



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضة



بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية والرياضة- الإدارة الرياضية

بعنوان:

قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز
المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة
الإتحادية

**Measuring some indicators of administrative
creativity in the light of the material and moral
incentives for employees of the Federal Ministry of
Youth and Sports**

إعداد الباحثة :

عفاف على الله محمد علي

إشراف :

أ.د/ أمال محمد إبراهيم بابكر

١٤٤٤هـ-٢٠٢٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ

هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ)

صدق الله العظيم

سورة الزمر الآية (١٨)

الإهداء

إلى الغالية....

التي غمرتني بعطفها ودعائها.. أمي الحبيبة

إلى والدي...

أطال الله في عمره

إلى شريك دربي ...

الذي طالما وقف بجانبني وساندني...زوجي الغالي

إلى أبنائي إلى أخواني وأخواتي

إلى أستاذتي المشرفة...

التي لم تبخل علي بعلم أو معرفة إلا وقدمتها

إلى كل طالب علم ومعرفة

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني على هذا العمل ووفقني فيه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين (صلى الله عليه وسلم).

أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل،

وأخص بالشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأشكر كلية التربية البدنية والرياضة، على مقدمتها عميد الكلية البروفيسور أحمد آدم أحمد، وقسم الإدارة الرياضية، وكل أساتذة الكلية لهم كل الشكر.

وأخص بالشكر البروفيسور المشرفة على هذا البحث أمال محمد إبراهيم التي لم تبخل علي بنصائحها وكانت خير معين.

والشكر موصول أيضاً إلى كل العاملين بوزارة الشباب والرياضة.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	
I	الإستهلال	
II	الإهداء	
III	الشكر والتقدير	
IV	قائمة المحتويات	
XI	قائمة الجداول	
XII	قائمة الأشكال	
XIV	قائمة الملاحق	
XV	المستخلص	
XVII	Abstract	
الفصل الأول الإطار العام للبحث		
١	مقدمة البحث	١-١
٣	مشكلة البحث	٢-١
٥	أهمية البحث	٣-١

٥	أهداف البحث	٤-١
٥	تساؤلات البحث	٥-١
٦	حدود البحث	٦-١
٦	المعالجات الإحصائية	٧-١
٦	مصطلحات البحث	٨-١
الفصل الثاني القراءات النظرية والدراسات المرجعية اولاً: القراءات النظرية		
٩	المبحث الأول: قياس وتقييم الأداء	١-٢
٩	مفهوم القياس وتقييم الأداء	١-١-٢
٩	خصائص القياس وتقييم الأداء	٢-١-٢
١٠	أهداف تقييم الأداء	٣-١-٢
١٢	مؤشرات قياس الأداء	٤-١-٢
١٢	أهمية قياس الأداء	٥-١-٢
١٢	مؤشرات لقياس الأداء للموارد البشرية	٦-١-٢
١٦	المبحث الثاني: الإبداع الإداري	٢-٢

١٦	المطلب الأول: الإبداع	١-٢-٢
١٦	مفهوم وتعريف الإبداع	١-١-٢-٢
١٨	الحاجة للإبداع	٢-١-٢-٢
١٩	عناصر الإبداع	٣-١-٢-٢
١٩	صور الإبداع	٤-١-٢-٢
٢٠	المزيج الإبداعي	٥-١-٢-٢
٢٠	مستويات الإبداع	٦-١-٢-٢
٢١	خصائص الإبداع	٧-١-٢-٢
٢١	مكونات الإبداع	٨-١-٢-٢
٢١	مراحل الإبداع	٩-١-٢-٢
٢٢	مبادئ الإبداع	١٠-١-٢-٢
٢٢	أنواع الإبداع	١١-١-٢-٢
٢٣	خصائص وصفات الشخصية المبدعة	١٢-١-٢-٢
٢٤	العناصر الذهبية لتحقيق الإبداع	١٣-١-٢-٢
٢٤	الفرق بين الإبداع والابتكار	١٤-١-٢-٢
٢٥	خصائص الشخصية المبتكرة	١٥-١-٢-٢

٢٦	المطلب الثاني: الإبداع الإداري	٢-٢-٢
٢٦	تعريف ومفهوم الإبداع الإداري	١-٢-٢-٢
٢٦	أهمية الإبداع الإداري	٢-٢-٢-٢
٢٧	مهارات الإبداع الإداري	٣-٢-٢-٢
٢٧	مراحل الإبداع الإداري	٤-٢-٢-٢
٢٨	مقومات الإبداع الإداري	٥-٢-٢-٢
٢٨	أنواع الإبداع الإداري	٦-٢-٢-٢
٢٨	العوامل التي تساعد علي تنمية الإبداع الإداري	٧-٢-٢-٢
٢٩	عوامل دعم الإبداع الإداري	٨-٢-٢-٢
٣٣	المبحث الثالث: الحوافز	٣-٢
٣٣	مفهوم الحوافز	١-٣-٢
٣٣	أهمية الحوافز	٢-٣-٢
٣٤	مقومات الحوافز	٣-٣-٢
٣٤	أنواع الحوافز	٤-٣-٢
٣٤	نظريات الحوافز	٥-٣-٢
٣٦	عناصر الحوافز	٦-٣-٢

٣٦	دور الحوافز في المنظمات الإبداعية	٧-٣-٢
٣٩	المبحث الرابع: وزارة الشباب والرياضة	٤-٢
٣٩	الهدف العام	١-٤-٢
٣٩	الوحدات التابعة	٢-٤-٢
٣٩	نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة	٣-٤-٢
٣٩	مراحل تطور الوزارة	٤-٤-٢
٤٠	القوانين المنظمة لعمل الوزارة	٥-٤-٢
٤٠	القوى العاملة بالوزارة	٦-٤-٢
٤٠	الإحصاء العام لوحدات وزارة الشباب والرياضة	٧-٤-٢
ثانياً: الدراسات المرجعية		
٤٣	المبحث الخامس: الدراسات المرجعية	٥-٢
٤٣	عرض الدراسات المرجعية	١-٥-٢
٥٢	التعليق على الدراسات المرجعية	٢-٥-٢
٥٣	أوجه الشبه والإختلاف	٣-٥-٢
٥٣	الإستفادة من الدراسات المرجعية	٤-٥-٢

<p style="text-align: center;">الفصل الثالث</p> <p style="text-align: center;">إجراءات البحث</p>		
٥٤	مقدمة الفصل	١-٣
٥٤	إجراءات البحث	٢-٣
٥٤	منهج البحث	١-٢-٣
٥٤	مجتمع البحث	٢-٢-٣
٥٤	عينة البحث	٣-٢-٣
٥٤	توصيف العينة	١-٣-٢-٣
٥٨	أدوات البحث	٤-٢-٣
٥٨	تصميم الإستبيان	١-٤-٢-٣
٦١	صدق وثبات الإستبيان	٢-٤-٢-٣
٦٢	تطبيق الإستبيان	٣-٤-٢-٣
٦٢	المعالجات الإحصائية	٣-٣
٦٢	صعوبات البحث	٤-٣

الفصل الرابع		
عرض النتائج ومناقشتها		
٦٣	مقدمة الفصل	١-٤
٦٣	عرض ومناقشة تساؤل البحث الأول	٢-٤
٦٨	عرض ومناقشة تساؤل البحث الثاني	٣-٤
٧٤	عرض ومناقشة تساؤل البحث الثالث	٤-٤
٧٩	عرض ومناقشة تساؤل البحث الرابع	٥-٤
الفصل الخامس		
النتائج، التوصيات والمقترحات		
٨٦	أهم النتائج	١-٥
٨٦	التوصيات	٢-٥
٨٦	المقترحات	٣-٥
٨٧	ملخص البحث	٤-٥
٨٩	المراجع	
٩٦	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٥٥	توصيف العينة حسب النوع	١-٣
٥٥	توصيف العينة حسب العمر	٢-٣
٥٦	توصيف العينة حسب المؤهل العلمي	٣-٣
٥٧	توصيف العينة حسب المسمى الوظيفي	٤-٣
٥٩	توصيف لإستمارة الإستبيان في صورتها الأولية قبل العرض على الخبراء	٥-٣
٦٢	يوضح المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ومعامل الارتباط (الثبات) والصدق	٦-٣
٦٤	التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	١-٤
٦٨	التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	٢-٤
٧٥	التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٣-٤

٧٩	التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	٤-٤
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٥٥	توصيف العينة حسب النوع	١-٣
٥٦	توصيف العينة حسب العمر	٢-٣
٥٧	توصيف العينة حسب المؤهل العلمي	٣-٣
٥٨	توصيف العينة حسب المسمى الوظيفي	٤-٣
٦٠	توصيف لإستمارة الإستبيان في صورتها الأولية قبل العرض على الخبراء	٥-٣
٦١	توصيف ميزان التقدير	٦-٣

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
٩٧	إستمارة الإستبيان بصورتها المبدئية	١
١٠٨	إستمارة الإستبيان النهائية الموزعة علي عينة البحث	٢
١١٥	أسماء الخبراء المحكمين	٣

المستخلص

هدف البحث الى قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية، وذلك من خلال الإجابة على أربعة تساؤلات وهي: (ما أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، ما مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية، ما أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، ما مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية)، وقد تم إختيار المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وقد تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية من (رؤساء الأقسام والموظفين)، إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، أظهرت النتائج الآتي:

- يتم منح العاملين بوزارة الشباب والرياضة بعض من الحوافز المادية.
- مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية متوسط.
- لا يتم منح الحوافز المعنوية بصورة مرضية.
- مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية متوسط.

التوصيات:

- زيادة الإهتمام بمنح العاملين للحوافز المادية والمعنوية.
- أن تهئى الوزارة البيئة والمناخ المناسبين للعاملين لتحسين قدراتهم الإبداعية.
- تشجيع الشخصيات المبدعة وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفكارهم.
- خلق مزيد من الثقة بين الإدارات والعاملين.
- إشراك العاملين في حل المشكلات التي تناسب تخصصهم في العمل.

المقترحات:

- تقترح الباحثة إجراء دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في ضوء متغيرات (التدريب، التوظيف).

- تقترح الباحثة إجراء دراسات تتناول بقية عناصر الإبداع الإداري التي لم يتطرق لها هذا البحث وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- معوقات الإبداع الإداري داخل وزارة الشباب والرياضة.
- أساليب تنمية الإبداع الإداري في وزارة الشباب والرياضة.

Abstract

The aim of the research is to measure some indicators of administrative creativity in the light of the material and moral incentives for workers in the Federal Ministry of Youth and Sports, by answering four questions, namely: Moral incentives provided to workers in the Ministry of Youth and Sports, what is the level of administrative creativity in light of moral incentives), the descriptive approach was chosen, and the research community working in the Ministry of Youth and Sports, the sample was chosen randomly from (section heads and employees), the researcher used the questionnaire as a tool to collect The information, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to process the data, **the following results showed:**

- The employees of the Ministry of Youth and Sports are granted some financial incentives.
- The level of administrative creativity in light of material incentives is average.
- Moral incentives are not granted satisfactorily.
- The level of administrative creativity in the light of moral incentives is average.

Recommendations:

- Increasing the interest in giving employees material and moral incentives.
- The ministry should create a suitable environment and climate for workers to improve their creativity.
- Encouraging creative personalities and giving them the opportunity to present their ideas.

- Creating more trust between departments and employees.
- Involve employees in solving problems that suit their specialization at work.

Suggestions:

- The researcher suggests conducting studies related to administrative creativity in light of the variables (training, employment).
- The researcher suggests conducting studies that deal with the rest of the elements of administrative creativity that this research did not address and their relationship to other variables.
- Obstacles to administrative creativity within the Ministry of Youth and Sports.
- Methods of developing administrative creativity in the Ministry of Youth and Sports.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١-١ مقدمة:

تسعى دول العالم الى الأخذ بكل الوسائل الممكنة لدعم التنمية وتطويرها في جميع المجالات، وفئة المبدعين تلعب دوراً هاماً في التنمية، لذا حري بالدول الإهتمام بهذه الفئة بالتدريب والتطوير وتوصيلها الي مرحلة التميز في العمل.

كما أن الأخطار التي تواجه البشرية اليوم والمشكلات التي تواجه الأمم تتعكس على الأفراد، مما يستلزم تقديم حلول إبداعية من أجل تحسين حياة هؤلاء الأفراد (David, ١٩٩٤, p٥٤)

وقضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل إهتمام الباحثين، في عالمنا المعاصر، وقد إتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية وعوامل بيئة خارجية، وقد إهتم بعض السيكولوجيين إهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وإرتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم. (أمال محمد ابراهيم، حماده عيد نوار العنتبلي، ٢٠١٦م، ص ٨٣)

ويعد الإبداع ظاهرة معقدة تتمثل في مجموع العمليات التي من خلالها تتولد الأفكار وتتنور وتتحول إلى قيمة ملموسة، وهو مزيج من المقدرات، والإستعدادات، والخصائص الشخصية للفرد الذي إذا ما وُجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها، ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع، والإبداع متعدد المستويات، إذ يكون على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعة، أو على مستوى المنظمة أو المجتمع، وهو عملية يمكن مراقبتها، وتحليلها، وفهمها، وتكرارها، وتعلمها، وإدارتها؛ وهذه العملية يمتلكها الناس جميعاً بدرجات متفاوتة، ويمكن تشجيع الإبداع وتطويره فهو ليس مقدرة مقترنة بالأشخاص الموهوبين. (Kwan & Rudowicz, ٢٠٠٣, p ٤٢)

والإبداع في مجال العمل الإداري ينشأ نتيجة للإنجاز على إعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع، ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في قدرة المدير على تكييف المنظمة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المنظمة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة. (سالم القحطاني، ١٩٩٣م، ص ٣٣٨)

وهناك حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية، كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فإما أن تسهم هذه المؤسسات في إخراج إنسان متميز مبدع يريحه المجتمع، وإما تسهم في إخراج عدد هائل من الأفراد غير المبدعين، وبناءً على ذلك فإنه على المؤسسات الرياضية الإهتمام بالإبداع وتطبيقه على العاملين بها.

ويعتبر مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة هذا لأن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير. (أمال محمد ابراهيم، حماده عيد نوار العنتلي، ٢٠١٦م، ص ٨٤)

وتمارس المؤسسات العامة والخاصة بواسطة كادرها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى هدفها المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الإستمرارية في الأداء الجيد والفعال. (حازم، سليمان، سليمان، ٢٠١٦م، ص ١٠٩)

ولقد حظي موضوع الحوافز بإهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. (عبدالله الجساسي، ٢٠١١م، ص ١٢)

فالحوافز تعبيرات لإحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف

المشتركة، وبناءً على ذلك فالحوافز ماهي إلا وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع.
(أنس وسليمان، ٢٠٠٩م، ص١٠٧)

وترى الباحثة أنه في ظل التطورات العالمية التي إمتدت الى جميع المجالات ومن بينها المجال الرياضي، كان لابد من أن يمتد هذا التطور الى إحدى مؤسساتها وهي وزارة الشباب والرياضة، وبلا شك أن هذه المؤسسة تواجه تحديات في مواكبة متطلبات العصر الحالي الذي إتسم بسرعة وتيرة تطوره، فكان عليها أن تتخذ الإبداع الأمل الأكبر لحل كثير من المعضلات التي تواجهها، لذا فأن تنمية هذه المؤسسة وتطورها لا يعتمد علي العاملين فقط، بل يعتمد على توفر نوع مبدع ومتميز من العاملين في كافة إداراتها.

ومن خلال هذا البحث سيتم قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين، وطبقت هذه الدراسة بوزارة الشباب والرياضة.

١-٢ مشكلة البحث:

تواجه المنظمات عدة صعوبات وتحديات في عملها ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية إستدعى الأمر جهوداً وقدرات إبداعية وإدارة مبدعة، فنجاح المنظمة يعتمد على قدرة الأفراد العاملين بها على إنتاج أفكار جديدة. (توفيق عطية، ٢٠٠٩م، ص٧)

أكدت كثير من الدراسات منها دراسة (زيتوني ياسين، ٢٠١٦م) و (منصورة شعيب، ٢٠١٧م) على أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (حسين محمد، ٢٠١٤م) حول مستوى الإبداع الإداري حيث ترى أن مستوى الإبداع بين عمال مديرية الشباب والرياضة منخفض إذ يشير ذلك الى مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ودور هذه الإدارة في نجاح المنظمة ككل من خلال الإبداع الإداري.

وبصفة عامة نستطيع القول أن الإبداع الإداري مطلب مهم للمؤسسات الرياضية لإيجاد حلول إبداعية مبتكرة لجميع مشكلاتها، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة للعاملين لتنمية الإبداع لديهم.

الإبداع الإداري يشجع بصورة فعالة على الابتكار وأيضاً يحقق نوع من المؤسسة في العمل داخل المنظمة، فالإبتكار والمؤسسية يعتبران من أهداف التنمية المستدامة.

ففي دراسة (عبد الله الجساسي، ٢٠١١م) حول الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في الأداء خلصت الى أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين.

كما جاء في دراسة (بلقايد وبوري، ٢٠١٧م) حول التحفيز وعلاقته بمستوى أداء العاملين، توصلت الى أن الحوافز وسائل توظفها المؤسسة من اجل توجيه سلوك العالمين، وتهدف المؤسسة الى تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي.

ترى الباحثة تحفيز المورد البشري يَأثر بشكل واضح على مستوى الإبداع الإداري داخل المنظمة بمختلف أنواعه، إلا نجد أن هناك عمليات أخرى تأثر أيضاً بصورة أخرى على مستوى الإبداع الإداري منها التوظيف والتدريب، فالتوظيف الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، والتدريب الدعامة في تنمية هذه الموارد، فكافة هذه العمليات تسهم في رفع مستوى وأداء الكادر البشري داخل المؤسسة.

موضوع الإبداع الإداري يعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وإستخدام المنظمة للحوافز لتحقيق أهدافها هذا ما اضطررتها التغييرات السريعة التي حدثت في بيئة الأعمال، فجاء هذا البحث لقياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة.

