

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : فار أكرم

تحت عنوان

دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير
المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين .

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة برج بو عريريج

لجنة المناقشة :

| | | |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| رئيسا | جامعة : محمد بوضياف المسيلة | اسم ولقب الاستاذ (ة) : د/ مرنيذ أسامة |
| مشرفا ومقررا | جامعة : محمد بوضياف المسيلة | اسم ولقب الاستاذ (ة) : د/ مرنيذ آمنة |
| مناقشا | جامعة : محمد بوضياف المسيلة | اسم ولقب الاستاذ (ة) : د/ مجادي راجح |

السنة الجامعية : 2019 /2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

كلمة شكر

نشكر الله تعالى ونحمده وهو الموفق لكل خير والذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

ويقول رسول الله - صلى الله عليه صلى الله عليه وسلم -

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" حديث شريف

عملا بقول الرسول الكريم - صلى الله عليه وسلم - نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة مرنيز آمنة ، التي أفادتنا بتوجيهاتها التي مهدت لنا الطريق لإنجاز هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أفراد الأسرة الجامعية بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، خاصة أساتذة قسم الإدارة و التسيير الرياضي

شكرا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع ،
وأسأل الله أن يجعله نافعا لكل طالب علم ومستزيد .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى تلك الأم التي علمتني ما لم تعلمني

إياه الجامعات إلى من رضي الله عن من أرضاهم

"الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما "

إلى جميع أفراد عائلة فار و باروش من كبيرهم إلى صغيرهم

وأخص بالذكر الإخوة و الأخوات الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء المقربين

و كل من كان عوناً و سنداً لي سواء

من قريب أو بعيد

أكرم

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|--|
| -أ- | كلمة شكر قائمة المحتويات قائمة الجداول مقدمة |
| الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة | |
| | أولا : الخلفية النظرية |
| 12 | 1- استراتيجية ادارة الموارد البشرية |
| 12 | 1-1 مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية . |
| 12 | 2-1 أهمية استراتيجية الموارد البشرية . |
| 12 | 3-1 أهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية |
| 13 | 4-1 أنواع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . |
| 13 | 5-1 الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية . |
| 15 | 6-1 الأبعاد الاستراتيجية لدور ادارة الموارد البشرية . |
| 16 | 7-1 إثر الفكر الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية . |
| 19 | 2- المهارات الابداعية الادارية . |
| 19 | 1-2 تعريف الابداع الاداري |
| 21 | 2-2 نظرية الابداع الاداري . |
| 23 | 3-2 عناصر الابداع الاداري . |
| 24 | 4-2 مراحل الابداع الاداري . |
| 25 | 5-2 مستويات الإبداع الإداري . |
| 26 | 6-2 العوامل التي تساعد في تطوير الابداع الاداري . |
| 29 | 7-2 خصائص و سمات الشخصية المبدعة . |
| 30 | 8-2 معوقات الإبداع الإداري . |

| | |
|---|---|
| | ثانيا : الدراسات السابقة. |
| 31 | 1-الدراسات السابقة . |
| 33 | 2- تحليل ومناقشة الدراسات وربطها بالدراسة الحالية |
| 34 | 3- التعليق على الدراسات السابقة . |
| الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة | |
| 36 | 1- الكلمات الدالة في الدراسة. |
| 39 | 2- الإشكالية.. |
| 40 | 3- أهداف الدراسة. |
| 41 | 4- أهمية الدراسة. |
| 41 | 5- فرضيات الدراسة. |
| الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة | |
| 43 | 1- الدراسة الاستطلاعية. |
| 49 | 2- المنهج المتبع في الدراسة. |
| 50 | 3- مجتمع وعينة الدراسة. |
| 51 | 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات . |
| 52 | 1-4 حساب الخصائص السيكومترية للأداة |
| 52 | 1-1-4 الصدق |
| 52 | 1-1-1-4 صدق المحكمين |
| 52 | 1-1-1-4 صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان |
| 55 | 1-4-2 ثبات الاستبيان |
| الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها | |
| 56 | 1- عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة . |
| 82 | 2- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها . |
| 85 | 3- مقارنة النتائج بالفرضية العامة . |
| الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات | |

| | |
|----|--------------------------------|
| 87 | 1- استنتاجات عامة. |
| 87 | 2- الاقتراحات و توصيات . |
| 88 | 3- الآفاق المستقبلية للدراسة. |
| | 4- المراجع المعتمدة في الدراسة |
| | 5- الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 51 | جدول يمثل صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول | 01 |
| 52 | جدول يمثل صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني | 02 |
| 53 | جدول يمثل صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث | 03 |
| 54 | جدول يمثل ثبات استبيان الدراسة | 04 |
| 56 | جدول مثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 01 من المحور الأول | 05 |
| 57 | جدول مثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 02 من المحور الأول | 06 |
| 58 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 03 من المحور الأول | 07 |
| 60 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 04 من المحور الأول | 08 |
| 61 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 05 من المحور الأول | 09 |
| 62 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 06 من المحور الأول | 10 |
| 64 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 07 من المحور الثاني | 11 |
| 65 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 08 من المحور الثاني | 12 |
| 67 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 09 من المحور الثاني | 13 |
| 68 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 10 من المحور الثاني | 14 |
| 70 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 11 من المحور الثاني | 15 |
| 71 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 12 من المحور الثاني | 16 |
| 72 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 13 من المحور الثاني | 17 |
| 74 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 14 من المحور الثالث | 18 |
| 75 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 15 من المحور الثالث | 19 |
| 76 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 16 من المحور الثالث | 20 |
| 78 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 17 من المحور الثالث | 21 |
| 79 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 18 من المحور الثالث | 22 |
| 81 | جدول يمثل نتائج إجابة الفرد على العبارة رقم 19 من المحور الثالث | 23 |
| 82 | جدول يوضح تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين | 24 |
| 83 | جدول يوضح تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين | 25 |
| 84 | جدول يوضح تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين | 26 |
| 85 | جدول يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة | 27 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 56 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 01 لمحور الأول | 01 |
| 58 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 02 لمحور الأول | 02 |
| 59 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 03 لمحور الأول | 03 |
| 60 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 04 لمحور الأول | 04 |
| 61 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 05 لمحور الأول | 05 |
| 62 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 06 لمحور الأول | 06 |
| 64 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 07 لمحور الثاني | 07 |
| 65 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 08 لمحور الثاني | 08 |
| 67 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 09 لمحور الثاني | 09 |
| 68 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 10 لمحور الثاني | 10 |
| 70 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 11 لمحور الثاني | 11 |
| 71 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 12 لمحور الثاني | 12 |
| 72 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 13 لمحور الثاني | 13 |
| 74 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 14 لمحور الثالث | 14 |
| 75 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 15 لمحور الثالث | 15 |
| 76 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 16 لمحور الثالث | 16 |
| 78 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 17 لمحور الثالث | 17 |
| 79 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 18 لمحور الثالث | 18 |
| 81 | رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم 19 لمحور الثالث | 19 |

يدعم الاهتمام المتزايد بالمعرفة ذلك التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي ، الذي يتركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية و المعرفية ، أكثر من المادية الملموسة ، و من ثم الاهتمام بالموارد البشرية ، باعتبارها مصدر الإبداع و الابتكار و المولد الأساسي للمعرفة ، من خلال المجالات العقلية و ما تحتويه من معارف و خبرات و نشاطات الإدارية ، فال مورد البشري هو الجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المؤسسة الرياضية من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ، فالموظفين هم صناع المعرفة الإدارية الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم ، فهم قوام الموجودات الغير ملموسة ، التي تعتبر مصدرا أساسيا للنجاح و النمو التنافسي داخل المؤسسة و خارجها ، و عليه فإن مقدرة أي مؤسسة على المنافسة ، تكمن في نجاحها في جذب الموظفين المؤهلين القادرين على الإبداع و الابتكار ، و المحافظة عليهم و تكوينهم و تحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمؤسسة ، و من ثم فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تنمية و خلق المعرفة و نشرها و تدفقها في أرجاء المؤسسة ، حيث أن الممارسات الإستراتيجية تقدم موارد بشرية ذوي معارف و خبرات و قدرات وفق المستوى المطلوب ، يؤدي لخلق معارف جديدة للمؤسسة ، فيندمجون بسهولة في المؤسسة و يكون لديهم القدرة على استخدام و تطبيق المعارف و الإمكانيات بسرعة و كفاءة . (عبد الله أحمد العولقي ، 2018 ، ص 127)

كما أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم أدوات التغيير في عقول الموظفين و سلوكياتهم ، و من ثم توليد المهارات و مشاركتها ، بالإضافة إلى أن إستراتيجيات التحفيزية تمثل دافعا للاهتمام المتزايد في خلق و المشاركة و تطبيق المهارات الإبداعية ، و بالرغم من أن العديد من الدراسات الأجنبية أكدت أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية ، و من هذا المنطلق رأى الطالب الباحث ضرورة إجراء هذا البحث حول دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، ذلك لمواكبة التغيرات الحديثة و القيام بالمهام الإدارية بطريقة حديثة من جهة و تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من جهة أخرى .

أولا : الخلفية النظرية :

1 - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1-1 مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشمل على الممارسات سياسات تعامل من خلال المنظمة مع المورد (العنصر) البشري العمل ، و تتفق و تتكامل و تتناسق هذه الخطط و الممارسات و السياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و تعمل على تحقيق رسالتها ، و غايتها ، و أهدافها ، في ظل متغيرات البيئة الداخلية الخارجية التي تعمل من خلال المنظمة ، و التي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات اعملية و الإقليمية و المحلية.

يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها : خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية و النهاية ، و سياسات تكون وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة و تحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات و القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية اخل المنظمة ، و المستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية . (د. عمر وصفي عقيلي ، 2005 م ، ص 45).

2-1 أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

يتم تحديد أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطورت إدارة الموارد البشرية مع تطور المفاهيم الجديدة في رسم إستراتيجية أي منظمة حيث لم يعد دورا هامشيا أو تنفيذيا فقط ، بل أصبح دورا أساسيا في تحديد المسار المستقبلي للمنظمة يتطلب تحديد الدور المطلوب لهذه الإدارة في المساهمة في وضع الإستراتيجية الرئيسية و تنفيذها ، و ما يمكن لهذه الإدارة تقديمه لتطوير أداء الإدارات من خلال تطوير مهارات و معارف العاملين فيها ، حيث أصبح من الضرورة أن ينظر إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات، لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين ، و تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات ، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات و المعارف المتوفرة لديها ، سواء في مرحلة إعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ . و في ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (سامي ، 2007 م ، ص 81).

3-1 أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية أهمها :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع لتحقيق أهداف المشروع .
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية ، الأجور ، التدريب الخ .

- اختيار أكفأ الموظفين لشغل الوظيفة الحالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على أكفأ وجه
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم و بالتالي مكاسبهم المادية .
- تحسين المستوى المعيشي بسبب الرفاه الذي يتلقاه الأفراد الموظفين. (يوسف حليم الطائي، 2006، ص45)

1-4 أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

1. إستراتيجية تحليل الوظيفة تعتبر إستراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. و كلما تمت هذه العملية =ة بأسلوب علمي دقيق و شامل كلما زاد من فرص تطبيق و النجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. (الهيبي، 2003، ص121)

2. إستراتيجية الاختيار : تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية. فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و البحثية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية. (الهيبي، 2003، ص121)

3. إستراتيجية التدريب و التطوير :تؤدي إستراتيجية التدريب و التطوير دورا أساسيا في نجاح المنظمات ، و قد أصبح ن النشاطات الأساسية السائدة لإدارة الموارد البشرية ، بعد إدراك المنظمات لحقيقة أن التدريب و إعادة التدريب للعاملين للقيام بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يحدد النجاح او الفشل التنظيمي. (الهيبي، 2003، ص122)

4. إستراتيجية تقويم الأداء : تتمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء ، التوصل الى حكم يقترن من الدقة على صحة سياستها ، و برامجها التي تعتمد عليها لاختيار و تعيين و تدريب و تطوير و متابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة . (الهيبي، 2003، ص122)

1-5 الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة ، و تقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة ، حيث المستوى الأول في هذا الهرم : يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام ، و المستوى الثاني : يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال ، و تحديد نشاطاتها الرئيسية ، و مجالات الاستثمار فيها ، أما المستوى الثالث : فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف و ممارسات وحدات الأعمال و هو مستوى إستراتيجية الوظائف : كالتسويق ، الإنتاج، المشتريات و المبيعات ... إلخ

و التي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة ، و من هذا المنطق نجد أن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات(الوظائف)
الأخرى ، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة ، تحت مظلة التكامل و التوافق معا و من هنا نرى بأن ادارة الموارد البشرية لها أدوار متعددة في المنظمة منها :

➤ الشريك الإستراتيجي :

يعد واحدا من الأدوار الأكثر أهمية التي بإمكان إدارة الموارد البشرية أن تلعبها ي يومنا هذا إذ أن انحياز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لإستراتيجيات لأعمال يعتبر أمرا مهما لمساعدة لمنظمة في تنفيذ العمال الخاصة بها، مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة و الإدارة في اقتراح و إيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير لثقافة مثلا أو في أنظمة المكافآت و التقييم . و على المنوال نفسه إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلا تنظيميا قائما على أساس فرق العمل ، فإن إدارة لموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات و الطرق المناسبة لهذا الهيكل (العنزي ، 2004، ص 9)

➤ خبير إداري :

يتطلب لعب دور الخبير الإداري تصميم و توليد ممارسات و عمليات نظم إدارة الموارد البشرية فعالة و كفاءة و تضمن هذه الأخيرة نظم (الاختيار ، التدريب و التطوير ، تقييم ، مكافأة العاملين . (المرجع السابق ، ص 9)

➤ المدافع عن العاملين :

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة ، أن يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية، و أن اختصاصي الموارد البشرية يفترض أن يكون لديهم القدرة و القابلية بتلبية حاجات العاملين ، كما يقع عليهم معرفة كيفية ضع الأولويات و التخلص من العمل المضاف و أعبائه ، التي لا تضيف قيمة العمل ، مع توضيح الأهداف ، تبسيط العمليات لمعقدة ، هذا فضلا عن أن يصبح العاملون مشمولين في عملية اتخاذ القرار و احتوائهم فيها ، و المشاركة في الأرباح لمالية. (المرجع السابق ، ص10)

➤ وكيل التغيير :

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى و هي وظيفة بناء قدرات المنظمة و تبني التغيير و الاستعداد لمواجهةته ، و هنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي ، و تقليل دورة الزمن من اجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة ، و أنها قد طورت و تجددت و قدمت الجديد

في الوقت المناسب. كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أية منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما و تحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال يمكن وقفها أو البدء بها و الاستمرار بها وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية. (الغزني، 2004، ص 11 و 12)

1-6 الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية :

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1-1 تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

لن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

2-2 على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3-3 ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 17)

1-7 أثر الفكر الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى و إستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات. (Oren Harari ، 1993 ، 82)
هذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي:

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية، و إستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة. (المرجع السابق، 83)

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية: (Oren Harari ، 1993 ، 83)

(1) **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

(2) **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

(3) **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3- وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أحيرة لدى

المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام. (المرجع السابق، ص 84)

4- وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافرها لعاملها به. (المرجع السابق، ص 84)

5- وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأية مخاطر قانونية. (المرجع السابق، ص 84)

6- وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة (Oren Harari، 1993، ص 84)

2-المهارات الإبداعية الإدارية :

2-1-مفهوم الإبداع الإداري :

يعتبر الإبداع شكلا من أشكال النشاط الإنساني ، و قد ظل هذا الموضوع فترة طويلة محورا للتناول الفلسفي الأدبي الفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعا رئيسيا في علم النفس . و قد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان : 1992 م ، ص 177).

