظهر في مجملها أهمية الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الفاعلة في المجتمع مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان مجال اختصاصها إدارية أو اقتصادية أو خدمية أو أمنية أو رياضية... الخ، إضافة إلى هذا أفرزت هذه الدراسات عن دور وأهمية الإبداع الإداري للعاملين والنتائج التي تتأتى من هذه العملية التي تتبع أسلوباً علمياً كما تعمل على استغلال القدرات والكفاءات المكتسبة للعاملين في أداء المهام الموكلة ومعرفة دورها وأثرها الفعال على المؤسسة وعلى الأداء الوظيفي للعاملين

**2- من حيث المجال المكاني:** أجريت بعض هذه الدراسات في الجزائر والبعض الآخر في بعض الدول العربية (أجريت دراسة واحدة بدولة العربية السعودية ودراسة في دولة الكويت).

**3- من حيث الأهداف:** تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها في دراسة الإبداع الإداري والأداء الوظيفي أو الإبداع الإداري في المؤسسات بمختلف مجالاتها وعلاقته أو تأثيره أو دوره على الأداء الوظيفي للعاملين داخلها.

**4- من حيث المنهج:** اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

**5- من حيث مجتمع الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات و موظفين، كما توجد دراسة شملت الأجهزة الأمنية متمثلة في الضباط.

**6- من حيث العينة وكيفية اختيارها:** معظم الدراسات المرتبطة بالبحث اختيرت العينات فيها بطريقة عشوائية وأخرى عن طريق المسح الشامل.

**7- من حيث متغيرات الموضوع:** اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات وذلك إما في متغير الإبداع الإداري أو متغير الأداء الوظيفي أو كلاهما

**3- من حيث الأدوات المستعملة:** كل الدراسات استعملت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

**9- من حيث الوسائل الإحصائية:** استعملت في الدراسات المرتبطة بالبحث العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين ANOVA، واختبار T، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار كاف تربيع (كا<sup>2</sup>).

**10- من حيث النتائج:** معظم الدراسات المرتبطة توصلت إلى نتائج إيجابية ومن أهمها أن للإبداع الإداري تأثير إيجابي ذو دلالة على العاملين وله دور فعال في تطور المؤسسة وهناك علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، ولتطوير الإبداع الإداري يجب ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم لدفعهم أكثر نحو العمل المبدع والعمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري.

## 2-3- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات، ومن بين ما استفاد الباحث منها نجد أنها ساعدته في تحديد أنسب الوسائل الإحصائية المناسبة لدراسته كونها تتشابه في أحد المتغيرين أو كلاهما كما كانت عنده فكرة في كيفية تحديد الخطوات اللازمة في إجراءات البحث وساعدته على تحديد المسار الصحيح لدراسته .

### خلاصة:

لقد تأكدت المقولات حول أهمية الدراسات السابقة للباحث فهو يحاول من خلالها تجنب أهم الصعاب التي واجهت الباحث في الدراسة الماضية وبالتالي تكون له دعم للبحث قيد الدراسة.

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث في البحث عن حل لمشكلته ، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ومن ثم ينهي عليها الباحث دراسته وهو الهدف الأساس من الدراسات السابقة.

غير أنها تشكل أهمية بالغة بالنسبة للباحثين المستجدين ( تحديدا ) حيث توفر لهم كما من المعلومات النظرية الجاهزة، وليس هذا فحسب، بل أنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد :

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. ( فريدريك معتوق، 1998 ، ص138 )  
يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة، فإننا في هذا الجانب سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من أجل التحقق والتأكد من صحة فرضيات الموضوع، وفي هذا الفصل نتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

#### 3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في البحث العلمي، والهدف منها التعرف على ميدان الدراسة وبعض المتغيرات المتعلقة بالدراسة، وكذا التعرف على بعض الجوانب والمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث وضبط العينة التي تجري عليه الدراسة.

بعد الإحساس بالمشكلة في بداية السنة الجامعية 2020/2019 تم اختيار موضوع الدراسة هذا وتم عرضه على الأستاذ المشرف وقدم موافقته عليه، وكذا موافقة الإدارة على الصيغة النهائية للموضوع وذلك بعد وضع المشروع التمهيدي للمذكرة، قام الباحث في البداية بالبحث في مكتبة المعهد والمكتبة المركزية لجامعة البويرة وحتى في بعض معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية عبر الوطن على المراجع التي يعتمد عليها في الجانب النظري لدراسته وكان هذا من بداية شهر ديسمبر سنة 2019 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2020، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فكان ذلك ابتداء من بداية شهر مارس إلى غاية شهر أوت 2020 .

بعد ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية لديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" بولاية البويرة وبعض المؤسسات الرياضية التابعة له بغرض القيام بالدراسة الميدانية، أين قام الباحث بلقاء بعض العاملين وطرح عليهم بعض الأسئلة بخصوص موضوع الإبداع الإداري، والغرض منها هو اتضاح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وكان هذا في مرحلة التربص الميداني وذلك في أواخر شهر فيفري وبداية شهر مارس 2020.

بحلول جائحة كورونا هذا العام (2020) على العالم بصفة عامة وعلى الجزائر بصفة خاصة تم غلق جميع المؤسسات الرياضية وتجميد نشاطها مما أرغم الباحث الاكتفاء بدراسة استطلاعية واحدة.

قام الباحث بصياغة أسئلة على شكل استبيان لمعرفة "أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية". هذا الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين تحت إشراف الأستاذ المشرف والغرض منه هو التأكد من أن الأسئلة واضحة ومفهومة وتحقق غرض الدراسة وتخدم فرضيات البحث. ولقد خرجنا بمجموعة من الملاحظات، نلخص أهمها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

-غموض بعض الأسئلة، مما جعلنا نعيد صياغتها.

وبعد ذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث كمرحلة نهائية.

### 3-2- الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه للموظفين والعاملين لديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" لولاية البويرة والتابعين له من خلال المؤسسات الرياضية، وفي الأخير تم تحليل المعلومات والبيانات التي جمعناها بالأدوات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

### 3-2-1- المنهج المتبع:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين والذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، ص 119).

ومن أجل تحليل ودراسة الإشكالية التي تم طرحها، واستجابة لطبيعة الموضوع، فإننا اعتمدنا على "المنهج الوصفي"، حيث أنه عبارة عن استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تلخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، وكذلك اعتمدنا على هذا المنهج (الوصفي) الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، نظرا إلى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات.

### 3-2-2- متغيرات البحث:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

أ - المتغير المستقل: هي تلك التغيرات التي يتناولها الباحث بالتجريب في الدراسات العلمية المختلفة، أو هي تلك الموضوعات التي تدور حولها التجارب البحثية، وفي بحثنا هذا يتمثل المتغير المستقل في "الإبداع الإداري".

ب- المتغير التابع: هي تلك التغيرات التي لا تخضع لتحكم الباحث، ويمكن التعبير عنها بالبيانات أو النتائج المتحصل عليها خلال التجربة، وفي بحثنا هذا المتغير التابع هو "الأداء الوظيفي للعاملين".

### 3-2-3- مجتمع البحث:

هناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف ديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" بولاية البويرة، يتكون المجتمع الأصلي في بحثنا من جميع العاملين والموظفين التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات موزعين على مستوى تراب ولاية البويرة والبالغ عددهم 219 عامل.

### 3-2-4- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة التي يضم 50 عامل أي بنسبة 22.83 % من العدد الإجمالي البالغ 219 عامل، تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 50 استبيان.

**3-2-5- مجالات البحث:** من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

- أ- **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 50 عامل موزعين على ديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" لولاية البويرة وبعض المؤسسات التابعة له.
- ب- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى ديوان المركب المتعددة الرياضات بولاية البويرة.
- ج- **المجال الزمني:** لقد تم تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى قسمين:
- المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر ديسمبر سنة 2019 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2020 .  
وأما المجال الخاص بالجانب التطبيقي يمتد من شهر مارس إلى غاية شهر أوت 2020، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية لديوان المركب المتعدد الرياضات "رابح بيطاط" بولاية البويرة ومن ثمة تم استرجاع الاستبيان، وكانت المدة التي استغرقها الجانب التطبيقي طويلة وذلك بسبب حلول جائحة كورونا على العالم بصفة عامة وعلى الجزائر بصفة خاصة حيث تم غلق جميع المؤسسات الرياضية وتجميد نشاطها مما أرغمنا على توقيف الدراسة الميدانية إلى وقت آخر وهذا ما جعلنا نقوم ببعض التأخير.
- 3-2-6- أدوات البحث:**

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان. وقد تم : - استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل التأكد من صحته و مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى ثلاثة محاور وذلك حسب الفرضيات التي تم صياغتها ويتكون الاستبيان الذي تم إعداده من 25 سؤال تم طرحها على العاملين بالمؤسسة الرياضية وكانت محاور الاستبيان على النحو التالي:

**-المحور الأول:** للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، أسئلة هذا المحور مكونة من السؤال الأول إلى السؤال الثامن (1-2-3-4-5-6-7-8).

**-المحور الثاني:** للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، أسئلة هذا المحور مكونة من السؤال التاسع إلى السؤال السادس عشر (9-10-11-12-13-14-15-16).

**-المحور الثالث:** للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، أسئلة هذا المحور مكونة من السؤال السابع عشر إلى السؤال الخامس والعشرون (17-18-19-20-21-22-23-24-25).

وقد كانت الإجابة على كل سؤال وفق الاقتراحات التالية : الاقتراحات : ( نعم - لا - أحيانا - إجابة أخرى ). مع التعليل في بعض الإجابات عن الأسئلة.

### 3-2-7- الأسس العلمية للأداة ' سيكومترية الأداة:

- **الصدق** : صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه . (فاطمة عوض صاير 2002، ص167)  
 كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل يف التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحي تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، 2003، ص71)  
 - **الثبات** : إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الموظفين ذاتهم في أوقات مختلفة.  
 وهناك العديد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

### 3-2-8- الوسائل الإحصائية:

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:  
 - **النسبة المئوية**: قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

واعتمدنا كذلك على برنامج (Microsoft Office Excel).

**اختبار كا<sup>2</sup> ( كاف تربيع)**: يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل ليعها من خلال الاستبيان، وقانون كا<sup>2</sup> هو كما يلي:

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

**التكرارات المشاهدة**: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

**التكرارات المتوقعة**: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

درجة الخطأ المعياري  $\alpha = 0.05$

درجة الحرية:  $df=n-1$ ، حيث  $n$  تمثل عدد الفئات

عندما تكون كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة نقول أنه توجد دلالة إحصائية.

وإذا كان العكس أي كا<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة نقول أنه لا توجد دلالة إحصائية.

**الجدول رقم 01: نموذج لكيفية حساب كا<sup>2</sup>**

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم					0.05	1	
لا							
المجموع	50	100 %					

### خلاصة:

إن نجاح أي عمل مهما كانت درجته العلمية مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة هذا البحث فقد تناولنا في هذا الفصل ( الجانب التطبيقي ) الخطوات المنهجية، التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدارسة وتوضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدارسة من مجال مكاني وزماني، كما حددت كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله هذه الدارسة، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور، لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا، وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي اعتمدنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم و الأبعاد، ويحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات و الإجراءات أثناء إنجازه لبحثه للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

# الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**تمهيد:**

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن العرض وحده غير كافي للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض أهم النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد توزيع وجمع استمارة الاستبيان الموزعة على العاملين بالمؤسسة الرياضية وسنتطرق من خلال هذا العرض إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها على ضوء الإشكالية المطروحة والفروض التي صيغت والتأكد من مدى تحققها وتطابقها مع الواقع، أي نقوم بإثبات أو نفي الفرضيات المقترحة لنصل في الأخير إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي نرى أنها نافعة ومفيدة في هذا المجال.