٣-١ أهمية البحث:

- ١- قد يسهم هذا البحث في زيادة الوعي بأهمية الإبداع الإداري ولفت إنتباه المسؤولين الى ضرورة توفير المناخ الداعم له وفاعلية الحوافز فيه.
- ٢- قد تفيد نتائج البحث وزارة الشباب والرياضة في:
 - تنمية نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة ووضع الخطط الإستراتيجية.
 - يزود العاملين أنفسهم بمعلومات عن مستوى أدائهم للأعمال.
- ٣- قد يسهم في رفق المكتبة بالدارسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
- ٤- فتح المجال لدراسة أخرى في هذا المجال.

٤-١ أهداف البحث:

- يهدف البحث الى قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال التعرف على:
- ١- أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.
 - ٢- قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري (الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) للعاملين في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة.
 - ٣- أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.
 - ٤- قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري (الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) للعاملين في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة.

٥-١ تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

ما مستوى بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة؟

الأسئلة الفرعية:

- ١- ما أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة؟

٢- ما مستوى بعض مؤشرات الإبداع الإداري(الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية

للمشكلات) للعاملين في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة؟

٣- ما أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة؟

٤- ما مستوى بعض مؤشرات الإبداع الإداري (الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية

للمشكلات) للعاملين في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة؟

٦-١ حدود البحث:

١- الحدود الزمانية: ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ م

٢- الحدود المكانية: وزارة الشباب والرياضة.

٣- الحدود البشرية: العاملين بوزارة الشباب والرياضة.

٧-١ المعالجات الإحصائية:

إستخدامت الباحثة برنامج (spss) الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

٨-١ مصطلحات البحث:

المؤشر:

إصطلاحاً:

هو مقياس مرئي يقوم بإبلاغ مقدار التقدم المتحقق نحو هدف محدد.

(www.new-educ.com)

أجرائياً:

هو بعض العناصر التي تم إختيارها (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) لقياس الإبداع الإداري.

الإبداع:

لغة:

مشتق من بدع "الشئ أو ابتدعه" يعني أنشأه وبدأه أولاً وهو الإتيان بشئ جديد وغير مألوف.
(جمال خير الله، ٢٠٠٩م، ص ٦)

إصطلاحاً:

هو قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. (هيجان عبد الرحمن، ١٩٩٩م، ص ٢٤).

إجرائياً:

فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول والأصالة والنفع.

الإبداع الإداري:

إصطلاحاً:

جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة علي التحليل والخروج على المألوف. (عبد الرحمن الحقباني، ١٤٢٨هـ، ص ١٥)

إجرائياً:

يقصد به في هذا البحث قدرة العاملين بوزارة الشباب والرياضة على إستخدام القدرات العقلية والتفكير الابتكاري، وإيجاد أساليب جديدة للتعامل مع المهام المسندة اليهم بطريقة لم يسبق استخدامها.

الحوافز:

اصطلاحاً:

مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديهم لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للإرتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد. (حماده عيد العنتبلي، منصور سلطان الطوقي، ٢٠١٥م، ص ٢٠٢)

إجرائياً:

يقصد بها كل ما يقدم للعاملين بوزارة الشباب والرياضة لإشباع رغباتهم وتحسين مستوى أدائهم، سواء حوافز مادية أو معنوية.

الحوافز المادية:

هي الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. (مهدي زويلف، ١٩٩٤م، ص ٢٧٦)

الحوافز المعنوية: هي حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات. (عبدالله حمد محمد الجساسي، ٢٠١١م، ص ١٧)

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات المرجعية

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات المرجعية

أولاً: القراءات النظرية

١-٢ المبحث الأول: قياس وتقييم الأداء

١-٢-١ مفهوم القياس وتقييم الأداء:

قياس الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي بذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المؤسسة الرياضية سابقاً.

ومقياس الأداء هي أداء مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكاييل وغيرها، وبدون مقياس واضح وسهل الإستخدام ومبسط ومتفق عليه ستتحول الأمور الى التدخل الشخصي الإنطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها. (حمادة عيد العنتبلي ومنصور سلطان الطوقي، ٢٠١٥، ص ١٣٨)

١-٢-٢: خصائص قياس وتقييم الأداء:

أوضحتها (سارة نبيل، ٢٠١٥م) في الآتي:

- ١- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- ٢- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- ٣- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- ٤- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها.

٥- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.

٦- نتائج عملية القياس تساعد في إتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجور والمكافآت، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

٧- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية الى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس.

٨- هناك تسميات عديدة لقياس وتقييم الأداء ومنها: تقييم أداء الموظف، قياس الأداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقويم الأداء، والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر:

- قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.
- تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض).
- تقويم الأداء من خلال تصحيح الإنحرافات في الأداء.

٢-١-٣ أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الاداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بولر جباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الإحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت لذا تقوم المؤسسات الرياضية باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين، كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:

- ١- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- ٢- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- ٣- توزيع المكافآت والحوافز.
- ٤- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- ٥- تحديد الإحتياجات التدريبية.

٦- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

(حمادة عيد- منصور سلطان، ٢٠١٥م، ص ١٤٠)

٢-١-٤ مؤشرات قياس الأداء:

مؤشرات قياس الأداء (KPI) من أهم الركائز الرئيسية في الإدارة والتخطيط وأهم الوسائل التي تضمن لك تحقيق هدفك وإنجازه وتساعدك على التركيز وعدم التشتت والانتباه الدائم.

وهذه المؤشرات هامة جداً في قياس أداء الأفراد - أداء المؤسسات - أداء الخطط وأيضاً أداء البرامج والتقنية وكل شيء أو أمر يحتاج إلى التقييم والمتابعة بشكل عام.

ولهذا فإن مؤشرات قياس الأداء من الركائز في العمليات الإدارية والتخطيطية والتنفيذية.

ماهي مؤشرات قياس الأداء؟

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المؤسسة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطة أو تقييم الأهداف والمهام.

ودورها التأكد من أنك مازالت في مسارك الصحيح.

والمؤشرات توفر لك نقاط قياس رئيسية تستطيع من خلالها متابعة وتقييم الأداء بالمقارنة بين النقاط المطلوبة وبين الجهد الفعلي الذي تم بذله.

ولهذا هي مهمة جداً في الإدارة الاستراتيجية لإنك من خلالها يمكنك أن تعرف معدل التطور والنمو والنجاح للمؤسسة وأيضاً قياس مدى فعالية خطتك، ودعنا نوضح أننا هنا نتكلم عن مؤشرات قياس الأداء الرئيسية.

وهذا يعني أننا نتكلم عن الأمور التي من الممكن أن تؤثر بشكل قوي جداً على أداء المؤسسة والخطة ككل وليس العمل اليومي داخل المؤسسة.

فهناك مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية

٢-١-٥ أهمية مؤشرات قياس الأداء:

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.
- تقييم أداء العمليات بشكل مستمر.
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوع.
- التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا - الجودة - الإنتاجية.
- تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين على مستوى كافة المستويات.
- الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.

<https://plamx.net/pricing>

٢-١-٦ مؤشرات لقياس الأداء للموارد البشرية:

هناك عدة مؤشرات هامة لقياس أداء الموارد البشرية، وهي كما يلي:

المؤشر الأول - الكفاءة المطلوبة

إن مقياس نجاح أي عمل يعتمد في الأساس على مستوى المهارة والكفاءة والخبرة الذي يتمتع به فريق عمل المؤسسة، وهذا المؤشر هو الناتج لبعض العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فتحدد الكفاءة الأساسية التي يحتاج إليها العمل، وبمجرد تحديدها يتم المقارنة بين هذه الحاجة وما هو متوفر من أفراد يحملون مؤهلات تجعلهم أكثر مناسبة لأداء هذا العمل.

لذلك؛ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد ما ينقص المؤسسة من مؤهلات معينة وكفاءات ومهارات، ونجد أن؛ هناك بعض القدرات التي تفتقدها أي مؤسسة أو شركة مثل: مهارة إقامة علاقات اجتماعية مع العملاء أو مهارة الاستخدام الأمثل لأجهزة الكمبيوتر.

المؤشر الثاني - القدرة على القيادة

إن قيادة الموظفين داخل الشركة أو المؤسسة ليس بالأمر السهل الذي يستطيع أي فرد القيام به، فنجد أن هناك العديد من الشركات تنفق مبالغ طائلة حتى يتم تأهيل فرد ليتولى قيادة مجموعة موظفين، وهذا المؤشر الذي تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديدته يتم من خلال جمع بيانات عن كافة الموظفين الذين يتم ترشيحهم لمراكز قيادية.

وكذلك معلومات حول قدرتهم على قيادة المجموعة وهذه البيانات والمعلومات يتم الحصول عليها من خلال عمليات مسح موسعة والمقابلات الشخصية معهم، كما يتم في بعض الأحيان استخدام الاستبيانات حول آراء الموظفين في الشخص الذي تم ترشيحه للقيادة بدون ذكر أسمائهم، حيث يتمكن الموظف من الإدلاء برأيه بشكل حر بدون أي ضغوط.

المؤشر الثالث - قياس أداء الموظف

أي شركة في العالم تنتظر دائماً من الموظف أن يقوم بتقديم الأفضل لديه، حتى تنمو وتبقى وتتميز في السوق، وهذا المؤشر يقوم بقياس المتوسط لأداء العامل في الشركة، كما يساعد في وضع التصنيف المناسب لأي موظف بحسب الدرجة التي يعمل بها.

وبالتالي يكون تحديد إحتياجه لدورة تدريبية دقيقاً وهناك العديد من الأدوات والنظريات التي يتم استخدامها لمعرفة المؤشر الدقيق لأداء الموظفين داخل المؤسسة.

المؤشر الرابع - قناة التوظيف

وأساس هذا المؤشر يقوم على فكرة أن الموظف يعتبر فرصة للشركة وخاصةً إن كان من الأكفاء، وهذا في أي مؤسسة أو شركة، لذلك هذا المؤشر هو العملية التي يتم بها تحديد الموظف الأهم والذي مسموح بدفع راتب كبير له، لأنه يعتبر موظف مثالي.

ويجب التركيز عليه وإعطائه ما يستحق من مقابل حتى يبذل أقصى جهده في المؤسسة لتحقيق أعلى استفادة من هذه الكفاءة النادرة، ومن خلال هذا المؤشر أيضاً تقوم الشركة باصطياد الموظفين الذين يتمتعون بقدرات فائقة على العمل والعطاء.

المؤشر الخامس - اكتساب المهارة

عندما تتجح الشركة في جذب موظف ماهر تُم توظيفه لديها تضمن بذلك أن هناك نمو عمل على المستوى المحلي والعالمي، ويتم هذا من خلال اكتساب موظف ذو مهارات عالية. وتتجه حالياً المؤسسات والشركات في جعل كل الموظفين لديها على مهارة متميزة، وذلك من خلال تنظيم الدورات التي تجعلهم ليس في عملهم ثغرة، كما أن أي مؤسسة ناجحة تستغل ما لديها من موظفين في كوادر مختلفة لتطويرهم حتى يبلغون المستوى الأعلى في الأداء.

المؤشر السادس - ثبات الموظف

عندما تقوم شركة بالتعاقد مع موظف تُم تدريبه ودمجه في العمل لديها يتطلب ذلك مالا ووقتاً، ومؤشر ثبات الموظف هو العملية التي يتم بها التقييم الكلي لما أنجزه الموظف خلال دورته داخل الشركة بدايةً من تعيينه حتى مروره بالدورات التدريبية المختلفة، تُم بعد ذلك يقوم المؤشر بمحاولة التنبؤ بمستقبل هذا الموظف، وما الذي سوف يحققه خلال فترة معينة.

كما يقوم هذا المؤشر بتحديد الثبات للموظف، من خلال بعض المؤشرات الخاصة بالأداء الرئيسي التقليدي له، كما يتم دراسة ما الذي يتمتع به الموظف من رضا عن الراتب الذي يتقاضاه، وأيضاً مدى مشاركة هذا الموظف ومستوى هذه المشاركة، وهذا المؤشر لثبات الموظف يعتبر من أهم المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر في الموارد البشرية لأي شركة أو مؤسسة.

لأنه يضع الموظف في المكان المناسب بين ما يشبهه من موظفين سواء كان في العمر أو في المؤهلات وكذلك في العمل الذي يقوم به، ويتم العمل بهذا المؤشر من خلال عمل استطلاعات ومقابلات، وهي الأدوات المفيدة لذلك المؤشر للوصول إلى النتائج الدقيقة.

والجدير بالذكر أن؛ دورة وجود الموظف داخل أي شركة تعتمد على ما قد أنجزه في كل مرحلة من هذه الدورة، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة الثبات ويتم تحديدها بُناءً على ما قام به الموظف من أداء أمثل في هذه المرحلة.

<https://mqaall.com/٦-indicators-measure-human-resources>

٢-٢ المبحث الثاني: الإبداع الإداري

١-٢-٢-٢ المطلب الأول: الإبداع:

١-١-٢-٢-٢ مفهوم وتعريف الإبداع:

أ- الإبداع في اللغة:

كلمة (إبداع) في اللغة العربية تعني "إبتكار شئ نمطي، ولا مكرر"، حيث إنها تعود الي الفعل (بدع)، "وبدع الشئ: أوجده على غير مثال"، والبديع هو: "الذي لا نظير ولا مثل له"، و"بديع" أسم من أسماء الله الحسنى، قال تعالى: (بديع السموات والأرض...)(البقرة: آية ١١٧)، وقد اختص سبحانه وتعالى بجميع أسمائه وصفاته بصورة لا مثل له، وإبداعه لا مثل له.

وكلمة (إبداع) في اللغة الإنجليزية (Creativity) تعني القدرة علي الخلق والإبداع، وتعود الي الفعل (Creative) فيُقصد بها الإتصاف بالإبداع والخلق، لا بالمحاكاة والتقليد.

وهناك من يرى أن كلمة (Creativity) في اللغة الإنجليزية ترادف كلمة (Innovation) في اللغة الإنجليزية، والتي تعني الإبتكار أو تقديم شئ أو فكرة أو أسلوب جديد، وتعود الي الفعل (Innovate) وتعني يبتكر أو يقدم شئ جديد. (سعود سعيد مسفر السلمي، ١٤٢٨هـ، ص ٥٣ - ٥٤)

ب- الإبداع في الإصطلاح:

الإبداع عملية ينتج عنها جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد ، وهو أيضاً عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق إليها مسبقاً، كما عُرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

وقد عرف بعض الباحثين الإبداع بأنه المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب. (الإبداع في إدارة

المؤسسات الرياضية، (د/ امال محمد إبراهيم - د/ حماده عيد نوار العنتلي، ٢٠١٦م، ص١٩)

ولقد تعددت التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الإبداع، ومن بين هذه التعريفات نجد:

الإبداع: إمتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (راوية حسن، ٢٠٠٠م، ص ٣٣١)

كما عرف الإبداع : عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة. (Chen & yung, ٢٠١٠, pp ٨٦٩)

وأيضاً هو: عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية. (رفعت عبد الرحيم الفاعوري، ٢٠٠٥م، ص ٣)

إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها: تعريف سيمبسون للإبداع بأنه: "المبادأة التي تبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات حب الإستطلاع والخيال والإستكشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع.

التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الإستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف عنها الإختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الإستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

التعريفات التي تنظر للإبداع بإعتباره عملية عقلية حيث يؤكد هذا الأتجاه تورانس وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه: " العكلية التي تضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار او الفروض التي تعالج هذه المشكلات، وأختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر الى الآخرين.

التعريفات التي تنتظر للإبداع كنتاج، ومنها: تعريف بيرز للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد او غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

التعريفات التي تنتظر للإبداع كأسلوب حياة: سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد الى الإكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتميئتها. (سالم رعد حسن، ٢٠١٧م، ص ٥-٦)

٢-٢-١-٢: الحاجة للإبداع:

في ظل التحديات المنتامية التي تفرضها ظاهرة العمولة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والإتفاقات الدولية بشأن إتفاقية التجارة الحرة وغيرها مما أدى الى تزايد الإهتمام بالإبداع.

❖ حيث يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة.

❖ نتيجة للمتنافس الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي فرض ضغوطاً على المؤسسات حتى تصبح مبدعة في إنتاج سلع جديدة.

❖ كما يوجد مفهوم " الإبداع يولد الحاجة" وهو مفهوم تكميلي حيث يمكن للطفرات البحثية الإبداعية أن تخلق سوقاً جديداً بالكامل.

❖ وهذا وقد إستجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الإهتمام والعناية، فهناك من تبنى سياسات شاملة للعبادع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

❖ قيام بعض المؤسسات بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنمية وحدات البحث والتطوير.

❖ كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي وأخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع.

❖ أما في الوطن العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات وفي شتى المجالات وال ميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة.(خراز الاخضر، ٢٠١١م، ص٣٦-٣٧)

٢-٢-١-٣: عناصر الإبداع:

- ١- الأصاله: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه او غير مألوفه، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف او الشائع.
- ٢- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.
- ٣- المرونة: وهي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة.
- ٤- الميل إلى التحليل والتفصيل: ونقصد بها القدرة على فهم وتحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء والعمل على ايجاد علاقات بين هذه العناصر.
- ٥- القدرة على تحسين المشكلات: ويعتبر هذا العنصر أساس العمل ابداعى، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى الحلول المبدعة بصدها.
- ٦- الميل إلى التجريب: يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها. (نهاد البطيخي- ص ٥)

٢-٢-١-٤: صور الإبداع:

- ١- ان ترى ما لا يراه الآخرون.
- ٢- ان ترى المألوف بطريقة غير مألوفه.
- ٣- هو تنظيم الأفكار و ظهورها في بناء جديد إنطلاقاً من عناصر موجودة.
- ٤- أنه الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين والعمل على إنتزاع ومضة من وضعهما جنباً لجنب.

٥- الإبداع طاقة عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية إنسانية في إنتمائها.

٦- هو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد.

www.ar.m.wikipedia.org/wiki/إبداع

٢-٢-١-٥: المزيج الإبداعي:

١- البيئة الإبداعية.

٢- الشخص المبدع.

٣- العملية الإبداعية .