رغم كثرة ما كتب ن الإبداع العملية الإبداعية و مقوماتها و خصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط الموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع لم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية و منهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر . و اختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع و عدم اتفاقهم على تعريف واضح و محدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع .و جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و (بدع الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأة الشيء و بدايته أولا .و الإبداع في المعجم لوسيط هو من دعه بدعا أي أنشأه على غير مثال و (بدع) صار غاية في صنعته ، خيرا كان أو شرا . و الإبداعية تتسم بالخروج من الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله :1406هـ ، ص 79)

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور و أبعاد متباينة و عديدة و هذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها ، و تعدد عناصرها و مقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع و كذلك اختلاف اجتهادات العلماء و الباحثين و اختلاف اهتماماتهم و مناهجهم العلمية و الثقافية و مدارسهم الفكرية ، منهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (process) و منهم من ينظر إليه على أساس السمات و الخصائص التي تميز المبدعين ، و منهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (product) . و هذا

- كله أدى إلى عدم وصول العلماء و المهتمين إلى تعريف محدد و دقيق للإبداع الإداري . و على الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي : (عساف 1994، ص 269)
- 1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (process) و بناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة تقبله على أنه مفيد .
 - 2- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي و حل المشكلات . و بناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة و الملائمة و إمكانية التطوير .
 - 3- يركز على السمات و الخصائص أو القدرات لتي تميز الأفراد المبدعين و هناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة الاستقلال ، و هناك طائفة أخرى تركز سمات معينة مثل الطلاقة و الأصالة .
 - 4- يركز على الإمكانيات الإبداعية و الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع و يعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز .
 - 5- و يركز لى المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي إلي يتم من خلال أربع مراحل : مرحلة الإعداد ، مرحلة الاختمار ، مرحلة الإشراف ، و مرحلة التحقق . و قد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة (الحقباتي : 1418 هـ ، ص 12) .
- يعرف الإبداع بأنه : استجابة محدثة و أكثر دوى و كفاءة و فاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية و الثقافية و يتأثر بالبيئة الخارجية . و يكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير و تغير في السلوك و من ثم التطبيق و يتطلب الإبداع الأصالة المرونة و التحديث و قدرا من الطلاقة و التوسع ليتمكن من النظر في البدائل الاحتمالات . (بامية : 1986 م، ص 69)
- يعرف العواجي الإبداع بأنه : عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل . و الإبداع قد كون إبداعا فنيا أو إنتاجيا أو تنظيميا و قد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، و هو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان و جوانب الحياة . (العواجي: 1406هـ ، ص 995)
- و قد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تستثار بعمق و بصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها و يعايشا بعمق م يستجيب لها . (الشبيبي: 1997 ، ص 88)
- لقد عرف النمو الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان ما هو متوافر لديه من قدرات و بما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها . (النمر: 1992 ، ص 102)

قد عرف الحقباني الإبداع بأنه ميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة ، و تتسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على التحليل و الخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها ، و الحساسية للمشكلات التي تنتج ن التفاعل مع البيئة المحيطة .(الحقباني : 1418 ، ص 15)

و من ها المنطق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات ، و أداء العمل بأساليب و طرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية :

الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو لمنظمة التي يعمل بها .

2-2 نظريات الإبداع :

قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة طرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد النظريات عرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة و هذه النظريات هي (الصريرة:2003" ، ص 205، 203)

1-2-2 نظرية (simon , march ، 1958) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ، عدم الرخاء ، بحث ووعي ، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية .

2-2-2 نظرية(1961 stalker Burns)

كانا أول من أكدوا أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء لتنظيم يتخذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها .

3-2-2 نظرية (1966 Wilson)

قد بين أن عملية الإبداع من خلال ثلاث راحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة و هي : إدراك التغير ، اقتراح التغير ، و تبني التغير و تطبيقه ، و يكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في

المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة .

2-2-4 نظرية (1970 Harvey of Mill)

قد استفاد (1961 stalker Burns) و (simon , march ، 1958) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد اتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام ، معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب ، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستظهار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات ير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية و العضوية . كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها ، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي ، درجة الرسمية في الاتصالات ، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعية لمواجهتها .

2-2-5 نظرية (1970 Hage and Aiken)

تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، و فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برنامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالاتي :

مرحلة التقييم : أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه و هذا ما جاء به . (مارش و سيمون)

مرحلة الاعداد : أي الحصول على المهارات لوظيفية المطلوبة و الدعم المالي .

مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة .

الروتينية : سلوكيات و معتقدات تنظيمية .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة زيادة التخصصات المهنية و تنوعها

- المركزية .
- الرسمية .
- الإنتاج .
- الكفاءة و الرضا عن العمل .

2-2-6 نظرية (zalman and others 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ، وصفو الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية و اعتمدوا على نظرية (haje and aiken 1970) إلا أنهم وسعوا في شرح المشكلة التنظيمية أضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية ، أسلوب التعامل مع الصراع .

و حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي :

- مرحلة البدء .
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة .
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع .
- مرحلة ثانوية للقرار .
- مرحلة التطبيق .
- تطبيق تجريبي .
- تطبيق متواصل . (الصراية:2003" ، ص 205، 203)

2-3 عناصر الإبداع الإداري :

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري و لكن نذكر أهم هذه العناصر (الشيبني 1997 ، ص 91)

2-3-1 الطلاقة :

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

2-3-2 المرونة :

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف .

2-3-3 الأصالة :

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة .

2-3-4 الحساسية للمشكلات :

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء و نواحي القصور و يحس بالمشكلات إحساسا مرهفا .

2-3-5 التحليل :

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار و تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها .

2-3-6 المخاطرة :

يقصد بها أخ زمام المبادرة تبني لأفكار و الأساليب الجديدة ، البحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم ها و لديه الاستعداد تحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر : 1992 ، ص 64)

2-3-7 الخروج عن المألوف :

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة ، و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة و تطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقاني، 1418 ، ص 17)

2-4 مراحل العملية الإبداعية :

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك و التداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة ، و هناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلا قسم هاريس (harris) مراحل العملية الإبداعية إلى 6 خطوات : (الدهان : 992 ، ص 188)

- 1- وجود مشكلة .
- 2- جمع المعلومات .
- 3- التفكير في المشكلة .
- 4- صور الحلول .
- 5- التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبيا .
- 6- تنفيذ الحلول .

و هناك من يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل مثل (محمد : 1991 ، ص 57) و هي كالتالي :

2-4-1 مرحلة الإعداد و التحضير : و تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

2-4-2 مرحلة التبصر و التفريخ :

يطلق على هذه المرحلة أيضا الاحتضان و تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهورا أو سنوات ، تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع و أهمها ، لأنها تشهد عمليات التفاعل و إرهاصاتها ، و تتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان ، و تحدث خلالها محاولات هائلة إرادية و عفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث الحلول المناسبة .

2-4-3 مرحلة البزوغ و الإشراق :

تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن تقوم به أي باحث و بين ما يقوم به المبدعون ، فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتها و صعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما . أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون و تتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي .

2-4-4 مرحلة التحقيق و التجريب :

يتم في هذه المرحلة الاختبار و التجريب لفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه .

2-5 مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين مستويات الثلاثة لإبداع و هي :

- الإبداع على مستوى الفرد .
- الإبداع على مستوى الجماعة .
- الإبداع على مستوى المنظمة .

2-5-1 الإبداع على مستوى الفرد :

يتم توصل الفرد إليه من خلال لك القدرة الإبداعية ، و يعبر عنها في سلوك إبداعي . و يتوقف على عدة شروط نفسية و اجتماعية متداخلة مثل : الشخصية و مستوى الذكاء و السياق الاجتماعي و الذي يشمل

المدرسة ، الجماعة غير الرسمية و جميع منظمات المجتمع ، و النظام القيمي و القاعدة الثقافية و الحضارية للمجتمع.

2-5-2 الإبداع على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو إنتاج سلعة أو خدمة .

2-5-3 الإبداع على مستوى المنظمة :

و هو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات ، و المنظمات المبدعة تصف بما يأتي :

- 1- الاتجاه الميداني و الميل نحو لممارسة و التجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا .
- 2- وجود نظام يؤيد الإبداع و يشجع المبدعين .
- 3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات و بدائل العمل .
- 4- التوجه القيمي و تطوير مبادئ و أخلاقيات للعمل يعرفها الجميع و يعملون على تطبيقها .
- 5- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة و عدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها .

6- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية .

7- الحزم و الين ، من حيث وجهات أساسية و مبادئ و قيم لا بد منها و لا يتهاون في تطبيقها ، و في

ذات الوقت استقلالية ذاتية و تفويض في الصلاحية لعاملين أثناء أداء لمهمة (الشيبني 1997 ، ص 94)

2-6 العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري :

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين كما ذكرهما (النمر 1992

م ، 91)

2-6-1 العوامل الداخلية :

يتعرض الموظف أثناء أدائه عمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم ، و يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها تتأثر به و هذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع و التطوير قد تكون عاملا مثبتا للإبداع داخل المنظمة ، و هذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل أو تكون ير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل و أهم هذه العوامل هي :

2-6-1-1 بيئة العمل :

تعتبر بيئة العمل اليومية و ما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث جد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية ن قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين ، و هذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل و العطاء من قبل العاملين ما يؤدي إلى لق إطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود الروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة .

كما أن دور البيئة التنظيمية و دور الأعراف و التقاليد و الممارسات اليومية قد تؤدي إلى فوق أو تدهور لمنظمة ، و هناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل :

1- الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع .

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير .

3- تبسيط المستويات الإدارية

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

و هذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على النشاطات إنجازات التنظيم، و إذكاء روح الإبداع بين أفرادها يشكل قد يفوق لمواد المالية و التقنية المتاحة . (النمر 1992 م ، 91)

2-6-1-2 جماعة العمل :

إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية ، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة المودة و التعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح ، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين . (المرجع السابق ، 91)

2-6-1-3 الاتصالات الإدارية :

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على لتفكير و الإبداع .

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها ور مؤثر على الإبداع و حتى تكون قنوات لاتصال عملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي :

- 1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه .
- 2- يجب أن تكون المعلومات المرسله إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها فقال إمكاناته و قدراته .
- 3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن تكون متمشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها ليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها .
(المرجع السابق ، 92)

2-6-1-4 اتخاذ القرارات :

لعملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار و درجة الرضا الذي يحققه لقرار للعاملين و درجة مشاركتهم ف صنعه ، جميعها عوامل ساعدت لي خلق بيئة إبداعية تتيح لعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية ، و كذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى .

2-6-2 العوامل الخارجية : (النمر 1992 م ، 92)

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من الخارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه و بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم و إنما هناك جماعات أخرى تشاركه ، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه و أهمها :

2-6-2-1 الأسرة :

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية ، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات و التقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه . فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه و تصرفاته داخل المنزل نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء القدرات لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم .

2-6-2-2 التعليم :

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية ، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في : الكتاب ، الأستاذ ، الطالب الأهداف ، السياسات التعليمية و هذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز خصية متكاملة .

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين ي نقل المعلومات ، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا و ستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على قراءة و كتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي ، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر .

2-6-3 وسائل الإعلام :

الوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكاره قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته ، و يمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل لإعلام المختلفة و اهتماماتها بالتطور و الإبداع ، مدى تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تبني المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء رأي تقود إلى التفكير و الإبداع . كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر و يكون أمامه فرصة للتحليل و الاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية . (النمر 1992 م ، 92)

2-7 خصائص و سمات الشخصية المبدعة : (مقران بلقاسم، ص 11)

- 1- الذكاء .
- 2- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه .
- 3- أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة .
- 4- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع .
- 5- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر علاقتها بل يقوم بتحليلها و يثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
- 6- لديه علاقات اجتماعية واسعة و يتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم .
- 7- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابليته ، فهناك درجة من الأنانية .
- 8- غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية .

- 9- الثبات على الرأي و الجرأة و الإقدام و المجازفة و المخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
- 10- يفضل العمل دون وجود قوانين و أنظمة .
- 11- يميل المبدعون إلى الفضول و البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن .
- 8-2 معوقات الإبداع :**

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقاة للأسباب التالية: (الفياض:1995، ص 67)
- محافظة على الوضع الاجتماعي و عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 - الرغبة في المحافظة على أساليب و طرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة ستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة و ترسخ الثقافة البيروقراطية و ما يصاحب لك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها .
 - و قد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في علمنا العربي و هي (الزهري : 2002 ، ص 249)
 - الخوف من الفشل .
 - تجنب المخاطر .
 - الاعتياد على الأمور .
 - مقاومة التغيير .
 - جمود القوانين .
 - انخفاض الدعم الجماعي .
 - فقدان التحفيز .
 - التوبيخ العلني .
 - العقاب في حال الفشل .

ثانيا : الدراسات السابقة :

من البديهي و المعروف أن الدراسة العلمية ، و البحث على وجه الخصوص يتسم بطابعه التراكمي ، فما من دراسة أو بحث إلا جاءت بعده دراسات و بحوث عديدة قد تناوله هو بالشرح و التحليل ، أو تشترك معا في الموضوع أو بعض جوانبه بك يشكل هذه الدراسات .

يعرفها رابح التركي " كلما أقيمت دراسة علمية لحقتها دراسات أخرى تكملها و تعتمد عليها و تعتبر بمثابة ركيزة أو قاعدة للبحوث المستقبلية ، إذ أنه من الضروري ربط المصادر الأساسية من الدراسات السابقة بعضها ببعض ، حتى يتسنى لنا تصنيف و تحليل معطيات البحث الربط بينهما بين الموضوع الوارد و البحث فيه . (رابح التركي ، 1999 ، ص 123)

الدراسة الأولى :

دراسة الطالب سعيد بن عبيد بن نمشة بعنوان (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة) سنة 2007 هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم أمنية

الإشكالية العامة للدراسة :

ما إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض ؟

أهم النتائج المتوصل إليها :

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية للمنظمات المدنية و الأمنية لمدينة الرياض بسبب العولمة .
- التوصل إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .
- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض.

الدراسة الثانية :

دراسة الطالب عبد المنعم رمضان الطهراوي بعنوان (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الغير حكومية في محافظات غزة) سنة 2010 مستوى ماجستير .

الإشكالية العامة للدراسة :

ما هو دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لمنظمات الغير حكومية في محافظات غزة ؟

النتائج المتوصل إليها :

- 80% من المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية .
- مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات عالي نسبيا يقدر ب 78% .
- ساهمت إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام .

الدراسة الثالثة :

رسالة الطالب عنان الجعبري تحت عنوان (دور الإبداع الإداري فس تحسين لأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية) ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل سنة 2010 و مستوى ماجستير .

الإشكالية العامة للدراسة :

هل للإبداع الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الفلسطينية ؟

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا .
- أن مدى استخدام الإداري للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه كانت بدرجة متوسطة .
- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة .
- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة .

الدراسة الرابعة :

دراسة الدكتور طلال نصير و الأستاذ الدكتور نجم العزاوي بعنوان (أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية) سنة 2011 مستوى دكتوراه.

الإشكالية العامة للدراسة :

هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ؟

النتائج المتوصل إليها :

- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود .
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري و مستمر ، و هذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل .
- خبرة العاملين في البنوك و خاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع .

الدراسة الخامسة :

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درج الماجستير للطالب مشعل بن مبارك عايض الحارثي تحت عنوان (واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و أبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية ي محافظة جدة) سنة 2012

الإشكالية العامة للدراسة :

ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و ما معوقاته لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها ؟

النتائج المتوصل إليها :

- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة .
- المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة .

1- تحليل و مناقشة الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية :

إن للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث ، لما لها من أهمية و مرتكزات يعتمد عليها في بناء بحثه و تركيبه من ناحية الإطار و المعلومات ، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصبين و هما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري ، و اتضح من خلال الدراسات السابقة أن هذه الموضوعات نالت اهتمام الباحثين ، و قد تبين ما يلي :

- 1) أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على الجانبين هامين متعلقين بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهاذين المفهومين ، و العوامل المؤثرة بهما و بذلك استطاعت أن تسهم في تفسير ما يحيط بهاذين المفهومين من غموض .
- 2) إن هذه الدراسات تسهم جميعا في دعم الحركة العالمية و العربية الداعية إلى تطوير الإبداعية ، و ذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي إدارة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات و بالتالي رفع كفاءتها و فاعليتها .
- 3) تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية ، و الإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع ، كما أن ذلك لتنوع أو الاختلاف بثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة ، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة .
- 4) كان للدراسات فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات و فروض للدراسة .