4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

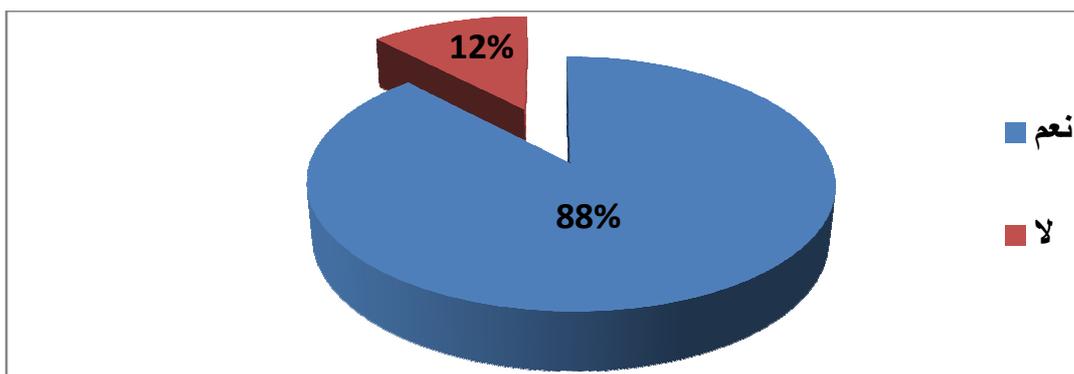
المحور الأول: للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

السؤال الأول: هل تنجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الأعمال المسندة تنجز بأسلوب متجدد.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	44	88%	28.88	3.84	0.05	1	دال
لا	06	12%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (02) : يمثل مدى انجاز الأعمال المسندة بأسلوب متجدد.



الشكل رقم (03) : دائرة نسبية تمثل مدى انجاز الأعمال المسندة بأسلوب متجدد.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (02) نلاحظ أن معظم العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد حيث قدرت نسبتهم بـ 88 %، أما العاملين الذين لا ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد كانت نسبتهم 12%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 28.88 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

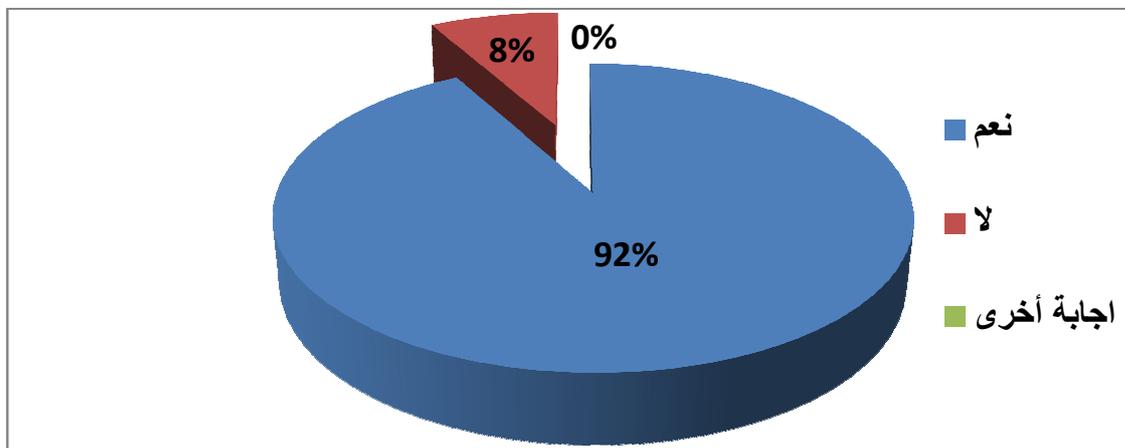
معظم العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد وذلك قد يعود إلى الرغبة في تحسين المستوى وتطوير الأداء، وتعلم تقنيات ومهارات جديدة بهدف التأقلم مع مختلف الوضعيات التي قد تصادفهم أثناء أداء الأعمال الموكلة لهم. الاستنتاج: نستنتج أن الأعمال المسندة تنجز بأسلوب متجدد من طرف العاملين.

السؤال الثاني: - هل تجد بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	46	%92	77.90	5.99	0.05	2	دال
لا	04	%08					
إجابة أخرى	00	%00					
المجموع	50	%100					

الجدول رقم(03) : يمثل حاجة إجراءات العمل إلى التطوير المستمر والابتعاد عن الروتين.



الشكل رقم(04) : دائرة نسبية تمثل حاجة إجراءات العمل إلى التطوير المستمر والابتعاد عن الروتين.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (03) اتضح لنا أن 92% من العاملين يرون أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين، 08% يرون العكس، بينما التي لم تذكر في الإجابات هي "إجابة أخرى" ب 00% .

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف ترييع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة 77.90 كانت أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

نسبة كبيرة من العاملين أجابوا ب "نعم" وذلك قد يعود إلى إرادتهم في تنويع الإجراءات التي تساهم بقدر كبير في تطوير القدرات الذاتية وتعلم مهارات جديدة في الاختصاص والابتعاد عن الروتين .

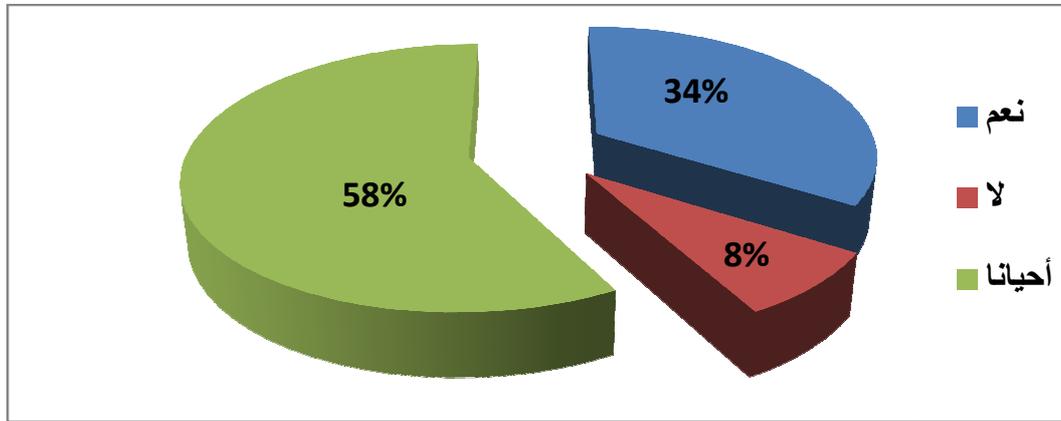
الاستنتاج: إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.

السؤال الثالث: هل تبتعد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك ابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	17	34%	18.76	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
أحيانا	29	58%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (04) : يمثل الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.



الشكل رقم (05) : دائرة نسبية تمثل الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (04) تبين لنا أن نسبة 58% من مجموع العاملين يبتعدون أحيانا عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل، أما 34% أجابوا بـ "نعم" حيث أكدوا ابتعادهم التام عن التقليد، بينما الذين لا يبتعدون عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل نسبتهم قليلة حيث كانت 08% .

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 18.76 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

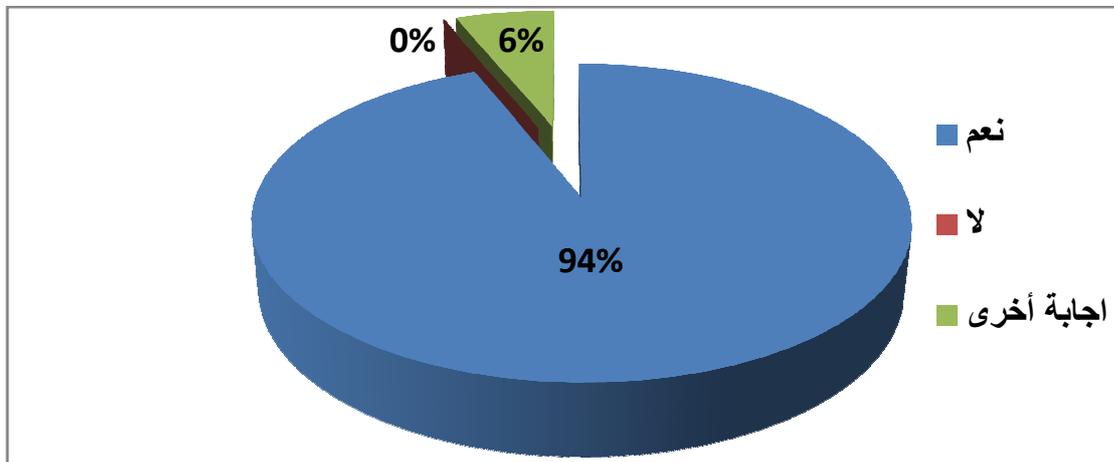
يلجأ العاملون للابتعاد عن التقليد أحيانا في حل المشكلات في المرتبة الأولى، يليه الذين يبتعدون تماما، أما الذين يفتقدوا جاؤوا في المرتبة الثالثة فيمكن أن يكون سبب ذلك إلى قلة المشاكل التي تصادفهم أو مستواهم. الاستنتاج: نستنتج أنه أحيانا ما يكون الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل.

السؤال الرابع: هل تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك حرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	47	94%	83.11	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00%					
إجابة أخرى	03	06%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (05) : يمثل مدى الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم (06) : دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (05) اتضح لنا أن 94% من العاملين يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة حيث كانت إجاباتهم ب"نعم"، 06% لديهم إجابات أخرى، بينما التي لم تذكر في الإجابات هي "لا" ب 00%. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 83.11 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

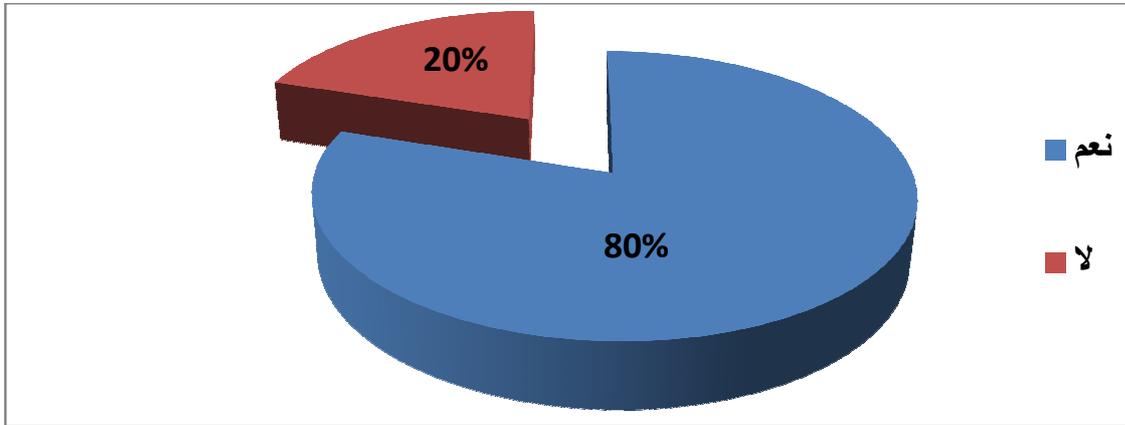
حرص العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة قد يعود إلى قناعتهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة من تحقيق أهدافهم الخاصة، حيث ذلك يساعدهم على تطوير قدراتهم وتحسين مستواهم والرفع من شأنهم والحصول على امتيازات بينما الذين قدموا إجابات أخرى ربطوا ذلك بوجود توفير الإمكانيات اللازمة والظروف المناسبة لأداء العمل. الاستنتاج: نستنتج بأن هناك حرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال الخامس: هل تمارس الإبداع في أداء عملك داخل مؤسستك ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك ممارسة للإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	40	80%	18	3.84	0.05	1	دال
لا	10	20%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(06) : يمثل مدى ممارسة الإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة.