٤- المنتج الإبداعي.

(نجم عبود نجم، ٢٠٠٣م، ص ٢٥٤)

٢-٢-١-٦: مستويات الابداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

١. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

٢. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

٣. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.(نهاد البطيخ، ص ٩)

٢-٢-١-٧: خصائص الإبداع:

- ١- الإبداع ظاهرة إنسانية: أي أن وجودها عم لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.
- ٢- الإبداع ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عدة، لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.
- ٣- الإبداع ظاهرة صحية: فإذا أدرك الفرد أنه شخص مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.
- ٤- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى الى تشجيعه وقبولها والعمل بها، والعسك صحيح.(هيجان، ١٩٩٩)

٢-٢-١-٨: مكونات الإبداع:

- ١- العمل الإبداعي.
- ٢- العملية الإبداعية.
- ٣- الشخص المبدع.
- ٤- الموقف الإبداعي.

٢-٢-١-٩: مراحل الإبداع:

- ١- الإعداد وهي مرحلة جمع المعلومات.
- ٢- مرحلة الكمون وهي تمثل المعلومات وتوليفها شعورياً أو لا شعورياً.
- ٣- مرحلة الإشراف وهي مرحلة خروج شرارة الإبداع وبدء الإبداع.

التحقيق والتنفيذ. www.ar.m.wikipedia.org/wiki/إبداع

٢-٢-١-١٠: مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، وهي:

- ١- إفساح المجال لأيّة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح.
- ٢- الإعتناء بالافراد وتنميتهم ورعايتهم.
- ٣- إحترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في القرارات.
- ٤- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- ٥- تحويل العمل الى شئ ممتع لا وظيفة فحسب.
- ٦- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- ٧- التطلع الى أعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد الى العمل وبذل المزيد.
- ٨- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية او مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الفريدة والرائدة.
- ٩- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد الى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة.
- ١٠- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات. (www.mawhopon.net/p=٤٤٤٥)

٢-٢-١-١١: أنواع الإبداع:

إنفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

تقسيم (حريم حسين، ١٩٩٧):

- ١- الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب

النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة
بينما صنف (عساف، ١٩٩٥) الإبداع إلى:-

١- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية .

٢- الإبداع الجماعي : ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة. (شبلي إسماعيل السويطي، ص ٥-٦)

٢-٢-١-١٢: خصائص وصفات الشخصية المبدعة:

- ١- الذكاء.
- ٢- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- ٣- أن تكون لديه درجة من التاهيل والثقافة.
- ٤- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- ٥- القدرة على إستنباط الأمور.
- ٦- لديه علاقات إجتماعية واسعة.
- ٧- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته.
- ٨- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الإندفاع على إثبات الذات.
- ٩- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة.
- ١٠- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

١١- يميل المبدعون الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
(www.mawhapon.net/p=٤٤٥).

٢-٢-١-١٣: العناصر الذهبية لتحقيق الإبداع:

وقد حددهم (مهند العزاوي) وفقاً للتطبيق والتفاعل العملي بما يلي:

١- الإنسان: هو الوحدة الأساسية في الهيكل التنظيمي القيادي والبشري والاجتماعي وعنصر التفاعل الذي لا يعوض سواء فرداً أو جماعة سواء كان قائداً أو رئيساً أذن الإنسان هو الذرة الأساسية في كيمياء الحياة.

٢- العقل: هو الداينو الذي يخطط ويستتجوبحل ويمحص ويفرز ويصنع القرارات ويتخذها، وبإستخدام مقومات النجاح والتميز العقلي وتنمية المهارات برمتها تجعل مسيرة القيادة مميزة وفاعلة.

٣- الجمهور (عنصر الديمومة): يمر غالبية الموظفين بمشاكل مختلفة، قد تؤدي الى فقدان جمهور المؤسسة ثقته بالمؤسسة وتردي الصورة الذهنية للمؤسسة وقد تفقد سبب الديمومة بعد إتهيار مقومات البقاء الوظيفي. www.pulpit.alwatanvoice.com

٢-٢-١-١٤: الفرق بين الإبداع والإبتكار:

الإبداع والإبتكار وجهان لعملة واحدة، أما الفرق بينهما فمن الممكن تلخيصه في الجدول الآتي:

الإبداع	الإبتكار
يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية	يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي.
الإبداع ناتج عن المخيلة	الإبتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية.
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع	من الممكن قياس درجة الإبتكار ونسبة نجاحه، حيث انه يتعلق بالإنتاج.
ولادة لإفكار جديدة	إيجاد شئ على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً مثل السلع

في السوق والخدمات	
لا تحتاج عملية الإبداع الى تكاليف مالية	بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فمن الطبيعي أن يحتاج الى تكاليف مالية.
لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر	هناك إحصائية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً

(www.mawdoo3.com/الفرق-بين-الإبداع-والإبتكار)

وهناك من يقول بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، ومن هذا الأطار نجد أن أمييل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل إبتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفرق والأي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"، إن هذا التعريف يشير الى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هنالك إبتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كافي. (أسماء جلوي، ٢٠١٣، ص ٦٠-٦١)

٢-٢-١-١٥: خصائص الشخصية المبتكرة:

- ١- القدرة على إستخدام إسلوب الوعي واللاوعي في تحديد أهدافها.
- ٢- تمتلك قدرة مثالية وغير مألوفة على حل المشكلات، بالمقارنة بباقي الشخصيات.
- ٣- تتميز بوعيها بجوانب المشكلات التي تمر بها.
- ٤- تمتلك القدرة على إستخدام المصطلحات والتعبير بطلاقة.
- ٥- يتصف الشخص المبتكر بليوننة أفكاره.
- ٦- تتميز الشخصية المبتكرة بقوة الذاكرة.

(www.mawdoo3.com/الفرق-بين-الإبداع-والإبتكار)

www.weziwezi.com

٢-٢-٢-٢ المطلب الثاني: الإبداع الإداري

١-٢-٢-٢-٢ تعريف ومفهوم الإبداع الإداري:

لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري ولهذا سنورد البعض منها:

عرف الإبداع الإداري بأنه: (فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد).

كما يعرف الإبداع الإداري أنه: (استخدام الموظف لمهارته الشخصية في إستنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله الى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب والتقويم).

وينظر الى الإبداع الإداري على أنه: (الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل). (زازل صورية، ٢٠١٤م، ص٦٧-٦٨)

وقد عرفه العديلي بأنه: (الأفكار الغير مسبوقه التي تؤدي الى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي). (زيتوني ياسين، ٢٠١٦م، ص٢١)

٢-٢-٢-٢-٢ أهمية الإبداع الإداري:

١- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.

٢- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.

٣- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (حسين حريم، ٢٠٠٣، ص ٣٠٥-٣٠٦)

٢-٢-٢-٣: مهارات الإبداع الإداري:

- ١- طلاقة التفكير: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد +ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر الى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.
- ٢- المرونة في التفكير: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية التي ينظر من خلالها الى الأشياء والمواقف المتعددة.
- ٣- الأصالة بالتفكير: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة.
- ٤- الإبداع الخلاق: يقصد بها القدرة على التخيل وإختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة.
- ٥- الدافعية الداخلية للإبداع. (بلال خلف السكارنه، ٢٠١١م، ص ٢٤-٢٥)

٢-٢-٢-٤: مراحل الإبداع الإداري:

- ١- الإعداد (Preparation): تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.
- ٢- التركيز (Concentration): في هذه الحالة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- ٣- الإحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- ٤- الشروق/ الإلهام (Illumination): حيث يبحث الرد عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

٥- الإثبات/ التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها. (Kreitner & Kinicki, ١٩٩٢, p٥٧٨)

٢-٢-٥: معوقات الإبداع الإداري:

- ١- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة.
- ٢- الأحكام السابقة.
- ٣- الجمود والكسل.
- ٤- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة.
- ٥- غياب الفرصة.
- ٦- عدم توفر البيئة الإبداعية.

(زازل سورية، ٢٠١٤م، ص ٧٥-٧٦)

٢-٢-٦ أنواع الإبداع الإداري:

- ١- إبداع يرتبط بالأهداف: يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٢- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي: يتضمن القواعد والأدوات والإجراءات، وتحسين العمل، ودعم العلاقة والتفاعل بين الأفراد.
- ٣- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة: يتضمن إنتاج خدمات جديدة.
- ٤- إبداع يرتبط بالعملية: يهتم بالكفاءة والفعالية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل، وإدارة الموارد البشرية.
- ٥- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين: يركز على تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم. (ذعار بن غضبان، ٢٠١١م، ص ١٩-٢٠)

٢-٢-٧: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

وترى (زازل سورية، ٢٠١٤م، ص ٦٢) هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها:

- ١- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- ٢- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- ٣- توفير أعمال مثيرة لإهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- ٤- السماح للعاملين باوقات كافية للراحة والإسترخاء بعد الاعمال.
- ٥- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
- ٦- السماح للعاملين بإستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
- ٧- دعم سبل الإتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- ٨- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- ٩- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- ١٠- الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- ١١- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الافكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- ١٢- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي الى تنمية الافكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
- ١٣- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.

٢-٢-٢-٨: عوامل دعم الإبداع الإداري:

- ١- إستخدام نظام إتصالات فعالة:
- يساعد نظام الغتصال الفعال في دعم التفكير الإبداعي، بل أن ضعف ورداءة الإتصالات كفيل بتقويض جهود إدارة الإبداع، مما يترتب عليه الفشل في عمليات المجابهة، إذ أن تأخر وصول رسالة معينة من القيادة أو الميدان أو العكس، أو تشويش الرسالة المستقبلية، أو تسرب بعض المعلومات السرية المهمة الى الخصم يعد خطراً في نظام الاتصال يؤدي الى إعاقة جهود إدارة الإبداع وفشل جميع خطط وسياسات مواجهة المشكلة، لذلك يجب الإهتمام بأمن الإتصالات ولكن بشكل لا يعيق وصول الرسائل الى

الجهات المعنية في الوقت المناسب وبالإسلوب الملائم، حيث أن تسرب المعلومات والإقتراحات قد يؤدي الى إستفادة جهات أخرى من تطبيقها.

٢- توفير المعلومات اللازمة للسرعة في إتخاذ القرارات:

عملية إتخاذ القرار دائماً عمل بشري، تلعب المعلومات دوراً كبيراً فيه من حيث كمية المعلومات المتدفقة في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة، وهذا يتطلب توافر نظام إتصالات إدارية فعال للقيام بمهمته، حيث تتوقف فاعلية الأفكار الإبداعية على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، وكذلك مدى تنظيمها بحيث يمكن إستخدامها والإستفادة منها على أفضل وجه ممكن، وتعد قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة المطلب الاساسي لدعم التفكير الإبتكاري وترشيد عملية إتخاذ القرارات التنفيذية، وبالتالي إستخدام الموارد المادية والبشرية بشكل أفضل.

٣- التخطيط المسبق:

لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات إتخاذ القرار ولكنه يمتد ليشمل التخطيط، حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على إستيعاب التغيرات والتجديدات في مختلف المواقف، لكي تتيح الفرصة للمبدعين لإستخدام المساحات المتاحة في الخطة لتطويرها بإبداعاتهم وتفكيرهم المبدع، لذلك يجب أن تكون السيناريوهات المعدة مسبقاً تتضمن كافة التصورات والإحتمالات والملازمات التي يتم من خلالها توزيع الادوار والمسؤوليات وإعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات، خاصة وأن التفكير الإبداعي غالباً ما يواجه مشكلة مستحدثة يكتنفها الغموض وتتطلب السرعة في إتخاذ القرار وتنفيذ الأدوار المرسومة مسبقاً للحد من تداعيات الموقف وتحقيق الهدف العام من الخطة خلال توظيف مهارات التفكير الإبداعي الخلاق في إيجاد الحل وإتخاذ القرار اللازم بشأنه.

٤- التنظيم:

التنظيم هو ترتيب الموظفين بإسلوب يؤدي الى سرعة تحقيق أهداف المنظمة من خلال توزيع الصلاحيات والمهام والمسؤوليات.

ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الإتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ

القرارات، يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والإستقلالية في إتخاذ القرارات وتشجيع التنافس.

كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلطي الى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ويحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء.

وتسهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظرو تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات، وإبعادها عن شبح الروتين والتعقيد.

٥- الحوافز:

الحوافز إما مادية أو معنوية، فالحوافز المادية هي الزيادة في أجر الموظف سواء كانت هذه الزيادة مصحوبة بترقية أو غير مصحوبة بترقية، أما الحوافز المعنوية فهي الحوافز التي تتخذ صوراً غير مادية كالمشاركة في إتخاذ القرارات، أو المركز الاجتماعي، أو الحصول على شهادات التقدير، أو الإعتراف بالكفاءات ، أو نقل العامل على وظيفة أفضل بغض النظر عن الزيادة في الراتب أو الأجر.

والحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً هاماً في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

٦- التدريب:

التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تسعى الى إحداث تغييرات محدد سواء كانت سلوكية أم فنية أم ذهنية بغرض الوفاء بإحتياجات محددة حالية أو مستقبلية. أن الهدف من التدريب هو زيادة مهارات وقدرات العاملين بالمنظمات مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة، حيث أن الفائدة التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع الإداري هي أنه يشكل رافداً أساسياً لبناء وتنمية المناخ التنظيمي للمنظمة، كما أن التدريب البارع يساعد الأفراد في المجموعة على تغيير أنفسهم ومجتمعهم وعالمهم، لأنه يؤثر على رؤية الأفراد وقيمهم ويساعدهم على إعادة تشكيل تفكيرهم

وتصرفاتهم، وبالتالي يجلب البيئة المناسبة للإبداع والإبتكار، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء.

من هذا المنطلق يجب إستخدام التدريب الإبداعي لمواجهة ما يلي:

١- القصور في النظم التعليمية: تركز نظم التعليم على إكساب الأفراد المهارات والثقافات والمعارف الضرورية، أكثر من توجيههم نحو كيفية إستخدام هذه المعارف والثقافات في حل المشكلات، مما يتطلب تنمية مهارات وتحسين قدراتهم على حل المشكلات بطرق وأساليب إبداعية متميزة.

٢- كثرة وتعقيد المشكلات الحالية: جلب التنوع في مجالات العمل الحالية زيادة وتعقد مشكلات العمل، مما يتطلب تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الإبداعية الإبتكارية للمشكلات بدلاً من معالجتها بالطرق التقليدية التي لا تعطي نتائج مفيدة.

٣- التطورات في المعارف والمهارات: يتسم العصر الحالي بكثرة المعلومات، مما يفرض على منظمات الأعمال تنمية وتطوير مهارات منسوبيها باستمرار لتحسين قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرق إبداعية أكثر تطوراً ومعرفة. (لاحق بن عبدالله القحطاني، ٢٠٠٧م، ص ٢٧-٣١)

٢-٣ المبحث الثالث: الحوافز

٢-٣-١ مفهوم الحوافز

قد أورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز، ومنها تعريف (السلمي) والذي قال بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوي الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"

كما عرفها (الهيبي) بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

(حازم أحمد فروانه وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١١٥)

٢-٣-٢ أهمية الحوافز:

تتبع أهميتها الأساسية من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي:

- ١- تحقيق رضا العاملين.
- ٢- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن إزدهار المنظمة.
- ٣- يلعب التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.
- ٤- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- ٥- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.
- ٦- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

(سليم طق - علي عبيد، ٢٠١٦م، ص ٤-٥)

٢-٣-٣ مقومات الحوافز:

- ١- التنظيم السليم يرتبط بالاختصاصات والواجبات.
- ٢- تحقيق الاستقرار صعب التوصل إليه لان مفهوم الاستقرار نسبي أي يختلف من فرد لآخر.
- ٣- توفير العدالة في المعاملة أو العائد.
- ٤- نشر القيم الاخلاقية حتى لا تصبح الحوافز عاملاً للاستجداء أو التقرب.
(حمادة عيد- منصور سلطان، ٢٠١٥م، ص ٢٠٥)

٢-٣-٤ أنواع الحوافز:

- ١- الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.
ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، وتشمل الحوافز المادية (الأجور، المكافآت،...)
- ٢- الحوافز المعنوية: ويقصد بها الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات إجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتتعدد الحوافز المعنوية وقد تشمل (الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، الترقية، لوحات الشرف، تسلم الأوسمة والدروع).
(عبد الله حمد محمد، ٢٠١١م، ص ٥٩ و ٨٣)

٢-٣-٥ نظريات الحوافز:

التحفيز كممارسة مطبق منذ أقدم العصور عندما وجدت علاقة الإنسان بالعمل ولكن كنظريات قائمة ترجع إلى بداية القرن الماضي ومن أهم نظريات الحوافز في المجال الإداري ما يأتي:

١- النظرية الكلاسيكية ومن روادها (فريدريك تايلور) وملخص نظريتها للحوافز تتركز على الجانب المادي، كل إنتاجية عالية يقابلها أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل المميز.

٢- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية (إبراهيم ما سلو) وملخص النظرية أن هناك مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وأوضح أن الفرد ينتقل في إشباع حاجاته بدء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجة تحقيق الذات وأن الحاجة غير المشبعة هي بمثابة الحافز أو الدافع الذي يحرك سلوك الفرد لإشباعها. وقد أتى بعد ذلك (الدرفر) (وقسمها إلى ثلاث حاجات فقط وهي حاجة البقاء وحاجة الانتماء وحاجة النمو، واختلف مع ماسلو في أن الفرد يستطيع إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد أو ينتقل من واحدة إلى أخرى صعوداً أو نزولاً. (أحمد ماهر، ١٩٩٣م، ص ١٣٨-١٤٣)

٣- نظرية دافع الإنجاز (لدافيد ما كيلاند): وملخص نظريته أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم.