2- التعليق على الدراسات السابقة :

يمكن تلخيص ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

كما يلاحظ أن كل الدراسات السابقة أغلبها أجريت على المنظمات و البنوك التجارية و مديري المدارس و الشركات مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية و الإسهام في إثراء الجانب المعرفي و التطبيقي في البيئة الرياضية و التي لم تجمع بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري ، و من هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الثغرة و الإسهام في موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري و ذلك من خلال هذه الدراسة التي قد استفادت هذه الدراسة من خلال تحديد الأطر المفاهيمية للمتغيرين باعتبارهما أساسيين في الدراسة و هذا بالإضافة إلى الاهتداء من خلال هذه الدراسات إلى مصادر و مراجع أخرى تمكن من الإطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه ، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة و إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة و تحقق الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية .

1- الكلمات الدالة في الدراسة :

1-1 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

➤ الإستراتيجية :

أ- لغة :

إن أصل كلمة إستراتيجية أتى من الكلمة الإغريقية stratge بأصلها اللاتيني ، و هي كلمة مركبة تتكون من شقين stratos وتعني الجيش ، وقد استخدمت أول مرة بمعنى إعداد كل ما يلزم للحرب ، وفق الأهداف المخططة لبلوغ الأغراض العسكرية . (خالد عبد الرحمان الهبتي ، 1999م ، ص 490 - 491)

ب- اصطلاحا :

يعرفها فلدي : أن الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات و الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطة عمل و تخصيص الموارد الضرورية بلوغ هذه الغايات . (ناصر دادي عدون، 2001 م ، ص 8)

ج - التعريف الإجرائي للإستراتيجية :

هي نمط القرارات التي حدد و تكشف عن أهداف المنظمة و أغراضها الأساسية ، و تولد سياسات و الخطط لتحقيق تلك الأهداف ،إذن هي وسيلة تساعد المنظمة على إحداث توافق بين إمكاناتها الداخلية و البيئة الخارجية بما يساعدها على ضمان الاستمرارية و التطور و النمو .

➤ إدارة الموارد البشرية:

أ - لغة :

● إدارة :أداره ، تعاطاه ، أدار الشيء ،تولى الأمر على حسن عمله ، أداره ، جعله يدور ، أدار الأوامر أو الرأي ، أحاط به ، أدار الشيء عليه ، حاول إلزامه إياه ، أدار المؤسسة ، أداره عنه أي صرفه عنه . (مسعود جبران ، 2003 ، 45) .

● الموارد : المورد ، المنهل ، الطريق ، مصدر الرزق ، جمع الموارد ، و الموردة : الطريق إلى الماء ، يقال : المورد : الطريق الجريء . (هاشم اسماعيل ، دون سنة نشر ، ص 198)

● البشرية : إسم مؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية) ، ثروة بشرية يراد بها الناس . (أحمد مختار عمر ، 2008 ، ص 208) .

ب - اصطلاحا :

● الإدارة : عرف صلاح الدين جوهر الإدارة بأنها عملية إتخاذ القرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم لموارد المادية ، و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن . (إبراهيم عبد الهادي محمد ، دون سنة نشر ، ص26)

● الموارد البشرية : يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تملكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات و المعارف و الذين يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة (علاء الدين يوسف ، 2004 ، ص 103)

● أما إدارة الموارد البشرية : تعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم م القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، و تراقبهم و تسهر عليهم لنجاحها و نجاحهم . (مؤيد سعيد السالم، 2006 ص 5)

ج - التعريف الإجرائي :

إدارة الموارد البشرية : هو ذلك الفرع من النظام الكلي لمؤسسة التي تعني بالعنصر البشري و تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و تسهر عليهم حتى تضمن النجاح لهم لها ، و من خلال حسن اختيارهم و تدريبهم و تقديم الرعاية الصحية و الاجتماعية لهم .

2-الإبداع الإداري :

2-1 - الإبداع :

أ- لغة :

منشق من بدع ، و بدع الشيء أو ابتداعه أو إنشائه و بدؤه أولا ، و الإبداع في المعجم الوسيط و من بدع بدعا أي أنشأه على غير مثال .

ب- اصطلاحا :

يعرف الإبداع بأنه استجابة محدثة و أكثر جدوى و كفاءة و فاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية و الثقافية و يتأثر بالبيئة الخارجية ، و يكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير و تغير في السلوك و من ثم التطبيق و يتطلب الإبداع الأصالة و المرونة و التحديث و قدرا من الطلاقة و التوسع ليتمكن من النظر في البدائل و الاحتمالات . (بامية، 1986، 69)

و يعرف العواحي الإبداع بأنه : عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل ، و الإبداع قد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجيا أو تنظيميا و قد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، و هو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان و جوانب الحياة . (العواحي ، 1406 ، 995)

قد عرف النمر الإبداع لإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات و بما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، 102، 1992)

ج- التعريف الإجرائي للإبداع :

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

2- الإدارة :

أ- لغة :

تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه ، و الإدارة الإسم و المصدر من أدار و المدير هو من يتولى النظر في الشيء و من يتولى جهة معينة من البلاد و الداري الملاح الذي يتولى الشراع دار بمعنى تحرك عاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه و دار بالشيء و عليه حوله طاف به و دار لدهر أي دال تقلب. (عبد الرحمان العيسوي ، 1998 ، ص 11)

ب- اصطلاحا :

هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة و قيادة الإنسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة و الكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (محمد صبحي حسانين، 1995، ص 211)

ج- التعريف الإجرائي للإدارة :

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة ، ف ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بها ، و لتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب لقيام بعدد من الوظائف الأساسية ، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها و مروراً بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و التكوين ، تنمية الكفاءات توجيه القيادة و الإشراف و انتهاء بالرقابة و تقييم الأداء .

2- الإشكالية :

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية. وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة. (د. عمر وصفي عقيلي، 2005)

بالإضافة إلى ذلك فقد أكد العديد من الكتاب و الباحثين و منهم " حريم حسين "على حاجة المنظمات للإبداع و العمل على تنمية هذا الإبداع و تطوره داخل المنظمات ,و إدراكا منها لأهميته فقد اعتمدت المنظمات طرق مختلفة من أجل خلق هذا الإبداع فهناك من تبنت استراتيجيات و سياسات شاملة لتشجع التفكير الإبداعي و قامت أخرى بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدة البحث و التطوير و أخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة، إذ أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الإبداع و وجوب وجوده في المؤسسات و المنظمات الجزائرية بشكل عام وفي المؤسسات رياضية بشكل خاص فهي بحاجة ماسة للإبداع و

التأكيد على أهميته و تهيئة الجو المناسب لزرع ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات و إزالة كل العراقيل التي تحد من إنجاح العملية الإبداعية،(حريم حسين،1997)

فإن نجاح العملية الإبداعية يعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري و أن مصلحة المنظمة يكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين و إشباع حاجاتهم و توفير لهم مناخ تنظيمي مناسب و دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد للمنظمة.(العتيبي و الصواط، 1997، ص 89)

يمكن القول هنا أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير في المهارات الإبداعية الإدارية إلا إذا كان هناك التطبيق الجيد و الفعال في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية , و هذا ما تسعى إليه هذه الدراسة للكشف عنه من خلال طرح التساؤل التالي :

- هل لإستراتيجية الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

و منه تنتج عنه الأسئلة الفرعية التالية :

__ هل للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

__ هل للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

__ هل للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

3- أهداف الدراسة :

إن لكل دراسة غاية يرجى من ورائها و أهداف تسعى لتحقيقها من اجل تقديم البديل أو التعديل ما هو موجود، يبقى إعطاء الأجوبة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة يمكن تلخيص أهداف البحث فيه:

- إثبات أن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى موظفين مديرية الشباب و الرياضة .

- التوصل إلى أن للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى موظفين مديرية الشباب و الرياضة .

- التعرف على أن للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى موظفين مديرية الشباب و الرياضة .

- التوضيح على أن للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى موظفين مديرية الشباب و الرياضة .

4- أهمية البحث :

تعتبر دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري لدى الموظفين غاية في الأهمية ، نظرا لما عرفته المؤسسات الرياضية من تدهور و عدم استقرار ، خاصة في تعدد الإستراتيجيات المطبقة في إدارة الموارد البشرية التي تعاقبت هذه الأخيرة و التي أثرت بشكل واضح في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين ، إذ تكمن أهمية البحث في الإضافة النوعية التي يأتي بها هذا البحث ، بحيث عند مقارنته بالدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من توضيح أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة و توضيح مدى مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين ، ذلك لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية و مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة لأن المؤسسة التي لا تحقق أهدافها لا يمكنها أن تسير التطورات الحاصلة في المجتمع .

5- الفرضيات :

الفرضية العامة :

- لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين .

ووضعنا الفرضيات الجزية التالية :

- للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين .
- للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين .
- للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية للموظفين .

1- الدراسة الإستطلاعية :

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية اوصفية إلا ي أغراضها ، ذلك لأنه لا تزال لكثير من الميادين السلوكية و الاجتماعية جديدة ، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث ، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة ، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية و البيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها ، و من هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين (محمد زيان عمر ، 1983 ، ص 130 ، 131)

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه ، و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح ، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية و تجميع ملاحظات و مشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث ، و كذا التعرف على أهمية البحث و تحديد فروضه و البدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الاهداف ، الإطار و ظرف البحث) (فضيل دليو ، 1995 ، ص 46 ، 47) .

إن الخطوة أولى التي بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة ، حيث تعتبر القاعدة التي بنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته و ميدان تطبيقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة ، و من الممارسة الميدانية المهنية للطالب .

لقد تم الاتصال بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج من أجل أخذ معلومات و لهدف استطلاعي الغرض من التعرف على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين حيث تم تقديم أداة البحث (إستمارة استبيان) في صورتها الأولية ، حيث تم اختبار 6 موظفين و ذلك من أجل التعرف على ملائمة الأداة و صلاحيتها لقياس ما وضع من أجله ، و كذا مناسبتها لخصائص عينة البحث.

1-1 المجال الزمني و المكاني :

1-1-1 المجال الزمني : تتمثل الفترة الزمنية التي تم خلالها إنجاز الدراسة الإستطلاعية ، لقد امتدت فترة هذه الدراسة التي قمنا بها من 13 جانفي 2019 إلى غاية 18 مارس 2019 و الدراسة الميدانية ابتداء من 15 أفريل 2019 إلى غاية 14 ماي 2019 .

1-1-2 المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة التي قمنا بها على 27 إداريين يعملون بمديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعرييج .

مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج :

مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مثلها مثل أي مؤسسة رياضية هدفها الأول تطوير الرياضة بالولاية وكذلك ترقية الحركة الجمعوية وتكوين الشباب وتأطيرهم والسهر على تسيير الهياكل الرياضية والشبابية الموجودة في الولاية .

فمديريات الشباب لها مرسوم تنفيذي يتحكم فيها ، فحسب المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006

المادة 03: من هذا المرسوم حددت مهام مديرية الشباب والرياضة .

والمادة 04: حددت مصالح المديرية .

مهام مديرية الشباب والرياضة :

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة كذا هياكلها وتطويرها .
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهيئات المعنية .
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية .
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وأنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وصيانتها وحفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية اللازمة لانجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف .

مصالح مديرية الشباب والرياضة :

1-مصلحة نشاطات الشباب

1-1-مهام مصلحة نشاطات الشباب :

- تطوير وإعداد إستراتيجية الإعلام والإصغاء للشباب .
- القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان الشباب .
- ترقية الشراكة مع الحركة الجمعوية وضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب .
- ضمان توجيه مؤسسات وهياكل الشباب للقطاع والتنسيق مع القطاعات الأخرى .
- تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب وضمان التنفيذ بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية .

- تحديد معايير وقواعد تأطير النشاطات الاجتماعية التربوية والترقية والمبادلات الموجهة للشباب .
- السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال .
- تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب الشابة في التظاهرات الوطنية والدولية .

1-2- مكاتب مصلحة نشاطات الشباب :

➤ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب :

ويكلف بما يلي :

- وضع قاعدة المعطيات المتعلقة بالجمعيات وأنشطة الشباب .
- ضبط واقتراح تدابير مساعدة ودعم الدولة لجمعيات الشباب وضمان تنفيذها وتقييمها.
- إعداد كل التدابير الرامية لتحسين شروط سير وتدخل الشباب واقتراحاتها .
- السهر على تنفيذ وتقييم التدابير المساعدة ودعم الدولة لجمعيات الشباب بالاتصال مع الهياكل المعنية للدولة .
- ضبط مشاريع وبرامج وكيفيات التدخل وآليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الأهداف الوطنية الخاصة بالشباب.

➤ مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال :

ويكلف بما يلي :

- العمل على وضع أنظمة وآليات الاتصال الجوّاري اتجاه الشباب .
- ضبط ومتابعة تنفيذ برامج تطوير الاتصال والإعلام والإصغاء في أوساط الشعب .
- وضع كل الأنظمة وآليات الاتصال الجوّارية اتجاه الشباب والعمل على عصرنتها .

➤ مكتب البرامج الاجتماعية التربوية وترقية الشباب :

ويكلف بما يلي :

- إعداد البرامج وبعث ديناميكية تطوير الترقية والمبادلات وسياحة الشباب .
- المشاركة في مكافحة الآفات التي تصيب عالم الشباب .
- المشاركة في ترقية وإنجاز التجهيزات الاجتماعية والتربوية في وسط الشباب.
- ترقية العلاقات واللقاءات الدولية في مجال الشباب .
- السهر على تطوير الأعمال الجوّارية في المجال الاجتماعي والترفيه .
- إعداد الوسائل والدعائم التعليمية والتقنية لدعم التنشيط الاجتماعي التربوي .

2- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :

2-1 مهام مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :

- ضمان إعداد الصفقات العمومية ومتابعتها .
- ضمان إعداد ميزانية تجهيز القطاع وتنفيذها .
- تنظيم المحاسبة المالية وتسييرها .
- إقتراح أو القيام بكل أعمال الدراسات والمشاريع المحلية في الاستثمار التي تهم الشباب والرياضة .

2-2 مكاتب مصلحة الاستثمار والتجهيزات :

➤ مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم :

ويكلف بما يلي :

- إعداد برامج الاستثمار للقطاع وتنفيذها في مجال المنشأة القاعدية .
- ضمان تقييم برامج إنجاز وإقامة المنشآت القاعدية .
- احداث بنك للمعطيات المتعلقة بقطاع الشباب والرياضة .
- إقامة المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية .

➤ مكتب المقاييس والصيانة والملائمة :

ويكلف بما يلي :

- وضع كل نظام للخبر في الصيانة ومراقبة ومتابعة المنشآت .
- إعداد دراسات لصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب والرياضة بالولاية .
- دراسة وإعداد برامج تقيس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب والرياضة بالولاية .
- متابعة أنظمة تقيس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب والرياضة بالولاية .
- ضمان متابعة برامج الصيانة للمنشآت القاعدية لقطاع الشباب والرياضة بالولاية .

➤ مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية :

ويكلف بما يلي :

- ضمان المتابعة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية .
- الإعداد والدراسة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية .
- إعداد برامج الاستثمار وتنفيذها لاسيما في مجال المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية .

3- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

ويكلف بما يلي :

- ضمان إعداد ميزانية سير القطاع وتنفيذها .
- تقدير الحاجات المالية للقطاع واقتراحاتها .
- تنظيم المحاسبة لإدارة الشباب والرياضة وتنفيذها .
- تسيير وسائل إدارة الشباب والرياضة وتنفيذها .
- العمل على تطوير الموارد البشرية .
- ضمان تسيير أرشيف القطاع والمحافظة عليه .

3-1 مكاتب مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

➤ مكتب الميزانية :

ويكلف بما يلي :

- ضمان إعداد ميزانية سير القطاع وتنفيذها .
- تنظيم محاسبة الإدارة الولائية وتسييرها .
- تقديمها الحاجات المالية لميزانية سير القطاع .
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير مصالح الإدارة .

➤ مكتب الوسائل العامة :

ويكلف بما يلي :

- ضمان حاجات إدارة القطاع من العتاد والأثاث .
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية .
- السهر على وضع جهاز نظام فعال للوقاية الصحية والأمنية .

- السهر على تنفيذ التدابير والوسائل الضرورية للحفاظ على أملاك القطاع .
- مكتب المستخدمين والتكوين :

ويكلف بما يلي :

- توظيف الموارد البشرية لإدارة الشباب والرياضة .
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية .
- اقتراح التدابير والبرامج الرامية لتطوير الموارد البشرية .
- المشاركة في إعداد الأحكام القانونية الأساسية التي تسيير مستخدمي القطاع .
- إعداد المقاييس المرتبطة بتنظيم أعمال التكوين في ميدان الشباب والرياضة .