الشكل رقم(07) : دائرة نسبية تمثل مدى ممارسة الإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (06) يتضح لنا أن أكبر نسبة من العاملين يمارسون الإبداع في أداء العمل إذ قدرت نسبتهم ب 80 %، أما الذين لا يمارسون الإبداع في عملهم أقل حيث قدرت نسبتهم ب 20 %.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 18 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

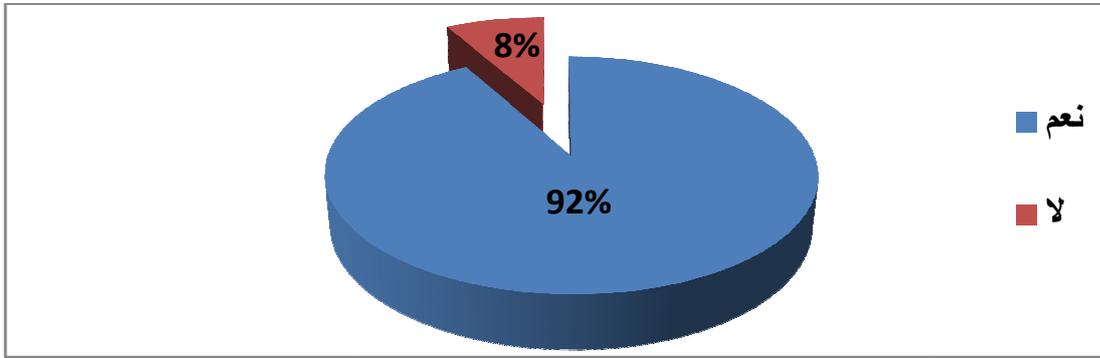
يلجأ معظم العاملين إلى ممارسة الإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة، وحسب إجاباتهم فإنهم يلجؤون إلى هذه التقنيات بغرض الإبداع حيث يعتمدون في أعمالهم على التقنيات والتكنولوجية الجديدة باستعمال الانترنت والإعلام الآلي والابتعاد عن الروتين، ابتكار بعض الأفكار غير النمطية باستخدام الأساليب الحديثة لتطوير العمل حسب المجال والاختصاص مع السعي إلى تطبيق المكتسب المعرفي ميدانيا بهدف تحسين الخدمة وبالتالي يكون الإبداع. الاستنتاج: نستنتج أن العاملون يمارسون الإبداع في أداء عملهم داخل المؤسسة.

السؤال السادس: هل استخدام الإبداع في العمل بمؤسستك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان استخدام الإبداع في مؤسسة العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	46	92%	35.28	3.84	0.05	1	دال
لا	04	08%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (07) : يمثل مدى استخدام الإبداع في مؤسسة العمل ومساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.



الشكل رقم (08) : دائرة نسبية تمثل مدى استخدام الإبداع في مؤسسة العمل ومساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

#### تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (07) بأن نسبة 92 % من العاملين يقولون بأن استخدام الإبداع في مؤسسة العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بينما 08 % منهم يقولون العكس أي يساهم في ذلك.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 35.28 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

يرى أغلبية العاملين أن استخدام الإبداع في المؤسسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى المهارات والأساليب الجديدة المكتسبة والنتائج الإيجابية المحققة نظير استخدام الإبداع أثناء تأدية العمل، والإبداع هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومناسبة لإمكانيات المنظمة بما يساعدها على التكيف مع المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين

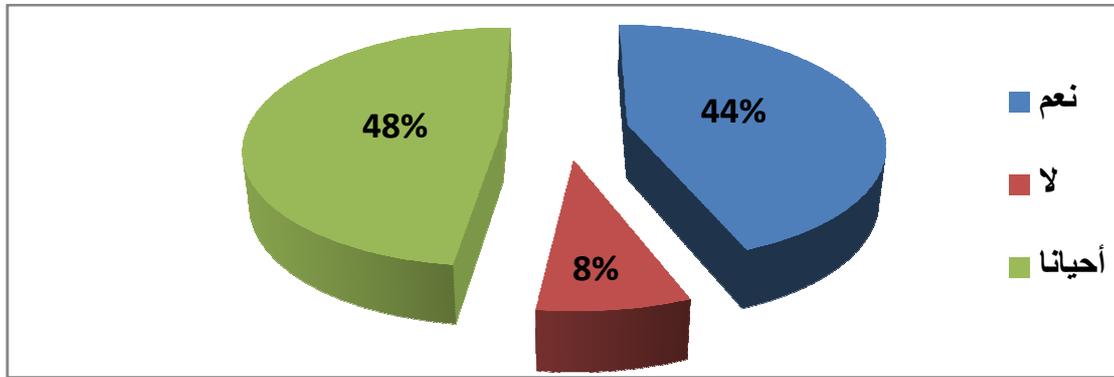
الاستنتاج: نستنتج بأن استخدام الإبداع في العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

السؤال السابع: هل تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان الموظف يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك القدرة على الإقناع.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	22	44%	14.56	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
أحيانا	24	48%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (08) : يمثل مدى التمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع.



الشكل رقم (09) : دائرة نسبية تمثل مدى التمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (08) تبين أن 44% من العاملين يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكون القدرة على الإقناع، في حين 08% منهم عكس ذلك أي لا يتمتعون بالمهارة في النقاش، بينما هناك من يتمتع بذلك من حين إلى آخر حيث قدرت نسبتهم ب 48%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تريبع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 14.56 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

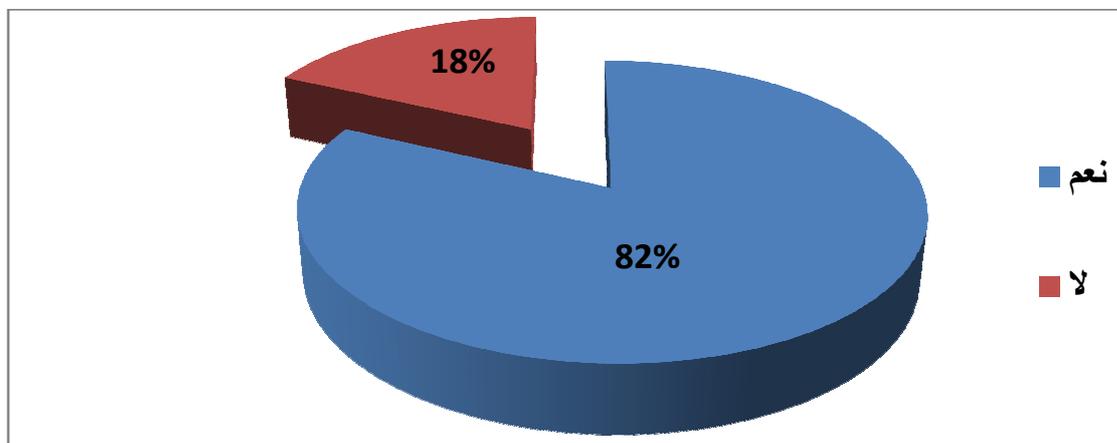
تقاربت الإجابات بين العاملين الذين يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع وبين الذين يتمتعون بذلك من حين لآخر، بينما هناك نسبة قليلة جدا منهم لا يتمتعون بتلك المهارة وقد يعود ذلك إلى انطوائهم عن جماعة العمل أو نقص تجربتهم في الحوار والنقاش أو أسلوبهم في الحوار غير فعال ولا يمتلكون الأدلة المقنعة الاستنتاج: نستنتج بأنه أحيانا ما يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكون القدرة على الإقناع.

**السؤال الثامن:** تشعر بأن لك مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل لتحسين الأداء الوظيفي:

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان هناك شعور بتقديم مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل لتحسين الأداء الوظيفي:

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	41	82%	20.48	3.84	0.05	1	دال
لا	09	18%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(09) : يمثل مدى الشعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل.



الشكل رقم(10) : دائرة نسبية تمثل مدى الشعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل.

**تحليل ومناقشة النتائج:**

من خلال نتائج الجدول رقم (09) يتضح لنا أن نسبة 82 % من العاملين أجابوا ب "نعم" أي لديهم شعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل لتحسين الأداء الوظيفي، بينما 18% كانت إجابتهم ب "لا" بمعنى ليس لديهم أي شعور بذلك.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف ترييع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 20.48 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

يرى أغلبية العاملين أن لديهم شعور بتقديم المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة في مجال العمل لتحسين الأداء الوظيفي وقد يعود ذلك إلى جهودهم المبذولة لذلك ونتيجة الأهداف المحققة بينما القليل منهم يرون عكس ذلك. **الاستنتاج:** هناك شعور لدى للعاملين بتقديم مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل لتحسين الأداء .

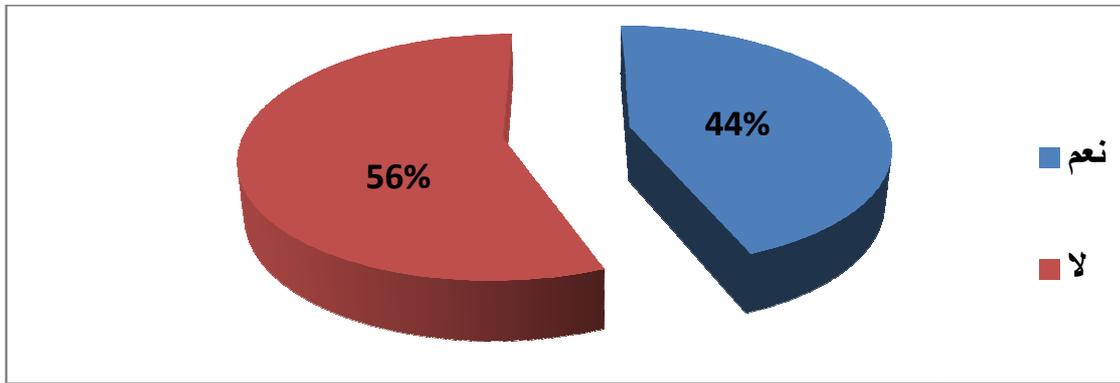
**المحور الثاني:** للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

**السؤال التاسع:** هل تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان هناك تردد في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	22	44%	0.72	3.84	0.05	1	غير دال
لا	28	56%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (10) : يمثل مدى التردد في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.



الشكل رقم (11) : دائرة نسبية تمثل مدى التردد في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.

**تحليل ومناقشة النتائج:**

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة 44% من العاملين يترددون في تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته، بينما الذين لا يترددون في تغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته قدرت نسبتهم ب 56%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 0.72 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين. أن الفروق التي ظهرت والتي تنص على أن عدد العاملين الذين لا يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته أكبر من الذين يترددون في تغيير موقفهم هي فروق ظاهرية فقط وغير دالة إحصائياً إذ ترجع أسباب ظهورها إلى عوامل الصدفة فقط.

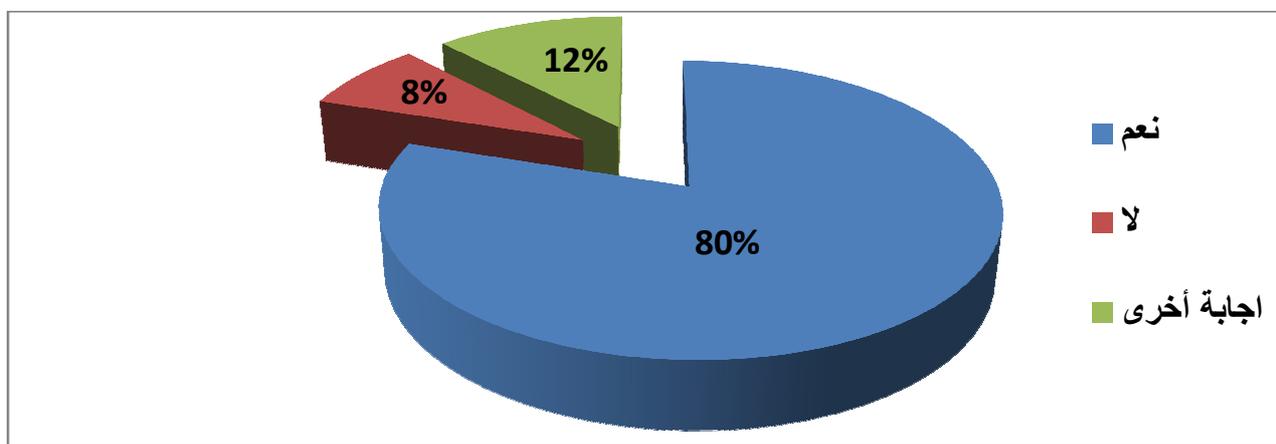
**الاستنتاج:** نستنتج بأن العاملون لا يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته.