٤- نظرية (y-x) لدوجلاس ماكريجور وفحوى نظرية (x) وهي النظرية السلبية للعاملين وأنهم كسالى وأن القيادة والعقاب هما وسيلتان لتدفعهم للأداء العمل. أما نظرية (y) فتري عكس ذلك على أن الأفراد لديهم رغبة في العمل وقدرة على تحمل المسؤولية واستعداد لتحقيق أهداف المنظمة لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والنظرة الإيجابية لتصرفاتهم. (حامد الحرفة، ١٩٨٠م، ص ١٥٩)

٥- نظرية ذات العاملين (لفردريك هيوزبرج) وقسم الحوافز والدوافع إلى نوعين:

- عوامل دافعة: تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز.
- عوامل وقائية: وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٦٧)

٢-٣-٦ عناصر الحوافز:

هنالك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

- ١- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز.
- ٢- الجهد: الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا يكفي.
- ٣- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً. (د. بلقايد ابراهيم ود. بوري شوقي، ٢٠١٧م، ص ٢٥٧-٢٥٨)

٢-٣-٧ دور الحوافز في المنظمات المبدعة:

إن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز ألا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانات والإبداع التنظيمي. وحيث إن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتتشارك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

- ١- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.
- ٢- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
- ٣- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

ثانياً: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً: إبتداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عدّ الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً.

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن إستغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

١- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتعريب المتميزين داخل المنظمة.

٢- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

٣- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لاينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

<https://www.sst٥.com/readArticle.aspx?ArtID=٢٣٧&SecID=٥٣>

٢-٤ المبحث الرابع: وزارة الشباب والرياضة:

٢-٤-١ الهدف العام:

إعداد الشباب وتأهيلهم والرقي بمناشطهم في مجالات التنمية الشبابية والرياضية ، ورعاية الإبداع للناشئة والشباب وتنمية المهارات والاختراعات ، ورعاية الموهوبين والمبدعين رياضياً ، وتوسيع فرص الممارسة الجماعية للرياضة بين جميع فئات المجتمع من الجنسين ، وتسخير أوقات الفراغ للشباب للنشاط الهادف والبناء بما يعود بالفائدة للفرد والمجتمع ، وتعزيز قدرة الشباب على مواجهة الأخطار التي تهدد صحتهم النفسية والجسدية والعقلية ، وتوفير البنيات الأساسية والمعينات لتحقيق النهضة الرياضية والشبابية الشاملة.

٢-٤-٢ الوحدات التابعة:

- قصر الشباب والأطفال.
- مدينة الشباب.
- المفوضية الاتحادية للهيئات الشبابية والرياضية.
- صندوق دعم الأنشطة الشبابية والرياضية.
- مدينة السودان الرياضية .

<https://esudan.gov.sd/department/٤٦>

٢-٤-٣ نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة:

يمثل وزارة الشباب والرياضة السلطة التنفيذية والتشريعية لكل الشباب والرياضيين بالولاية ومن أهم محاور عملها إعداد الشباب وإكسابهم الخبرات التي تمكنهم من المساهمة في تنمية وترقية الولاية ودعم كل ضروب الرياضة وتوظيف طاقاتهم، علماً بأن عدد شباب الولاية حسب إحصائية ٢٠٠٨م (٢.٨٤٧.٥١٨) أي نسبة ٤٠% من سكان الولاية.

٢-٤-٤ مراحل تطور الوزارة:

- تم تأسيسه كمجلس للشباب والرياضة في عام ٢٠٠١م.
- تم ترفيعه إلى مجلس اعلي للشباب والرياضة في عام ٢٠٠٦م.
- تم ترفيعه إلى وزارة الشباب والرياضة في عام ٢٠١٢م.

٢-٤-٥ القوانين المنظمة لعمل الوزارة:

- قانون الخدمة المدنية لولاية الخرطوم لسنة ٢٠٠٧م.
- قانون الشباب والرياضة لولاية الخرطوم لسنة ٢٠٠٧م.
- اللائحة العامة للشباب والرياضة ولاية الخرطوم ٢٠٠٨م.
- لائحة مفوضية تسجيل هيئات الشباب والرياضة لسنة ٢٠٠٨م.
- قانون صندوق دعم الانشطة الشبابية والرياضية لسنة ٢٠٠٧م.
- امر تفويض سلطات واختصاصات وزير الشباب والرياضة لمعتدي المحليات بولاية الخرطوم لعام ٢٠١٤م.
- اخرى (لوائح داخلية ... الخ).

٢-٤-٦ القوى العاملة بالوزارة:

العدد الكلي		داخل الهيئة		وخارج		اخرى	
عمال	موظفين	متعاقدين	منتدبين	مجندين	الشئون الهندسية	من المالية	
١٧٣	٢٤٩	١	٣	٤٩	٤	١٦	٤٩٥

٢-٤-٧ الإحصاء العام لوحدات وزارة الشباب والرياضة:

إحصاء قطاع الرياضية:

م	الوحدة	العدد	تفاصيل
١	إتحادات رياضية	٢٩	التنس الأرضي- تنس طاولة- كرة قدم- سله- شطرنج- طائرة - سباحه- ملاكمة- العاب قوى- الجمباز -الكاراتية- الكونغ فو - التايكوندو- بناء الأجسام- رفع الإثقال- الجو دو -المصارع- الهجن- الرماية- الخ
٢	الأندية الرياضية	٣٩٣	ممتاز ١٢ درجة أولى ٢٩

درجة ثانية ٥٤			
درجة ثالثة ٢٤٢			
أندية المناشط ٥٩			
أندية المؤسسات ٥			
أندية الجاليات ٢			
<ul style="list-style-type: none"> • إستاذ المصارعة الحاج يوسف ملعب اللفة طلعت فريد. • ملعب السلة الربيع - السلة امدرمان - السلة الثورة • السلة كرري - السلة الشعبية - السلة حله كوكو • طائرة السجانة - طائرة الصحافة - طائرة شباب امدرمان • طائرة الربيع - طائرة الشعبية - طائرة نادي الأسرة • إستاذ الموردة - إستاذ العليفون - إستاذ جبل أولياء الخ 	٣٣	الملاعب والإستادات	٣
	١٤٠	ملاعب الخماسيات	٤
<ul style="list-style-type: none"> • هيئه البراعم والناشئين الفرعية ٧ هيئه • روابط البراعم والناشئين ٩٥ رابطه • الفرق الرياضية للبراعم والناشئين ١٠٢٤ فريق • اللاعبين في قطاع البراعم والناشئين ٥٨٠ . ٥٠ لاعب • الحكام في قطاع البراعم والناشئين ٤٣٨ حكم • المدربين في قطاع البراعم والناشئين ٥٢٤ مدرب • عدد المدارس السنوية بالولاية ٢٨ مدرسه 	٥٢٦ ٩٦	هيئة البراعم والناشئين	٥
أمبدة الفرعي - كرري الفرعي	٢	إتحادات فرعيه لكرة القدم	٦
امدرمان - الخرطوم - بحري - جبل والياء	٤	اتحادات محليه لكرة الطائرة	٧

٨	الساحات والميادين	١٨٨ ٨	شهادة بحث : ٤٧٨ تحت الاجراء : ١٤٢٠
---	----------------------	----------	---------------------------------------

إحصاء قطاع الشباب:

١	المراكز الشبابية	١٢٣	المراكز الشبابية الفاعلة : ٥٥ <ul style="list-style-type: none"> • الخرطوم ٤ • جبل اولياء ٩ • بحري ٩ • شرق النيل ١٦ • امبدة ١ • كـري ١١ • امدرمان ٥ المراكز الشبابية غير فاعلة : ٥٣
٢	المنظمات	٦٤	الموفقة أوضاعها = ١٤ غير موفقة اوضاعها = ١٨ تم تسجيلها بمفوضية تسجيل هيئات الشباب والرياضة = ٢٦ تحت الاجراء = ٦

http://www.hcys-krt.net/?page_id=١١٠٨٤

ثانياً: الدراسات المرجعية

٥-٢ المبحث الخامس: الدراسات المرجعية

١-٥-٢ عرض الدراسات المرجعية:

١- دراسة (منصورة شعيب، ٢٠١٧): الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة -ماجستير

أهم أهداف الدراسة: الكشف عن مستوى الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة، ودراسة الفروق تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية).
منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة
أهم النتائج:

- ١- مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العملي.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير الأقدمية.

أهم التوصيات:

- ١- إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- ٢- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- ٣- توفير التسهيلات المالية والفنية والتقنية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة والتجديد.

٤- العمل على منح جائزة الإبداع والتميز للأفراد المبدعين في الإدارة وإطلاع جميع العمال عليها.

٥- ضرورة إدراك أهمية توفير بيئة عمل مناسبة من طرف الإدارة وذلك من خلال الإهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما لذلك من إنعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

٢- دراسة (أحمد بوسكرة، إدريس بن رجم، ٢٠١٤): بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة (ورقة منشورة)

أهم أهداف الدراسة: معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة.

أهم النتائج:

١- هنالك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديموقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م.ش.ر.

٢- هنالك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والتسلطي والإبداع الإداري لدى إطارات م.ش.ر.

أهم التوصيات:

١- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على أثر القيادة على الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية.

٢- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة الغرتباطية بين الأنماط القيادية والقدرات الإبداعية.

٣- إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من قدرات الموظفين عن الإبداع والإبتكار.

٣- دراسة (حمادة عبد نوار العنتيلي، هشام عبد الحليم محمود، ٢٠١٣): الإبداع الإداري

كمدخل لتطوير المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة (ورقة منشورة)

أهم أهداف الدراسة: التعرف على مقومات الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية.

منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: العاملين بالمنظمات الرياضية.

أهم النتائج:

١- تبني إدارة المنظمة الرياضية لمجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للوصول الى

الجل المناسب.

٢- منح إدارة المنظمة الحوافز للعاملين لتنمية مهارتهم بالعمل.

٣- إجراء تغييرات هيكلية بالمنظمة الرياضية تتوافق مع المتطلبات والمتغيرات الحديثة.

أهم التوصيات:

١- وضع معايير جديدة لإختيار مديرو المنظمات الرياضية وترقية العاملين في إدارة

المنظمات.

٢- أن تعطى الإدارة العليا بالمنظمة الرياضية قدراً من المرونة واللامركزية.

٣- ضرورة تقديم حوافز مالية ومعنوية متميزة للأفراد المبدعين.

٤- الإهتمام بمشاركة وإشراف بعض أساتذة كليات التربية الرياضية وعلماء الإدارة

الرياضية في تصميم ووضع برامج تدريبية للعاملين بالمنظمات الرياضية.

٤- دراسة (حسين محمد عبد الحليم، ٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري

والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا (ورقة منشورة)

أهم أهداف الدراسة: التعرف على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة

التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا

منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: تم العينة من الفئات الأتية: (أعضاء مجلس الإدارة، مدير المنشأة،

الإداري، الأخصائي).

أهم النتائج:

- ١- عدم وجود فعالية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية المنيا.
- ٢- إفتقار القدرة على الإبداع لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا.
- ٣- ضعف الميزات التنافسية التي تجعل من المنشآت بجامعة المنيا لها مكانتها المتميزة بين المنشآت الأخرى.

أهم التوصيات:

- ١- التركيز على فاعلية إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الشاملة والإرتقاء بأداء العاملين في المنشآت الرياضية بجامعة المنيا.
- ٢- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها في إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة داخل جامعة المنيا.
- ٣- إعطاء الفرصة من قبل القيادات للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين لتشجيع وزيادة الإبداع الإداعي لديهم.
- ٤- ضرورة تبنى فكر إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية مما يسهم في زيادة القدرة على الإبداع الإداري وتحسين مستوى الميزات التنافسية داخل المنشآت الرياضية بجامعة المنيا.
- ٥- دراسة (زيتوني ياسين، ٢٠١٦): أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية (ماجستير)

أهم أهداف الدراسة: إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية.
منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وبرج بوعرييج.

أهم النتائج:

- ١- هنالك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- ٢- هنالك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب والرياضة.

٣- أن للولاء التنظيمي وبأبعاده الثلاثة المستمر والأخلاقي والعاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.

٤- أن الحوافز والثقافة التنظيمية وسنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.

أهم التوصيات:

١- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

٢- وضع برامج تحفيز تحقق الولاء التنظيمي للعاملين.

٣- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة على تطوير وتنمية الإبداع الإداري.

٦- دراسة (فونتس، ٢٠٠١): القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع الإداري والتغيير

أهم الأهداف: وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قادة هذه المدارس.
منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم.

أهم النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع الإداري والتغيير تعزى إلى متغيري الجنس، والخبرة.

٧- دراسة (جاكسون، ٢٠٠٦): دور تخطيط التنمية الشخصية في تطوير وتقدير إبداع الطلاب

أهم الأهداف: الكشف عن العاملون في مؤسسات التعليم العالي وتمكنهم من تطوير الإبداع لدى الطلبة وتقييمه.

منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: أعضاء هيئات تدريس بمؤسسات التعليم العالي.

أهم النتائج: وقد أظهرت الدراسة أن الأكاديميين بحاجة إلى ثلاثة أنواع مختلفة من المقدرات (وهي: المقدرات العملية، المقدرات التحليلية والمقدرات الإبداعية)، حتى يتمكن

من إحداث التطور الشخصي لدى الطلبة في مؤسسات التعليم العالي.

٨- دراسة (حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، ٢٠١٦):
أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-
محافظات غزة، (ورقة منشورة)

أهم الأهداف:

- ١- تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- ٢- تحديد وجود أنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في الشركة.
- ٣- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الشركة.
- ٤- تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: العاملين بشركة توزيع الكهرباء محافظة غزة.

أهم النتائج:

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في الشركة.
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في الشركة.
- ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في الشركة.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز وأداء العاملين في الشركة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

أهم التوصيات:

- ١- ضرورة ان تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية.
- ٢- العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
- ٣- ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

٩-دراسة (عبدالله حمد محمد الجساسي، ٢٠١١م): أثر الحوافز المادية والمعنوية في

تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

أهم الأهداف:

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: رؤساء الأقسام والموظفين في المديریات.

أهم النتائج:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنج مستوى ٠.٠٥ فاقل في إتجاهات أفراد

الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان) بإختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والكستوى

التعليمي والمسمى الوظيفي.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنج مستوى ٠.٠١ فاقل بين إتجاهات أفراد

الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة، الداخلية، ظفار،

الباطنة شمال، البريمي) حول (أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة،

الداخلية، ظفار، الباطنة شمال، البريمي).

أهم التوصيات:

١- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الاداء.

٢- الإهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين.

٣- توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين.

٤- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز ودورها في تحسين

مستوى أداء العاملين.

١٠- دراسة (غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين): قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات

الفندقية فلسطين" ميريديان وعشتار شيراتون- دراسة مقارنة، (ورقة منشورة)

أهم الأهداف:

١- قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية.

٢- مقارنة عمليات الإبداع بين الفندقين لتحديد الأفضل في تقديم الخدمات الفندقية.
منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: مدراء الأقسام (القسم المالي - الإداري - العلاقات العامة) للفندقين.

أهم النتائج:

١- الإبداع هو حلقة وصل ما بين التغييرات السريعة في المجتمع وبين إشباع الحاجات المتغيرة.

٢- تعد مسارات أداء الأعمال الإبداعية الحالية المقدمة من قبل الفندقين المبحوثين مؤشرات حقيقية لتقييم نسب مؤشرات الإبداع مقارنة فندق عشتار مع فندق فلسطين.

٣- إنخفاض مؤشرات الإبداع في كلا الفندقين سنة بعد أخرى.

٤- أشارت النتائج صحة اختبار الفرضية التي تنص (تؤثر نتائج مسار الاعمال الإبداعية على كفاءة الأداء في كلا الفندقين).

أهم التوصيات:

١- ضرورة قيام الفنادق السياحية بدراسة وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بالإبداع في مختلف مجالات تقديم الخدمات للزبائن.

٢- الدعوة الى الفنادق لإجراء التقييم المستمر لأداء أعمالها وأهمية توفير بيانات حقيقية لأجراء دراسات ومعالجة الإخفاقات في تقديم خدماتها للزبائن.

٣- العمل على تطبيق المنهج والأسلوب المعتمد في هذا البحث لتأشير مسار الإبداع في الفنادق السياحية الأخرى.

١١- دراسة (مومني سارة، طافر زهير): قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد" دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-بشار - BEA، (ورقة منشورة)

أهم الأهداف:

١- التعرف على أثر المكافأة في تحسين أداء العاملين.

٢- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بقوة المكافأة والإبداع في المنظمات، وأهمية العلاقة بينهما.

٣- إبراز دور المكافأة المعنوية وأن المادية ليست كافية للتحفيز.

منهج الدراسة: الإستقرائي الوصفي.

عينة الدراسة: العاملين في البنك الخارجي.

أهم النتائج:

- ١- وجود مستوى مقبول للإبداع والابتكار في البنك الخارجي.
- ٢- يوجد أثر لعناصر قوة المكافأة المعنوية مجتمعة (إشراك العاملين، الإعراف بجهد العاملين، توفير جو العمل) على الإبداع والابتكار للعاملين في البنك الخارجي.

أهم التوصيات:

- ١- إستخدام قوة المكافأة المعنوية لتشجيع ودفع الأفراد للإبداع والابتكار.
 - ٢- زيادة الإهتمام بقوة المكافأة المعنوية وتقديمها للأفراد لزيادة أدائهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
 - ٣- أستخدام المكافأة المعنوية للتعبير عن الجهد المبذول.
- ١٢- دراسة (سليم طق، علي عبيد): دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة حالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس- STAR LIGHT، رسالة ماجستير.

أهم الأهداف:

- ١- توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوافز ومختلف أشكالها.
- ٢- إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين.
- ٣- تسليط الضوء على أنواع الحوافز المتبعة في مؤسسة السلام للإلكترونيكس.
- ٤- تسليط الضوء على أسلوب التحفيز الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري في مؤسسة السلام للإلكترونيكس.

منهج الدراسة: الوصفي.

عينة الدراسة: الإداريين العاملين في مؤسسة ستار لايت للإلكترونيكس.

أهم النتائج:

- ١- تستعمل مؤسسة السلام للإلكترونيكس حوافز مادية ومعنوية لرفع مستوى العاملين وأخرى سلبية.

٢- لا تقوم مؤسسة السلام للإلكترونيكس بدورات تدريبية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع الإداري.