4- مصلحة التربية البدنية والرياضية :

4-1 مهام مصلحة التربية البدنية والرياضية

- المساهمة في ترقية العلاقات الوطنية والولائية .
- تشكيل قاعدة للجمعيات حول الكفاءات والمواهب الرياضية والمشاركة في ترقيتها .
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية .
- تنفيذ برامج الطب الرياضي ومتابعتها وتقييمها .
- تحضير التقرير السنوي لتقويم وتنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية والرياضية .

4-2 مكاتب مصلحة التربية البدنية والرياضية :

4-2-1 مكتب اكتشاف وتكوين المواهب الرياضية :

يكلف بما يلي :

- القيام بتقويم سير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية .
- السهر على حسن سير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية وإنجاز أهداف القطاع .
- العمل على التأطير البيداغوجي والتقني الضروريين لسير مدارس الرياضة .

4-2-2 مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية :

ويكلف بما يلي :

- إعداد المخططات وبرنامج التظاهرات الرياضية وتنفيذها .
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية .

- وضع قاعدة للمعطيات وبطاقة حول هياكل تنظيم وتنشيط الرياضة .

3-2-4 مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية :

ويكلف بما يلي :

- إعداد برامج ترقية وتطوير التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط :

الرياضة المدرسية والجامعية

الرياضة للمعوقين

الرياضة النسوية

الرياضة الجوارية للجميع

الرياضة المهنية

- تحضير التقرير السنوي وتنفيذ البرامج في مجال الرياضة .

- مبادرة برامج التنشيط والمنافسة الرياضية في ميدان نشاطه بالاتصال مع الهياكل المعنية .

- القيام بالتقويم المنظم لبرنامج وأعمال تطوير التربية البدنية والرياضية مع جميع القطاعات .

2 - المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج المتبع هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته و الوصول إلى حلول

لها أو إلى بعض النتائج . (عبد الفتاح محمد العيسوي ، عبد الرحمان محمد العيسوي، 1996 ، ص 13)

تختلف المناهج المتبعة تبعا لاختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه في مجال البحث العلمي و

يعتمد اختيار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على طبيعة المشكلة فسها ، و في بحثنا هذا حتمت

علينا مشكلة البحث إتباع المنهج الوصفي المسحي ، و الذي هو عبارة ن استقصاء ينصب اهرة من الظواهر ، و

تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها ، و اعتبار عنها كما و كيفا ، بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات

هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر ، كما يهدف إلى تنظيم المعلومات و تصنيفها و يساعد الباحث في الوصول

إلى استنتاجات و تعميمها تساعدنا في تطور الواقع الذي ندرسه هذا للتأكد من صحة فرضياتنا و لأجل الإجابة

عن المشكلة المطروحة في بحثنا إستخدمنا المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الإشكال المطروح ، يث يعتبر

من أكثر مناهج البحث استخداما و خاصة في مجال البحوث التربوية النفسية الاجتماعية و الرياضية ، و يهتم

بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة ووصف لوضع الراهن و تفسيره ، و كذلك تحديد الممارسات

الشائعة و التعرف على الآراء و المعتقدات و الإتجاهات عند الأفراد و الجماعات ، و طرائقها في النمو و التطور ،

كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة (أخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، 2000 ص 83) .

3- مجتمع وعينة البحث :

أ- مجتمع البحث :

نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات لظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ، و في واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل و جهدا شاقا و تكاليف مرتفعة يكفي أن يختار لباحث بيئة مثله لمجتمع الدراسة ، بحيث تحقق أهداف البحث و تساعد على إنتاج مهمته . (تامي ملحم ، 2000 ، ص 200)

و تمثل مجتمع بحثنا في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج و البالغ عددهم **33** موظف .

ب - العينة :

العينة جزء من الكل أو البعض من الجميع ، يبنى الباحث مله عليها و يشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل ، بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي (بشير صالح الرشيدي ، 2000 ، ص 20)

حيث قدرت عينة الدراسة ب **27** موظف بمديرية الشباب و الرياضة .

ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا إقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س و ذلك على الصورة ص = ق (س) فإننا نسمي س متغيرا مستقلا ، ص متغيرا تابعا ، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س ، و لا يعني وجود مصطلح " مستقل " و " تابع " و وجود علاقة سببية بينهما و قد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب في إقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل ، عدد المستهلكين و البيئة الإجتماعية لهم . في البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد أنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يَأْثُرُ على نتائج التجربة و يقع تحت سيطرة الباحث (متغير المعالجة) . (

فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة . (فريد كامل أبو زينة و آخرون ، 2006 ، ص 27 ، 28)

المتغير المستقل :

هو المتغير الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر . (عبد الفتاح محمد دويدار ، 2007 ، ص 72)

و المتغير المستقل في بحثنا هو : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل و هو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل ، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين . (عبد الفتاح محمد دويدار ، 2007 ، ص 72)

و المتغير التابع هو الإبداع الإداري .

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

الاستبيان: حسب مراد عبد الفتاح هو قائمة تحتوي على مجموعة أسئلة يستخدمها الباحث لبناء أسئلة وتوجيهها إلى المجيب حيث يقوم بنفسه بتوجيه الأسئلة، والاستبيان ليس إلا صحيفة اختبار يطبقها الباحث بدلا من المجيب، ويسمح استخدام استمارة الاستبيان للمجيب أن يسجل إجابات في الحال. (مراد عبد الفتاح، 2000، ص807)

✓ قام الباحث باستخدام طريقة الاستبيان باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية المطروحة، كما أنه يسهل عملية جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات.

✓ واعتمد الباحث في انجازه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الثلاثي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

✓ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 03 درجات أو بدائل كانت على النحو التالي:

(دائما / أحيانا / أبدا)

✓ أسلوب توزيع الاستبيان: بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية، و عرضه على بعض الأساتذة بغرض المعاينة و الموافقة

عليه من طرف المشرف قمنا بتوزيعه على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج و ذلك أثناء مواقيت العمل بهدف القاء المباشر للموظفين .

✓ حيث قسّم الباحث استمارة الاستبيان إلى ثلاث محاور كان الغرض منها خدمة فرضيات البحث وهي كالتالي:

➤ المحور الأول: تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى " للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين " .

➤ **المحور الثاني:** تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية " للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين "

➤ **المحور الثالث:** تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة " للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين "

تم استخدام البرنامج الإحصائي spss الإصدار رقم 22 .
1-4 حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

➤ تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة والتحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 6 موظفين من مديرية الشباب و الرياضة .

1-1-4 صدق الأداة:

1-1-1-4 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

➤ قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين من ذو الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليه.

➤ وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وقد بلغ عدد المحكمين 03 محكمين.

➤ وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضيع الالتباس فيها أو إضافة عبارة جديدة.

1-1-1-4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

جدول رقم(1): يمثل صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

| الرقم | الاسئلة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية | النتيجة |
|-------|--|----------------|--------------------|-------------------------|
| 01 | يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها | 1.000 | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 02 | يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الاجراءات التي تحد من حرية لابدع و الابتكار لدى الموظفين | 0.938** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 03 | تشجع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير | 0.782** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |

| إحصائيا | | | المهارات الإبداعية لدى الموظفين | |
|-------------------------|-------|---------|---|----|
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0.000 | 0.800** | يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير لدى الموظفين | 04 |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0.000 | 0.839** | يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | 05 |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0.000 | 0.785** | للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | 06 |

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

جدول رقم(2): يمثل صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

| الرقم | الاسئلة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية | النتيجة |
|-------|---|----------------|--------------------|-------------------------|
| 01 | تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين | 1 | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 02 | التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدي و مثابرة | 0.767** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 03 | التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين | 0.801** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 04 | التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين | 0.709** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |

| | | | | |
|----|--|---------|-------|-------------------------|
| 05 | البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | 0.702** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 06 | البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين | 0.799** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 07 | البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين | 0.634** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ج - صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

جدول رقم(3): يمثل صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث .

| الرقم | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية | النتيجة |
|-------|----------------|--------------------|-------------------------|
| 01 | 1.000 | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 02 | 1.000** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 03 | 0.795** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 04 | 0.851** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 05 | 0.810** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 06 | 0.725** | 0.000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |

| | | | |
|---------|--|--|--|
| إحصائيا | | | |
|---------|--|--|--|

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4-1-2 ثبات استبيان الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم(4): يمثل ثبات استبيان الدراسة .

| النتيجة | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | محاور الاستبيان |
|---------|-------------|--------------------|----------------------|
| ثابت | 6 | 0.974 | المحور الأول |
| ثابت | 7 | 0.958 | المحور الثاني |
| ثابت | 6 | 0.960 | المحور الثالث |
| ثابت | 19 | 0.987 | جميع فقرات الاستبيان |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.987 و هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين $(0-1)$ ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

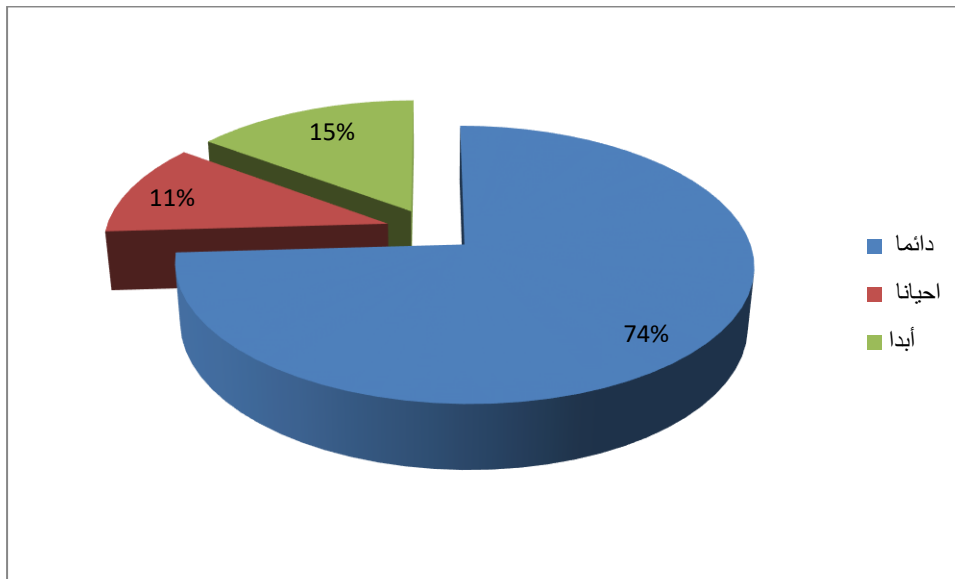
أولاً : عرض و تحليل و تفسير النتائج :

المحور الأول : للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين :

العبارة رقم (01) : يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها

جدول رقم: (5): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 01 من المحور 01

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائماً | 20 | 74 % | | | | | |
| أحياناً | 3 | 15 % | | | | | |
| أبداً | 4 | 11 % | 5.991 | 20.222 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| المجموع | 27 | 100 % | | | | | |



الشكل رقم: (01) رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 01 من المحور 01

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة الأولى التي تنص على (يساعد التخطيط على تحديد

الأهداف المراد الوصول إليها) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 74 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ،

وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب

كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 20.222 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.991

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

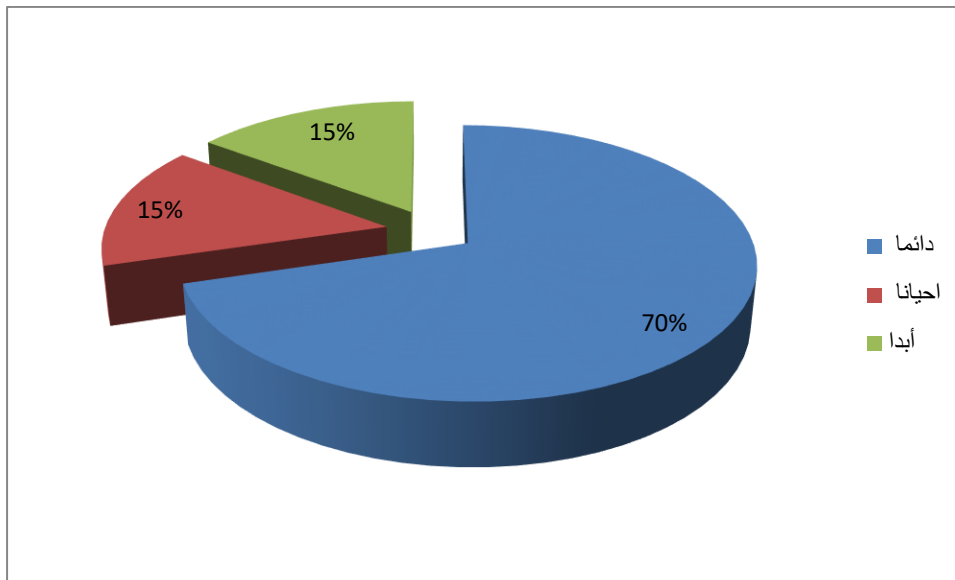
الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين يعتقدون أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من طرف المديرية، مما يدل أن الموظفين على دراية بأهمية و أثر التخطيط في تحديد الرؤيا الواضحة للمؤسسة و تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

العبارة رقم (02): يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين

جدول رقم: (6): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 02 من المحور 01

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | ك ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|-------------------|-------------|---------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دالة إحصائياً | 2 | 0.05 | 5.991 | 16.667 | 70% | 19 | دائماً |
| | | | | | 15% | 4 | أحياناً |
| | | | | | 15% | 4 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع |



الشكل رقم (02) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 02 من المحور 01

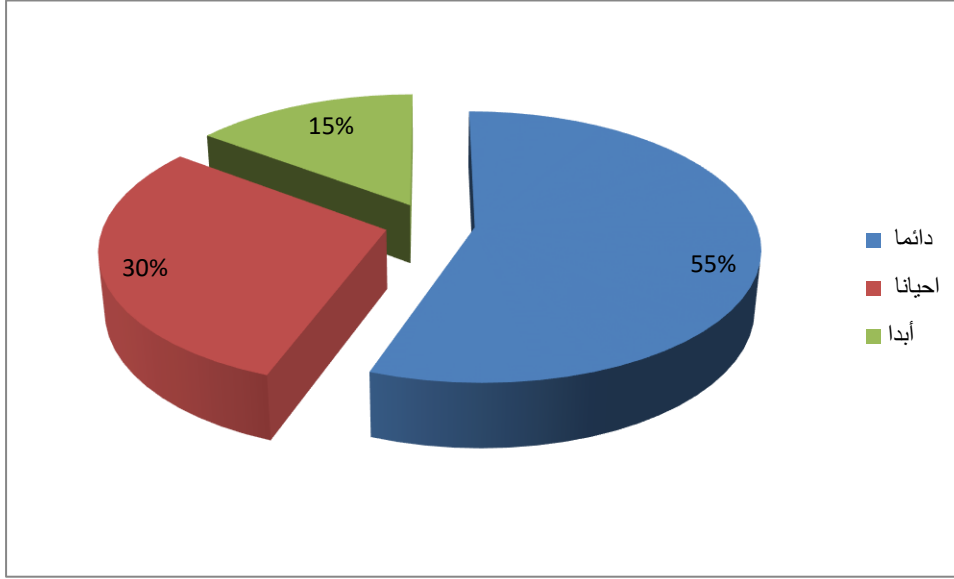
يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 16.667 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية 2، مما يدل على أن عبارة (يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم الموظفين يرون أن التخطيط يضع مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين العبارة رقم (03) : تشجع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين

جدول رقم(7): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 03 من المحور 01.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دالة إحصائياً | 2 | 0.05 | 5.991 | 6.889 | 55% | 15 | دائماً |
| | | | | | 30% | 8 | أحياناً |
| | | | | | 15% | 4 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع |



الشكل رقم (03) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 03 من المحور 01

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (تشجيع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 55% من أفراد العينة أجابوا بـ دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 6.889 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (تشجيع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

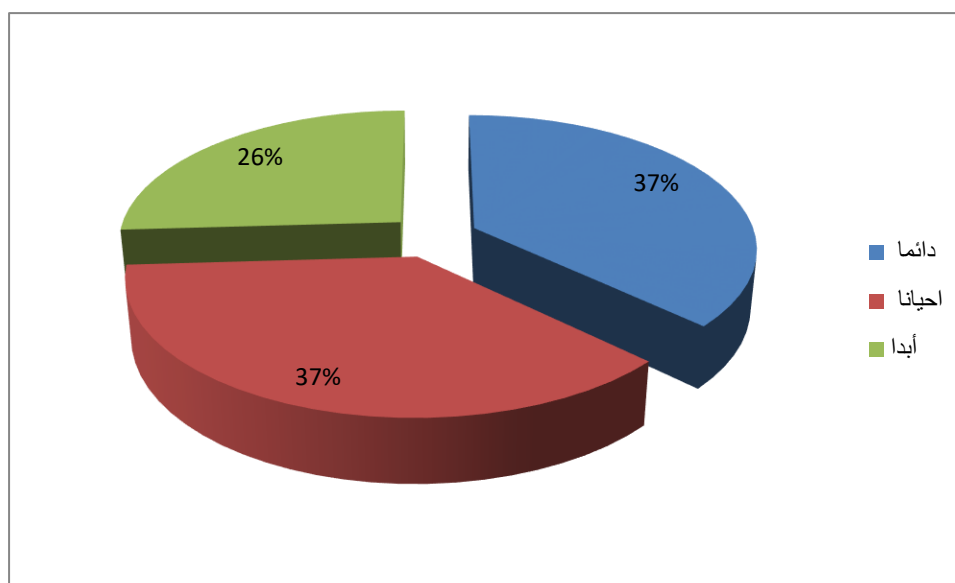
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم العينة المستجوبة أقرت أن إدارة المنشأة تشجع على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، و هذا راجع لوجود كفاءات قادرة على خلق خطط آفاق جديدة تدفع للمديرية لتحقيق الأهداف المسطرة من جهة و تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين من جهة أخرى .