السؤال العاشر: هل لديك القدرة للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى قدرة العامل للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	40	80%	49.13	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
إجابة أخرى	06	12%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(11) : يمثل مدى قدرة العامل للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى.



الشكل رقم(12) : دائرة نسبية تمثل مدى قدرة العامل للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (11) اتضح لنا أن 80% لديهم القدرة للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى، 08% ليس لديهم القدرة على ذلك، بينما الذين أجابوا ب " إجابة أخرى" كانت نسبتهم 12%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 49.13 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

معظم إجابات العاملين كانت "نعم" أي لديهم القدرة للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى وقد يعود ذلك إلى كفاءاتهم وقدراتهم في التركيز أثناء النظر للأشياء.

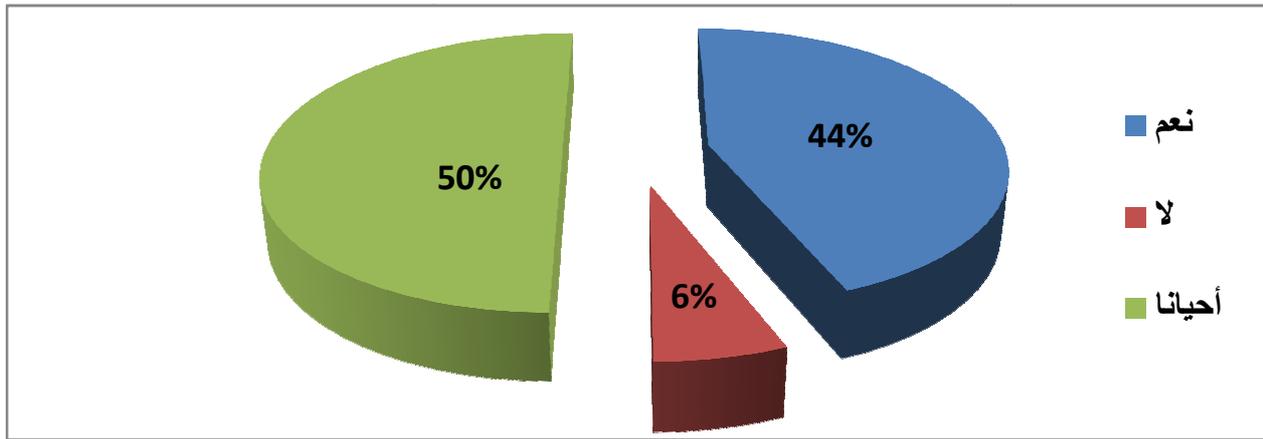
الاستنتاج: نستنتج بأن لدى العاملين القدرة للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى.

السؤال الحادي عشر: هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	22	44%	17.08	5.99	0.05	2	دال
لا	03	06%					
أحيانا	25	50%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (12) : يمثل مدى الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.



الشكل رقم (13) : دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (12) تبين أن 06% من العاملين لا يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى، بالمقابل نجد 44% منهم يحرصون على إحداث التغييرات في أساليب العمل، بينما الذين يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين إلى آخر كانت نسبتهم 50%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 17.08 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

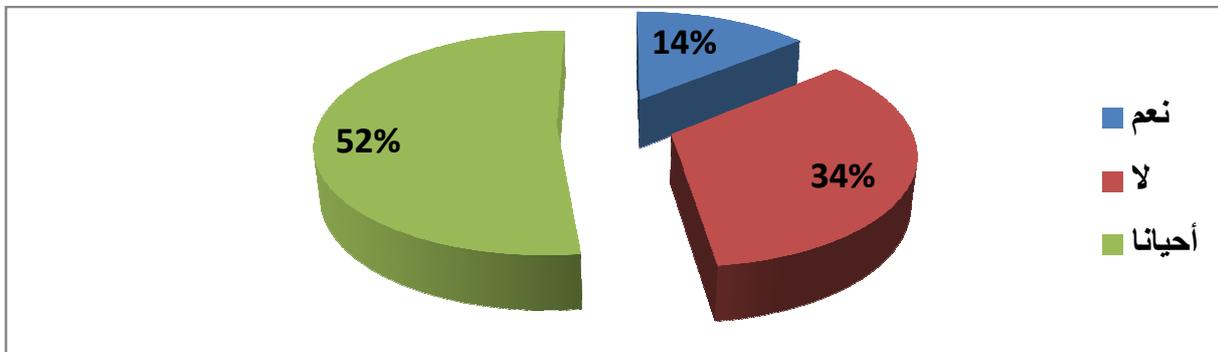
الاستنتاج: نستنتج بأنه أحيانا ما يكون الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .

السؤال الثاني عشر: هل ينتابك الشعور بالملل أثناء تأدية العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك شعور بالملل أثناء تأدية العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	07	14%	10.84	5.99	0.05	2	دال
لا	17	34%					
أحيانا	26	52%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(13) : يمثل مدى الشعور بالملل أثناء تأدية العمل.



الشكل رقم(14) : دائرة نسبية تمثل مدى الشعور بالملل أثناء تأدية العمل.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (13) نجد أن 14% من العاملين ينتابهم الشعور بالملل أثناء تأدية العمل, في حين نجد 34% منهم عكس ذلك, بينما الذين ينتابهم الشعور بالملل أثناء تأدية العمل من حين إلى آخر نسبتهم 50%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تريبع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 10.84 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$ , وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

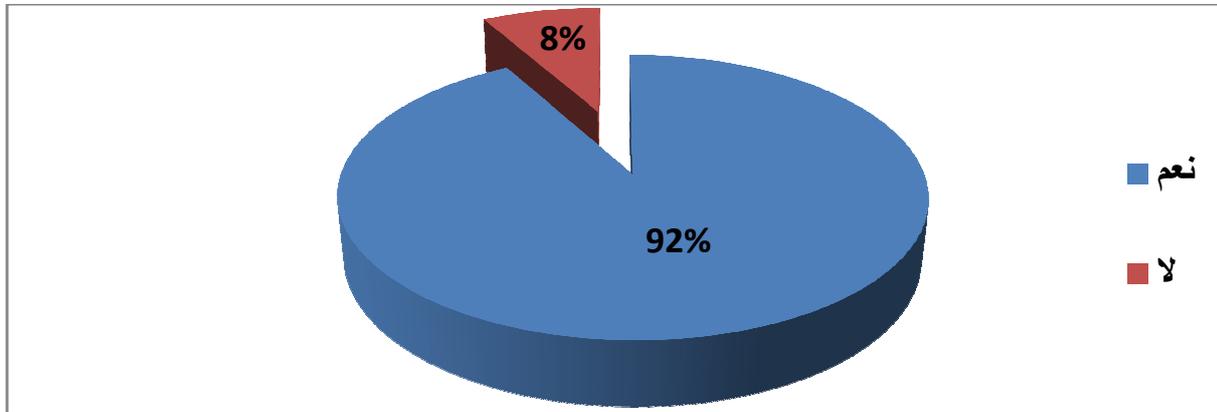
يأتي العاملون الذين ينتابهم الشعور بالملل أثناء تأدية العمل من حين إلى آخر في المرتبة الأولى ويليهم الذين لا يشعرون بالملل في المرتبة الثانية وهذا قد يعود إلى حبهم لعملهم واعتمادهم على تقنيات ومهارات وأساليب جديدة ومتنوعة, وليس لديهم ضغوطات في العمل, ونجد الذين ينتابهم الشعور بالملل في المرتبة الأخيرة وهذا قد يكون بسبب الروتين ولا يبدعون أثناء العمل ويعتمدون على نفس الإجراءات والأساليب يوميا مما يجعلهم يشعرون بذلك. الاستنتاج: نستنتج أنه أحيانا ما يكون هناك الشعور بالملل أثناء تأدية العمل لدى العاملين.

السؤال الثالث عشر: هل تحرص على أداء العمل بجودة داخل مؤسسة عمالك؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك حرص على أداء العمل بجودة داخل مؤسسة العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	46	%92	35.28	3.84	0.05	1	دال
لا	04	%08					
المجموع	50	%100					

الجدول رقم(14) : يمثل مدى الحرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة.



الشكل رقم(15) : دائرة نسبية تمثل مدى الحرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة 92 % من العاملين أجابوا بـ "نعم" أي لديهم حرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة، بينما 08% كانت إجابتهم بـ "لا" أي ليس لديهم حرص على ذلك.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تريبيج ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 35.28 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

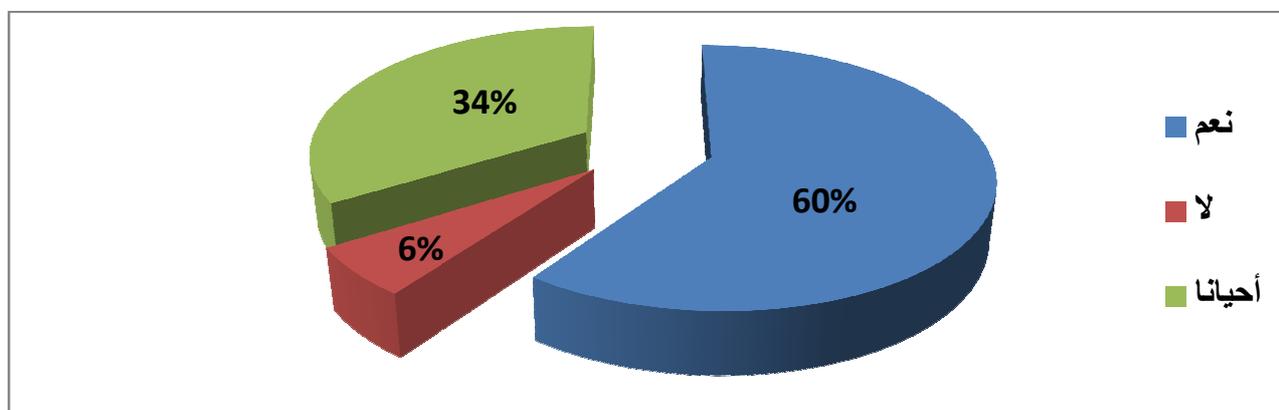
معظم العاملين يحرصون على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة وقد يعود ذلك إلى رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها والزيادة في إنتاجيتها وتقديم خدمات أفضل وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة والحصول على حوافز وامتيازات كما يساعدهم ذلك على تطوير إمكانياتهم وقدراتهم في مجال تخصصهم. الاستنتاج: نستنتج أنه يوجد حرص على أداء العمل بجودة داخل المؤسسة.

السؤال الرابع عشر: هل لديك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	30	60%	21.88	5.99	0.05	2	دال
لا	03	06%					
أحيانا	17	34%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(15) : يمثل مدى الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.



الشكل رقم(16) : دائرة نسبية تمثل مدى الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (15) نجد أن 60% من العاملين لديهم الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية, في حين نجد 06% منهم عكس ذلك أي لا يملكون الجرأة والشجاعة للقيام بذلك, بينما الذين لديهم الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية من حين إلى آخر نسبتهم تقدر ب 34%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 21.88 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ , وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

أغلبية العاملين يملكون الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في مؤسسات عملهم وقد يعود هذا إلى الثقة بالنفس والشخصية القوية التي يمتلكونها مع القدرات والمهارات والأساليب الإبداعية المعتمدة أثناء تأدية العمل.