٣- لا تستعمل مؤسسة السلام أساليب وطرق لتشجيع العاملين على الإبداع الإداري.

أهم التوصيات:

- ١- الإهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم.
- ٢- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع.
- ٣- على الإدارة معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسبباته.

٢-٥-٢ التعليق على الدراسات المرجعية:

بلغ عدد الدراسات المرجعية (١٢) دراسة، تناولت الدراسات المرجعية الإبداع الإداري مع متغيرات مختلفة وهي :

- القيادة الإدارية.
- الولاء الوظيفي.
- الحوافز.
- الموارد البشرية.
- الأنماط القيادة.

تضمنت الدراسات عدد (٩) دراسة تم فيها استخدام المنهج الوصفي، وعدد (٢) دراسة تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعدد (١) دراسة تم فيها استخدام المنهج الإستقرائي الوصفي.

وشملت العينات في هذه الدراسات على:

- العاملين ب (وزارة الشباب والرياضة، المؤسسات والمنظمات الرياضية، الشركات والبنوك).
- مجالس الإدارات.

- مدراء المدارس.

- أعضاء هيئات التدريس بالجامعات.

٢-٥-٣ أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المرجعية:

- ١- أتفقت هذه الدراسة مع الدراسات المرجعية في نوعية عينة البحث (العاملين بوزارة الشباب والرياضة).
- ٢- أتفقت أيضاً في استخدام المنهج الوصفي.
- ٣- أتفقت أيضاً في تناول موضوع الإبداع الإداري مع متغيرات أخرى، وخاصة متغير الحوافز.
- ٤- إختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المرجعية في إنها قامت بعملية قياس وبينما بعض الأخرى قاموا بتناول (دور، أهمية، أثر...)

٢-٥-٤ الإستفادة من الدراسات المرجعية:

- ١- في تحديد موضوع البحث وأهدافه وتسألواته.
- ٢- في إثراء الإطار النظري للبحث.
- ٣- في تصميم الإستبانة التي تتناسب مع أهداف وأسئلة البحث.
- ٤- في إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ٥- في تحليل ومناقشة نتائج البحث.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

الفصل الثالث

إجراءات البحث

٣-١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي إستخدمتها الباحثة من منهج ومجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث المستخدمة وطريقة تحديد صدق وثبات أداة البحث والإسلوب الإحصائي الذي تم إستخدامه في معالجة البيانات.

٣-٢ إجراءات البحث:

٣-٢-١ منهج البحث:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، المنهج الوصفي يسعى لوصف الظاهرة التي تدرس.

٣-٢-٢ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من رؤساء الاقسام والموظفين بوزارة الشباب والرياضة، البالغ عددهم (٢٤١) موظف حسب إحصائية إدارة الموارد البشرية لعام ٢٠٢٠م.

٣-٢-٣ عينة البحث:

شملت عينة البحث العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (٤٦) فرد من رؤساء الاقسام والموظفين بوزارة الشباب والرياضة بولاية الخرطوم.

٣-٢-٣-١ توصيف خصائص العينة:

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة البحث، تناول القسم الأول من الإستبيان بعض البيانات الشخصية وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)

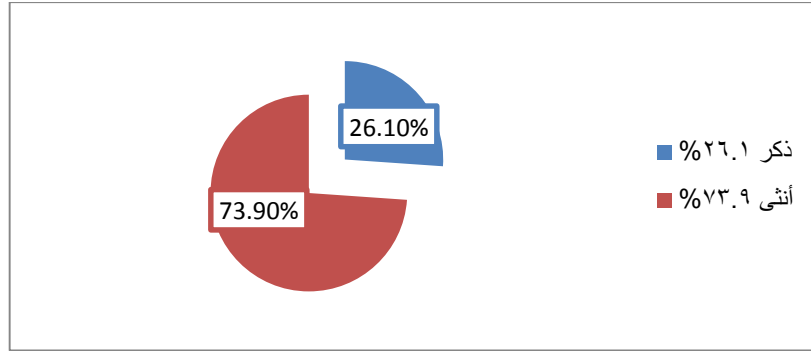
١- النوع: الجدول التالي يوضح خصائص العينة وفقاً للنوع:

جدول رقم (١-٣)

توصيف أفراد العينة حسب النوع

م	النوع	العدد	النسبة المئوية
١	ذكر	١٢	٢٦.١%
٢	أنثى	٣٤	٧٣.٩%
	المجموع	٤٦	١٠٠%

*يتضح من الجدول (١-٣) أن أغلبية عينة البحث من الإناث ، حيث بلغ عددهن (٣٤) أنثى، بنسبة (٧٣.٩%)، مقارنة بعدد الذكور، حيث بلغ عددهم (١٢) ذكر وبنسبة (٢٦.١%).



شكل رقم (٣ - ١): توصيف العينة حسب النوع

٢- العمر: أفراد العينة حسب العمر كالآتي:

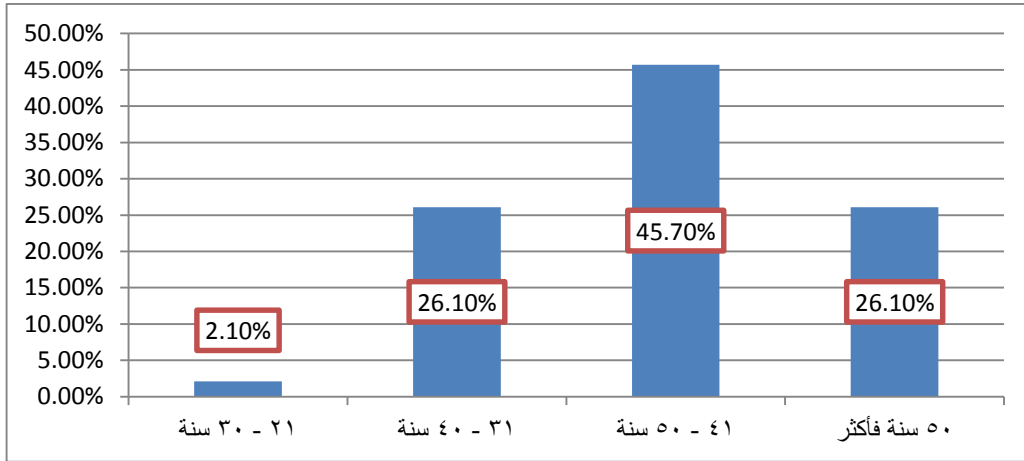
جدول رقم (٢-٣)

توصيف أفراد العينة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية
١	٢١ - ٣٠ سنة	١	٢.١%
٢	٣١ - ٤٠ سنة	١٢	٢٦.١%

٣	٤١ - ٥٠ سنة	٢١	٤٥.٧%
٤	٥١ سنة فأكثر	١٢	٢٦.١%
المجموع		٤٦	١٠٠%

*يتضح من الجدول (٣-٢) أن أعمار عينة البحث يتراوح ما (٣١ الى ٥١ فأكثر) وأكثرهم في عمر (٤١ - ٥٠) سنة، حيث بلغ عدد الذين أعمارهم ما بين ٢١ - ٣٠ سنة (١) فرد وبنسبة (٢.١%)، وأعمار (٣١ - ٤٠) سنة بلغ عددهم (١٢) فرد وبنسبة (٢٦.١%)، وأعمار (٤١ - ٥٠) سنة بلغ عددهم (٢١) فرد وبنسبة (٤٥.٧%)، وأعمار ٥١ فأكثر بلغ عددهم (١٢) وبنسبة (٢٦.١%).



شكل رقم (٣-٢) : توصيف العينة حسب العمر

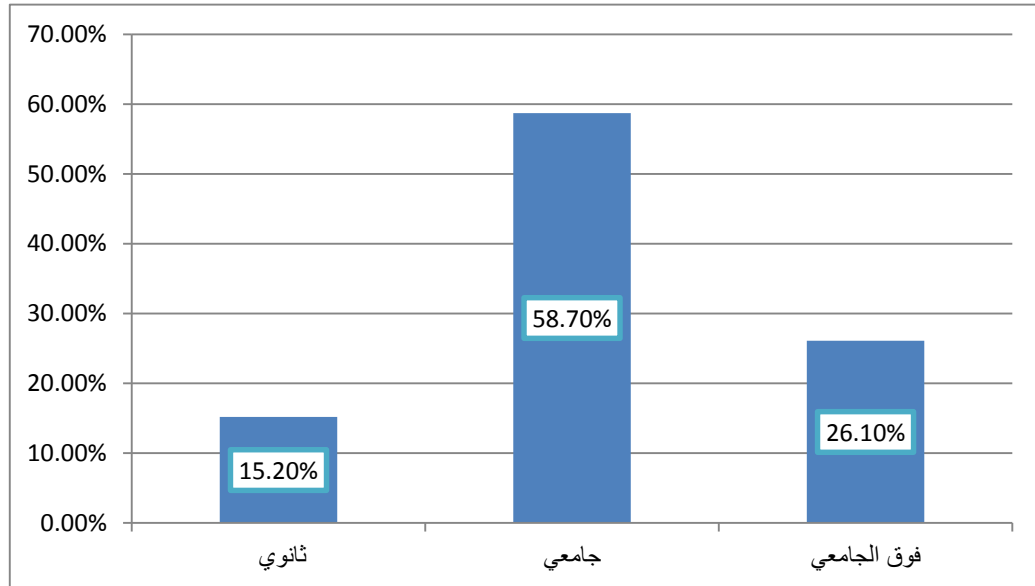
٣- المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣-٣)

توصيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
العدد	٧	٢٧	١٢	٤٦
النسبة المئوية	١٥.٢%	٥٨.٧%	٢٦.١%	١٠٠%

*يتضح من الجدول (٣-٣) أن أغلبية أفراد العينة ذوي مؤهل جامعي حيث بلغ عدد اللذين يمتلكون مؤهل الثانوي (٧) وبنسبة (١٥.٢%)، والجامعي عدد (٢٧) وبنسبة (٥٨.٧%)، وفوق الجامعي عدد (١٢) وبنسبة (٢٦.١%).



شكل رقم (٣-٣) : توصيف العينة حسب المؤهل العلمي

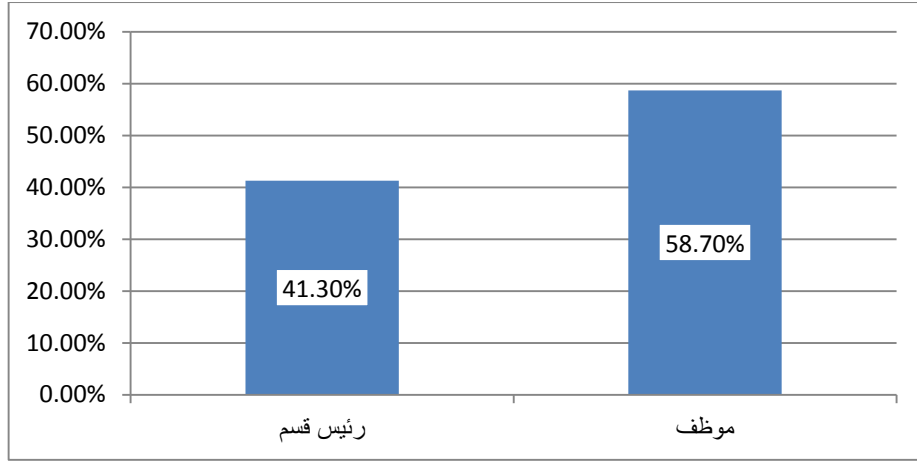
٤- المستوى الوظيفي: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي كالآتي:

جدول رقم (٣-٤)

توصيف أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	رئيس قسم	موظف	المجموع
العدد	١٩	٢٧	٤٦
النسبة المئوية	%٤١.٣	%٥٨.٧	%١٠٠

*يتضح من الجدول (٣-٤) أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين وبلغ عددهم (٢٧) موظف وبنسبة (٥٨.٧%)، ويليهم رؤساء الأقسام بعدد (١٩) رئيس قسم وبنسبة (٤١.٣%).



شكل رقم (٣ - ٤) : توصيف العينة حسب المسمى الوظيفي

٣-٢-٤ أدوات البحث:

إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وذلك من خلال تصميم الإستبيان على شكل مقياس يقيس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، حيث اختارت الباحثة بعض من عناصر الإبداع الإداري وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) كمؤشرات يتم من خلالها القياس في ضوء الحوافز المادية والمعنوية.

٣-٢-٤-١ تصميم الإستبيان:

أ- إستمارة الإستبيان بصورتها الأولى:

لتصميم الإستبيان قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع البحث والإنترنت، للإستعانة بيها في تصميم الإستبيان في مرحلته الأولى.

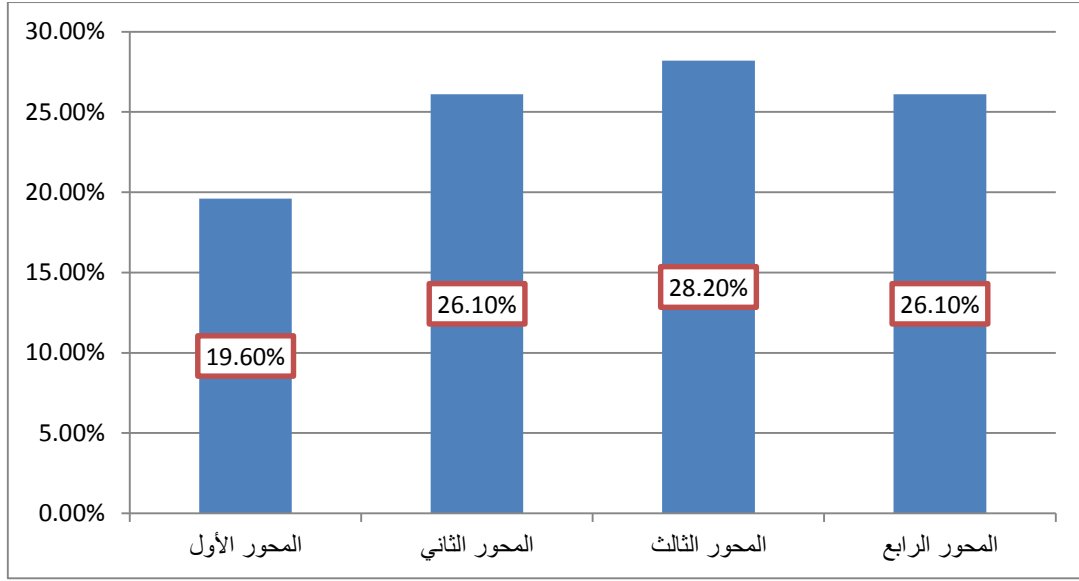
قامت الباحثة بوضع أربعة محاور وهي عبارة عن تساؤلات البحث مع وضع العبارات الإفتراضية لكل محور، حيث أشتملت إستمارة الإستبيان المبدئية على (٤٦) عبارة تم صياغتها في قائمة مبدئية لعرضها على الخبراء، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات المقترحة في قياس الأغراض التي وضعت من أجلها مع وضع المقترحات التي يرونها مناسبة، وكذلك إختيار ميزان التقدير المناسب لهذا الإستبيان، (ملحق رقم ١).

جدول رقم (٣ - ٥)

توصيف لإستمارة الإستبيان في صورتها الأولية قبل العرض على الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٩	%١٩.٦
٢	مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	١٢	%٢٦.١
٣	أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	١٣	%٢٨.٢
٤	مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	١٢	%٢٦.١
	المجموع	٤٦	%١٠٠

*يتضح من الجدول (٣ - ٥) أن عدد العبارات موزعة على المحاور بنسب متقاربة، أي أن المحور الأول به (٩) عبارة و بنسبة (١٩.٦%)، والمحور الثاني شمل عدد (١٢) عبارة اي بنسبة (٢٦.١%)، والمحور الثالث عدد (١٣) عبارة اي بنسبة (٢٨.٣%)، والمحور الرابع عدد (١٢) عبارة اي بنسبة (٢٦.١%).



شكل رقم (٣ - ٥) : توصيف لإستمارة الإستبيان في صورتها الأولية قبل العرض على الخبراء

بتاريخ ٢٠٢١/١٢/٨م تم عرض أستمارة الإستبيان على الخبراء المحكمين، وعددهم (٩) خبير، ملحق رقم (٣)، حيث أبدوا آرائهم وملاحظاتهم حول إستمارة الإستبيان.

حددت الباحثة نسبة ٨٠% فأكثر من آراء الخبراء لقبول العبارة، وذلك للحصول على أكبر درجة من الرضاء والإقناع بالنسبة لمدى قياس العبارة لما تهدف له.

وعلى ذلك تم:

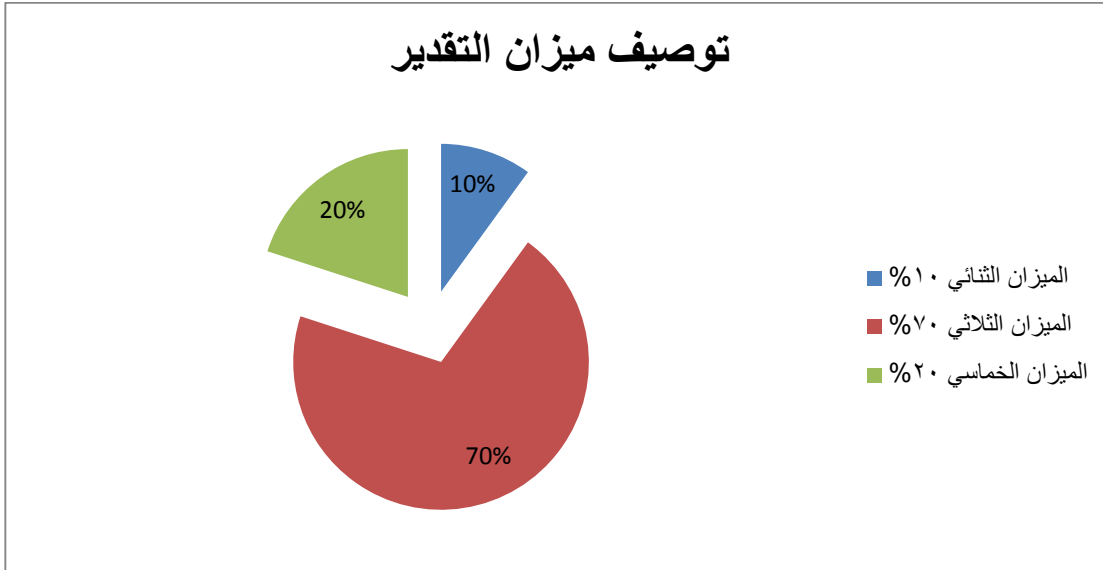
- تم إضافة العبارة رقم (١٠) في المحور الأول وهي تنص على (منح الرواتب الاستثنائية)

- تم تعديل الفقرات (٢١) ، (٢١) ، (٢١) ، (٤٥) و (٤٦).