العبارة رقم (04): يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

جدول رقم(8): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 04 من المحور 01

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | ك ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائماً | 10 | 37% | | | | | |
| أحياناً | 10 | 37% | | | | | |
| أبداً | 7 | 26% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | 5.991 | 0.667 | 0.05 | 2 | غير دالة إحصائياً |



الشكل رقم : (04) رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 04 من المحور 01

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 37 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق

حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 0.667 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير لدى الموظفين) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

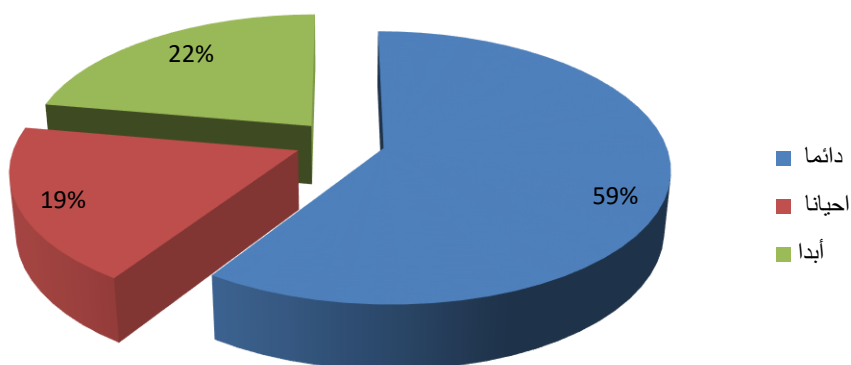
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن هناك فئتين الغاليتين متساويتين من يقولون دائما و من يقولون أحيانا ما يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، فالفئة الأولى فهم من لديهم الرغبة و الطموحات في المشاركة في عملية لتخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لديهم و الفئة الثانية فهم من أحيانا تكون لهم الرغبة في المشاركة في عملية التخطيط لتطوير مهاراتهم الإبداعية و ذلك راجع لعديد من الظروف .

العبارة رقم (05): يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم

جدول رقم(9): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 05 من المحور 01.

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى دلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 16 | 59% | 5.991 | 8.222 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أحيانا | 5 | 19% | | | | | |
| أبدا | 6 | 22% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (05) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 05 من المحور 01

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 59 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 8.222 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

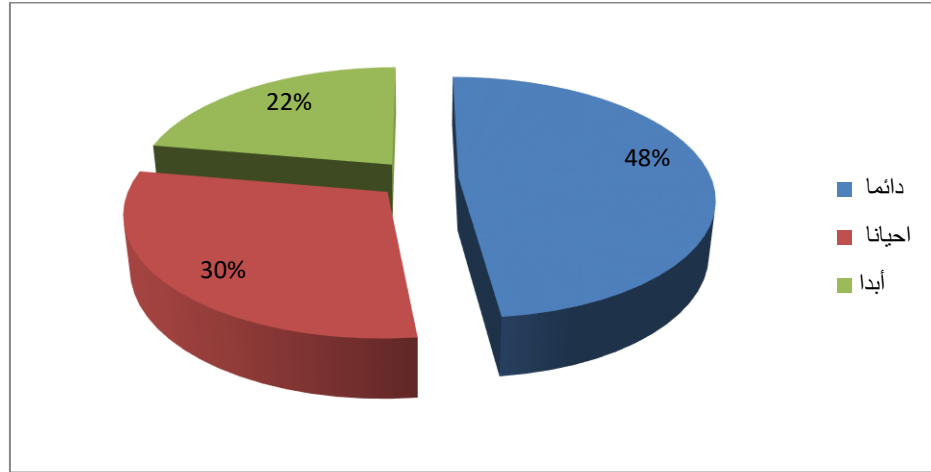
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن العينة المستجوبة في غالبيتها تساهم في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم و هذا راجع إلى التخوف أن هذه المعوقات التي قد تنعكس بالسلب في العمل الروتيني لدى الموظف و رغبة في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

العبارة رقم (06) : للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم

جدول رقم(10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 06 من المحور 01.

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى دلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 13 | 48% | 5.991 | 2.899 | 0.05 | 2 | غير دالة إحصائياً |
| أحيانا | 8 | 30% | | | | | |
| أبدا | 6 | 22% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (06) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 06 من المحور 01

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 48 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.899 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

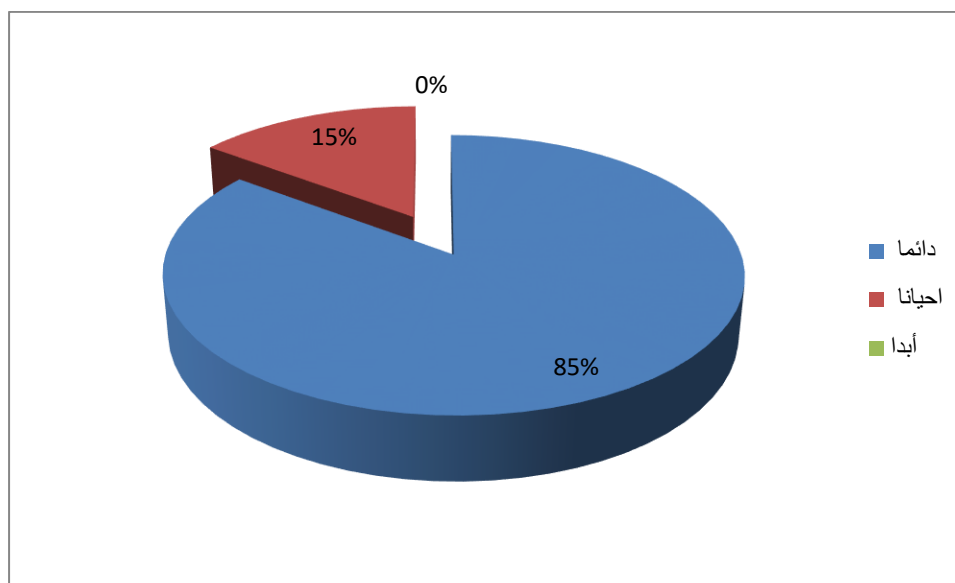
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن حوالي نصف العينة صرحت أن لديهم فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم ، و ذلك خلق جو من المنافسة في إبداء الرأي الفعال في الخطة و بروز أفكار جديدة و هذا يؤدي إلى تطوير المهارات الإبداعية لديهم .

المحور الثاني : للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لموظفين

العبارة رقم (07) : تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين

جدول رقم(11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 07 من المحور 02

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دالة إحصائياً | 1 | 0.05 | 3.841 | 13.370 | 85% | 23 | دائماً |
| | | | | | 15% | 4 | أحياناً |
| | | | | | 0% | 0 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع |



الشكل رقم (07) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 07 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 85 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 13.370 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 1$ ، مما يدل على أن عبارة (تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

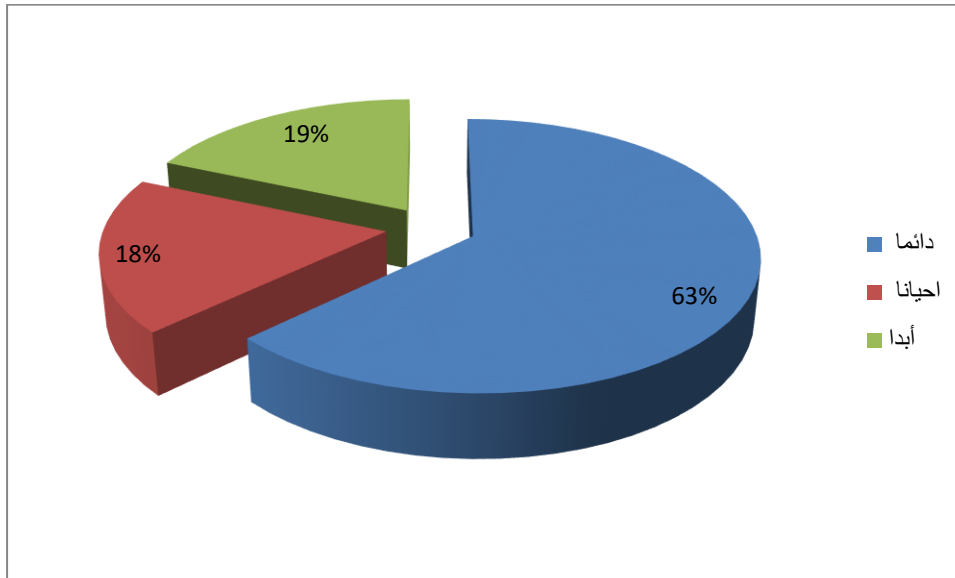
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد العينة تجزم أن الدورات التكوينية ترفع من القدرات الفكرية لديهم ، و ذلك راجع إلى الغرض الذي أنشأت منه هذه الدورات ألا و هو الرفع من القدرات الفكرية أو زيادة المعرفة بالتطورات الحديثة الحاصلة في الميدان .

العبارة رقم (08): التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدي و مثابرة

جدول رقم(12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 08 من المحور 02

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | ك ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 17 | 63% | | | | | |
| أحيانا | 5 | 18% | 5.991 | | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أبدا | 5 | 19% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | 10.667 | | | | |



الشكل رقم (08) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 08 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدي و مثابرة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 63 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا

الفصل الرابع عرض النتائج و تفسيرها و تحليلها

أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.667 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05 درجة الحرية df= 2، مما يدل على أن عبارة (التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدية و مثابرة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

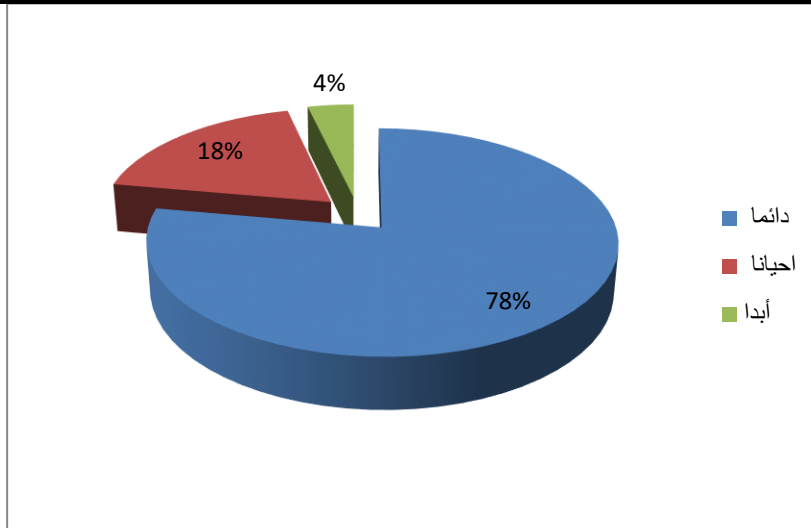
الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية الموظفين يقرون أن التكوين يدفعهم إلى العمل بجدية و مثابرة ، و وذلك لأن التكوين يزودهم بالمهارات و الأفكار و يدفعك للتطلع لتحسين العمل و بالطريقة الأنسب و مساهمة التكوين في إيضاح نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف و العمل على تحسينها و تطويرها .

العبارة رقم (09): التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين

جدول رقم(13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 09 من المحور 02.

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائماً | 21 | 78% | 5.991 | 24.889 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أحياناً | 5 | 18% | | | | | |
| أبداً | 1 | 4% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (09) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 09 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 78 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 24.889 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

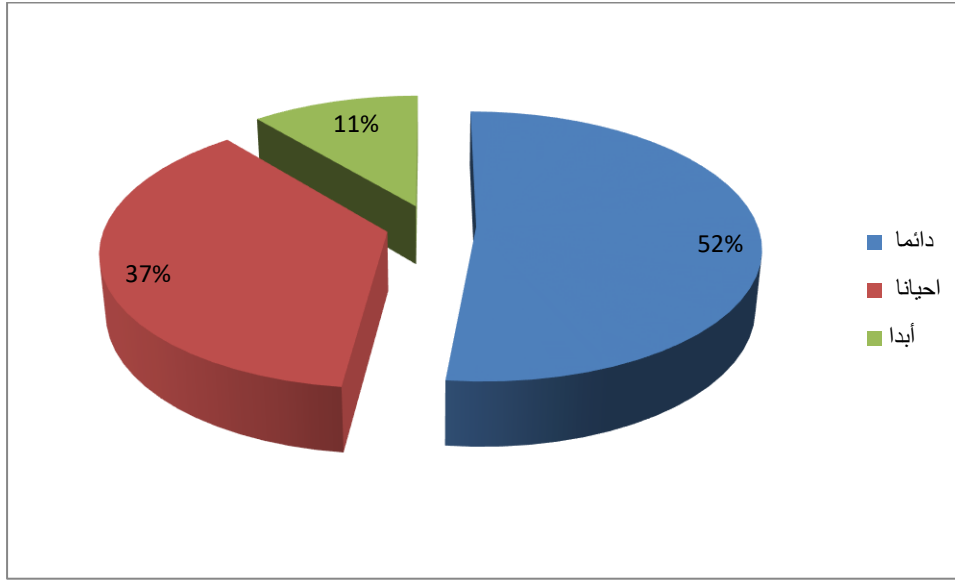
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية الموظفين متفقين على أن التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لديهم و ذلك لأن الهدف الأساسي و الغرض من التكوين هو اكتساب مهارات علمية و إبداعية من خلال التعرف على وجهات نظر و آراء العاملين و المقترحات التي يقدمونها بخصوص مشاكل و صعوبات العمل و المعارف العلمية الحديثة التي تتطور بمرور الوقت و الدراسات المقدمة .

العبارة رقم (10) : التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين

جدول رقم(14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 10 من المحور 02

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى دلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 14 | 52% | 5.991 | 6.889 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أحيانا | 10 | 37% | | | | | |
| أبدا | 3 | 11% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (10) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 10 من المحور 02

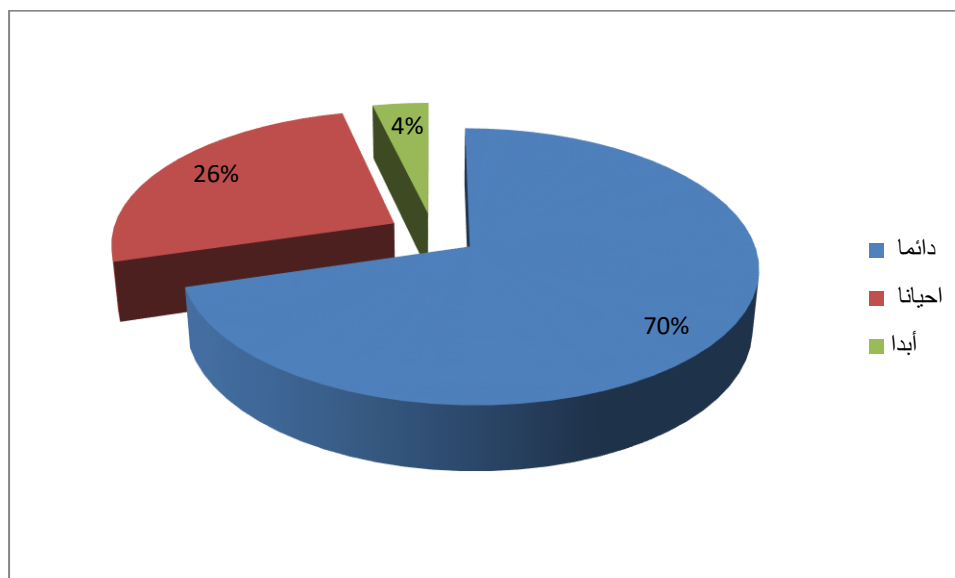
يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 52 % من أفراد العينة أجابوا بـ دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 6.889 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية 2، $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أكثر من نصف العينة المدروسة أجزمت على أن التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ مهامهم الإدارية لأن التكوين يقدم تطلعات مستقبلية و دراسات حديثة و التي يجب على الموظفين بناء عليها الخطة و يدفعك إلى خلق خطط جديدة و متميزة تسعى إلى تحقق أهداف المؤسسة .

العبارة رقم (11): البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين
جدول رقم(15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 11 من المحور 02.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات | | |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------|---|---------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | | | |
| دالة إحصائياً | 2 | 0.05 | 5.991 | 18.667 | 70% | 19 | دائماً | | |
| | | | | | | | 26% | 7 | أحياناً |
| | | | | | | | 4% | 1 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع | | |



الشكل رقم (11) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 11 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 18.667 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

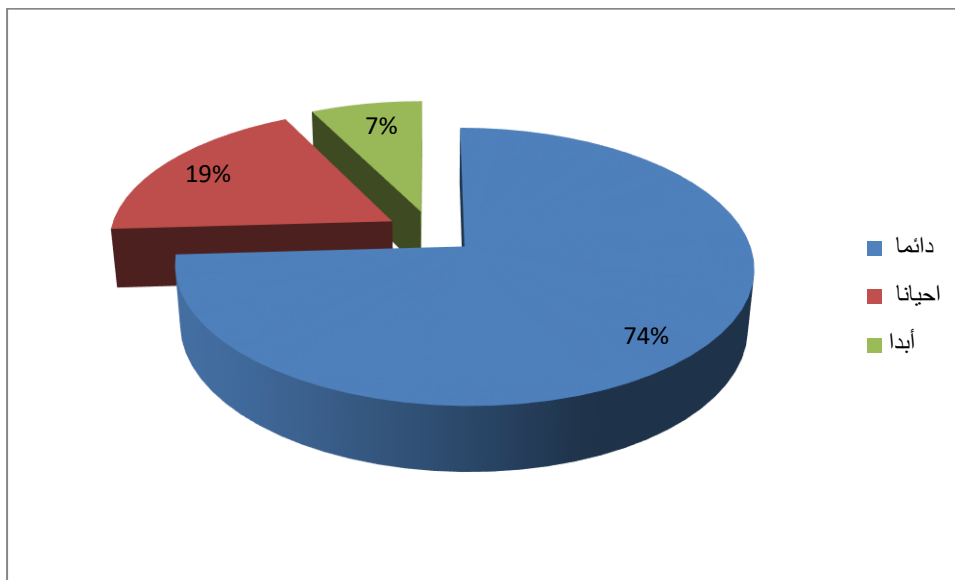
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين أفادو أن البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات لإبداعية لديهم ، و يكمن ذلك في الأفكار و الخطط و المهارات المقدمة في البرنامج التكويني تعد من الاستراتيجيات التي يعتمد عليها الموظف في التغيير الايجابي الذي يمكن أن يقدمه الموظف في عمله في أحسن وجه و بذلك يساهم في تطوير مهاراته الإبداعية .

العبارة رقم (12) : البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين

جدول رقم(16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 12 من المحور 02 .

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | ك ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|----------------|----------|------------------|----------------|----------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 20 | 74% | | | | | |
| أحيانا | 5 | 19% | 5.991 | 18.667 | 0.05 | 2 | دالة |
| أبدا | 2 | 7% | | | | | إحصائياً |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (12) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 12 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 74 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 18.667 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

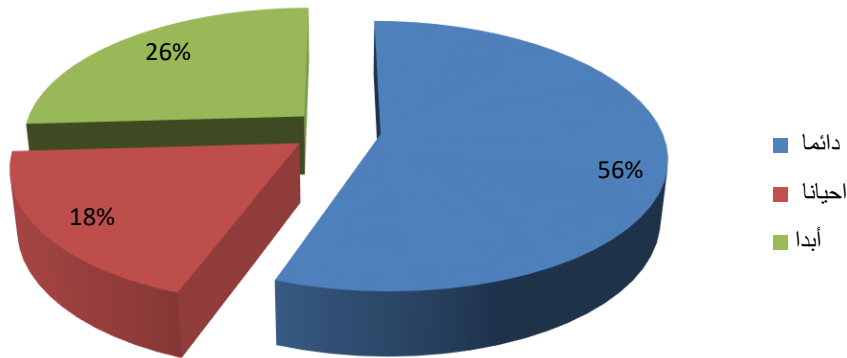
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم العينة أجزمت أن البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف و المهارات الحديثة لديهم و ذلك راجع إلى أن البرامج التكوينية تقدم كل ما هو حديث و مدروس بشكل جيد في الميدان و ذلك بغرض التغلب على نقاط الضعف و تحسين بيئة العمل .

العبارة رقم (13): البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين

جدول رقم(17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 13 من المحور 02.

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى دلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 15 | 56% | 5.991 | 6.222 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أحيانا | 5 | 18% | | | | | |
| أبدا | 7 | 26% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (13) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 13 من المحور 02

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 56 % من أفراد العينة أجابوا بـ دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 6.222 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

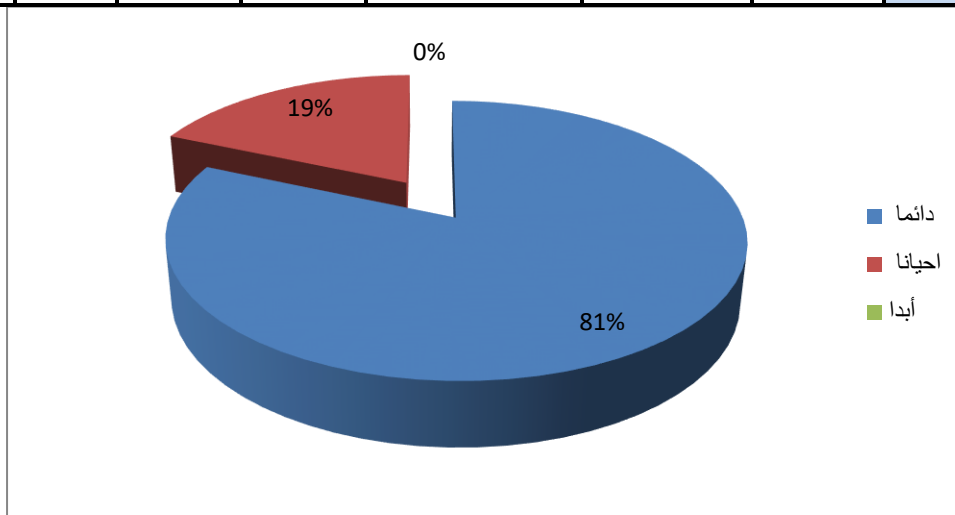
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أكثر من نصف العينة أجمت أن البرامج لتكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لديهم ، فالبرامج التكوينية تحفز لأنها تخلق جو من المنافسة بين الموظفين ، وللعمل على أحسن وجه لأنها هذه البرامج توضح نقاط القوة و نقاط الضعف لدي الموظف .

المحور الثالث : للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين

العبارة رقم (14) : المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية

جدول رقم(18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 14 من المحور 03 .

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دالة إحصائياً | 1 | 0.05 | 3.841 | 10.704 | 81% | 22 | دائماً |
| | | | | | 19% | 5 | أحياناً |
| | | | | | 0% | 0 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع |



الشكل رقم(14) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 14 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 81 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.704 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 1$ ، مما يدل على أن عبارة (المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

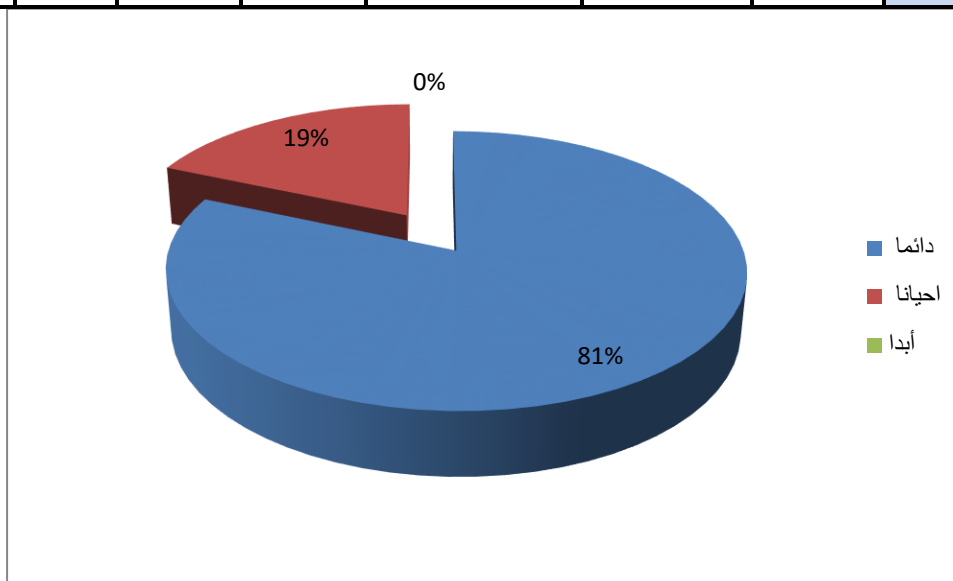
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين صرحوا أن المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدهم من مهاراتهم الإبداعية و ذلك لأن المحفز المادي له دور كبير في إعطاء الموظف رضا أكبر على عمله و راحة نفسه تؤدي إلى زيادة في القدرات و المهارات الإبداعية لديهم .

العبارة رقم (15) : تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك

جدول رقم(19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 15 من المحور 03 .

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائماً | 22 | %81 | | | | | |
| أحياناً | 5 | %19 | 3.841 | 10.704 | 0.05 | 1 | دالة إحصائياً |
| أبداً | 0 | %0 | | | | | |
| المجموع | 27 | %100 | | | | | |



الشكل رقم (15) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 15 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 81 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.704 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841

الفصل الرابع عرض النتائج و تفسيرها و تحليلها

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 1$ ، مما يدل على أن عبارة (تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

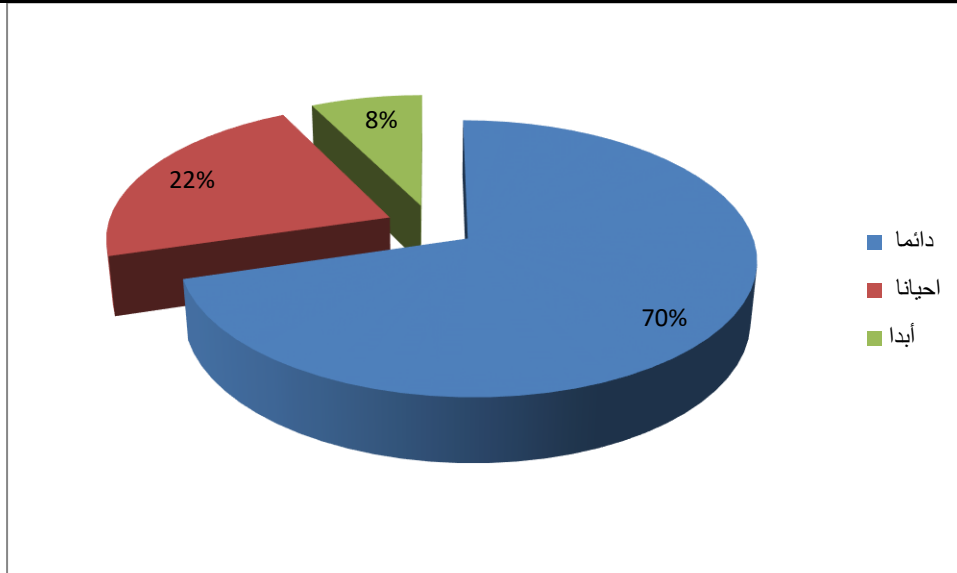
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الموظفين أجزموا أن تحسين العمل و زيادة الأجر دفعهم لتطوير مهاراتهم الإبداعية و ذلك لأن تحسين ظروف لعمل يقدم للموظف راحة نفسية زيادة الأجر يقدم رضا كبير عن العمل فهذا يدفع للموظف لتطوير مهاراته الإبداعية لقاء تحسين العمل و زيادة الأجر .

العبارة رقم (16): تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عملك

جدول رقم(20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 16 من المحور 03

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | ك ² | | مستوى دلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|----------------|----------|-------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائماً | 19 | 70% | | | | | |
| أحياناً | 6 | 22% | 5.991 | 17.556 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أبداً | 2 | 8% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (16) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 16 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عملك) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة

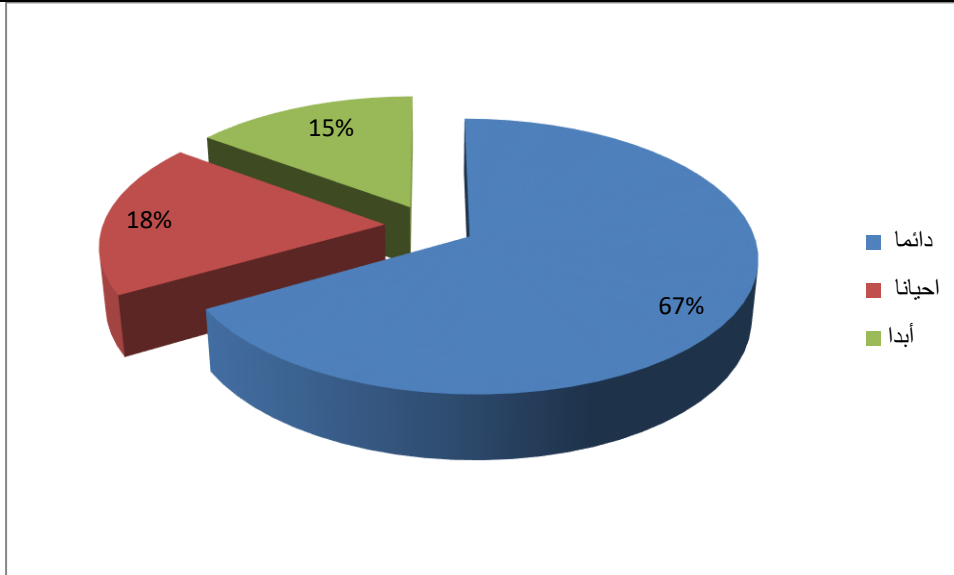
رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.556 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (تحسين الوضع الوظيفي يشعر بالراحة أثناء عملك) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية العينة المدروسة يشعرون بالراحة لقاء تحسين وضعهم الوظيفي و ذلك لأن الوضع الوظيفي سواء كان مادي أو معنوي مثل الأمن و السلامة و غيرها يشعر الموظف بالراحة أثناء القيام بعمله و يعطيه القوة لبروز مهاراته الإبداعية .

العبارة رقم (17): ترقيةك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك
جدول رقم(21): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 17 من المحور 03

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|------------------|----------------|----------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 18 | 67% | | | | | |
| أحيانا | 5 | 18% | 5.991 | 13.556 | 0.05 | 2 | دالة |
| أبدا | 4 | 15% | | | | | إحصائياً |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم(17) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 17 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (ترقيةك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 67 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 13.556 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (ترقيةك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة

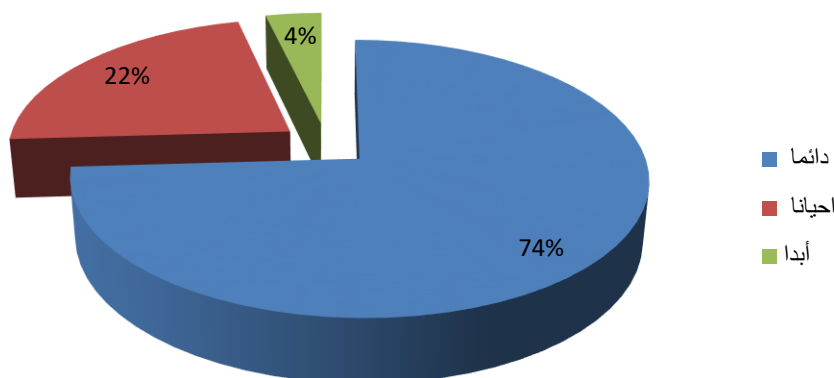
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن الترقية لوظيفة أعلى يدفعهم لتطوير مهاراتهم الإبداعية و ذلك أن الموظف كل ما تمت ترقيته وظيفة أعلى كلما أصبح راضيا على العمل الذي يقدمه أكثر و يحاول أن يقدم أكثر و يحاول أن يتطور في قدراته و مهاراته الإبداعية للتفوق أكثر في عمله للحصول على ترقية أعلى .