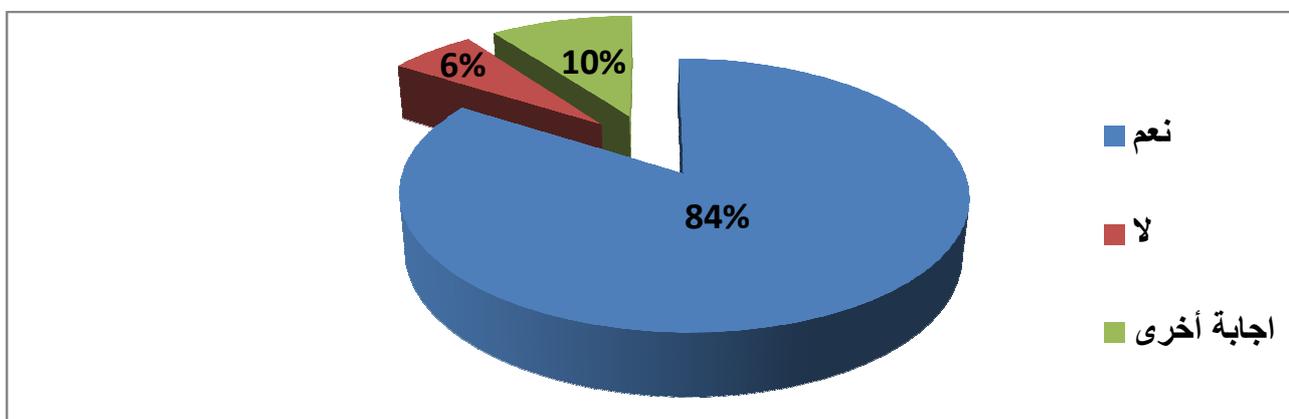
الاستنتاج: يتمتع العاملون بالجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية أثناء تأدية العمل في المؤسسة.

السؤال الخامس عشر: تهتم بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك اهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	42	84%	57.90	5.99	0.05	2	دال
لا	03	06%					
إجابة أخرى	05	10%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (16) : يمثل الاهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي.



الشكل رقم (17) : دائرة نسبية تمثل الاهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي.

#### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (16) نلاحظ أن 84% لديهم الاهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي 06% منهم عكس ذلك أي لا يهتمون بذلك، بينما الذين أجابوا ب "إجابة أخرى" نسبتهم 10%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تريبع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 57.90 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

يهتم العاملون بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي وقد يكون هذا الاهتمام لرغبتهم في الإبداع أثناء تأدية العمل وخلق طرق جديدة ومتنوعة والابتعاد عن الروتين، وقد يساعد هذا النوع من الاهتمام في تنمية وتطور المؤسسة وبلوغ الأهداف المرجوة والرقي بها إلى أعلى المستويات.

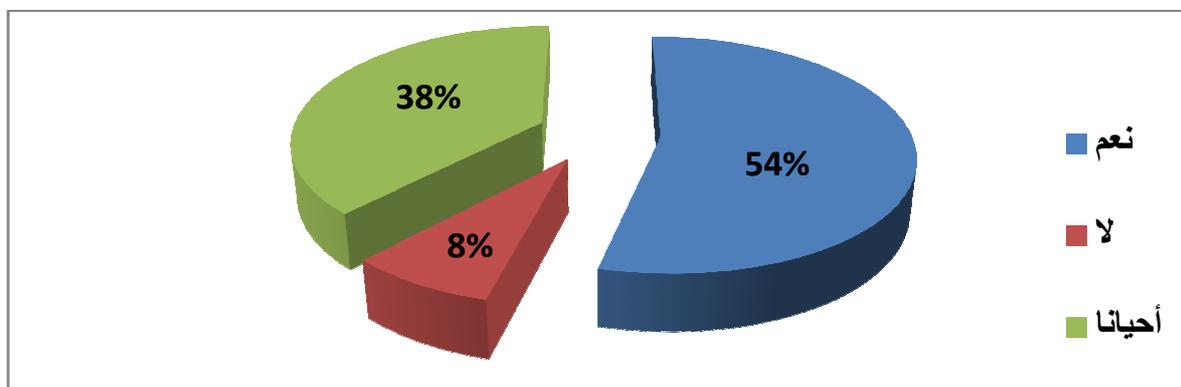
الاستنتاج: هناك اهتمام بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

السؤال السادس عشر: هل لديك القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	27	54%	16.36	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
أحيانا	19	38%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (17) : يمثل مدى قدرة الموظف على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.



الشكل رقم (18) : دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

#### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (17) نجد أن 54% من العاملين لديهم القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، في حين نجد 08% منهم عكس ذلك أي لا يتمتعون بالقدرة للقيام بذلك، بينما نجد الذين يملكون القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر من حين إلى آخر نسبتهم تقدر ب 38%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 16.36 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

تعد القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر عامل هام من عوامل النجاح والتطور لدى العامل فان كان العامل لا يستطيع تقييم الأفكار الجديدة فهذا حتما سيؤثر عليه سلبا، ما قد يجعله لا يتطور في عمله.

الاستنتاج: تستنتج بأن العاملون يملكون القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

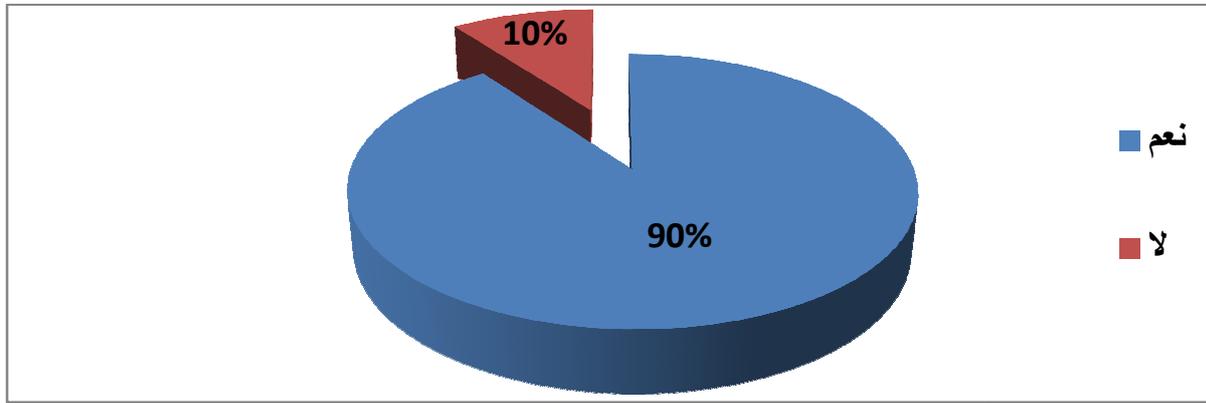
**المحور الثالث: للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية**

**السؤال السابع عشر: هل لديك القدرة على تنظيم أفكارك؟**

**الغرض من السؤال: معرفة مدى هناك القدرة على تنظيم الأفكار.**

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	45	90%	32	3.84	0.05	1	دال
لا	05	10%					
المجموع	50	100%					

**الجدول رقم(18) : يمثل مدى القدرة على تنظيم الأفكار.**



**الشكل رقم(19) : دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تنظيم الأفكار.**

**تحليل ومناقشة النتائج:**

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح لنا أن نسبة 90 % أجابوا ب "نعم" أي لديهم القدرة على تنظيم الأفكار، بينما 10% كانت إجابتهم ب "لا" أي لا يملكون القدرة على تنظيم الأفكار.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 32 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

نرى أن الأغلبية من العاملين يملكون القدرة على تنظيم الأفكار وهذا ما قد يعكس قدراتهم الذاتية وأساليبهم في التفكير والتركيز الجيد أثناء العمل على عكس الذين لا يملكون القدرة على تنظيم أفكارهم أثناء تأدية العمل.

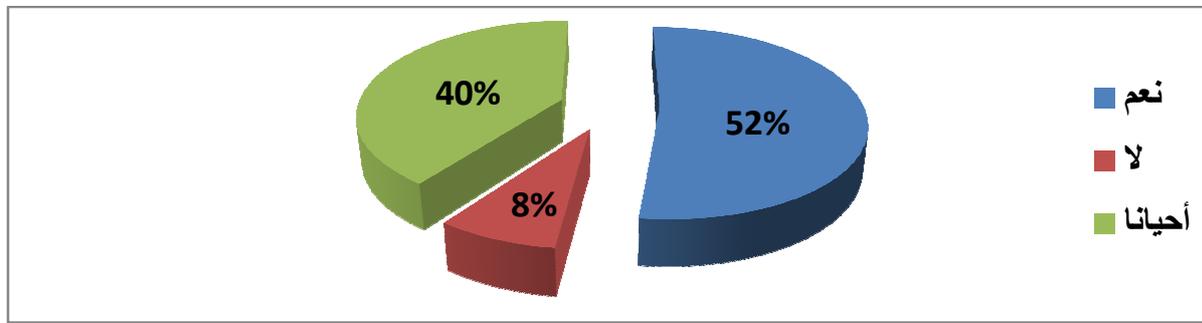
**الاستنتاج:** نستنتج بأن العاملون يملكون القدرة على تنظيم الأفكار.

السؤال الثامن عشر: هل تحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	26	52%	10.52	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
أحيانا	20	40%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (19) : يمثل الحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة.



الشكل رقم (20) : دائرة نسبية تمثل الحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (19) اتضح أن 52% من العاملين يحرصون على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة، في حين نجد 08% منهم عكسهم أي لا يحرصون على ذلك، بينما نجد الذين يحرصون على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة من حين إلى آخر بلغت نسبتهم 40%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تريبيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 10.52 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

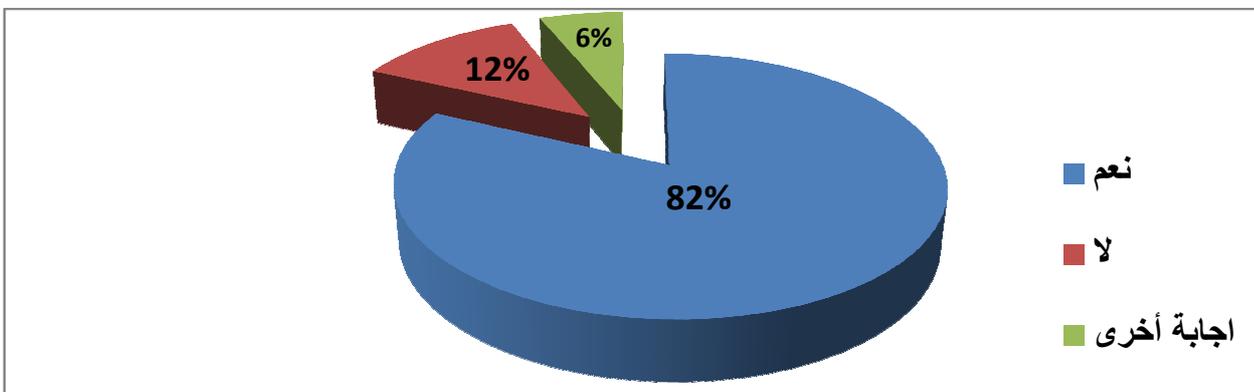
معظم العاملين أن يحرصون على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة وقد يعود ذلك إلى رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها والزيادة في إنتاجيتها وتقديم خدمات أفضل وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة والحصول على حوافز وامتيازات كما يساعدهم ذلك على تطوير إمكانياتهم وقدراتهم في مجال تخصصهم. الاستنتاج: نستنتج بأن هناك حرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة من طرف العاملين بالمؤسسة .

السؤال التاسع عشر: هل لديك القدرة على تجزئة مهام العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك القدرة على تجزئة مهام العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	41	82%	53.58	5.99	0.05	2	دال
لا	06	12%					
إجابة أخرى	03	06%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (20) : يمثل مدى القدرة على تجزئة مهام العمل.



الشكل رقم (21) : دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تجزئة مهام العمل.