ب- ميزان التقدير:

إعتمدت الباحثة في إختيار ميزان التقدير الذي يحصل على أعلى نسبة من آراء الخبراء ، حيث تم إقتراح ثلاثة موازين (ثنائي - ثلاثي - خماسي) في إستمارة إستطلاع آراء الخبراء وذلك لإبداء الرأى في أي الموازين مناسبة لطبيعة إستمارة الإستبيان، حيث تحصل الميزان الثنائي علي نسبة (١٠%)، والثلاثي تحصل على نسبة (٧٠%)

والخماسي على نسبة (٢٠%) من آراء الخبراء ، وبناءً عليه تم إختيار الميزان الثلاثي الذي يتكون من (أوافق (٣ درجات)، الى حد ما (٢ درجتان)، لا أوافق (درجة واحدة)).



شكل رقم (٣ - ٦)

توصيف النسبة المئوية للموازن الثلاثة بعد العرض على المحكمين

*وبعد قيام الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة من الخبراء والتي أجمعوا عليها، وعلى هذا أصبحت إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية والتي تم تطبيقها على عينة البحث ملحق رقم (٢).

٣-٢-٤-٢ صدق وثبات الإستبيان:

أ- **صدق الأداة:** يقصد بالصدق أن يقيس الإستبيان ما وضع من أجله، ولتحقيق ذلك إعتدت الباحثة على قياس صدق المحكمين، ولأنهم هم من يقرروا لك بنتيجة صدق النتائج التحليلية لمحتوى الإستبيان (www.manaraa.com/post/٦١٤٦)، وبذلك تم عرض الإستبيان على الخبراء المحكمين وكان عددهم (٩)، ملحق رقم (٣).

بالإضافة الى ذلك إستخدمت الباحثة الصدق الظاهري لتدعيم نتائج الخبراء المحكمين، ولإيجاد الصدق الظاهري للإستبيان ومعرفة مدى صلاحية الفقرات قامت الباحثة بإستخراج قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإلتواء لجميع فقرات الإستبيان في كل محور من محاورها، والجدول رقم (٣-٦) يوضح ذلك.

ب- ثبات الأداة: وهو أن يعطي الإختبار النتائج نفسها إذا ما كرر تطبيقه في قياس الشيء

نفسه مرات متتالية وفي ظروف متشابهة. (عبد الرحمن سعد، ١٩٩٨م، ص ١٨٣)

لقياس ثبات الأداء تم قياس معامل الارتباط، والجدول رقم (٦-٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦-٣)

يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط (الثبات) والصدق

م	إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (الثبات)	الصدق
١	أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٢.٣١	٠.٧٤٥	٠.٩١	٠.٩٥
٢	مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	٢.٦٤	٠.٥٥٨	٠.٩٥	٠.٩٧
٣	أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٢.١٧	٠.٨١٢	٠.٨٥	٠.٩٢
٤	مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	٢.٦٦	٠.٥٥٥	٠.٩٧	٠.٩٨

*يتضح من الجدول (٦-٣) أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحاور الإستبيان أنحصر ما بين (٢.١٧ - ٢.٦٦)، وأن الانحراف المعياري إنحصر ما بين (٠.٥٥٥ - ٠.٨١٢)، وأن معامل الثبات إنحصر ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩٧)، وأن الصدق إنحصر ما بين (٠.٩٢ - ٠.٩٨) وتعتبر قيمة الصدق والثبات عالية جداً مما يمكن الباحثة من إستخدام الإستبيان.

٣-٢-٤-٣ تطبيق الإستبيان:

قامت الباحثة بتطبيق الإستبيان بصورته الأخيرة بتاريخ ١٣/٢/٢٠٢٢م، على عينة البحث المكونة من (٥٠) فرد، تم توزيع الإستبيان عليهم، وتم إستعادة (٤٦) إستمارة، وهو ما يمثل نسبة (٩٢%) من إجمالي العدد الموزع.

أُرفق مع الإستبيان خطاب للمبحوث، أوضحت فيه الباحثة كيفية الإجابة علي الإستبيان، والتأكيد لعينة البحث على ضرورة الحرص على الإجابة والجدية في الإجابة عن عبارات الإستبيان، وبأن إجاباتهم سوف تعامل لغايات البحث العلمي وفي حدود الهدف من البحث.

وقد شمل الإستبيان على قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، حيث أحتوى على بيانات (النوع، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: أحتوى على (٤٧) عبارة، موزعة على (٤) محاور، طلب من أفراد العينة أن يحددوا إستجابتهم عن كل عبارة وفق مقياس لكيرت الثلاثي.

تم تفريغ الإستبيانات المتحصلة عليها في جداول تجهيزاً لإجراء المعالجات الإحصائية لها.

٣-٣ المعالجات الإحصائية:

- الأشكال البيانية.
- النسب المئوية.
- معادلة سييرمان براون.
- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.

٤-٣ صعوبات البحث:

- ١- ندرة المراجع التي تتناول موضوع الإبداع الإداري.
- ٢- تزامنت فترة البحث مع الثورة القائمة مما أثر على حركة الباحثة في تطبيق الدراسة.

الفصل الرابع

عرض، مناقشة وتفسير النتائج

الفصل الرابع

عرض، مناقشة وتفسير النتائج

٤-١ مقدمة:

في هذا الفصل تقوم الباحثة بالإجابة على تساؤلات البحث عن طريق عرض، مناقشة وتفسير نتائج البحث لمعرفة إجابات المفحوصين عن قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، ويتم ذلك عن طريق استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لكل تساؤل.

٤-٢ عرض ومناقشة نتائج التسأل الأول:

للإجابة على سؤال البحث الأول والذي ينص على: ما أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة؟ قامت الباحثة بإستخراج النسبة المئوية للتكرارات وكا ٢ والترتيب، والجدول التالي رقم (٤-١) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-١)

التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

الترتيب	كا ٢	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارات	م
			لا أوافق		الى حد ما		أوافق			
			النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
٥	*١٤.٩١	١.٩٧	%٤٧.٨	٢٢	%٦.٥	٣	%٤٥.٧	٢١	وجود مكافآت تشجيعية	١

٢	توفير بدل سكن	٢٩	%٦٣	٧	%١٥.٢	١٠	%٢١.٧	٢.٤١	*١٨.٥٦	٣
٣	توفير بدل نقل	٣١	%٦٧.٤	١٠	%٢١.٧	٥	%١٠.٩	٢.٥٦	*٢٤.٨٢	٢
٤	توفير بدل طبيعة عمل	٣٩	%٨٤.٨	٧	%١٥.٢	٠	%٠	٢.٨٤	*٢٢.٢٦	١
٥	الترقيات الإستثنائية	١٣	%٢٨.٣	١٠	%٢١.٧	٢٣	%٥٠	١.٧٨	*٦.٠٤	٨
٦	منح علاوات فنية	١٨	%٣٩.١	٥	%١٠.٩	٢٣	%٥٠	١.٨٩	*١١.٢٦	٦
٧	منح بدل مناطق نائية	١٧	%٣٧	٤	%٨.٧	٢٥	%٥٤.٣	١.٣	*١٤.٦٥	٧
٨	تعويض مادي عن الإجازات	١٥	%٣٢,٦	٣	%٦.٥	٢٨	%٦٠.٩	١.٧٢	*٢٠.٣٩	٩
٩	مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة	٢٢	%٤٧.٨	٣	%٦.٥	٢١	%٤٥.٧	٢.٠٢	*١٤.٩١	٤
١٠	منح الرواتب الإستثنائية	١٢	%٢٦.١	١٠	%٢١.٧	٢٤	%٥٢.٢	١.٧٤	*٧.٤٧	١٠

*يلاحظ من نتائج الجدول (٤-١) أعلاه أن تقديرات العينة عن ما أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، جاءت على النحو التالي:

أجابت العينة بأوافق على (١٠) عبارته بنسبة (١٠٠%) بنسب متفاوتة حيث تحصلت العبارة (٤) على المرتبة الأولى والتي أشارت الى: توفير بدل طبيعة عمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٩) بنسبة مئوية بلغت (٨٤.٨%) وبلغت كا (٢٢.٢٦)*، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٣) والتي أشارت الى: توفير بدل نقل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣١) بنسبة مئوية بلغت

(٦٧.٤%) وبلغت ٢٤ (٢٤.٨٢*)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٢) والتي أشارت الي: توفير بدل سكن، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٩) بنسبة مئوية بلغت (٦٣%) وبلغت ٢٤ (١٨.٥٦*)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (٩) والتي أشارت الي: مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٢) بنسبة مئوية بلغت (٤٧.٨%) وبلغت ٢٤ (١٤.٩١*)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (١) والتي أشارت الي: وجود مكافآت تشجيعية، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢١) بنسبة مئوية بلغت (٤٥.٧%) وبلغت ٢٤ (١٤.٩١*)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (٦) والتي أشارت الي: منح علاوات فنية، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٨) بنسبة مئوية بلغت (٣٩.١%) وبلغت ٢٤ (١١.٢٦*)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (٧) والتي أشارت الي: منح بدل مناطق نائية، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٧) بنسبة مئوية بلغت (٣٧%) وبلغت ٢٤ (١٤.٦٥*)، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (٥) والتي أشارت الي: الترقيات الإستثنائية، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٣) بنسبة مئوية بلغت (٢٨.٣%) وبلغت ٢٤ (٦.٠٤*)، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (٨): تعويض مادي عن الإجازات، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٥) بنسبة مئوية بلغت (٣٢,٦%) وبلغت ٢٤ (٢٠.٣٩*)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (١٠): منح الرواتب الإستثنائية، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٢) بنسبة مئوية بلغت (٢٦.١%) وبلغت ٢٤ (٧.٤٧*).

وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث الاول : بأن أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال إجابات العينة كالتالي وبالترتيب:

- توفير بدل طبيعة عمل.
- توفير بدل نقل.
- توفير بدل سكن.
- مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة.
- وجود مكافآت تشجيعية.
- منح علاوات فنية.
- منح بدل مناطق نائية.
- الترقيات الإستثنائية.

- تعويض مادي عن الإجازات.

- منح الرواتب الإستثنائية.

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي) والتي أشارت الى موافقة أفراد الدراسة على أهمية الحوافز المادية، وأيضاً تؤكدها دراسة (سليم طق، علي عبيد) والتي بينت أن أفراد الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على الحوافز المادية، كما جاء في دراسة (حازم أحمد فراونة وآخرون) بحصول الحوافز المادية على موافقة متوسطة.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن الحوافز المادية لها اهمية في رفع مستوى أداء الأعمال وتشجيع العاملين على العمل مما يخلق بيئة عمل دافعة لبذل مزيد من الجهد لدى العاملين.

مناقشة وتحليل وتفسير نتيجة سؤال البحث الأول:

يلاحظ من الجدول رقم (٤-١) أعلاه أن أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة التي جاءت في المقدمة هي منح البدلات (٤، ٣، ٢) حيث تحصلت على نسب مرتفعة، وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن الوزارة تمنح هذه البدلات ضمن اللوائح والقوانين، وتختلف قيمتها بين العاملين حسب الدرجة الوظيفية، وتليها العبارة رقم (٩) حيث تحصل على نسبة متوسطة، وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن الموظف يمنح هذا الحافز كشكر على الفترة الطويلة التي عمل بها في الوزارة، ومضاعفة هذه المنحة تعين المعاشي مادياً.

جاءت العبارة (١) في المرتبة الخامسة، بنسبة (٤٥.٧%) وهذه النسبة أقل من المتوسط، وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن الوزارة لا تمنح مكافآت تشجيعية للعاملين، وتليها العبارات (٥، ٦، ٧، ٨، ١٠) وتحصلت جميعها على نسب أقل من المتوسط، وتعزى الباحثة هذا النتيجة الى أن الوزارة لا تمنح هذه الحوافز بالصورة المرضية لدى العاملين.

٣-٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني:

للإجابة على سؤال البحث الثاني والذي ينص على: ما مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين؟ قامت الباحثة بإستخراج النسبة المئوية للتكرارات، كا ٢ والترتيب، والجدول التالي رقم (٤-٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-٢)

التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

الترتيب	كا ٢	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارات	م	المؤشر
			لا أوافق		الى حد ما		أوافق				
			النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد			
١٠	*١٥.٨٢	٢.٤٧	%٨.٧	٤	%٣٤.٨	١٦	%٥٦.٥	٢٦	نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة	١١	الأصالة
٥	*٢٦.٦٥	٢.٦٠	%٦.٥	٣	%٢٦.١	١٢	%٦٧.٤	٣١	ننجز الأعمال المؤكدة لنا	١٢	

									بإسلوب متطور		
١	*١٧.٠٤	٢.٨٠	%٠	٠	%١٩.٦	٩	%٨٠.٤	٣٧	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل	١٣	
٤	*٣٠.٤٣	٢.٦٥	%٤.٣	٢	%٢٦.١	١٢	%٦٩.٦	٣٢	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	١٤	الطلاقة
٣	*٣٦.١٧	٢.٦٩	%٤.٣	٢	%٢١.٧	١٠	%٧٣.٩	٣٤	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	١٥	
٨	*١٩.٨٧	٢.٥٢	%١٠.٩	٥	%٢٦.١	١٢	%٦٣	٢٩	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت	١٦	

									مخالفة لرؤسائي بالعمل		
٧	*٢٥.٧٣	٢.٦١	%٤.٣	٢	%٣٠.٤	١٤	%٦٥.٢	٣٠	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	١٧	المرونة
٢	*٤٣.٨٧	٢.٧٦	%٢.٢	١	%١٩.٦	٩	%٧٨.٣	٣٦	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	١٨	
٦	*٢٥.٦٠	٢.٥٩	%٨.٧	٤	%٢٣.٩	١١	%٦٧.٤	٣١	نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا	١٩	
١١	*١١.٧٨	٢.٤١	%١٣	٦	%٣٢.٦	١٥	%٥٤.٣	٢٥	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع	٢٠	الحساسية للمشكلات

									مشكلات العمل	
٩	*٢.١٧	٢.٦١	%٠	٠	%٣٩.١	١٨	%٦٠.٩	٢٨	نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	٢١
١٢	*٩.٩٥	٢.٣٩	%١٥.٢	٧	%٣٠.٤	١٤	%٥٤.٣	٢٥	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها	٢٢

*يلاحظ من نتائج الجدول (٤-٢) أعلاه أن تقديرات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين، جاءت على النحو التالي:

أجابت العينة بأوافق على (١٢) عبارته بنسبة (١٠٠%) بنسب متفاوتة حيث تحصلت العبارة (١٣) على المرتبة الأولى والتي أشارت الى: نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٧) بنسبة مئوية بلغت (٨٠.٤%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) وبلغت كا (١٧.٠٤*)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (١٨) والتي أشارت الى: نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٦) بنسبة مئوية بلغت (٧٨.٣%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦) وبلغت كا (٤٣.٨٧*)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (١٥) والتي أشارت الى: يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٤) بنسبة مئوية بلغت (٧٣.٩%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩) وبلغت كا (٣٦.١٧*)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (١٤) والتي أشارت الى: نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا، حيث بلغ تكرار الموافقة

(٣٢) بنسبة مئوية بلغت (٦٩.٦%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦٥) وبلغت كا (٣٠.٤٣)*، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (١٢) والتي أشارت الى: ننجز الأعمال المؤكدة لنا بإسلوب متطور، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣١) بنسبة مئوية بلغت (٦٧.٤%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦٠) وبلغت كا (٢٦.٦٥)*، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (١٩) والتي أشارت الى: نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣١) بنسبة مئوية بلغت (٦٧.٤%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٥٩) وبلغت كا (٢٥.٦٠)*، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (١٧) والتي أشارت الى: نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٠) بنسبة مئوية بلغت (٦٥.٢%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦١) وبلغت كا (٢٥.٧٣)*، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (١٦) والتي أشارت الى: نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائى بالعمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٩) بنسبة مئوية بلغت (٦٣%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٥٢) وبلغت كا (١٩.٨٧)*، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (٢١) والتي أشارت الى: نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٨) بنسبة مئوية بلغت (٦٧.٤%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦١) وبلغت كا (٦٠.٩)*، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (١١) والتي أشارت الى: نحاول فى العمل تطبيق أساليب جديدة، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٦) بنسبة مئوية بلغت (٥٦.٥%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٤٧) وبلغت كا (١٥.٨٢)*، وفي المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي أشارت الى: نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٤.٣%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٤١) وبلغت كا (١١.٧٨)*، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي أشارت الى: نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٤.٣%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٣٩) وبلغت كا (٩.٩٥)*.

وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث الثاني: بأن مستوى الابداع الادارى فى ضوء الحوافز المادية عن الحوافز المادية من وزارة الشباب والرياضة حسب المؤشرات الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات)، وذلك من خلال أجابات العينة كالاتى وبالترتيب:

- نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.
- نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل.
- يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.
- نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتنع المتعاملين معنا.
- ننجز الأعمال المؤكدة لنا بإسلوب متطور.
- نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا.
- نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين.
- نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائى بالعمل.
- نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
- نحاول فى العمل تطبيق أساليب جديدة.
- نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.
- نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها.

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة (منصورة شعيب) والتي أشارت الي أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، كما أتفقت أيضاً مع دراسة (توفيق عطية توفيق) التي أوضحت أن السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع، كما بينت دراسة (سليم طق وعلي عبيد) وجود علاقة طردية وقوية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري، وأن الحوافز المادية تؤثر وتتحكم في الإبداع الإداري.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن العاملين بوزارة الشباب والرياضة يتمتعون مستوى جيد من الإبداع الإداري، خاصةً إذا ما توفرت لهم البيئة المناسبة بما فيها منح الحوافز المادية والمعنوية.