العبارة رقم (18): وجود نظام علاوات مستمر يكفل عملك بشكل جيد

جدول رقم(22): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 18 من المحور 03 .

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية | كا ² | | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-----------|----------------|-----------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دائما | 20 | 74% | | | | | |
| أحيانا | 6 | 22% | 5.991 | 21.556 | 0.05 | 2 | دالة إحصائياً |
| أبدا | 1 | 4% | | | | | |
| المجموع | 27 | 100% | | | | | |



الشكل رقم (18) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 18 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (وجود نظام علاوات مستمر يكفل عملك بشكل جيد) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 74 % من أفراد العينة أجابوا ب دائما ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في

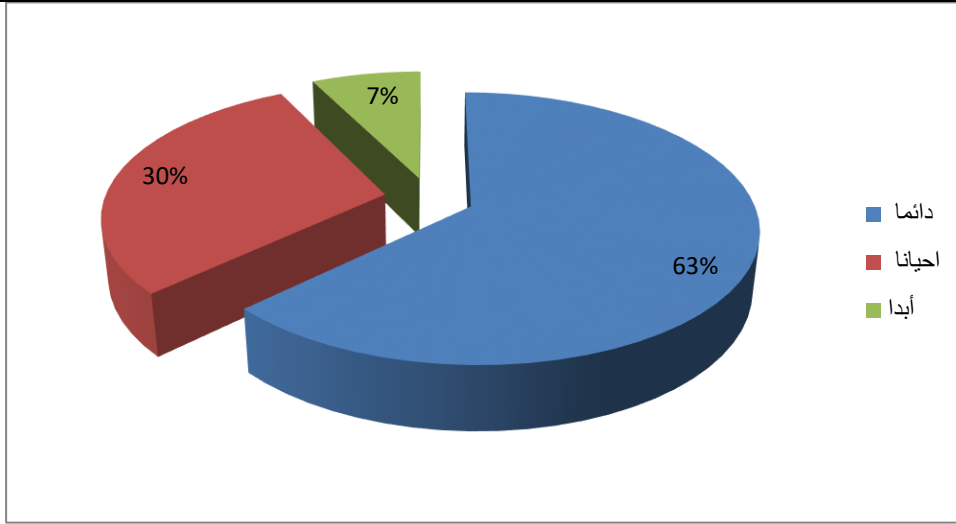
الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 21.556 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (وجود نظام علاوات مستمر يكفل عمك بشكل جديد) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يؤكدون نظام علاوات مستمر يكفل عملهم بشكل جيد و ذلك لأن نظام العلاوات المستمر يعتبر من الأنظمة الأكثر تحفيزا للقيام بالعمل الجيد .

العبارة رقم (19): تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية
جدول رقم(23): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 19 من المحور 03 .

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا ² | | النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | المجدولة | المحسوبة | | | |
| دالة إحصائياً | 2 | 0.05 | 5.991 | 12.667 | 63% | 17 | دائماً |
| | | | | | 30% | 8 | أحياناً |
| | | | | | 7% | 2 | أبداً |
| | | | | | 100% | 27 | المجموع |



الشكل رقم (19) : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 19 من المحور 03

يتضح من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة التي تنص على (تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 63 % من أفراد العينة أجابوا ب دائماً ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 12.667 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم العينة المدروسة لديهم نظرة أن تكليفهم بعمل قيادي يساعدهم في تطوير مهاراتهم الإبداعية و ذلك لأن أسلوب القيادة يلعب دوراً أساسياً في بروز الأفكار و

الخبرات و القدرة على التطلع على مستقبل تحفيز أكبر للعمل بشكل جيد بتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظف .

ثانيا : مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها :

مقارنة النتائج بالفرضيات :

الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان .

جدول رقم (24): يوضح تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين :

| السؤال | كأ | الدلالة الإحصائية |
|--------------|--------|-------------------|
| السؤال رقم 1 | 20,222 | دالة |
| السؤال رقم 2 | 16,667 | دالة |
| السؤال رقم 3 | 6,889 | دالة |
| السؤال رقم 4 | 0,667 | غير دالة |
| السؤال رقم 5 | 8,222 | دالة |
| السؤال رقم 6 | 2,899 | غير دالة |

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص أن التخطيط له دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، فانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث النظري الفكري ، و النتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه يدل على أن التخطيط من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات الرياضية إذ يلعب التخطيط دورا في تحديد أهداف المنظمة بدقة ووضع خطط إستراتيجية ساهم في تذليل الصعوبات التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف ، و تنبع أهمية التخطيط بأنه السبيل المتاح أمام الإدارة للحاق بركب المنظمات المتقدمة ، و الانتقال الإدارة من رحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، و لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط ، لأن التخطيط في مجال الإدارة ملية واسعة و مستمرة ن و تتضمن جوانب عديدة ، و مجالات مختلفة للعمليات الإدارية ، و هذا ما تأكده دراسة (Allani etal 2003) تحت عنوان

تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري ، و عليه فالفرضية الأولى تحققت الفرضية الثانية :
للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان .

جدول رقم (25): يوضح تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين :

| السؤال | كا2 | الدلالة الإحصائية |
|---------------|--------|-------------------|
| السؤال رقم 7 | 13,370 | دالة |
| السؤال رقم 8 | 10,667 | دالة |
| السؤال رقم 9 | 24,889 | دالة |
| السؤال رقم 10 | 6,889 | دالة |
| السؤال رقم 11 | 18,667 | دالة |
| السؤال رقم 12 | 18,667 | دالة |
| السؤال رقم 13 | 6,222 | دالة |

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص أن التكوين له دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، فانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث النظري الفكري ، و النتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه يدل على أن التكوين من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات الرياضية ، و يعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة - كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز - من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم بتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا ، كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين، ... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، إضافة إلى ما سبق فإن عملية التكوين تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه . كما لا تقتصر برامج التكوين على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك

إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فالتكوين هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التكوين إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزي، و من هنا نقول أن للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و هذا ما يتفق مع دراسة د/ بشير حسام و حملاوي عامر تحت عنوان دور التكوين في اكتساب طلبة معهد ع ت ن ب ر بعض المهارات . و عليه فالفرضية الثانية قد تحققت .

الفرضية الثالثة : لتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث من الاستبيان .

جدول رقم (26): يوضح تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين :

| السؤال | كا | الدلالة الإحصائية |
|---------------|--------|-------------------|
| السؤال رقم 14 | 10,704 | دالة |
| السؤال رقم 15 | 10,704 | دالة |
| السؤال رقم 16 | 17,556 | دالة |
| السؤال رقم 17 | 13,556 | دالة |
| السؤال رقم 18 | 21,556 | دالة |
| السؤال رقم 19 | 12,667 | دالة |

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص أن التحفيز له دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، فانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث النظري الفكري ، و النتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه يدل على أن التحفيز من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات الرياضية إذ يلعب التحفيز في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، و حتى ينمو الإبداع الإداري و يحقق هدفه المتمثل أساساً في التطوير المنظمة و عملها و ترقيتها إلى الأحسن فإنه لابد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، و من بين هذه المقومات التي تساهم في تنمية بشكل مباشر وفعال وهي الحوافز . حيث تعتبر

الحوافز من العوامل التي تساعد على الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة لأن للإبداع تقاليد ومعايير منها دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت ، فعندما تتبنى المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد العامل على الاستمرار في أن يكون أدائه بأفضل صورة ممكنة. كما قد أثبتت الدراسات أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، أما العكس يؤدي إلى الإحباط، وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيجلب لهم المزيد من النكد والإحباط. كذلك يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنه فرص للتعلم والسماح للموظفين أحيانا بتجريب أفكارهم و السماح بهامش بسيط من الخطأ وسيلتين تنمية و تطوير الإبداع ، و في نفس السياق لابد من الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على المحاولة فهذا يعتبر من القوانين التي يمكن توجيه العملية الإبداعية و تنميتها عند العمل . و من هنا يكون التحفيز له دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و هذا ما يتفق مع دراسة د/ صلاح الدين عواد الكبيسي تحت عنوان تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد . و عليه فالفرضية الثالثة قد تحققت .

مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

جدول رقم (27) : يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة .

| النتيجة | صياغتها | الفرضية |
|---------|--|-------------------------|
| تحققت | للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | الفرضية الجزئية الأولى |
| تحققت | للتكوين دور تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | الفرضية الجزئية الثانية |
| تحققت | للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | الفرضية الجزئية الثالثة |
| تحققت | لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | الفرضية العامة |

من خلال الجدول رقم 24 و 25 و 26 يتبين أن الثلاث فرضيات الجزئية التي صاغها الطالب و اقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، و هذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للموظفين المبين في الجدول أعلاه رقم 27 و منه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت و التي تنص :

لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

1- الاستنتاج العام :

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تندرج ضمن مجال الإدارة الرياضية التي يعتمد فيها على دراسة جانب تسيير المؤسسات الرياضية و يعالج الطالب موضوع يندرج ضمن التسيير الرياضي و المتمثل في دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و قد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

نستنتج تحقق الفرضية العامة و التي تنص على الدور الرئيسي الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، و هذا يدل على أن الأساليب التسييرية المنتهجة في مديرية الشباب و الرياضة تعتمد على إستراتيجيات تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية .

بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى التي تنص على للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و هذا يبرز أهمية التخطيط في تطوير المهارات الإبداعية إذ لا يمكن تطوير المهارات الإبداعية إلا من خلال إستراتيجية التخطيط مبنية على أساس علمي .

بعد تحليل نتائج الفرضية الثانية التي تنص على للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين و هذا يبرز أهمية التكوين في تطوير المهارات الإبداعية إذ لا يمكن تطوير المهارات الإبداعية إلا من خلال إستراتيجية التكوين يشرف عليها كفاءات تقدم إضافات و معطيات و حلول و أفكار للموظفين .

و انطلاقا من تحليل الفرضية الثالثة التي تنص على أن للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ، إذ أن الحوافز المادية و المعنوية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي و إذا تحقق الرضا الوظيفي فإنه يظهر في المهارات الإبداعية التي يقدمها الموظفون في عملهم و أفكارهم .

2- الاقتراحات و التوصيات :

انطلاقا من النتائج التي أظهرتها الدراسة ، و اعتمادا على تحليل و مناقشة النتائج من قبل الطالب الباحث ، يمكن طرح بعض التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار و ترقى بالمستوى الأدائي للموظفين في مديرية الشباب و الرياضة في المجال التسييري المبني على الأساس الاستراتيجي :

- اعتماد برامج تكوينية تدريبية لتنمية قدرات و مهارات فكرية للموظفين ، للارتقاء بمستوى أدائهم داخل المديرية و توفير مناخ تنظيمي يمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية على المستوى التسييري داخل المؤسسة الرياضية ، و ذلك من خلال تطوير البنية الداخلية للمؤسسات الرياضية بصفة عامة اعتماد نظام الحوافز (المادية ، المعنوية) ، و أساليب الإشراف ، و تحين المنظومة القانونية بشكل يساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الإستراتيجية كاللخطيط و التكوين و التحفيز التي تتسم بالإبداع و الابتكار كي تتماشى مع المتغيرات البيئية الخارجية .

- تفعيل دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- وضع طرق أكثر فاعلية و إيجابية لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .
- قيام المسؤولين في مديريات الشباب و الرياضة بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بضرورة المساهمة في التخطيط لتطوير مهاراتهم الإبداعية و العمل أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة .
- تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، و الابتعاد عن المحاباة و الوساطة ، ووضع معايير واضحة لشغل المناصب القيادية و الإشرافية ، و هذا بدوره يعتبر تحفيز للموظف ، وفقا لمبدأ الكفاءة والحكمة الإدارية في التسيير .
- تطوير الجانب الإداري بالمؤسسة الرياضية ، من خلال اعتماد تقنيات تكنولوجية جديدة من شأنها أن تقلل من الاجراءات الإدارية التي تثقل كاهل إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ، و محاولة تحديد مهام الموظفين بدقة ، و تجسيد سلوك إبداعي سهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة .

3- الآفاق المستقبلية للدراسة :

كما يبقى المجال مفتوحا أمام الطلبة و الباحثين في دراسة موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين من خلال دراسة التغيرات الحاصلة في إدارة المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في تحديد إستراتيجيتها المستقبلية و تناول عدة أنماط تسييرية مبنية على أساس استراتيجي في مؤسسات رياضية أخرى و استخدام أساليب و أدوات لجمع البيانات تختلف عن الأساليب التي يستعملها الطالب في الدراسة الحالية ، ما يساعد في الحصول على نتائج د تفيد في تقديم اقتراحات تسهم في الرقي بالمجال الإداري الرياضي بالمؤسسة الرياضية الجزائرية .

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التنظيم في الرياضة

" استمارة استبيان موجهة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة "

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة و التي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين " و هذا لاستكمال مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة و تسيير رياضي .

و نرجو منكم تعبئة الاستمارة بعناية و دقة و إختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق رأيكم .

و شكرا على اهتمامكم و تعاونكم

السنة الجامعية 2018 / 2019

المحور الأول : للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين :

1 - يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .

دائما أحيانا أبدا

2 - يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تزيد من حرية الإبداع و الابتكار لدى الموظفين .

دائما أحيانا أبدا

3 - تشجع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

دائما أحيانا أبدا

4- يحرص العاملون على المشاركة في عملية لتخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

دائما أحيانا أبدا

5 - يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم .

دائما أحيانا أبدا

6 - للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم .

دائما أحيانا أبدا

المحور الثاني : للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لموظفين .

7 - تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين .

دائما أحيانا أبدا

8 - التكوين يدفع للموظف إلى العمل جديدا و مثابرة .

دائما أحيانا أبدا

9- التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

دائما أحيانا أبدا

10 - التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين.

دائما أحيانا أبدا

11 - البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

دائما أحيانا أبدا

12- البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين.

دائما أحيانا أبدا

13 - البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين.

دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث : للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

14 - المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية .

دائما أحيانا أبدا

15 - تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك .

دائما أحيانا أبدا

16 - تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عملك .

دائما أحيانا أبدا

17 - ترقيةك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك .

دائما أحيانا أبدا

18 - وجود نظام علاوات مستمر يكفل عملك بشكل جديد .

دائما أحيانا أبدا

19- تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية .

دائما أحيانا أبدا

قائمة المصادر و المراجع :

المصادر:

1. الحديث النبوي الشريف .
2. القواميس و المعاجم :
1. أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية ، ط 1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2008 م .
2. مسعود جبران ، الرائد ، المجلد 1 ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2003 م .
3. هاشم إسماعيل : المعجم الوسيط ، دون طبعة ، دار الفكر ، المجلد 2 ، القاهرة ، مصر ، دون سنة .

المراجع:

1. إبراهيم عبد الهادي محمد ، الإدارة ، مفاهيمها ، أنواعها و عملياتها ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، مصر ، دون سنة نشر .
2. أحمد محمد الطيب : الإحصاء في التربية و علم النفس ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
3. إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي : طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
4. أسامة أمين ربيع ، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة ، ط 2 مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
5. الزهري رنده ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، المجلد 30 ، 2002 .
6. الرهان ، أميمه : نظريات ، منظمات الأعمال ، الأردن 1992 .
7. العنزى دور المميز لإدارة الموارد البشرية ، الألفية الثالثة ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 23 ، 2004 م .
8. العواجي إبراهيم ، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1406هـ .
9. الفياض محمود ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية ، 1995 .
10. النمر سعود محمد ، الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، المدير العربي ، دون سنة .

11. الهيبي ، خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 م .
12. بامية سلوى ، الإبداع و إدارة الأزمات في الدول العربية ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 .
13. بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوي ، رؤية تطبيقية مبسطة ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث ، البحرين ، الكويت ، 2000 .
14. تامي ملحم : مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
15. خالد عبد الرحمان العيني ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 1999 م .
16. خالد عبد الرحمان الهيبي التنظيم الصناعي ، دار مكتبة الحماد للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، الأردن ، 1999 م .
17. رايح التركي ، الدراسات السابقة ، ص 123 سنة 1991 .
18. عبد الفتاح محمد العيسوي ، عبد الرحمان محمد العيسوي : مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي و الفكر الحديث ، دار الراءب الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
19. عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس و فنيات كتابة البحث العلمي ، ط 4 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
20. عساف عبد المعطي : السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994 .
21. علاء الدين يوسف و آخرون عائد الإستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين ، إيتراك نشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 م .
22. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة عد إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 1 عمان ، الاردن ، 2005 .
23. فريد كامل أبو زينة و آخرون : منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006 .

24. فضيل دليو : دراسات في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1995 .
25. ليلي السيد فرحات : قياس و الاختبار في التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
26. محمد زيان عمر : البحث العلمي و مناهجه و تقنياته ، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1983 .
27. محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
28. مقران بلقاسم (دور الابداع الاداري في زيادة فعالية ادارة المنشأة الادارية، المسيلة، 2013.
29. مؤيد سعيد سالم إدارة اموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث نشر و التوزيع ، دون طبعة ، الأردن ، 2006م.
30. ناصر داداي عدون الإدارة التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون طبعة ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 م .
31. يوسف حجيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 45 .

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- Oren Harari Bach to the future Management review 82 September .1993

الدوريات و المجلات العلمية :

1. الشبيني ، هاشم : الإبداع ماهيته و مقوماته و أساليب قياسه ، القاهرة ، مجلة التنمية الإدارية العدد 75 ، 1997 .
2. الصرايرة أكنم العلاقة بين الثقافة و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات ، مجلة مؤتة ، المجلد 18 العدد 4 ، 2003 م .
3. عبد الله أحمد العولقي : أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة ، اليمن ، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2018 .

4. فضل الله المقومات السياسية و الإقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في العالم العربي و أثرها في توجهات الإبداع الإداري ، مجلة العربية للإدارة ص 10 العدد 3 ، 1406 هـ .
5. محمد محمود فؤاد إتخاذ القرارات باستخدام التفكير الإبتكاري ، مجلة التنمية الإدارية العدد 53 ، 1991.

الأطروحات و الرسائل العلمية :

1. الحقباني تركي عبد الرحمان ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، دراسة إستطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، جامعة الملك سعود ، 1418 هـ .
2. سامي ، عمري ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجزائر ، 2007 .

NPAR TESTS

/CHISQUARE=12 عبارة 11 عبارة 10 عبارة 9 عبارة 8 عبارة 7 عبارة 6 عبارة 5 عبارة 4 عبارة 3 عبارة 2 عبارة 1 عبارة
عبارة 19 عبارة 18 عبارة 17 عبارة 16 عبارة 15 عبارة 14 عبارة 13 عبارة
/EXPECTED=EQUAL
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

| Remarques | |
|----------------|--|
| Sortie obtenue | |
| Commentaires | |
| Entrée | Données |
| | Jeu de données actif |
| | Filtre |
| | Pondération |
| | Fichier scindé |
| | N de lignes dans le fichier de travail |
| | Gestion des valeurs manquantes |
| | Observations utilisées |
| Syntaxe | |
| Ressources | Temps de processeur |
| | Temps écoulé |
| | Nombre d'observations autorisées ^a |

Remarques

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| Sortie obtenue | | 08-MAY-2019 00:38:28 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | |
| | Jeu de données actif | |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 28 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test. |
| Syntaxe | | <p>NPAR TESTS</p> <p>/CHISQUARE= 6 عبارة 5 عبارة 4 عبارة 3 عبارة 2 عبارة 1 عبارة</p> <p>12 عبارة 11 عبارة 10 عبارة 9 عبارة 8 عبارة 7 عبارة</p> <p>19 عبارة 13 عبارة 14 عبارة 15 عبارة 16 عبارة 17 عبارة 18 عبارة</p> <p>/EXPECTED=EQUAL</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/MISSING ANALYSIS.</p> |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,05 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,20 |
| | Nombre d'observations autorisées ^a | 71493 |

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type | Minimum | Maximum |
|--|----|---------|------------|---------|---------|
| يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها | 27 | 1,41 | ,747 | 1 | 3 |
| يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحد من حرية لادبع و الإبتكار لدى الموظفين | 27 | 1,44 | ,751 | 1 | 3 |
| تشجع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | 27 | 1,59 | ,747 | 1 | 3 |
| يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير لدى الموظفين | 27 | 1,89 | ,801 | 1 | 3 |
| يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | 27 | 1,63 | ,839 | 1 | 3 |
| للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | 27 | 1,74 | ,813 | 1 | 3 |
| تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين | 27 | 1,15 | ,362 | 1 | 2 |
| التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدياً و مثابرة | 27 | 1,56 | ,801 | 1 | 3 |
| التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين | 27 | 1,26 | ,526 | 1 | 3 |
| التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين | 27 | 1,59 | ,694 | 1 | 3 |
| البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين | 27 | 1,33 | ,555 | 1 | 3 |
| البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين | 27 | 1,33 | ,620 | 1 | 3 |
| البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين | 27 | 1,70 | ,869 | 1 | 3 |
| المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهارتك الإبداعية | 27 | 1,19 | ,396 | 1 | 2 |
| تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك | 27 | 1,19 | ,396 | 1 | 2 |
| تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عمالك | 27 | 1,37 | ,629 | 1 | 3 |
| ترقيتك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك | 27 | 1,48 | ,753 | 1 | 3 |
| وجود نظام علاوات مستمر يكفل عمالك بشكل جديد | 27 | 1,30 | ,542 | 1 | 3 |
| تخليقكم يعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية | 27 | 1,44 | ,641 | 1 | 3 |

Test du khi-deux
Fréquences

يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|---------|------------------|-------------|---------|
| دائماً | 20 | 9,0 | 11,0 |
| أحياناً | 3 | 9,0 | -6,0 |
| أبداً | 4 | 9,0 | -5,0 |
| Total | 27 | | |

يضع التخطيط مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحد من حرية لادبع و الإبتكار لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|---------|------------------|-------------|---------|
| دائماً | 19 | 9,0 | 10,0 |
| أحياناً | 4 | 9,0 | -5,0 |
| أبداً | 4 | 9,0 | -5,0 |
| Total | 27 | | |

تشجع إدارة المنشأة على المشاركة في التخطيط لتطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|---------|------------------|-------------|---------|
| دائماً | 15 | 9,0 | 6,0 |
| أحياناً | 8 | 9,0 | -1,0 |
| أبداً | 4 | 9,0 | -5,0 |
| Total | 27 | | |

بحرص العاملين على المشاركة في عملية التخطيط لتطوير لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 10 | 9,0 | 1,0 |
| أحيانا | 10 | 9,0 | 1,0 |
| أبدا | 7 | 9,0 | -2,0 |
| Total | 27 | | |

يساهم الموظفون في معالجة معوقات تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 16 | 9,0 | 7,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 6 | 9,0 | -3,0 |
| Total | 27 | | |

للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 13 | 9,0 | 4,0 |
| أحيانا | 8 | 9,0 | -1,0 |
| أبدا | 6 | 9,0 | -3,0 |
| Total | 27 | | |

تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 23 | 13,5 | 9,5 |
| أحيانا | 4 | 13,5 | -9,5 |
| Total | 27 | | |

التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدياً و متابرة

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 17 | 9,0 | 8,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| Total | 27 | | |

التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 21 | 9,0 | 12,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 1 | 9,0 | -8,0 |
| Total | 27 | | |

التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 14 | 9,0 | 5,0 |
| أحيانا | 10 | 9,0 | 1,0 |
| أبدا | 3 | 9,0 | -6,0 |
| Total | 27 | | |

البرامج التكوينية تساهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 19 | 9,0 | 10,0 |
| أحيانا | 7 | 9,0 | -2,0 |
| أبدا | 1 | 9,0 | -8,0 |
| Total | 27 | | |

البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحديثة لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 20 | 9,0 | 11,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 2 | 9,0 | -7,0 |
| Total | 27 | | |

البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بتزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 15 | 9,0 | 6,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 7 | 9,0 | -2,0 |
| Total | 27 | | |

المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 22 | 13,5 | 8,5 |
| أحيانا | 5 | 13,5 | -8,5 |
| Total | 27 | | |

تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 22 | 13,5 | 8,5 |
| أحيانا | 5 | 13,5 | -8,5 |
| Total | 27 | | |

تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عملك

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 19 | 9,0 | 10,0 |
| أحيانا | 6 | 9,0 | -3,0 |
| أبدا | 2 | 9,0 | -7,0 |
| Total | 27 | | |

ترقيتك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 18 | 9,0 | 9,0 |
| أحيانا | 5 | 9,0 | -4,0 |
| أبدا | 4 | 9,0 | -5,0 |
| Total | 27 | | |

وجود نظام علاوات مستمر يكفل عملك بشكل جديد

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 20 | 9,0 | 11,0 |
| أحيانا | 6 | 9,0 | -3,0 |
| أبدا | 1 | 9,0 | -8,0 |
| Total | 27 | | |

تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية

| | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| دائما | 17 | 9,0 | 8,0 |
| أحيانا | 8 | 9,0 | -1,0 |
| أبدا | 2 | 9,0 | -7,0 |
| Total | 27 | | |

Tests statistiques

| | يضع التخ طيظ مجم وعه من القوا عد و بساء د التخ طيظ على تحد د الأهد اف المرا د الو صو ل اليها | تشج ع إدارة المنش أة على المشا ركة في التخ طيظ لتطوي ر المها رات الإبدا عية لدى المو ظفين | يحر ص العامل ين على المشا ركة في عمل ة التخ طيظ ر الإبدا ية لدى المو ظفين | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Khi- deux | 20, 22 2 ^a | 16, 667 a | 6,8 89 ^a | ,66 7 ^a | | | | | | | | | | | | | | |
| ddl | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Sig. asy mpt otiqu e | ,00 0 | ,00 0 | ,03 2 | ,71 7 | | | | | | | | | | | | | | |

Tests statistiques

| | يساهم الموظفين في معالجة مواقف تطبيق الخطة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | للموظفين فرص في مناقشة خطة المؤسسة لتطوير المهارات الإبداعية لديهم | تؤدي الدورات التكوينية إلى الرفع من القدرات الفكرية للموظفين | التكوين يدفع للموظف إلى العمل جدية و مثابرة | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Khi-deu x ddl Sig. asympt otique | 8,222 ^a 2 ,016 | 2,889 ^a 2 ,236 | 13,37 0 ^b 1 ,000 | 10,66 7 ^a 2 ,005 | | | | | | | | | | |

Tests statistiques

| | التكوين يساعد على إضافة المهارات العلمية و المهارات الإبداعية لدى الموظفين | التكوين يزيد من القدرة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية لدى الموظفين | البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحدیثة لدى الموظفين | البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف المهارات الحدیثة لدى الموظفين | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Khi-deux ddl Sig. asymptotiq ue | 24,889 ^a 2 ,000 | 6,889 ^a 2 ,032 | 18,667 ^a 2 ,000 | 20,667 ^a 2 ,000 | | | | | | | | | | |

Tests statistiques

| | البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه لدى الموظفين | المكافآت التي تقدمها الإدارة تزيدك من مهاراتك الإبداعية | تحسين العمل و زيادة الأجر يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك | تحسين الوضع الوظيفي يشعرك بالراحة أثناء عمالك | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| Khi-deux ddl Sig. asymptotique | 6,222 ^a 2 ,045 | 10,704 ^b 1 ,001 | 10,704 ^b 1 ,001 | 17,556 ^a 2 ,000 | | | | | | |

Tests statistiques

| | ترقيتك لو وظيفة أعلى يدفعك لتطوير المهارات الإبداعية لديك | وجود نظام علاوات مستمر يكتل عمالك بشكل جديد | تكليفكم بعمل قيادي يساعدك في تطوير المهارات الإبداعية |
|-------------------|--|--|--|
| Khi-deux | 13,556 ^a | 21,556 ^a | 12,667 ^a |
| ddl | 2 | 2 | 2 |
| Sig. asymptotique | ,001 | ,000 | ,002 |

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 9,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13,5.

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين من خلال :

- التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية السائدة في مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على كيفية تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.
- تقديم بعض التوصيات في هذا الصدد.

مشكلة الدراسة : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ؟

التساؤل العام : هل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ؟

- هل للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ؟

- هل للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين ؟

فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة :

لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

-الفرضيات الجزئية :

- للتخطيط دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .
- للتكوين دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .
- للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين .

عينة الدراسة: المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات و تتكون عينة بحثنا هذا من 33 عامل بمديرية الشباب و الرياضة.

المنهج المستخدم :اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة .

أدوات الدراسة:اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان + نظام SPSS .

النتائج المتوصل إليها:

بعد تحليلنا لنتائج الاستبانة المتعلقة بالموظفين تمكنا من إثبات الفرضيات الجزئية بشكل كبير عن طريق إيجاباتهم التي لنا أن لإستراتيجية إدارة الموارد

البشرية دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين وهذا ما يتفق مع فرضيتنا العامة.

✓ معرفة دور التخطيط في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

✓ إبراز دور التكوين في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

✓ محاولة تبين أن للتحفيز دور في تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين.

أهم الاقتراحات :

✓ الاعتماد على برامج تكوينية تدريبية لتنمية القدرات الفكرية و الإبداعية لدى الموظفين .

✓ قيام المسؤولين بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بضرورة المساهمة في التخطيط لتطوير مهاراتهم الإبداعية .

✓ إبراز أهمية و دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

✓ تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب لكونه تحفيز للكفاءات وفقا لمبدأ الكفاءة و الحكمة الإدارية في التسيير .

Résumé:

Titre de l'étude: Le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans le développement des compétences créatives des employés.

Les objectifs des études : Cette recherche vise à connaître le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans le développement des compétences créatives des employés par le biais de :

- La Connaissance de la stratégie de gestion des ressources humaines prévalant à la Direction de la jeunesse et des sports.
- Apprendre à développer les compétences créatives des employés de la Direction de la jeunesse et des sports.
- Connaître la nature de la relation entre la stratégie de gestion des ressources humaines et le développement des compétences créatives du personnel.
- Faites des recommandations à cet égard.

Problématique d'étude: la stratégie des ressources humaines et son rôle dans le développement des compétences créatives des employés?

Question générale: La GRH a-t-elle un rôle à jouer dans le développement des compétences créatives des employés?

Questions partielles:

- La planification joue-t-elle un rôle dans le développement des compétences créatives des employés?
- La formation joue-t-elle un rôle dans le développement des compétences créatives des employés?
- La motivation joue-t-elle un rôle dans le développement des compétences créatives des employés?

Hypothèses d'étude:

- Hypothèse générale:

La stratégie de gestion des ressources humaines joue un rôle dans le développement des compétences créatives des employés

- hypothèses partielles:

- La planification joue un rôle dans le développement des compétences créatives des employés.
- Rôle de formation dans le développement des compétences créatives du personnel.
- Stimuler le rôle dans le développement des compétences créatives des employés.

Échantillon de l'étude:

L'enquête détaillée étant l'une des méthodes les plus simples de sélection des échantillons, l'échantillon de cette étude comprend 33 travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports.

La méthodologie utilisée: Nous avons adopté dans notre recherche sur l'approche descriptive car elle correspond à la nature du problème étudié.

Outils d'étude: Dans notre étude, nous nous sommes basés sur le questionnaire SPSS.

Résultats:

Après avoir analysé les résultats du questionnaire du personnel, nous avons pu prouver les hypothèses partielles en affirmant en grande partie que la stratégie des ressources humaines joue un rôle dans le développement des compétences créatives

du personnel, conformément à notre hypothèse générale.

- Connaître le rôle de la planification dans le développement des compétences créatives des employés

- Souligner le rôle de la formation dans le développement des compétences créatives des employés.

- Essayer de démontrer que la motivation joue un rôle dans le développement des compétences créatives des employés.

Suggestions clés:

- Recours aux programmes de formation pour développer les capacités intellectuelles et créatives des employés.

- Les fonctionnaires tiennent des réunions périodiques avec le personnel pour les familiariser avec la nécessité de contribuer à la planification pour développer leurs compétences créatives.

- Souligner l'importance et le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans les institutions sportives.

- L'incarnation du principe de l'homme juste au bon endroit pour être une incitation à acquérir des compétences selon le principe de compétence et la sagesse de la gestion en administration.