تحليل ومناقشة النتائج:

انطلاقاً من نتائج الجدول (20) نلاحظ أن 82% من العاملين لديهم القدرة على تجزئة مهام العمل و 06% منهم عكسهم أي لا يملكون قدرة القيام بذلك، بينما الذين أجابوا ب "إجابة أخرى" حول قدرتهم على ذلك نسبتهم 10%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 53.58 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

تعتبر القدرة على تجزئة مهام العمل عامل مهم وهو من عوامل النجاح والتطور حيث يساعد العامل على تنظيم عمله حسب الأولويات ويجعل العمل سهل التطبيق ويحقق الهدف، عكس العامل الذي لا يستطيع تجزئة مهام العمل فهذا حتماً سيؤثر عليه سلباً، ما قد يجعله يطول في مدة العمل ويلقى صعوبة في تحقيق الهدف.

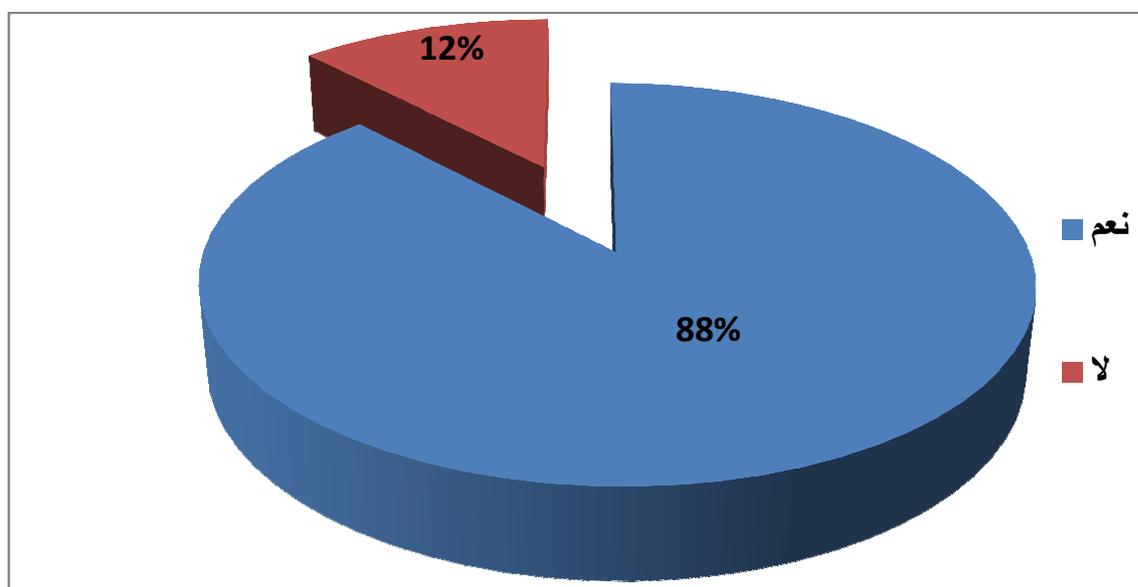
الاستنتاج: نستنتج أن لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل.

السؤال العشرون: هل قدراتك تتناسب مع المهام الموكلة إليك؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تناسب قدرات العامل مع المهام الموكلة إليه.

الإجابات	التكرار	النسبة%	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	44	%88	28.88	3.84	0.05	1	دال
لا	06	%12					
المجموع	50	%100					

الجدول رقم(21) : يمثل مدى تناسب قدرات العامل مع المهام الموكلة إليه.



الشكل رقم(22) : دائرة نسبية تمثل مدى تناسب قدرات العامل مع المهام الموكلة إليه.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يتضح لنا أن نسبة 88 % أجابوا ب "نعم" حيث يرون أن قدراتهم تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، بينما 12% كانت إجابتهم ب "لا" أي قدراتهم لا تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 28.88 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

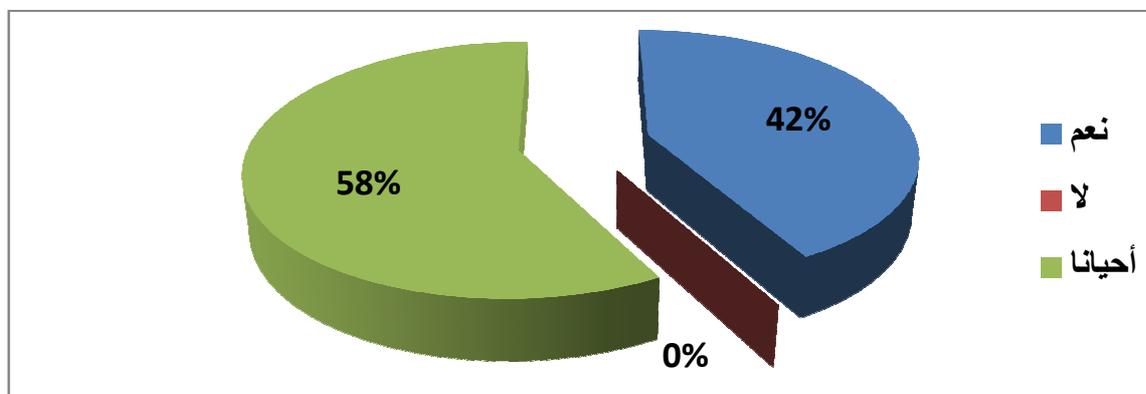
الاستنتاج: نستنتج بأن قدرات العاملين داخل المؤسسة تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.

السؤال الواحد والعشرون: لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها:

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	21	42%	26.93	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00%					
أحيانا	29	58%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(22) : يمثل مدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.



الشكل رقم(23) : دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول(22) تبين لنا أن 42% من العاملين لديهم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، في حين لا يوجد الذين ليس لديهم القدرة على ذلك أي 00%، بينما الذين يملكون القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها من حين إلى آخر قدرت نسبتهم ب 58%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تريبع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 26.93 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

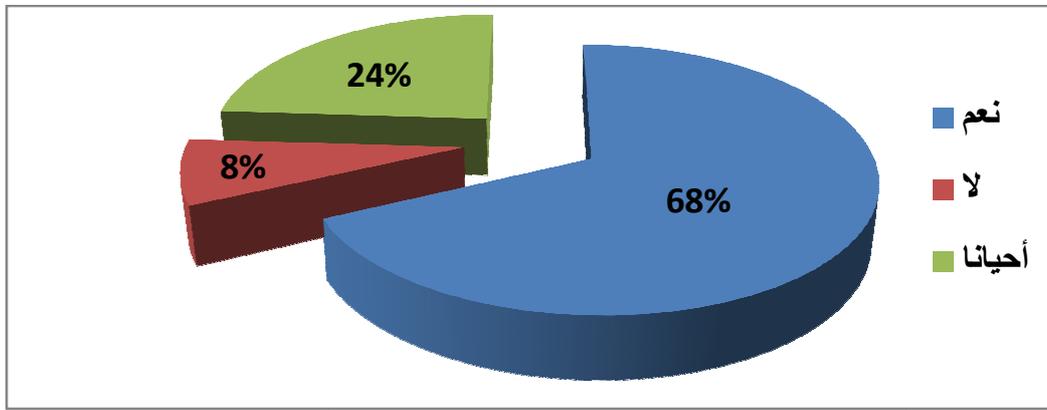
نلاحظ بأن معظم العاملين لديهم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها وذلك إما بطريقة دائمة أو بطريقة حينية أي من حين إلى آخر وقد يعود هذا إلى أهمية ذلك أثنا تأدية العمل من أجل والتطور تحقيق الأهداف. الاستنتاج: نستنتج أنه أحيانا ما يملك العاملون القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها .

السؤال الثاني والعشرون: هل تحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك تحديد لتفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	34	68%	28.97	5.99	0.05	2	دال
لا	04	08%					
أحيانا	12	24%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (23) : يمثل مدى تحديد لتفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.



الشكل رقم (24) : دائرة نسبية تمثل مدى تحديد لتفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول (23) أن 68% من العاملين يحددون تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه، بالمقابل نجد 24% يحددون تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه من حين إلى آخر، بينما الذين لا يحددون تفاصيل العمل قبل البدء فيه قدرت نسبتهم ب 08%.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 28.97 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

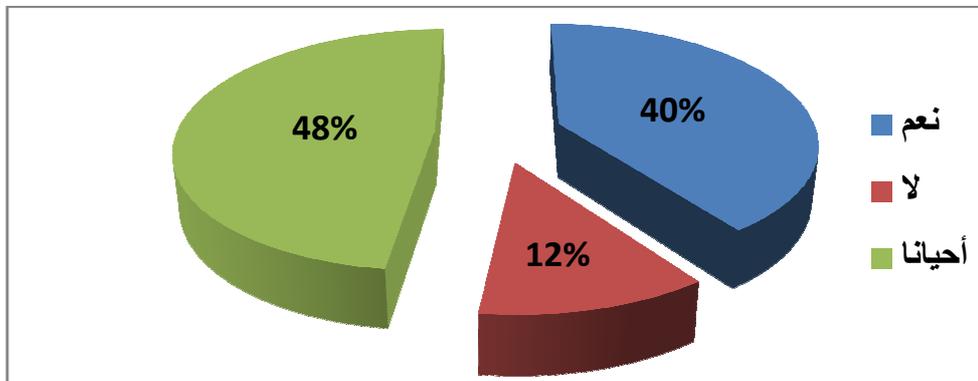
يعد تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه أمر ضروري لما له من نتائج ايجابية للعامل وللمؤسسة على حد سواء وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول.

الاستنتاج: نستنتج بأن العاملون يحددون تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.

السؤال الثالث والعشرون: هل لديك القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن تتوفر القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	40%	10.72	5.99	0.05	2	دال
لا	06	12%					
أحيانا	24	48%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (24) : يمثل مدى القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.



الشكل رقم (25) : دائرة نسبية تمثل مدى القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (24) يتضح لنا أن 48% من العاملين لديهم القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وهذا من حين إلى آخر، بالمقابل نجد أن 40% منهم لديهم القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، بينما 12% لا يملكون القدرة اللازمة للقيام بذلك.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارات استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 10.72 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df = 2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

يعد تحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه أمر ضروري لما له من نتائج ايجابية للعامل وللمؤسسة على حد سواء وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول.

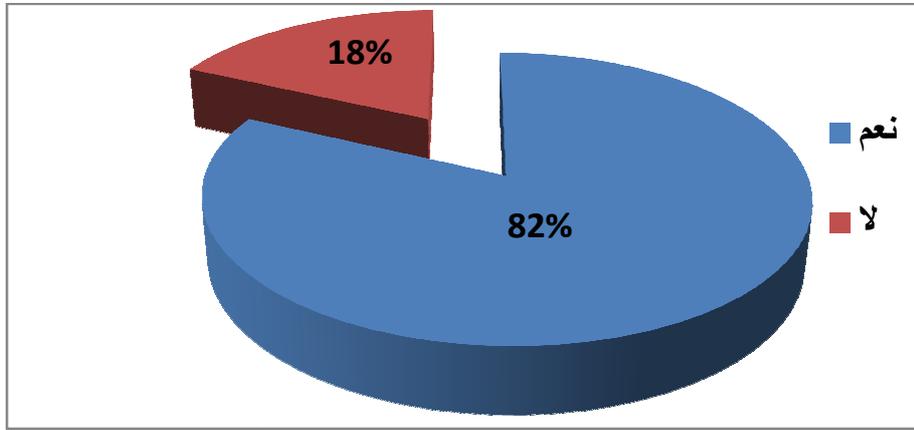
الاستنتاج: نستنتج أنه أحيانا ما تكون القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

السؤال الرابع والعشرون: هل تملك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى امتلاك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	41	82%	20.48	3.84	0.05	1	دال
لا	09	18%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم (25) : يمثل مدى امتلاك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل.



الشكل رقم (26) : دائرة نسبية تمثل مدى امتلاك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل.

#### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا أن نسبة 82 % من العاملين أجابوا ب "نعم" أي يملكون القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل، بينما 18% كانت إجاباتهم ب "لا" بمعنى ليس لديهم القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 20.48 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

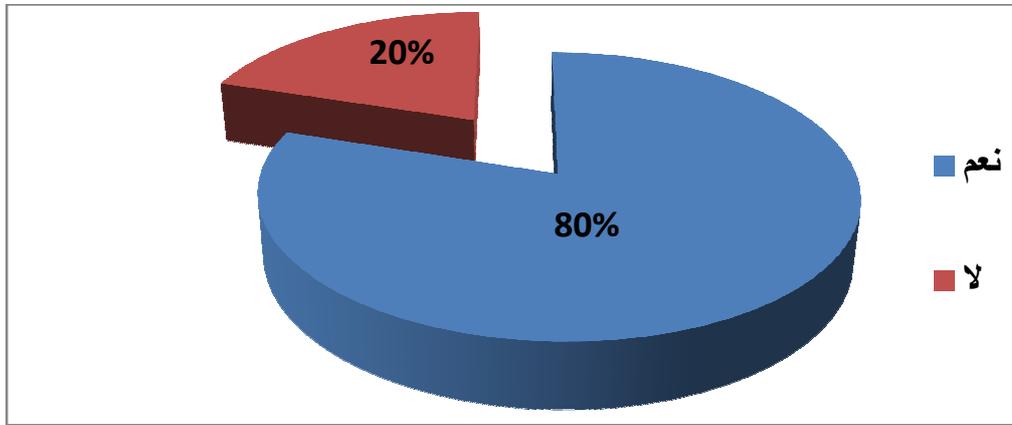
يرى معظم العاملين أن لهم القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل وقد يعود ذلك إلى تجربتهم الميدانية أثناء أدائهم للمهام الموكلة إليهم وتطبيقهم لطريقة تحليل المهام فوجدوا أنهم يملكون القدرة الكافية واللازمة لذلك، بينما هناك نسبة قليلة لا يستطيعون القيام بذلك وقد يرجع ذلك لنقص تجربتهم أو لضعف الثقة بالنفس أو شيء آخر. الاستنتاج: نستنتج أن العاملون لديهم القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل داخل مؤسسة العمل.

السؤال الخامس والعشرون: هل ترى أن هناك تطور في أدائك الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك تطور في الأداء الوظيفي.

الإجابات	التكرار	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	40	80%	18	3.84	0.05	1	دال
لا	10	20%					
المجموع	50	100%					

الجدول رقم(26) : يمثل مدى تطور الأداء الوظيفي.



الشكل رقم(27) : دائرة نسبية تمثل مدى تطور الأداء الوظيفي.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (26) يتضح لنا أن أكبر نسبة من العاملين يرون أن هناك تطور في أدائهم الوظيفي حيث قدرت نسبتهم ب 80 %، أما الذين لم يرو أي تطور في أدائهم الوظيفي بلغت نسبتهم 20 %.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت 18 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين.

يرى معظم العاملين أن هناك تطور في أدائهم الوظيفي، وحسب إجابتهم فإن هذا التطور يعود إلى الثقة بالنفس وتقبل أفكار الآخرين والإبداع وذلك بالابتعاد عن الروتين وابتكار طرق وأساليب جديدة إضافة إلى عامل الخبرة الذي يلعب دور كبير في ذلك، التوافق والتفاهم بين العمال والاستفادة من تجارب الآخرين مع الحرص الدائم لتحسين طريقة الأداء والمثابرة زيادة إلى توفير مختلف الإمكانيات، التكوين والبحث المستمر في مجال الاختصاص الاستنتاج: نستنتج أن هناك تطور في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

#### 4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

في إطار موضوع بحثنا والذي يتطرق إلى دراسة " أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية " قمنا بطرح ثلاث أسئلة جزئية متفرعة عن الإشكالية العامة، ثم اقترحنا ثلاث فرضيات لدراستها ميدانيا و تسجيل النتائج من خلال الدراسة الميدانية. ومن خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات توصلنا إلى النتائج التي سبق عرضها وتحليلها بمختلف الأساليب الإحصائية، وسنقوم بمناقشة النتائج المحصل عليها في ضوء الفرضيات المطروحة والتحليل الإحصائي.

##### - مقارنة النتائج بالفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على العاملين بالمؤسسة الرياضية وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الأولى التي تقول "للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) والنسب المئوية التي توصلنا إليها إضافة إلى نتائج اختبار كا<sup>2</sup> والتي أكدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية والتي هي ركيزة أساسية من ركائز الإبداع الإداري والتي تسعى إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الراداري، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهذا ما لمسناه خلال الأجوبة عن أسئلة المحور الأول والتي تخدم الفرضية الأولى بالتالي :

**نؤكد صحة الفرضية الأولى ونقول أن الفرضية الأولى قد تحققت.**

##### - مقارنة النتائج بالفرضية الثانية :

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على العاملين بالمؤسسة الرياضية وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية التي تقول "للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) والنسب المئوية التي توصلنا إليها إضافة إلى نتائج اختبار كا<sup>2</sup> والتي أكدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية والتي هي بعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري والتي تسعى إلى اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة وعدم التعصب في الأفكار بحد ذاتها والنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس، وهذا ما لمسناه خلال الأجوبة عن أسئلة المحور الثاني والتي تخدم الفرضية الثانية وبالتالي :

**نؤكد صحة الفرضية الثانية ونقول أن الفرضية الثانية قد تحققت.**

- مقارنة النتائج بالفرضية الثالثة :

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على العاملين بالمؤسسة الرياضية وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثالثة التي تقول "للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية". ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني (17، 18، 19، 20، 21، 25، 24، 23، 22) والنسب المئوية التي توصلنا إليها إضافة إلى نتائج اختبار كا<sup>2</sup> والتي أكدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلاً أن للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية والتي هي قدرة أساسية من قدرات الإبداع الإداري والتي تهدف إلى تفنيت المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك، وتسعى أيضاً للوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة وهذا ما لمسناه خلال الأجوبة عن الأسئلة المطروحة في المحور الثالث والتي تخدم الفرضية الثالثة وبالتالي: **نؤكد صحة الفرضية الثالثة ونقول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.**

من خلال النتائج التي حققت الفرضيات الثلاث والتي كانت كالتالي:

1- للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

2- للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

3- للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

توصلنا إلى أن الفرضية العامة التي تقول أن:

" للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية قد تحققت.

- من خلال النتائج المتوصل إليها بعد توزيع الاستبيان وجمعه وبعد عرض تلك النتائج وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات نجد أن تلك النتائج تتفق مع الفرضيات التي تم طرحها وصياغتها من طرف الباحث، بحيث توصل الباحث من خلال تلك النتائج إلى أن للأصالة والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، وبالتالي نقول أن الفرضية العامة التي تقول أن " للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية " تتفق مع النتائج العامة التي تم الحصول عليها وبالتالي نؤكد صحة الفرضية العامة ونقول أنها تحققت أي صحيح أن "الإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وهذا بعد تطابقها بالنتائج المتوصل إليها من طرف الباحث بعد الدراسة الميدانية التي قام بها.

خلاصة:

بعد تحليلنا وعرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان، عن طرق الدراسة الإحصائية، أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان نتائج ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها، لتتوصل إلى صحتها أو خطئها، فقد قمنا بتطبيق اختبار كاف ترييع (كا<sup>2</sup>) على النتائج وحولنا تكرارات إجابات الاستبيان إلى نسب مئوية ثم مثلنا النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.

الاستنتاج العام

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجدول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة، وهذا لوضع الدراسة في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق وصحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث و بالتالي صحة الفرضية العامة.

فالفرضية الأولى التي تقول " للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية "، فوجدنا معظم العاملين ساندونا في رأينا من خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بالمحور الأول من استمارة الاستبيان وقالوا أن للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية والتي هي ركيزة أساسية من ركائز الإبداع الإداري والتي تسعى إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الإداري، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين ويساهم في تحسين أدائهم، وهذا ما يتفق مع أهمية وأهداف الإبداع الإداري .

وفيما يخص الفرضية الثانية التي تقول أن " للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية" ، وهذا ما أكده أغلب العاملين وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الثاني من استمارة الاستبيان فنلاحظ أن أغلبية العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة ساندونا في طرحنا وذلك ظاهر في إجاباتهم على أسئلة المحور الثاني من استمارة الاستبيان، إذ تعتبر المرونة الذهنية بعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري والتي تسعى إلى اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة وعدم التعصب في الأفكار بحد ذاتها والنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس، وهذا ما لمسناه خلال الأجوبة ومن كل هذا نجد أن الفرضية الثانية قد تحققت.

وفيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول " للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية " وجدنا أن أغلب العاملين في ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة ساندونا في رأينا من خلال الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث حيث أكدوا أن للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، فالقدرة على التحليل تهدف إلى تفتيت المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك، وتسعى أيضا للوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة وبالتالي تنعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

مما سبق ذكره نجد أن الأصالة والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل والتي تعتبر أبعاد أساسية في الإبداع الإداري لها أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وهذا ما لمسناه من الإجابات المقدمة من طرف العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة والذين يؤكدون تحقق الفرضية العامة التي تم طرحها والتي تقول أن: " للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية".

خاتمة

## خاتمة :

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة 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 المؤسسات والعاملين فيها، 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 الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافه، وتوفير المناخ المناسب يمكن من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات وذلك بإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

إن أهمية الإبداع الإداري بالارتقاء بالأداء الوظيفي تبرز من خلاله المكانة التي يحتاجها الإبداع في حياتنا المعاصرة، فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وأداء العاملين في المؤسسات أو المنظمات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات و المستجدات والنهوض بمستوى المؤسسات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الأصالة تسعى إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة وكذا المرونة الذهنية تسعى كذلك إلى اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة وعدم التعصب في الأفكار بحد ذاتها أما القدرة على التحليل فتسعى للوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة وبالتالي ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية حيث تعتبر أبعاد أساسية وركائز مهمة في الإبداع الإداري، وعلى وجه العموم أكدت الدراسة التي قام بها الباحث على ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة من خلال نتائج أجوبة الاستبيان الخاص بالعاملين بذات الديوان أن للإبداع الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

# اقتراحات وفروض مستقبلية

• اقتراحات وفروض مستقبلية :

- ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم .
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب داخل المؤسسة الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع مما يعزز الإبداع وبالتالي يحسن الأداء الوظيفي للعاملين.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري.
- تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية لديهم والعمل على تطبيقها.
- وضع دورات تكوينية منتظمة للعاملين لإكسابهم مهارات استخدام قدراتهم الإبداعية في العمل.
- رسم السياسات والتوجهات المستقبلية التي تدخل ضمن أعمالهم, مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعاملين ويقوي من دافعيتهم على المبادرة والإبداع.
- تشجيع التنافس في إبراز واقتراح الأفكار الجديدة المتعلقة بطريقة العمل الإداري.
- منح العاملين المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية أو المعنوية.
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت.
- استخدام أساليب التفكير الإبداع الجماعي لزيادة كفاءة وقدرات العاملين الإبداعية.
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين العاملين, وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.
- يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة و التسيير الرياضي، وذلك بإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في مجال المؤسسات الرياضية كتكملة لموضوع الدراسة ومثال ذلك:
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية, للتعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الإبداع والابتكار.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للكشف عن مستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين ومقارنتها بمنظمات رياضية أخرى

البيئيوغرافيا

قائمة المصادر والمراجع :

أ- باللغة العربية:

1- المصادر :

• القرآن الكريم

2- المراجع:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2004.
2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان 1992.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أكرم أحمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، الموصل، 2008.
5. أهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مغل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005.
6. أمال محمد إبراهيم باكر، حمادة عيد نوار العنتبلي، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2016.
1. البرادعي، بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، أيتراك للنشر والتوزيع، مصر 2008.
2. تركي رابح، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
3. حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، 2001.
4. حسن أحمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
5. حسن محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
6. حمان خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. رباح كمال أحمد، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
8. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
9. صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1999.
10. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. عامر سعد يس، خالد يوسف الحلف، معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1404هـ.

## قائمة المصادر والمراجع

12. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1993.
13. نبيه العلقامي، السياسات الإدارية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997.
14. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
15. هيجان عبد الرحمان أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم، الرياض، 1999.

### 3- المجالات العلمية :

1. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، وقع وتحديات الإشراف العلمي لمخبر "العولمة" واقتصاديات شمال إفريقيا، 2014.
2. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الراداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
1. محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد تسعون، بغداد، العراق، 2011.

### 4- المذكرات :

1. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
2. بسو حسام، رميلي يونس، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة، الجزائر، 2018.
3. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، السعودية، 1424هـ.
4. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.
5. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
6. شرفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
7. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

---

8. قرطي تقي الدين، دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
1. قلاتي طارق، انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.

### ب- باللغة الأجنبية:

1. Kreitner et Kinicki, organ, behavior (2<sup>nd</sup> ed), Homewood, 1992.
2. Smith, Analyzing organiz, behavior (1<sup>st</sup> ed), London, macmillan press, 1999.
3. William gasparini, l'organisation sportive, edition revue EPS, France, 2003.

الملاحق

ملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

# استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي

تحت عنوان

**"أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"**

نتقدم إليكم باستمارتنا هذه طالبين منكم ملؤها والإجابة على هذا الاستبيان بعناية ومصداقية وذلك  
بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة وذلك حسب إجاباتكم المقترحة .

- إشراف الدكتور :

\* زريقي سليم

- إعداد الطالب :

\* سليمان بوخلفة

السنة الجامعية: 2020/2019

- المحور الأول: للأصالة أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

1- هل تتجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد؟

نعم  لا

2- هل تجد بأن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين؟

نعم  لا  إجابة أخرى .....

3- هل تبتعد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل؟

نعم  لا  أحيانا

4- هل تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا  إجابة أخرى .....

5- هل تمارس الإبداع في أداء عملك داخل مؤسستك؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم اذكر بعض تقنيات الإبداع التي تستعملها

.....  
.....

6- هل استخدام الإبداع في العمل بمؤسستك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

7- هل تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك القدرة على الإقناع؟

نعم  لا  أحيانا

8- تشعر بأن لك مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل لتحسين الأداء الوظيفي:

نعم  لا

- المحور الثاني: للمرونة الذهنية أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

9- هل تتردد في تغيير موقفك عندما تفتتح بعدم صحته؟

نعم  لا

10- هل لديك القدرة للنظر إلى الأشياء من زاوية أخرى؟

نعم  لا  إجابة أخرى.....

11- هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى؟

نعم  لا  أحيانا

12- هل ينتابك الشعور بالملل أثناء تأدية العمل؟

نعم  لا  أحيانا

13- هل تحرص على أداء العمل بجودة داخل مؤسسة عملك؟

نعم  لا

14- هل لديك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية؟

نعم  لا  أحيانا

15- تهتم بنجاح الأساليب والأفكار الجديدة في العمل لتحسين الأداء الوظيفي:

نعم  لا  إجابة أخرى.....

16- هل لديك القدرة على تقييم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر؟

نعم  لا  أحيانا

- المحور الثالث: للقدرة على التحليل أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

17- هل لديك القدرة على تنظيم أفكارك؟

نعم  لا

18- هل تحرص على تنفيذ العمل وفق خطط وبرامج مرسومة؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل لديك القدرة على تجزئة مهام العمل؟

نعم  لا  إجابة أخرى.....

20- هل قدراتك تتناسب مع المهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

21- لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها:

نعم  لا  أحيانا

22- هل تحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه؟

نعم  لا  أحيانا

23- هل لديك القدرة على تحليل أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

نعم  لا  أحيانا

24- هل تملك القدرة اللازمة لتحليل مهام العمل؟

نعم  لا

25- هل ترى أن هناك تطور في أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

- إذا كانت إجابتك بنعم إلى ما ترجع أسباب التطور:

.....

.....

ملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين:

الإسم والمقب	الدرجة العلمية	مكان العمل	ملاحظة
د. وسين مسلمان	استاذ محاظر أ	مركز STAPS جامعة البويرة	مقبول مع بعضه لتفصيلات
نسماعيل أرزعيق	استاذ محاضر	جامعة البويرة	مقبول مع التفصيل
توفيق هرار	استاذ محاظر أ	جامعة البويرة	مقبول مع التفصيل

\* الأستاذ المشرف:

زريق سليم

\* الطالب:

سليماني بوخلفة

ملحق رقم (03)



ملحق رقم (04)



البويرة في : .....

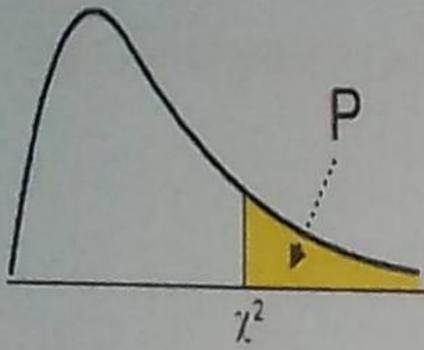
الحالة التعادلية للمناصب المالية إلى غاية 2020/12/31

الرقم	السلك والرتبة	المناصب المالية الممنوحة	المناصب المالية المشغولة	الملاحظة
.23	متصرف رئيسي	01	01	
.24	متصرف محل	04	03	
.25	مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	01	
.26	متصرف	05	05	
.27	مساعد متصرف	01	01	
.28	تقني سام في الإعلام الآلي	03	03	
.29	كاتبة مديرية رئيسية	01	01	
.30	محاسب إداري رئيسي	02	01	
.31	ملحق إدارة	01	01	
.32	محاسب إداري	02	02	
.33	عون إدارة	03	03	
.34	معاون تقني في الإعلام الآلي	02	02	
.35	مستشار رئيسي في الرياضة	05	05	
.36	مستشار في الرياضة	34	33	
.37	مربي رئيسي للأنشطة الرياضية والبدنية	08	08	
.38	مربي الأنشطة الرياضية والبدنية	08	08	
.39	مهندس معماري	01	01	
.40	تقني سام في السكن والعمران	01	01	
.41	عامل مهني خارج الصنف	01	01	
.42	عامل مهني ص2	08	08	
	المجموع	91	89	

وزارة العمل  
الحالة التعدادية للعمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل إلى غاية 2020/12/31

الرقم	السلوك و الترتيب	المناصب المالية المفتوحة	المناصب المالية المشغولة	الملاحظة
.8	عامل مهني مستوى الثالث	14	14	
.9	عامل مهني مستوى اول	116	82	
.10	عون الوقاية من مستوى الثاني	01	01	
.11	عون الوقاية من مستوى اول	12	11	
.12	حارس	20	20	
.13	سائق سيارة مستوى اول	01	00	
.14	سائق سيارة مستوى الثاني	02	02	
	المجموع	166	130	
	المجموع العام	257	219	

ملحق رقم (05)



DF	P										
	0.995	0.975	0.20	0.10	0.05	0.025	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001
1	0.0000393	0.000982	1.642	2.706	3.841	5.024	5.412	6.635	7.879	9.550	10.828
2	0.0100	0.0506	3.219	4.605	5.991	7.378	7.824	9.210	10.597	12.429	13.816
3	0.0717	0.216	4.642	6.251	7.815	9.348	9.837	11.345	12.838	14.796	16.266
4	0.207	0.484	5.989	7.779	9.488	11.143	11.668	13.277	14.860	16.924	18.467
5	0.412	0.831	7.289	9.236	11.070	12.833	13.388	15.086	16.750	18.907	20.515
6	0.676	1.237	8.558	10.645	12.592	14.449	15.033	16.812	18.548	20.791	22.458
7	0.989	1.690	9.803	12.017	14.067	16.013	16.622	18.475	20.278	22.601	24.322
8	1.344	2.180	11.030	13.362	15.507	17.535	18.168	20.090	21.955	24.352	26.124
9	1.735	2.700	12.242	14.684	16.919	19.023	19.679	21.666	23.589	26.056	27.877
10	2.156	3.247	13.442	15.987	18.307	20.483	21.161	23.209	25.188	27.722	29.588
11	2.603	3.816	14.631	17.275	19.675	21.920	22.618	24.725	26.757	29.354	31.264
12	3.074	4.404	15.812	18.549	21.026	23.337	24.054	26.217	28.300	30.957	32.909
13	3.565	5.009	16.985	19.812	22.362	24.736	25.472	27.688	29.819	32.535	34.528
14	4.075	5.629	18.151	21.064	23.685	26.119	26.873	29.141	31.319	34.091	36.123
15	4.601	6.262	19.311	22.307	24.996	27.488	28.259	30.578	32.801	35.628	37.697
16	5.142	6.908	20.465	23.542	26.296	28.845	29.633	32.000	34.267	37.146	39.252
17	5.697	7.564	21.615	24.769	27.587	30.191	30.995	33.409	35.718	38.648	40.790
18	6.265	8.231	22.760	25.989	28.869	31.526	32.346	34.805	37.156	40.136	42.312
19	6.844	8.907	23.900	27.204	30.144	32.852	33.687	36.191	38.582	41.610	43.820
20	7.434	9.591	25.038	28.412	31.410	34.170	35.020	37.566	39.997	43.072	45.315
21	8.034	10.283	26.171	29.615	32.671	35.479	36.343	38.932	41.401	44.522	46.797
22	8.643	10.982	27.301	30.813	33.924	36.781	37.659	40.289	42.796	45.962	48.268
23	9.260	11.689	28.429	32.007	35.172	38.076	38.968	41.638	44.181	47.391	49.728
24	9.886	12.401	29.553	33.196	36.415	39.364	40.270	42.980	45.559	48.812	51.179
25	10.520	13.120	30.675	34.382	37.652	40.646	41.566	44.314	46.928	50.223	52.620
26	11.160	13.844	31.795	35.563	38.885	41.923	42.856	45.642	48.290	51.627	54.052
27	11.808	14.573	32.912	36.741	40.113	43.195	44.140	46.963	49.645	53.023	55.476
28	12.461	15.308	34.027	37.916	41.337	44.461	45.419	48.278	50.993	54.411	56.892
29	13.121	16.047	35.139	39.087	42.557	45.722	46.693	49.588	52.336	55.792	58.301
30	13.787	16.791	36.250	40.256	43.773	46.979	47.962	50.892	53.672	57.167	59.703
31	14.458	17.539	37.359	41.422	44.985	48.232	49.226	52.191	55.003	58.536	61.098

## ABSTRACT

In this research, we discussed “**The importance of administrative creativity in improving the professional performance of workers in the sports institution**”.

### Objective of the study:

- Recognize the role of administrative creativity in improving the performance level of employees of sports institutions .

### The problematic of this research is as follows:

Is administrative creativity important to improve the professional performance of workers in the sports institution?

### Research Process:

**Data :**In order to answer the problematic of the study, a research sample composed of 50 workers was randomly selected from the total number of 219 workers.

**Time:** this study was carried out at the Rabeh Bitat -Bouira multisport complex during the academic year (2019/2020) in the period (March to end of August 2020).

**Methodology:** our research paper is done with a descriptive approach, which is based on the study, analysis and interpretation of the phenomenon considering the data.

**Equipment:** we used the questionnaire as a tool to gather information

**Findings:** the results support our hypothesis administrative creativity is important to improve the professional performance of workers in the sports institution”

### Suggestions and Recommendations:

- The obligation to develop and encourage creative people.
- Encourage individuals to be creative and put forward their creative ideas and work to implement them. Managers.
- Encourage competition in highlighting and proposing new ideas related to administrative working methods.

**Key words :** créativité administrative, professional performance, sports institution