مناقشة وتحليل وتفسير نتيجة سؤال البحث الثاني:

يلاحظ من الجدول رقم (٤-٢) أعلاه أن مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة جاء متوسط، وذلك من خلال قياس بعض عناصر الإبداع الإداري كمؤشرات في ضوء الحوافز المادية، وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات)، ووفقاً لذلك أظهر مؤشر الأصالة مستوى متوسط حيث جاءت العبارة (١٣) في الترتيب الأول، ما يبين أن العاملين بوزارة الشباب والرياضة يتمتعون بمستوي مقبول من أصالة الفكر وقادرين على تطبيق أساليب جديدة في العمل، كما أيضاً أظهر مؤشر الطلاقة مستوى متوسط، ويبين هذا أن العاملين يمتلكون مهارات وقدرات متجددة متعلقة بالعمل، وأذا ما تم منح العاملين الحوافز خاصة المادية قد يرتفع هذا المستوى لدى العاملين، أيضاً أظهر مؤشر المرونة مستوى متوسط، ويدل هذا على أن لديهم القابلية للتعامل من ظروف العمل المختلفة، وتشير النسب الى أن قد تزيد هذه المرونة عند العاملين إذا توفرت لهم المقومات اللازمة، وأحرز مؤشر الحساسية للمشكلات مستوى دون المتوسط، ويفسر بأن العاملين يمتلكون قدرات ضعيفة لحل المشكلات، وقد يرجع ذلك لتخوف العاملين من تحمل مسئولية الأخطاء وعدم المخاطرة.

٤-٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث:

للإجابة على سؤال البحث الثالث والذي ينص على: ما أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة؟ قامت الباحثة بإستخراج النسبة المئوية للتكرارات، كما ٢ والترتيب، والجدول التالي رقم (٤-٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-٣)

التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كا ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور أهم

الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

الترتيب	كا ٢	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارات	م
			لا أوافق		الى حد ما		أوافق			
			النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
٨	*٦.٤٣	٢.٣٠	%١٧.٤	٨	%٣٤.٨	١٦	%٤٧.٨	٢٢	تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوية	٢٣
٤	*٩.١٧	٢.٣٠	%٢٣.٩	١١	%٢١.٧	١٠	%٥٤.٣	٢٥	منح شهادات التقدير	٢٤
٩	*٣.٩٥	١.٩٧	%٤١.٣	١٩	%١٩.٦	٩	%٣٩.١	١٨	منح الدروع والميداليات	٢٥
١٣	*١.٣٤	١.٩٧	%٣٠.٤	١٤	%٤١.٣	١٩	%٢٨.٣	١٣	إقامة حفلات تكريم	٢٦
٧	*٦.٥٦	٢.٣٠	%١٩.٦	٩	%٣٠.٤	١٤	%٥٠	٢٣	المشاركة في إتخاذ القرارات	٢٧
٥	*١٠.٦٠	٢.٣٩	%١٣	٦	%٣٤.٨	١٦	%٥٢.٢	٢٤	المشاركة في اللجان	٢٨

٢٩	المشاركة في الاجتماعات الدورية	٣٢	٦٩.٦%	١١	٢٣.٩%	٣	٦.٥%	٢.٦٣	٢٩.٢٦*	٢
٣٠	الترشح للدورات التدريبية	٣٣	٧١,٧%	٩	١٩.٦%	٤	٨.٧%	٢.٦٣	٣١.٣٤*	١
٣١	حضور المؤتمرات	١٦	٣٤.٨%	٢٤	٥٢.٢%	٦	١٣%	٢.٢٢	١٠.٦٠*	١١
٣٢	حضور الندوات المتخصصة	٢٣	٥٠%	١٦	٣٤.٨%	٧	١٥.٢%	٢.٣٥	٨.٣٩*	٦
٣٣	منح الإجازات الإستثنائية	١٦	٣٤.٨%	٩	١٩.٦%	٢١	٤٥.٧%	١.٨٩	٤.٧٣*	١٢
٣٤	تولي رئاسة اللجان	١٧	٣٧%	١٦	٣٤.٨%	١٣	٢٨.٣%	٢.٠٩	٠.٥٦*	١٠
٣٥	التكليف الوظيفي بوظيفة أكبر	٢٨	٦٠.٩%	١١	٢٣.٩%	٧	١٥.٢%	٢.٤٦	١٦.٢١*	٣

*يلاحظ من نتائج الجدول (٤-٣) أعلاه أن تقديرات العينة عن محور أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، جاءت على النحو التالي:

أجابت العينة بأوافق على (١٣) عبارته بنسبة (١٠٠%) بنسب متفاوتة حيث تحصلت العبارة (٨) على المرتبة الأولى والتي أشارت الى: الترشح للدورات التدريبية، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٣) بنسبة مئوية بلغت (٧١,٧%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) وبلغت كا (٣١.٣٤)*، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٧) والتي أشارت الى: المشاركة في الاجتماعات الدورية، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٢) بنسبة مئوية بلغت (٦٩.٦%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) وبلغت كا (٢٩.٢٦)*، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (١٣) والتي أشارت الى: التكليف الوظيفي بوظيفة أكبر، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٨) بنسبة مئوية بلغت (٦٠.٩%) ومتوسط حسابي بلغ

(٢٠٤٦) وبلغت كا (١٦.٢١*) وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (٢) والتي أشارت الى: منح شهادات التقدير، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٤.٣%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٣٠) وبلغت كا (٩.١٧*)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (٦) والتي أشارت الى: المشاركة في اللجان، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٤) بنسبة مئوية بلغت (٥٢.٢%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٣٩) وبلغت كا (١٠.٦٠*)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (١٠) والتي أشارت الى: حضور الندوات المتخصصة، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٣) بنسبة مئوية بلغت (٥٠%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٣٥) وبلغت كا (٨.٣٩*)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (٥) والتي أشارت الى: المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٣) بنسبة مئوية بلغت (٥٠%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٣٠) وبلغت كا (٦.٥٦*)، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (١) والتي أشارت الى: تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوية، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٢) بنسبة مئوية بلغت (٤٧.٨%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٣٠) وبلغت كا (٦.٠٤*)، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (٣) منح الدروع والميداليات، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٨) بنسبة مئوية بلغت (٣٩.١%) ومتوسط حسابي بلغ (١.٩٧) وبلغت كا (٣.٩٥*) وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (١٢) تولي رئاسة اللجان، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٧) بنسبة مئوية بلغت (٣٧%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٠٩) وبلغت كا (٠.٥٦*)، وفي المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم (٩) والتي أشارت الى: حضور المؤتمرات، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٦) بنسبة مئوية بلغت (٣٤.٨%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٢٢) وبلغت كا (١٠.٦٠*)، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (١١) منح الإجازات الإستثنائية، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٦) بنسبة مئوية بلغت (٣٤.٨%) ومتوسط حسابي بلغ (١.٨٩) وبلغت كا (٤.٧٣*)، وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم (٤) إقامة حفلات تكريم، حيث بلغ تكرار الموافقة (١٣) بنسبة مئوية بلغت (٢٨.٣%) ومتوسط حسابي بلغ (١.٩٧) وبلغت كا (١.٣٤*).

وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث الثالث: أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال إجابات العينة كالتالي وبالترتيب:

- الترشح للدورات التدريبية.
- المشاركة في الاجتماعات الدورية.
- التكليف الوظيفي بوظيفة أكبر.
- منح شهادات التقدير.
- المشاركة في اللجان.
- حضور الندوات المتخصصة.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوية.
- منح الدروع والميداليات.
- تولي رئاسة اللجان.
- حضور المؤتمرات.
- منح الإجازات الإستثنائية.
- إقامة حفلات تكريم.

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة (حازم أحمد فروانة وآخرون) والتي أشارت الى أن درجة الإستجابة جاءت متوسطة (الحياد)، وأتفقت مع دراسة (محمد يوسف، مجدي فتحي) والتي أشارت الى أن تفعيل الحوافز المعنوية جاء بدرجة متوسطة، وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن الوزارة طبيعة مهامها مهام تنفيذية وفق تدرج وظيفي، والمطلوب تنفيذ هذه الأعمال وفق ذلك، وأن ممارسة الإداريين للتحفيز لا زالت ضعيفة وفقاً لما أشارت إليه النتائج.

مناقشة وتحليل وتفسير نتيجة سؤال البحث الثالث:

يلاحظ من الجدول (٤-٣) أعلاه أن أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين الحافز (الترشح للدورات التدريبية)، حيث جاء في المرتبة الأولى، ويفسر على أن الوزارة تهتم بتدريب العاملين لديها وتطوير أدائهم لتحسين العمل، ويليه الحافز (المشاركة في الاجتماعات الدورية) جاء بدرجة

متوسطة، وأما بقية الحوافز المعنوية جاءت بدرجات أقل من المتوسط، حيث إنحصرت أغلبية إجابات العينة في الحياد (الى حد ما)، وبدل ذلك على أن الوزارة لا تمنح الحوافز المعنوية بدرجة مرضية للعاملين، وعلي الوزارة أن تفعل الحوافز المعنوية لأهميتها في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

٤-٥ عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع:

للإجابة على سؤال البحث الرابع والذي ينص على: ما مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين؟ قامت الباحثة بإستخراج النسبة المئوية للتكرارات، كما ٢ والترتيب، والجدول التالي رقم (٤-٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-٤)

التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، كما ٢ والترتيب لإجابات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

الترتيب	٢ كما	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارات	م	المؤشر
			لا أوافق		الى حد ما		أوافق				
			النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد			
٨	*٢٣.١٣	٢.٥٦	٨.٧%	٤	٢٦.١%	١٢	٦٥.٢%	٣٠	٣٦	الأصالة نحاول العمل تطبيق أساليب في	

									جديدة	
٣	*٣٣.١٧	٢.٦٧	%٤.٣	٢	%٢٣.٩	١١	%٧١.٧	٣٣	ننجز الأعمال المؤكدة لنا بإسلوب متطور	٣٧
١	*٤٧.٥٢	٢.٧٨	%٢.٢	١	%١٧.٤	٨	%٨٠.٤	٣٧	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل	٣٨
٤	*٣٠.٤٣	٢.٦٥	%٤.٣	٢	%٢٦.١	١٢	%٦٩.٦	٣٢	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	٣٩
٦	*٢٧.٤٣	٢.٦٣	%٢.٢	١	%٣٢.٦	١٥	%٦٥.٢	٣٠	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	٤٠

٩	*٢٢.٢١	٢.٥٧	%٦.٥	٣	%٣٠.٤	١٤	%٦٣	٢٩	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائى بالعمل	٤١	
٥	*٢٧.٩٥	٢.٦٣	%٤.٣	٢	%٢٨.٣	١٣	%٦٧.٤	٣١	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	٤٢	المرونة
٢	*٤٦.٢١	٢.٧٤	%٦.٥	٣	%١٣	٦	%٨٠.٤	٣٧	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم فى حل مشاكل العمل	٤٣	
٧	*٢٥.٧٣	٢.٦١	%٤.٣	٢	%٣٠.٤	١٤	%٦٥.٢	٣٠	نحرص على	٤٤	

									الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا		
١٠	*١١.٦٥	٢.٣٩	%١٧.٤	٨	%٢٦.١	١٢	%٦٥.٥	٢٦	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	٤٥	الحساس ية للمشكلا ت
١٢	*١٥.٦٩	٢.٤٦	%٦.٥	٣	%٤١.٣	١٩	%٥٢.٢	٢٤	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	٤٦	
١١	*١٣.٠٨	٢.٤٣	%١٠.٩	٥	%٣٤.٨	١٦	%٥٤.٣	٢٥	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها	٤٧	

*يلاحظ من نتائج الجدول (٤-٤) أعلاه أن تقديرات العينة عن محور مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين، جاءت على النحو التالي:

إجابت العينة بأوافق على (١٢) عبارته بنسبة (١٠٠%) بنسب متفاوتة حيث تحصلت العبارة (١٣) على المرتبة الأولى والتي أشارت الى: نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل، حيث

بلغ تكرار الموافقة (٣٧) بنسبة مئوية بلغت (٨٠.٤%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٧٨) وبلغت
كا ٢٤ (٤٧.٥٢*)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (١٨) والتي أشارت الى: نسعى
للحصول على الأفكار التي تساهم فى حل مشاكل العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٧) بنسبة
مئوية بلغت (٨٠.٤%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٧٤) وبلغت كا (٤٦.٢١*)، وفي المرتبة
الثالثة جاءت العبارة رقم (١٢) والتي أشارت الى: ننجز الأعمال المؤكدة لنا بإسلوب متطور،
حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٣) بنسبة مئوية بلغت (٧١.٧%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦٧)
وبلغت كا (٣٣.١٧*)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (١٤) والتي أشارت الى: نمتلك
المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٢) بنسبة
مئوية بلغت (٦٩.٦%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦٥) وبلغت كا (٣٠.٤٣*)، وفي المرتبة
الخامسة جاءت العبارة رقم (١٧) والتي أشارت الى: نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من
آراء الآخرين، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣١) بنسبة مئوية بلغت (٦٧.٤%) ومتوسط حسابى بلغ
(٢.٦٣) وبلغت كا (٢٧.٩٥*)، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (١٥) والتي أشارت
الى: يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٠) بنسبة
مئوية بلغت (٦٥.٢%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦٣) وبلغت كا (٢٧.٤٣*)، وفي المرتبة
السابعة جاءت العبارة رقم (١٩) والتي أشارت الى: نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين
لنا، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٠) بنسبة مئوية بلغت (٦٥.٢%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٦١)
وبلغت كا (٢٥.٧٣*)، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (١١) والتي أشارت الى: نحاول
في العمل تطبيق أساليب جديدة، حيث بلغ تكرار الموافقة (٣٠) بنسبة مئوية بلغت (٦٥.٢%)
ومتوسط حسابى بلغ (٢.٥٦) وبلغت كا (٢٣.١٣*)، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم
(١٦) والتي أشارت الى: نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائى بالعمل،
حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٩) بنسبة مئوية بلغت (٦٣%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٥٧) وبلغت
كا (٢٢.٢١*)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي أشارت الى: نشعر بالإثارة
عند تعاملنا مع مشكلات العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٦) بنسبة مئوية بلغت (٥٦.٥%)
ومتوسط حسابى بلغ (٢.٣٩) وبلغت كا (١١.٦٥*)، وفي المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة
رقم (٢٢) والتي أشارت الى: نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها، حيث بلغ
تكرار الموافقة (٢٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٤.٣%) ومتوسط حسابى بلغ (٢.٤٣) وبلغت كا

(١٣.٠٨*)، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (٢١) والتي أشارت الى: نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل، حيث بلغ تكرار الموافقة (٢٤) بنسبة مئوية بلغت (٥٢.٢%) ومتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦) وبلغت كا (١٥.٦٩)*.

وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث الرابع : بأن مستوى مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين، وذلك من خلال إجابات العينة كالاتي وبالترتيب:

- نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.
- نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل.
- ننجز الأعمال المؤكدة لنا بإسلوب متطور.
- نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا.
- نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين.
- يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.
- نحرص على الإستفادة من انتقاد الآخرين لنا.
- نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة بالعمل.
- نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.
- نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.
- نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها.
- نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة (سارة مومني، طافر زهير) والتي أشارت الى أن قوة المكافأة المعنوية فعالة في تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة (حسين محمد عبد الحليم) والتي أشارت الى ضعف في المستوى العام للإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، وتعزي الباحثة هذه النتيجة الى أن الإدارات داخل وزارة الشباب والرياضة تهمل أفكار وآراء العاملين ولا تفعل الحوافز المعنوية، حتى يتيح للعاملين تقديم أفضل ما لديهم لتطوير بيئة العمل.

مناقشة وتحليل وتفسير نتيجة سؤال البحث الرابع:

يلاحظ من الجدول رقم (٤-٤) أعلاه أن مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة جاء متوسط، وذلك من خلال قياس بعض عناصر الإبداع الإداري كمؤشرات في ضوء الحوافز المادية، وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات)، ووفقاً لذلك أظهر مؤشر الأصالة أحرزت العبارة (٣٨) المرتبة الأولى، ووضح المؤشر مستوى متوسط من الإبداع الإداري، ويفسر ذلك على أن في ظل المنح المتواضع للحوافز المعنوية للعاملين من قبل الوزارة أظهر مستوى مقبول من الإبداع الإداري، وعلى الوزارة تستحدث نظام منح الحوافز المعنوية حتى يتسنى للعاملين تقديم أفكارهم وأرائهم لتطوير العمل، كما أظهر المؤشر الثاني (الطلاقة) مستوى متوسط، وتباينت آراء العينة بين الموافقة والحياد (الى حد ما)، ويفسر ذلك على أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات وانهم قادرين على تقديم أفكار متجددة إذا ما توفر المناخ المناسب داخل الإدارات، وأوضح المؤشر (المرونة) مستوى متوسط كذلك، ويفسر ذلك على أن قد تؤثر اللوائح والقوانين والوضع الوظيفي للعاملين من التعامل مع بيئة العمل المختلفة، كما يؤثر أيضاً ضعف منح الحوافز المعنوية في المستوى الإبداعي لدى العاملين كما أظهرته النتائج، أشار المؤشر (الحساسية للمشكلات) مستوى أقل من المتوسط، ويفسر ذلك على أن الوزارة قد تتبع المركزية في حل المشكلات، وقد يرجع ذلك الى عدم توفر الثقة بين العاملين والإدارة، على الرغم من العاملين لديهم القدرة على التنبؤ بحدوث المشكلات وذلك من خلال التعرض لها أو تعرض الآخرين لها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج، التوصيات، المقترحات، ملخص البحث

١-٥ أهم النتائج:

- ١- يتم منح العاملين بوزارة الشباب والرياضة بعض من الحوافز المادية.
- ٢- مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية متوسط.
- ٣- لا يتم منح الحوافز المعنوية بصورة مرضية.
- ٤- مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية متوسط.

٢-٥ التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

- ١- زيادة الإهتمام بمنح العاملين للحوافز المادية والمعنوية.
- ٢- أن تهئ الوزارة البيئة والمناخ المناسبين للعاملين لتحسين قدراتهم الإبداعية.
- ٣- تشجيع الشخصيات المبدعة وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفكارهم.
- ٤- خلق مزيد من الثقة بين الإدارات والعاملين.
- ٥- إشراك العاملين في حل المشكلات التي تناسب تخصصهم في العمل.

٣-٥ المقترحات:

- ١- تقترح الباحثة إجراء دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في ضوء متغيرات (التدريب، التوظيف).
- ٢- تقترح الباحثة إجراء دراسات تتناول بقية عناصر الإبداع الإداري التي لم يتطرق لها هذا البحث وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- ٣- معوقات الإبداع الإداري داخل وزارة الشباب والرياضة.
- ٤- أساليب تنمية الإبداع الإداري في وزارة الشباب والرياضة.

٥-٤ ملخص البحث:

هدف البحث الى قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال الإجابة على أربعة تساؤلات وهي: (ما أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، ما مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية، ما أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، ما مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية).

تناول الفصل الأول الإطار العام للبحث (خطة البحث) ونبعت مشكلة البحث من حاجة المؤسسات الرياضية للقدرات والمهارات الإبداعية لمواجهة التحديات والصعوبات في بيئة العمل، وأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة، وهم المنوط بيهم إظهار القدرات الإبداعية في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط وخاصة إذا ما توافرت الحوافز المادية والمعنوية حيث تعتبر من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل.

كما تناول هذا الفصل أهمية البحث والتساؤلات وأنحصرت حدوده المكانية بوزارة الشباب والرياضة والفترة من ٢٠١٩ - ٢٠٢٢م، إستخدامت الباحثة برنامج (spss) الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، مع تناول مصطلحات البحث بالتعريف الإصطلاحي والإجرائي.

تناول الفصل الثاني القراءات النظرية والدراسات المرجعية، حيث تناولت القراءات النظرية كل المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة الى الدراسات السابقة حيث تناول البحث (١٢) دراسة تنوعت بين العربية والاجنبية، مع التعليق عليها وتوضيح الإستفادة منها.

تناول البحث الثالث إجراءات البحث حيث تم إستخدام المنهج الوصفي لملائمته لهذا البحث، وكان مجتمع البحث العاملين بوزارة الشباب والرياضة- السودان، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية بعدد (٤٦) فرد، كما تناول هذا الفصل الخصائص الديموغرافية للعينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات بعد تصميمها من قبل الدارسة وتحكيمها من قبل خبراء في المجال، تم إستخدام ميزان ليكرت الثلاثي، تم إيجاد معاملات الصدق والثبات للإستبانة وتطبيقها بتاريخ ٢٠٢٢/٢/١٣م، تم تفرغ البيانات

المتحصل عليها وكما تمت معالجتها إحصائياً ببرنامج (SPSS). تناولت الدراسة بعض الصعوبات التي واجهت إجراء البحث.

في الفصل الرابع تم عرض النتائج وتفسيرها ومن ثم مناقشتها.

وضح الفصل الخامس أهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

وفي الأخير تم عرض المراجع في قائمة مع إضافة الملاحق وقائمة الخبراء المحكمين.

المراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

١- القرآن الكريم، سورة الزمر الآية (١٨)، سورة البقرة الآية (١١٧).

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ٢- أمال محمد إبراهيم، حماده عيد نوار العنتبلي: الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار ماهي، ٢٠١٦م.
- ٣- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- ٤- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر، ٢٠١١م.
- ٥- جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط١، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ٦- حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة للحوافز، الطبعة الأولى، الدراسة العربية للموسوعة، بيروت، ١٩٨٠م.
- ٧- حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الأولى، الاردن، دار حامد للنشر، ٢٠٠٣م.
- ٨- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
- ٩- حماده عيد العنتبلي، منصور سلطان الطوقي: الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية، مطبعة دار الهدى، ٢٠١٥م.
- ١٠- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٠م.
- ١١- رفعت عبد الرحيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المنظمة للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

- ١٢- سالم رعد حسن: الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، ٢٠١٧م.
- ١٣- عبد الرحمن سعد، القياس النفسي النظرية والتطبيق، ط ٣، القاهرة، دار الفكرة العربي، ١٩٩٨م.
- ١٤- مهدي زوليف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي، ١٩٩٤م.
- ١٥- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م.

المجلات:

- ١٦- أحمد بوسكرة، إدريس بن رجم: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤١، ٢٠١٤م.
- ١٧- د. بلقايد براهيم، د. بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ١٧، ٢٠١٧م.
- ١٨- عبدالمعطي عساف: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، السنة (١٧)، العدد ٦٢، مسقط، ١٩٩٥م.
- ١٩- حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط: أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، ٢٠١٦م.
- ٢٠- حسين محمد عبدالحليم: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا، جامعة المنيا، كلية التربية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.

- ٢١- حمادة عيد نوار العنتلي، هشام عبدالحليم محمود: الإبداع الإداري كمدخل لتطوير المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣م.
<http://search.shamaa.org/PDF/Books>
- ٢٢- سارة مومني ، طافر زهير: قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-بشار- BEA، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٦، ٢٠١٨م.
- ٢٣- سالم القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد ٧٨، ١٩٩٣م.
- ٢٤- محمد يوسف حسن، مجدي فتحي محمد: درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين انفسهم، الجامعة الأردنية/ عمادة البحث العلمي، العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٢، ملحق ٢، ٢٠١٩م.
- ٢٥- شبلي إسماعيل السويطي: واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين،
<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/٢٠١١/٠٤/٥.doc>
- ٢٦- أ.د/غسان قاسم اللامي، م.م/ يسرى محمد حسين: قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين" ميريدان وعشتار شيراتون- دراسة مقارنة، مجلة الإدارة والعلوم، العدد ٧٤، ٢٠٠٩م.
- ٢٧- أنس عباس وسليمان حمادي: الحوافز وأثرها على الأداء- دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٩٣، مجلد ٣١، ٢٠٠٩م.
- ٢٨- نهاد البطيخي، أسامة حسونة: الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، ٢٠١٣م،
https://www.researchgate.net/profile/Nihad_AI_Battikhi
- ٢٩- هيجان عبدالرحمن: معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد ١، ١٩٩٩م.

٣٠- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة القدرات الإبداعية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على المديرين العالمين بوزارة قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٩، العدد الثاني، ص١٤٠٥-١٤٤٥، ٢٠١١م.

الرسائل العلمية (ماجستير، دكتوراة):

٣١- أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة - رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٣م.

٣٢- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.

٣٣- خراز الاخضر: دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية /دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً/، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١١م.

٣٤- ذعار بن غضبان ذعار البدرواني، معوقات الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١١م.

٣٥- زازل صورية: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٤م.

٣٦- زيتوني ياسين: أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، ٢٠١٦م.

٣٧- سعود سعيد مسفر السلمي: الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "رؤية مستقبلية"، دكتوراة، جامعة أم القرى، كلية التربية، ١٤٢٧-١٤٢٨هـ.

- ٣٨- سليم طق، علي عبيد: دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس - STAR LIGHT، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، ٢٠١٦م.
- ٣٩- عبدالرحمن الحقباني: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة إستطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤١٨هـ.
- ٤٠- عبدالله حمد محمد الجاساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١١م.
- ٤١- منصور شعيب: الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧م.
- ٤٢- لاحق بن عبدالله القحطاني: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠١٧م.

ثالثاً: المنتديات:

- ٤٣- سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٥م،
www.hrdiscussion.com

رابعاً: المراجع باللغة الانجليزية:

- ٤٤- Chen,H. C & yung,T.T, Impact of role ambiguity and role conflict creativity, African journal of Business Management,Taiwan,Vol. ٤ ,No ٦,pp ٨٦٩. ٢٠١٠.
- ٤٥- David: Creating a Future for a Generation in Crisis, New York: Time Books, Today's Children,١٩٩٤.

- ٤٦- Kwan & Rudowiczl: Creativity of university students: What is the impact of field and year of study?, Journal of Creative Behavior, Vol. ٣٧, No. (١), ٢٠٠٣.
- ٤٧- Fuentes: Improvement strategies at six culturally different school ,Office of Education Research and Improvement (ED) ,Washington, ٢٠٠١.
- ٤٨- Jackson: Developing and valuing student's creatively a new role for personal development planning ?, Surrey Center for Excellence in Professional Training and Education University of Surrey . Journal of Innovation Management, Vol. ٤٤, No. (٤), pp.١٢٣- ١٣٣, ٢٠٠٦.
- ٤٩- Kreitner,R & Kinicki, Organ izational behavior, (٢nd ed), Homewood,Irwin,١٩٩٢.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- ٥٠- www.ar.m.wikipedia.org/wiki/إبداع
- ٥١- www.mawhapon.net/p=٤٤٤٥
- ٥٢- www.pulpit.alwatanvoice.com
- ٥٣- www.mawdoo٣.com/الفرق-بين-الإبداع-والإبتكار/
- ٥٤- www.new-educ.com
- ٥٥- <https://plamx.net/pricing>
- ٥٦- <https://mqaall.com/٦-indicators-measure-human-resources/>
- ٥٧- <https://www.sst٥.com/readArticle.aspx?ArtID=٢٣٧&SecID=٥٣>
- ٥٨- <https://esudan.gov.sd/department/٤٦>

٥٩- http://www.hcys-krt.net/?page_id=١١٠٨٤

٦٠- www.manaraa.com/post/٦١٤٦

الملاحق

ملحق رقم (١)

إستمارة الإستمابان بصورتها المبدئية



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا - التربية البدنية والرياضة

قسم الإدارة الرياضية

إستطلاع رأي الخبراء حول إختيار ميزان التقدير المناسب وتحديد المحاور والعبارات

السيد /المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة عفاف على الله محمد على بإعداد بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية والرياضة - الإدارة الرياضية بعنوان : " قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة "

ولما لكم من خبرات في هذا المجال برجاء من سيادتكم التكرم بإختيار ميزان التقدير المناسب وإبداء رأيكم في مسمى المحاور من حيث إرتباطه مع أهداف البحث، ومن ثم تحكيم عبارات هذا المقياس من حيث مناسبتها للمحاور بوضع علامة (v)، مع إضافة أو تعديل أو حذف أي عبارة حسب ما ترونه مناسب .

فرجاء أن تتفضلو بالإسهام بأرائكم البناءه لإثراء هذا البحث

ولا يسعني إلا تقديم كل الشكر والتقدير،،

الباحثة

الرجاء إختيار ميزان التقدير المناسب للمحاور حسب رأيكم.

م	ميزان التقدير	رأي المحكم
١	ثنائي (أوافق / لا أوافق)	
٢	ثلاثي (أوافق / إلي حد ما / لا أوافق)	
٣	خماسي (أوافق بشدة / أوافق / إلي حد ما / لا أوافق / لا أوافق بشدة)	

م	مسمى المحور	مناسب	غير مناسب
١	أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة		
٢	مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين		

		أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٣
		مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين	٤

رأيكم في مسمى المحاور:

ملاحظات تودون إضافتها:

- ١-
- ٢-
- ٣-

المحور الأول: أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

م	العبرة	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	يعدل
١	وجود مكافآت تشجيعية			
٢	توفير بدل سكن			
٣	توفير بدل نقل			
٤	توفير بدل طبيعة عمل			
٥	الترقيات الاستثنائية			
٦	منح علاوات فنية			

			منح بدل مناطق نائية	٧
			تعويض مادي عن الإجازات	٨
			مضاعفة مكافأة نهاية الخدمة	٩

مقترحات أخرى ترون سيادتكم إضافتها:

..... /١

..... /٢

..... /٣

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

المؤشر	م	العبرة	رأي الخبير		
			مناسب	غير مناسب	يعدل
الأصالة	١٠	نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة بالعمل.			
	١١	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.			
	١٢	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.			
الطلاقة	١٣	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا.			
	١٤	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.			
	١٥	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل.			
المرونة	١٦	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين			
	١٧	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل			
	١٨	نحرص على الاستفادة من إنتقاد الآخرين لنا			
الحساسية للمشكلات	١٩	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل			
	٢٠	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل			
	٢١	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			

مقترحات أخرى ترون سيادتكم إضافتها:

..... /١

..... /٢

..... /٣

المحور الثالث: أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

م	العبارات	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	يعدل
٢٢	تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوية			
٢٣	منح شهادات التقدير			
٢٤	منح الدروع والميداليات			
٢٥	إقامة حفلات تكريم			
٢٦	المشاركة في اتخاذ القرارات			
٢٧	المشاركة في اللجان			
٢٨	المشاركة في الاجتماعات الدورية			
٢٩	الترشح للدورات التدريبية			
٣٠	حضور المؤتمرات			
٣١	حضور الندوات المتخصصة			
٣٢	منح الاجازات الاستثنائية			
٣٣	تولي رئاسة اللجان			
٣٤	التكليف الوقتي بوظيفة أكبر			

مقترحات أخرى ترون سيادتكم إضافتها:

..... /١

..... /۲

..... /۳

المحور الرابع: مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

المؤشر	م	العبرة	رأي الخبير		
			مناسب	غير مناسب	يعدل
الأصالة	٣٥	نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة بالعمل.			
	٣٦	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.			
	٣٧	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.			
الطلاقة	٣٨	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا.			
	٣٩	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.			
	٤٠	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.			
المرونة	٤١	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين			
	٤٢	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل			
	٤٣	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا			
الحساسية للمشكلات	٤٤	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل			
	٤٥	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل			
	٤٦	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			

مقترحات أخرى ترون سيادتكم إضافتها:

..... /١

..... /٢

..... /٣

بيانات المحكم:

..... الإسم كامل:

..... الجامعة:

..... الكلية :

..... الدرجة العلمية:

..... التخصص:

ملحق رقم (٢)

إستمارة الإستبيان النهائية والموزعة على عينة البحث



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - التربية البدنية والرياضة

قسم الإدارة الرياضية

أخي الفاضل أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

نقدم لكم هذا الإستبيان الذي صمم بغرض جمع المعلومات لإجراء بحث لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التربية البدنية والرياضة - الإدارة الرياضية بعنوان : " قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة "

نظراً لأهمية رأيكم نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن هذا الإستبيان بدقة، وذلك بوضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم.

ونؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق التقدير والإحترام

الباحثة

عفاف على الله محمد علي

القسم الأول : البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الديموغرافية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، لذا نرجو منكم وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب.

١- النوع :

ذكور أنثى

٢- العمر:

٢١- ٣٠ سنة ٣١- ٤٠ سنة ٤١- ٥٠ سنة ٥١ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي فوق الجامعي

٤- المسمى الوظيفي :

رئيس قسم موظف

القسم الثاني : محاور الإستبيان

المحور الأول: أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

م	العبرة	أوافق	الى حدا ما	لا أوافق
١	وجود مكافآت تشجيعية			
٢	توفير بدل سكن			
٣	توفير بدل نقل			
٤	توفير بدل طبيعة عمل			
٥	الترقيات الإستثنائية			
٦	منح علاوات فنية			
٧	منح بدل مناطق نائية			
٨	تعويض مادي عن الإجازات			
٩	مضاعفة مكافأة نهاية الخدمة			
١٠	منح الرواتب الإستثنائية			

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

المؤشر	م	العبرة	أوافق	الى حدا ما	لا أوافق
الأصالة	١١	نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة بالعمل			
	١٢	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور			
	١٣	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل			
الطلاقة	١٤	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا			
	١٥	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل			
	١٦	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل			
المرونة	١٧	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين			
	١٨	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل			
	١٩	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا			
الحساسية للمشكلات	٢٠	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل			
	٢١	نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل			
	٢٢	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			

المحور الثالث: أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

م	العبارات	أوافق	الى حد ما	لا أوافق
٢٣	تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوية			
٢٤	منح شهادات التقدير			
٢٥	منح الدروع والميداليات			
٢٦	إقامة حفلات تكريم			
٢٧	المشاركة في اتخاذ القرارات			
٢٨	المشاركة في اللجان			
٢٩	المشاركة في الاجتماعات الدورية			
٣٠	الترشح للدورات التدريبية			
٣١	حضور المؤتمرات			
٣٢	حضور الندوات المتخصصة			
٣٣	منح الاجازات الاستثنائية			
٣٤	تولي رئاسة اللجان			
٣٥	التكليف الوقتي بوظيفة أكبر			

المحور الرابع: مستوى الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للعاملين

المؤشر	م	العبرة	أوافق	الى حد ما	لا أوافق
الأصالة	٣٦	نحاول في العمل تطبيق أساليب جديدة بالعمل			
	٣٧	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور			
	٣٨	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل			
الطلاقة	٣٩	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا			
	٤٠	يتوفر لدى العاملين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل			
	٤١	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل			
المرونة	٤٢	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين			
	٤٣	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل			
	٤٤	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا			
الحساسية للمشكلات	٤٥	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل			
	٤٦	نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل			
	٤٧	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق رقم (٣)

أسماء الخبراء المحكمين

م	الأسم	الصفة	مكان العمل
١	أ.د/ أحمد آدم أحمد	بروفيسور	كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٢	أ.د/ مخلوف الطيب منجحي	بروفيسور	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة - جامعة المسيلة - الجزائر
٣	أ.د/ خالد اسود لاخي	بروفيسور	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة المثنى -العراق
٤	د/ حمادة عيد محمد العنتبلي	أستاذ مشارك	جامعة الإسكندرية - مصر
٥	د/ نعمان عبد الغني	أستاذ مستشار	مدير المدرسة الوطنية للرياضات الأولمبية - الجزائر
٦	د/ إبتسام محمد سيد	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٧	د/ صلاح جابر فرين	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٨	د/ نازك أحمد حسن أحمد	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٩	د/ أماني أحمد حمزة أبراهيم	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية والرياضة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا