



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات

الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر

من إعداد الطالبة: صفية مصطفى

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2020/12/29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/أحمد علماوي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ عبد الرحمان بن سانية
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ سليمان بلعور
مناقشة	جامعة غرداية	أستاذة	د/ رميلة لعمور
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ سايح بوزيد
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر (أ)	د/ عبد الحميد نعيجات

الموسم الجامعي: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات

الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر

من إعداد الطالبة: صفية مصطفى

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2020/12/29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/أحمد علماوي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ عبد الرحمان بن سانية
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ سليمان بلعور
مناقشة	جامعة غرداية	أستاذة	د/ رميلة لعمور
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ سايح بوزيد
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر (أ)	د/ عبد الحميد نعيجات

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ البقرة (247)

إهداء

إلى روح والدي رحمة الله عليه
إلى الجنة أُمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى أخي بوسمائه نور الطريق وضياؤها
إلى أخواتي سندي وأملي
إلى أخواتي وأزواجهم وأولادهم
إلى عائلة مصطفى
إلى من أحب ومن يحبني
أهدي أول دكتوراه في العائلة

شكر وعرفان

يقول الله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ الآية 7 ابراهيم

الحمد لله وحده الواحد الأحد الفرد الصمد

الحمد لله على انجاز العمل

الحمد لله على اتمامه

الحمد لله على ان احيانا لهذا اليوم

والصلاة والسلام على المصطفى سيد المرسلين

كلمة الشكر الأولى لمن شرفاني بقبول تأطير عملي الاستاذ الحكيم

"البروفيسور بن سانية عبد الرحمان" والاستاذ الرّاصد "البروفيسور

بلعور سليمان"

كلمة الشكر الثانية لأعضاء لجنة المناقشة لتخصيص وقتهم الثمين

لقراءة وتصويب البحث، والشكر للدكتور علماوي أحمد والدكتور

طالب أحمد نور الدين

والشكر موصول للسادة المحكمين وكل من ساعدني في الدواوين

وللزملاء على كل المساعدات من كل الجوانب

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الدور الذي تؤديه الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر من وجهة نظر عينة من العمال والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة تم توزيعها على عينة حجمها 400 مفردة وكان عدد الاستمارات المسترجعة بعد توزيعها 302، بالإضافة إلى أنه تم اعتماد أسلوب المقابلة مع 36 مديرا ورئيس وحدة، وبعد أن تم استعراض أدبيات البحث والإطار النظري وتحليل ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود الجدارات التنظيمية بالدواوين وإلى أن الإبداع الإداري في هذه المؤسسات محقق مع وجود ارتباط دال إحصائيا وقوي بين الجدارات التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري، مع عدم وجود أساليب دعم وإسناد الإبداع مما يدل على عدم تحقيق هذا الأخير، وعدم وجود اختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية حول دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، ماعدا وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية حولها تعزى للجنس، وبناء على الاستنتاجات تم تقديم توصيات أساسها إجراء تقييم حديث لاحتياجات المرافق الرياضية للجدارات التنظيمية وإعدادا لإستراتيجية المرتبطة بها بإدراج الإبداع الإداري ضمن أهدافها.

كلمات مفتاحية: جدارات تنظيمية، إبداع إداري، دوافع، مهارة، معرفة، سلوك، إدارة رياضية.

Abstract

This study aimed to research the role that organizational competencies play in achieving administrative creativity in the bureaus of multi-sport complexes in Algeria from the viewpoint of a sample of workers and officials in sports institutions. This study relied on the descriptive analytical approach through a questionnaire administered 400 participants. The number of filled forms after distribution was 302. Besides, the interview method was conducted with 36 managers and unit heads. After reviewing the research literature, the theoretical framework, analyzing and discussing the results of the analysis and testing the hypotheses of the study, organizational competencies are found in bureaus and administrative creativity in these institutions are achieved with a statistical signifier for link between organizational competencies and the dimensions of administrative creativity, with no methods of support and attribution of creativity, which indicates the failure to achieve the latter. Also, no difference in personal and functional variables are found about the role of organizational competencies in achieving administrative creativity, except for the presence of statistically significant differences attributed to gender around them. Based on the conclusions, recommendations are presented for a new assessment of the needs of sports facilities for the organizational competencies as well as preparing the associated strategy through the inclusion of administrative creativity within its objectives.

Keywords: Organizational competencies, administrative creativity, motivation, skill, knowledge, behavior, sports management.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: مقارنة نظرية حول الجداريات التنظيمية وتنمية مهارات الإبداع الإداري	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي والفكري للجداريات
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لاستخدام الجداريات
3	أولاً: جذور الجداريات في المنظمات الصناعية والخدمية
7	ثانياً: جداريات المورد البشري في القرن الحادي والعشرين
15	المطلب الثاني: ماهية الجداريات التنظيمية
15	أولاً: مفهوم الجداريات التنظيمية ومؤشراتها
40	ثانياً: استراتيجيات الكشف عن الجداريات التنظيمية
53	ثالثاً: بناء نموذج الجدارية
65	المطلب الثالث: الجداريات التنظيمية ضمن الطبيعة المتغيرة للعمل المبنية على الإبداع
65	أولاً: التكنولوجيا وتغير الطلب على المهارات
76	ثانياً: تحديات الجداريات للوصول إلى الإبداع
79	المبحث الثاني: تنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات
79	المطلب الأول: الإطار النظري والفكري للإبداع الإداري
79	أولاً: ماهية الإبداع الإداري
100	ثانياً: مقتضيات تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة
116	المطلب الثاني: إحياء التفكير الإبداعي الإداري
116	أولاً: خصائص التفكير الإبداعي الإداري ومراحله
127	ثانياً: الإسلام ونظريته للتفكير
130	ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي في الإسلام
140	المطلب الثالث: تنمية الإبداع الإداري في المنظمة

140	أولاً: آليات تنمية الإبداع الإداري في المنظمة
152	ثانياً: تنمية الإبداع الإداري من خلال المورد البشري
158	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: توجهات حديثة في إدارة المؤسسات الرياضية	
159	مقدمة الفصل
160	المبحث الأول: مساهمة المؤسسة الرياضية في الاقتصاد العالمي
160	المطلب الأول: ماهية المنشآت الرياضية
160	أولاً: المنشآت الرياضية عبر التاريخ
163	ثانياً: مفهوم المنشآت الرياضية
172	المطلب الثاني: أوجه الارتباط بين الرياضة والاقتصاد
172	أولاً: أهمية الرياضة في الاقتصاد
188	ثانياً: دور الدولة في دعم الرياضة
190	المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
190	المطلب الأول: الإدارة الرياضية
190	أولاً: ماهية الإدارة الرياضية
215	ثانياً: نماذج عالمية حول الإدارة الرياضية
230	المطلب الثاني: الجداريات المناسبة لمؤسسة رياضية مبدعة
230	أولاً: أهمية الجداريات في الإدارة الرياضية
241	ثانياً: إستراتيجية بناء المؤسسة الرياضية المبدعة
261	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل الدراسات السابقة والدراسة الميدانية	
263	مقدمة الفصل
265	المبحث الأول: الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
265	المطلب الأول: الدراسات السابقة
265	أولاً: الدراسات التي تناولت دور الجداريات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري
281	ثانياً: تعقيب على الدراسات السابقة
285	ثالثاً: الفجوة البحثية
296	المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة الميدانية
296	أولاً: منهجية الدراسة
296	ثانياً: مجتمع الدراسة

296	ثالثا: عينة الدراسة
297	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب المناسبة للتحليل
297	أولا: أدوات الدراسة
302	ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي
303	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة
306	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
306	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
306	أولا: عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
309	ثانيا: عرض نتائج المحور الأول الجدارات التنظيمية
318	ثالثا: عرض نتائج المحور الثاني الإبداع الإداري
328	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
328	أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
329	ثانيا: نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية
344	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
344	أولا: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة
347	ثانيا: مناقشة نتائج اختبارات فرضيات الدراسة
351	خاتمة الفصل
355	الخاتمة
358	المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
51	جدول (01) مقارنة بين المقابلة مع الموظف الممتاز والموظف المتواضع
55	جدول (02) الجدارات اللازمة لبعض الوظائف
70	جدول (03) ترتيب البلدان العشرة الأفضل بحسب سهولة ممارستها لأنشطة الأعمال
71	جدول (04) المخاطر الناجمة عن التكنولوجيات البازغة
98	جدول (05) نموذج دورة حياة التفكير الإبداعي - موت التفكير الإبداعي
109	جدول (06) أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين
114	جدول (07) مقارنة بين الشخصية المبدعة والشخصية النمطية
125	جدول (08) نموذج دورة حياة التفكير الإبداعي - إحياء الإبداع
172	جدول (09) أنواع وشدة الضرر في المؤسسات الرياضية
181	جدول (10) المداخل المالية لموسم 2007/2006 لنادي ريال مدريد الإسباني بملايين الدولارات
183	جدول (11) إيرادات أفضل 20 ناديا أوروبا لكرة القدم
206	جدول (12) الأقسام أو الفئات الأربع لتذاكر المونديال 2010 وأسعارها
222	جدول (13) أسباب ممارسة النشاط البدني لدى البالغين
255	جدول (14) ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين
284	جدول (15) نتائج الدراسات السابقة حول "أبعاد الجدارات التنظيمية ودورها في تحقيق بالإبداع الإداري"
293	جدول (16) الوحدات محل الدراسة الميدانية حسب الولايات
297	جدول (17) حجم العينة لحجم مجتمع معلوم
298	جدول (18) متغيرات الدراسة
300	جدول (19) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في عينة عمال الدواوين
300	جدول (20) الاستثمارات المسترجعة حسب المؤسسة
303	جدول (21) معاملات الارتباط بين محور الجدارات التنظيمية وأبعاده
304	جدول (22) معاملات الارتباط بين محور الإبداع الإداري وأبعاده
304	جدول (23) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة
306	جدول (24) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
307	جدول (25) توزيع عينة دراسة حسب السن
307	جدول (26) توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي
308	جدول (27) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
308	جدول (28) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
309	جدول (29) درجة أهمية بنود الاستمارة
309	جدول (30) مقياس تحديد الأهمية النسبية RII

310	جدول (31) تحليل إجابات العمال مستوى الدوافع
311	جدول (32) تحليل إجابات العمال مستوى الصفات
313	جدول (33) تحليل إجابات العمال مستوى المفهوم الذاتي
314	جدول (34) تحليل إجابات العمال مستوى المعرفة
315	جدول (35) تحليل إجابات العمال مستوى المهارة
317	جدول (36) تحليل إجابات العمال مستوى السلوك
318	جدول (37) تحليل إجابات العمال مستوى طلاقة التفكير
319	جدول (38) تحليل إجابات العمال مستوى المرونة الذهنية
321	جدول (39) تحليل إجابات العمال مستوى الأصالة
322	جدول (40) تحليل إجابات العمال مستوى الإحساس بالمشكلات
323	جدول (41) تحليل إجابات العمال مستوى الخروج عن المألوف
325	جدول (42) تحليل إجابات العمال مستوى المخاطرة
326	جدول (43) تحليل إجابات العمال مستوى دعم وإسناد الإبداع
328	جدول (44) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الجدارات التنظيمية والإبداع الاداري
329	جدول (45) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده الدوافع على الإبداع الاداري
330	جدول (46) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده الدوافع على الإبداع الاداري
331	جدول (47) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده الصفات على الإبداع الاداري
332	جدول (48) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده الصفات على الإبداع الاداري
333	جدول (49) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المفهوم الذاتي على الإبداع الاداري
334	جدول (50) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المفهوم الذاتي على الإبداع الاداري
335	جدول (51) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المعرفة على الإبداع الاداري
336	جدول (52) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المعرفة على الإبداع الاداري
337	جدول (53) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المهارة على الإبداع الاداري
338	جدول (54) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المهارة على الإبداع الاداري
339	جدول (55) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده السلوك على الإبداع الاداري
340	جدول (56) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده السلوك على الإبداع الاداري
342	جدول (57) نتائج اختبار Independent Samples Test T لمتغير الجنس
342	جدول (58) نتائج المتوسطات statistique de groupe لمتغير الجنس
342	جدول (59) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير السن
343	جدول (60) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير المؤهل العلمي
343	جدول (61) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير المسمى الوظيفي
344	جدول (62) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير عدد سنوات الخدمة

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوى
و	شكل (01) نموذج الدراسة
6	شكل (02) جذور الجدارات في منظمة صناعية
7	شكل (03) جذور الجدارات في منظمة خدمية
9	شكل (04) جدارات الموارد البشرية
19	شكل (05) نموذج السريان السبي للجدارة
27	شكل (06) الجدارات الظاهرة والكامنة
36	شكل (07) العلاقة بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد
44	شكل (08) إمكانات الفرد أعلى
45	شكل (09) إمكانات الفرد أقل
68	شكل (10) نسب الوظائف المعرضة للخطر في البلدان
74	شكل (11) تفاوتت نسبة إجمالي الالتحاق بالتعليم العالي والنسبة المئوية للإنفاق على التعليم العالي حسب المنطقة في 2016
87	شكل (12) مكونات الإبداع
88	شكل (13) مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة
118	شكل (14) أنواع التفكير الإبداعي
124	شكل (15) مراحل عملية الإبداع تبعا لنموذج تايلور للإبداع
154	شكل (16) نموذج التدريب على الإبداع
165	شكل (17) مكونات المؤسسات الرياضية
177	شكل (18) علاقة الاقتصاد بالرياضة
180	شكل (19) الربح الإجمالي للمنظمات الصينية الراعية للرياضة باعتماد العلامة التجارية لمنتجاتها
180	شكل (20) أشكال الرعاية الرياضية
185	شكل (21) مجالات الاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة
205	شكل (22) نموذج نوع المنتج
213	شكل (23) هيكل الحوكمة النموذجي لمنظمة رياضية تطوعية
243	شكل (24) العلاقات العامة كإدارة مستقلة في أعلى الهرم التنظيمي
246	شكل (25) تنظيم وظيفي لمصلحة العلاقات العامة بالمؤسسة الرياضية
254	شكل (26) الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية
259	شكل (27) نموذج بورتر: القوى المؤثرة على المؤسسات
285	شكل (28) الفجوة البحثية
292	شكل (29) البناء التنظيمي لديوان مركب متعدد رياضات
293	شكل (30) توزيع المؤسسات الرياضية محل الدراسة عبر الوطن

مقدمة

مقدمة

أ. توطئة

تعد التحديات التي يشهدها عالم اليوم والمتمثلة في تزايد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة، سبيل لاعتبار تحقيق البقاء والنمو والتطور ضرورة تتطلب وجود إمكانيات ومهارات صعبة التقليد كأحد مصادر القوة، غير أن أوجه عدم المساواة في التنمية البشرية التي تمس المجتمعات اليوم يضر بشكل واضح للاقتصاد العالمي، فميزان المخاطر المحيطة بأفاق الاقتصاد تتطلب حنكة إدارية متميزة لمواجهةها، إذ أن احتمال ضياع فرص كان يمكن إنجازها لو حقق الأفراد كامل إمكانياتهم في العمل والحياة من جراء عدم المساواة كبير جدا، فمؤشراتهم بالموارد البشري في المنظمة والمجتمع معا، حيث يتميز القرن الحادي والعشرين في جانب المعرفة بالتغير نحو الاستخدام الكبير للتكنولوجيات التي تغير نمط الحياة، وهنا تتجسد عدم المساواة في صعوبة الحصول عليها من طرف الدول النامية، مما يجعلها تطالب بحققها في الاستفادة أكثر من تلك التكنولوجيات لاسيما الذكاء الاصطناعي الذي بات ضروري في بعض المجالات إن لم نقل أغلبها، وهذا يستلزم منها السعي للتأقلم مع هذه التغيرات في مجال الموارد البشرية لاسيما استقطاب الجدارات التي تتلاءم مع الوضع الاقتصادي العالمي الجديد، بانتهاج الإبداع كأسلوب للعمل.

ونظرا لما تحمله العولمة والتغيرات من أفكار إدارية وتنظيمية حديثة، فإن القطاع العام يحتاج إلى الاستجابة بشكل فعال لها، حيث تسعى كل دولة إلى اجتذاب نصيبها الكبير من أفضل المهارات إلى قطاعها العام سواء من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية والحفاظ عليها، بما في ذلك الدول النامية التي تسعى إلى تحسين قدرات مواردها البشرية للسمو بها إلى الجدارة والتميز ببدلها جهود في هذا المجال من إصلاحات في الجانب التنظيمي والإداري والمالي حيث تشجع على الإبداع والابتكار وغرس ثقافة المنظمة القائمة على التعلم وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات وفقا للاحتياجات.

والمؤسسات الرياضية هي الأخرى تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة فهي تدخل حاليا في عصر ما بعد الحداثة أو ما يسمى بالعصر الرقمي، فبالرغم من التطور الذي شهدته المؤسسات الرياضية العالمية في مستوى تحقيق الانجازات الرياضية بانتهاجها للإبداع في التعامل مع هذه الظروف، إلا أن المؤسسات الرياضية المحلية لازالت تتخبط في مشاكل أساسها الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير، رغم الخطوات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لتطوير الرياضة حتى تتماشى مع متطلبات هذا العصر عبر مراحل متباينة، والتي كانت على شكل عمليات تشييد وتجهيز للمنشآت الرياضية.

ب. طرح مشكلة الدراسة

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

ج. الأسئلة الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو دور الدوافع في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

2- ما هو دور الصفات في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

3- ما هو دور المفهوم الذاتي في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

4- ما هو دور المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

5- ما هو دور المهارة في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

6- ما هو دور السلوك في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؟

7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

د. فرضيات الدراسة

وفقا لما تقدم تسعى الدراسة لغرض تحقيق أهدافها إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

للجدارات التنظيمية دور في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

والتي تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- تؤدي الدوافع إلى اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

2- تستجيب الصفات للظروف التي تحقق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

3- ينبئ المفهوم الذاتي عن الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

4- تؤدي المعرفة إلى تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

5- تعمل المهارة على التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

6- يساهم انتهاج السلوك التنظيمي الفعال في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

هـ. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- العمل على حل الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه.
- تحديد فجوة الجدارة التنظيمية والتي ترتبط بالجدارات المفقودة باعتبارها أمراً بالغ الأهمية لضمان أن تكون المنظمة الرياضية نظامية لتقليل نسب المخاطر.
- التعرف على مدى توفر مسيري وعمال وموظفي الدواوين على الجدارات التنظيمية لاسيما الجدارات الملائمة للطبيعة المتغيرة للعمل وكيفية الحفاظ عليها.
- المساهمة في الكشف عن الجدارات التنظيمية وكيفية استغلال طاقاتها في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر.
- التعرف على آراء مديري الدواوين ورؤساء الوحدات والأقسام وعمال وموظفي الديوان حول وجود مقومات الإبداع الإداري بمنظمتهم التي يعملون بها وواقع ذلك.
- اقتراح مقارنة تسييرية تضمن توجه تسييري مبني على مبدأ الجدارة التنظيمية المؤدية للإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية.
- إمكانية توظيف نتائج الدراسة وتوصياتها في تفعيل مبدأ الجدارة في العمل وتشجيع الإبداع من طرف مسيري دواوين المركبات الرياضية بتغيير الأنماط الإدارية والتنظيمية التقليدية والتوجه نحو مبادئ الإدارة الحديثة المتميزة بالاعتماد الكبير على الرقمنة والتكنولوجيا وفق رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.

و. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة في علاقة موضوع الجدارات التنظيمية بالإبداع الإداري، حيث ينبغي أن تكون المنظمة أكثر إبداعاً وتنافسية في تعاملها مع البيئة الخارجية وهو ما يتم قياسه من خلال التميز في مخرجاتها، فإذا ما توفرت المنظمة على جدارات تنظيمية فإنها تُنتج لا محالة منظمة مرنة ومتفتحة للغاية حيث يقبل الناس التكيف مع الأفكار الجديدة غير التقليدية المنبثقة من الإبداع، والتي تجعلها نقطة فارقة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتحقق لها الريادة واكتساح السوق في كثير من الأحيان، وهو ما يساهم في التحولات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع مساهمةً إيجابية.

كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في التمكين من تدفق القدرات المعرفية والتكنولوجية والتنظيمية للأفراد بداخلها، من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها أحسن استغلال، بحيث يعد الإبداع الإداري ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة الرياضية.

وتزيد ندرة وشح الدراسات المماثلة في مجال الجدارات التنظيمية سواء على مستوى الجزائر أو المستوى العربي من أهميته دراستنا للوصول إلى حلول تفيد الإنسانية.

- **الأهمية العملية:** تنبع أهمية الدراسة من دعوات الحكومة الجزائرية للتوجه نحو بناء الجزائر الجديدة التي يتطلع لها الشعب لاسيما فئة الشباب ذات الأغلبية في المجتمع، التي تقتضي ضرورة إحداث ثورة تسييرية تنتهج الإبداع الإداري بالاعتماد على الجدارات التنظيمية من مهارات بشرية وأساليب تنظيمية تتماشى مع متطلبات الرقمنة والتكنولوجيا والتواصل مع العملاء، حيث تنسجم أهمية الدراسة مع متطلبات تحسين الخدمة العمومية التي تسعى إلى تطوير الأنظمة التسييرية للتصدي لمشكلة إدارية تواجه المؤسسات الرياضية.

ز. دوافع ومبررات اختيار الموضوع

ترجع دواعي اختيار موضوع دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة العمومية إلى :

- الدوافع الموضوعية: من بين الأسباب الموضوعية المتعلقة بموضوع الدراسة ما يلي:
 - أن الإبداع الإداري والجدارات التنظيمية من المواضيع المهمة التي تُحفز على إجراء البحث وفهم سر نجاح المنظمات.
 - تُعد الفئة التي تنطوي عليها الدراسة وما تحمله من أهمية من بين أهم الدوافع للدراسة، فعمال ومسيري الدواوين يحملون مسؤولية نجاح المنظمة الرياضية، وشخصية المسيرين تحدد مصير التنظيم، والأداء المميز لجدارات العمال يحقق أهدافها.
 - من أجل خدمة البحث العلمي والمساهمة ولو بنسبة قليلة في تقديم توصيات تنير الطريق لمسيري المؤسسات الرياضية العمومية وتساهم في تحقيق نجاحها.

- عدم توفر الدراسات العربية الكافية، الذي يفتح أفق تبين الدور الذي تلعبه الجداريات التنظيمية في الإبداع الإداري خاصة في المؤسسات العمومية الرياضية.

● الدوافع الذاتية: ومن بين الدوافع الشخصية في اختيار الموضوع ما يلي:

- تُعد استكمالاً لدراستي لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، المعنونة بدور الجداريات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بشركة سونطراك.

- الميل الشخصي للمواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية والغموض الذي يحيط بأسرار تحقيق النجاح في المنظمات ومعالجة هذا الغموض والإشكال.

- لأنه يدخل ضمن إطار التخصص في علوم التسيير مما يمكّن من البحث والتعمق فيه.

- معرفة أسباب العجز في اختيار وتنمية الجداريات التنظيمية في المؤسسة العمومية وما يعيق تحقيق الإبداع فيها.

ح. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع الجداريات التنظيمية والإبداع الإداري من حيث استراتيجيات اكتشاف الجداريات وأهم خواص الجدارة وسبل تأقلم المنظمات الرياضية مع الطبيعة المتغيرة للعمل المبنية على الإبداع في الوقت الراهن، ومهارات التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى أساليب الإدارة الرياضية الحديثة.

- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مديري الدواوين ورؤساء الوحدات والأقسام وعمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات الثمانية.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على دواوين المركبات المتعددة الرياضات لثمانية ولايات، تمثلت في: الجزائر، الأغواط، البليدة، إيزي، سطيف، غرداية، ورقلة، وهران، بوحداثا الرياضية البالغ عددها 28 وحدة.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة من 2018/01/02 إلى 2020/09/30.

ط. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري الذي يعتبر الخطوة الأولى تليها الخطوة الثانية المتجسدة في الدراسة الميدانية التي تشكل القيمة المضافة للبحث، وهو ما يمكّن من توفير وصف دقيق للموضوع المراد دراسته، من خلال جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، بما يؤدي إلى تنظيم وترتيب البيانات، حيث تم معالجة الجوانب التحليلية باللجوء للأسلوب التحليلي في الجانب الميداني للدراسة، ووصف وتحليل النتائج وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات واستخلاصات ذات قيمة علمية تمكّن المسيرين والعمال والباحثين من الاستفادة منها في مجال الجداريات والإبداع الإداري.

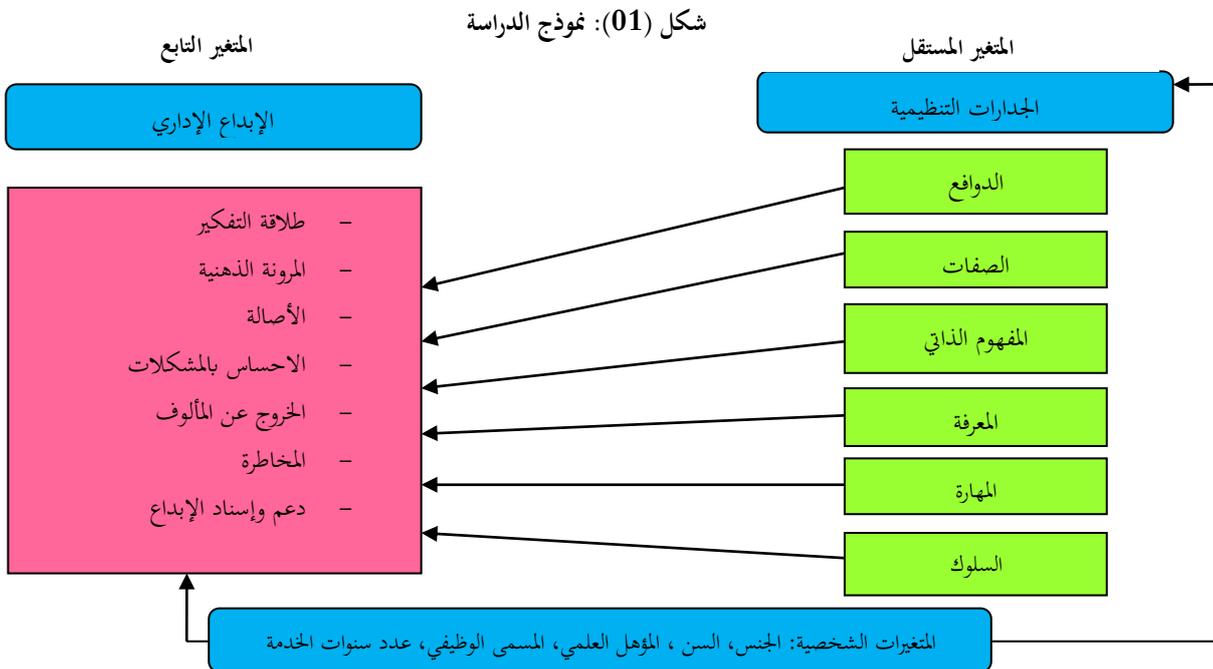
وتم الاستعانة في ذلك بالاعتماد على المصادر الثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات العربية والأجنبية والتقارير الدولية ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك المصادر الأولية: وذلك من خلال إعداد وتصميم استمارة استبيان حول الموضوع، أُجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، واختبار صدقية المحتوى واختبار الثبات للتأكد من صلاحية التنفيذ، كما تم إجراء مقابلة مع مديري الدواوين ورؤساء الوحدات لاستنباط المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

ي. هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول وهو المبين فيما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان مقارنة نظرية حول الجدارات التنظيمية وتنمية مهارات الإبداع الإداري وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول: المدخل المفاهيمي والفكري للجدارات، وتناول المبحث الثاني: تنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات.
- **الفصل الثاني:** بعنوان توجهات حديثة في إدارة المؤسسات الرياضية وقد تم تقسيمه أيضا إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول: مساهمة المؤسسة الرياضية في الاقتصاد العالمي، وتناول المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
- **الفصل الثالث:** تحت عنوان عرض وتحليل الدراسات السابقة والدراسة الميدانية وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول: الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتناول المبحث الثاني تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

ك. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ل. صعوبات الدراسة

- مما لاشك فيه أن أي بحث علمي تعترض طريقه صعوبات، والتي تختلف حسب كل باحث وظروفه، لذا فإن أهم الصعوبات التي إعتَرَضتْنا في إنجاز هذا البحث هي:
- أن المعلومات التي استقينها من أجل هذا البحث، كانت موزعة في مصادر مختلفة مما أخذ منا الكثير من الوقت.
 - سعة الموضوع وتشعبه والذي جعلنا نغوص في بحور من العلوم الإدارية المترابطة.
 - عدم وجود مركز للأبحاث والدراسات والمعالجات الإحصائية متخصص في جامعة غرداية يساعد طلبة الدراسات العليا في مواضيع البحث العلمي.
 - وباء كورونا الذي أخذ زمنا طويلا وتسبب في توقف النقل، وهو ما أحرَّ إنْهاءنا للدراسة الميدانية خاصة التنقل للمؤسسات والوحدات الرياضية واسترجاع الاستبيانات.

الفصل الأول

مقاربة نظرية حول الجدارات التنظيمية

وتنمية مهارات الإبداع الإداري

مقدمة الفصل:

لم يعد بالإمكان إغفال التحديات التي ما فتئت تواجه الاقتصاد العالمي بالرغم من نموه المتواصل، فتسلسل هذه التحديات من ضمان البقاء للمنظمات وصولاً إلى تحقيق التميز ومروراً بالتطوير والإبداع، يتطلب إعادة هندسة التفكير الاستراتيجي لبناء منظومة الجدارات بالمنظمات، وهو ما يقع على عاتق رأس المال البشري لحل المشكلات التي تصاحب كل تغيير في المنظمة؛ ذلك أن المشكلات التي تواجه المجتمعات الحديثة ليست مشكلات نمطية عادية وبالتالي لا تعتمد حلولاً تقليدية، فالواقع العملي يشير إلى تعرض المنظمات لبعض الثغرات والعقبات الإدارية، ومن أهمها عملية التعيين في المناصب الإدارية ضمن بيئة عمل مناسبة، مما يتطلب متخصصين متميزين في القيادات الإدارية فالسّر يكمنُ في الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل، وفي ظل الطبيعة المتغيرة للعمل على المستوى الدولي تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواءً كانت عامة أو خاصة على معايير الجدارة في العمل؛ حيث تنبني فلسفة الجدارة على توجيه سياسات صنع القرارات في إدارة الموارد البشرية على أساس العدل والمساواة والشفافية وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد وتعيينهم والاحتفاظ بهم، باعتماد استراتيجيات الكشف عن الجدارات المبنية على المهارة لاختيار أفضل العناصر صعبة التقليد من طرف المنافسين.

وللتكيف أكثر مع هذه الطبيعة وضمان وصول المنظمة للريادة والتميز لا بد من مواكبة التطورات في مجال الفكر الإداري بالموازاة مع التطورات التقنية، فالتغيير يبدأ من داخل المنظمة، بالاهتمام بكل ما يتعلق بالإبداع الإداري من خلال انتهاج إستراتيجية تشجع على الإبداع الإداري تبدأ من تصميم الهيكل التنظيمي الملائم للنشاطات الأساسية والعملية الإدارية في المنظمة ثم التوجه نحو تحسين علاقات العمل وتطبيق أفكار واستخدام تكنولوجيا تحقق نقلة متميزة على مستوى التنظيم بالتوجه نحو الذكاء الصناعي وتنميته لدى الموارد البشري، باعتماد التكنولوجيا كداعم مساهم في السير نحو الوجهة التي تعتمد في نجاحها غالباً أسلوب الإبداع.

وجاء الإسلام مند أكثر من 14 قرناً بمبادئ تربط المبدع بأصول دينه، فالإسلام يوجّه المبدع ليحرص على ما ينفعه، ويستعين بالله ولا يعجز، ويعالج الندرة الإبداعية لديه، بإعطاء الأولوية في المنظمات لأصحاب المواهب والتطلّعات المستقبلية.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا الفصل على مقاربة نظرية حول الجدارات التنظيمية وتنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات تبين التحديات التي تواجه الجدارات للوصول إلى الإبداع للإبداع الإداري، بالتطرق لآليات تنمية الإبداع بالإدارة وهذا وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: المدخل المفاهيمي والفكري للجدارات
- المبحث الثاني: تنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي والفكري للجداريات

إن سعي المنظمات للتميز يعتمد بشكل كبير على توليف الطاقات والإدارة وقيادة العاملين وكذا على الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل، وهو ما يتطلب تطوير القدرات التي تمكنها من تحقيق ذلك التميز بالحصول على الجداريات التي لا يمكن نسخها أو تقليدها، فالجدارة تعتبر ضمان البقاء والاستمرار للمنظمات، كما تُعتبر منهجية تم ممارستها منذ أقدم الحضارات البشرية لاسيما الحضارة الإسلامية، وتقوم المنظمات الصناعية والخدمية بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات والتي تنافس بها في السوق المحلي أو الدولي، بتفعيل الجداريات التنظيمية لديها؛ من خلال الكشف عن الجداريات الكامنة لدى المرشحين للتوظيف أو لدى موظفيها، وتطوير أفرادها للوصول للجدارة، مع إدارة الأنظمة بطريقة تستند على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، والاستلهام من الإسلام الذي حث على الإتقان والجدارة في العمل لمواكبة الطبيعة المتغيرة للعمل، فتوجه المنظمات حالياً حول التميز يفرض عليها تبني الابتكار والإبداع في مخرجاتها، مما يجعلها تنجح في مواجهة التحديات بتفعيل الجداريات لديها.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا المبحث على المدخل المفاهيمي والفكري للجداريات وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: التطور التاريخي لاستخدام الجداريات**
- **المطلب الثاني: ماهية الجداريات التنظيمية**
- **المطلب الثالث: الجداريات التنظيمية ضمن الطبيعة المتغيرة للعمل المبنية على الإبداع**

المطلب الأول: التطور التاريخي لاستخدام الجداريات

شهدت الجداريات التنظيمية تسلسلاً تاريخياً وتطوراً في مفهومها الفردي والتنظيمي؛ حيث كانت هناك حركات عديدة مهدت لظهور الجداريات وساهمت في تطويرها، فالاهتمام بها لا يُعتبر حديثاً؛ إذ تطوّر ضمن مراحل تاريخية تزامنت مع تطور المحيط الاقتصادي الدولي، وتحولت نظرة المنظمات إلى مواردها البشرية باعتبارها مورداً إستراتيجياً، كما أصبحت الجداريات تُدار بطرق دقيقة لتمييز ذوي الأداء المتميز عن متوسطي الأداء أو منخفضي الأداء؛ لأن الجداريات تمتد إلى قياس الصفات الأساسية للمهارات المستخدمة في المنظمة، مما يستدعي بناء نموذج جداريات متين يساعد في إدارة الأداء، وخطط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، أما قبل كل ذلك فقد ظهرت الجداريات في الإسلام (هذه الأخيرة سيتم التطرق لها ضمن عنصر نموذج بناء الجدارة).

أولاً: جذور الجداريات في المنظمات الصناعية والخدمية

1- نشأة الجداريات وتطورها

أ. **بداية ظهور الجداريات:** كانت هناك حركات عديدة مهدت لظهور مفهوم الجداريات وساهمت في تطويره، أولها كان عام 1954 عندما قدم John Flanagan تقنية الأحداث الحرجة والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص، وهي مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني

لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية، وتشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وتلاقي معايير محددة في كل مرة تحصل فيها، ويجب أن تحدث في ظروف محددة وذات غرض ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب¹.

ب. استخدام مصطلح الجدارات: أول من استخدم مصطلح الجدارات (competencies) هو آنسوف في عام 1965، إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة من المهارات والموارد والتي تعد جدارات مهمة وضرورية لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية، والتي تساعد المنظمة في توجيهها الاستراتيجي، كما أكد كل من (Learned, Christensen, Andrews) في عام 1965 أن القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال توجه من خلال الجدارات المتميزة².

ج. مولد منهج الجدارة: يعد منهج الجدارة مدخل حديث نسبياً ظهر سنة 1971 كإحدى مواضيع إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة في الوزارة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة على الرغم من دقتها ودرجة تعقيدها غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة؛ حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للنجاحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل، لذا لجأت الوزارة إلى الخبر الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تم صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء المتفوق قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"³.

وطلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين مشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكلياند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقي والتي أطلق عليها لاحقاً «نماذج الجدارة» في إدارة الموارد البشرية⁴.

د. تطور منهج الجدارة: وفي عام 1982 قدم كل من (Richard & Winter) في جامعة بيل كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) إذ أشارا في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية، والقدرات المنظمة الخاصة كما أسماها في أحداث الفرق بين المنظمات، وأشارا بشكل خاص كيف أن منظمين قد تنطلقان من قاعدة موارد

¹ [https:// www.hrdiscussion.com](https://www.hrdiscussion.com)، تاريخ المشاهدة 2017/04/24، الساعة 21.30.

² حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ط2، ص 39.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 18.

⁴ طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، بحث تأهيلي مقدم إلى كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 7.

واحدة ولكنهما في النهاية يحققان مجموعة من أعمال مختلفة من التميز، بسبب أن أحدهما سعت لامتلاك جداريات مهمة تختلف عن الأخرى؛ أما الظهور الحقيقي لمصطلح الجداريات الجوهر فكان في عام 1990؛ حيث قدم هذا المصطلح من قبل (Pralhad & Hamal)، إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها جداريات جوهر لا تمتلكها الشركات المنافسة في نفس الصناعة. ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح الجداريات يلقي اهتماماً لدى الخبراء والدارسين والباحثين في ميدان الإدارة وخصوصاً في حقل إدارة المبيعات والتسويق، إذ قام الباحثان بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية توجت بكتاب صدر عام (1994) بعنوان التنافس على المستقبل¹.

أظهرت السنوات الأخيرة أن الاقتصاد العالمي أعطى اهتماماً أكبر للقدرات البشرية ضمن عدداً من الوظائف الجديدة التي أصبح دورها جلياً في التنمية، ما يستوجب تطوير مهارات الأفراد في المنظمات لتحسين الأداء والوصول إلى التميز، مما يمكن الشخص المختص من القيام بمهام العمل المطلوبة بإبداع وترقية الأداء للسماح بتأثير الجداريات التنظيمية على المخرجات في المنظمة، ومن خلال المراحل المدرجة يتبين التطور المستمر للجداريات كسلوك وكمصطلح وكأسلوب وكمنهج عبر مراحل مختلفة بداية من عهد الأنبياء لإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو مسؤولاً وصولاً إلى عصرنا الحالي؛ حيث يظهر الفرق جلياً بين استخدام المنظمات واعتمادها على الجداريات قديماً (ماعد ما جاء به الإسلام) واستخدام نظيرتها للجداريات حديثاً، إذ اعتمدت هذه الأخيرة على الجدارية على مستوى المنظمة ككل بنظرة إستراتيجية عن طريق تفعيل جدارياتها لاقتناص الفرص المستقبلية والحصول على الحصة السوقية بناء على ذلك، مع إقامة الشراكات والتحالفات مع المنظمات في نفس النشاط لإكساب عمالها المعرفة والمهارة، بعكس اعتماد المنظمات قديماً على الجداريات بالتركيز على الوحدات بدل المنظمة ككل؛ حيث تنشط المؤسسة بتسيير يعزلها عن المنافسة المستقبلية فنظرة هذه المنظمات لا تأخذ في الاعتبار التهديدات التي قد تظهر في السوق الدولي عموماً لتركيزها فقط على الحصة السوقية المحلية، وبالتالي فالتوجه الحالي للمنظمات هو نحو الجداريات الجوهر والبحث عليها باعتبارها الوسيلة المؤدية إلى التميز واكتساح السوق الدولي.

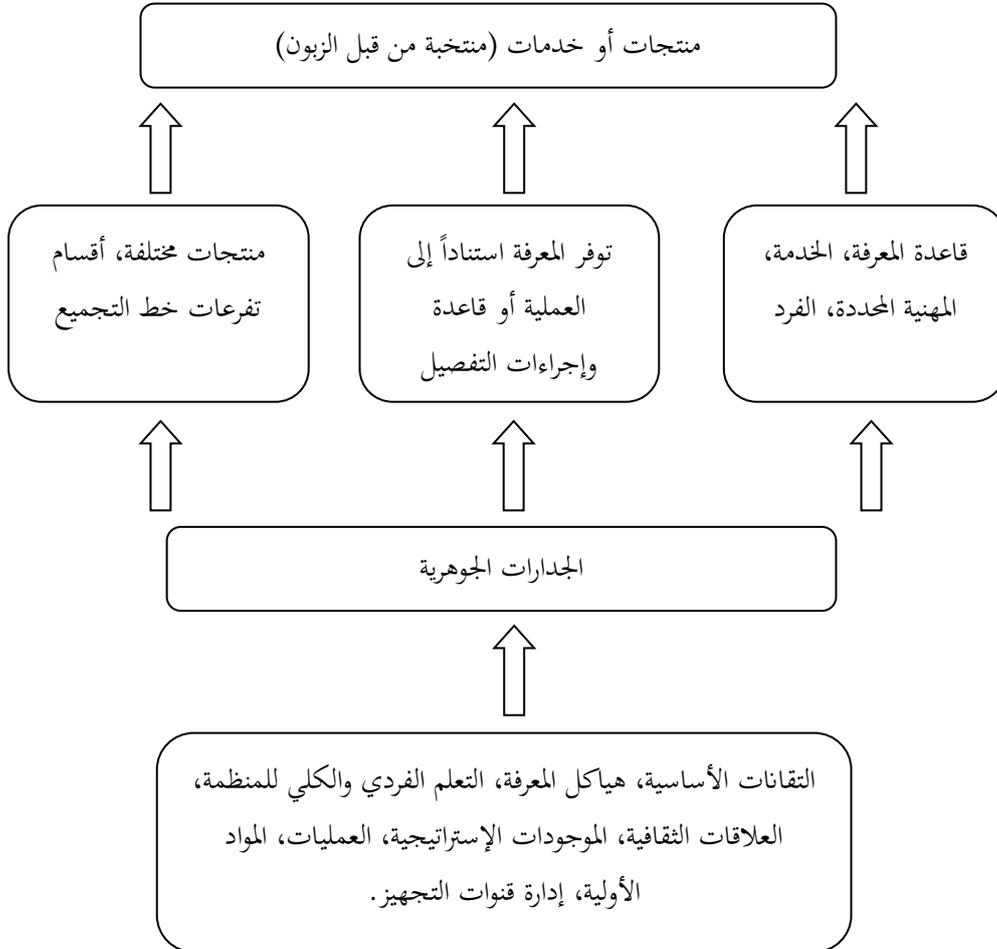
2- انبثاق الجداريات في المنظمات الصناعية والخدمية

يشير ماكملين وتامبو Macmilan & Tampo أن انبثاق الجداريات من منظمة صناعية يختلف عما هو عليه من منظمة خدمية، حيث يؤكدان أن مصدر انبثاق الجداريات من المنظمة الصناعية يستند إلى مجموعة من

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

الموارد تختلف عن الموارد التي تنبثق منها الجدارات في منظمة خدمية لأن الجدارات في المنظمات الخدمية تكون مواردها الأساس هي قابليات وقدرات الأفراد العاملين وإمكاناتهم الذاتية¹.

شكل (02) جذور الجدارات في منظمة صناعية

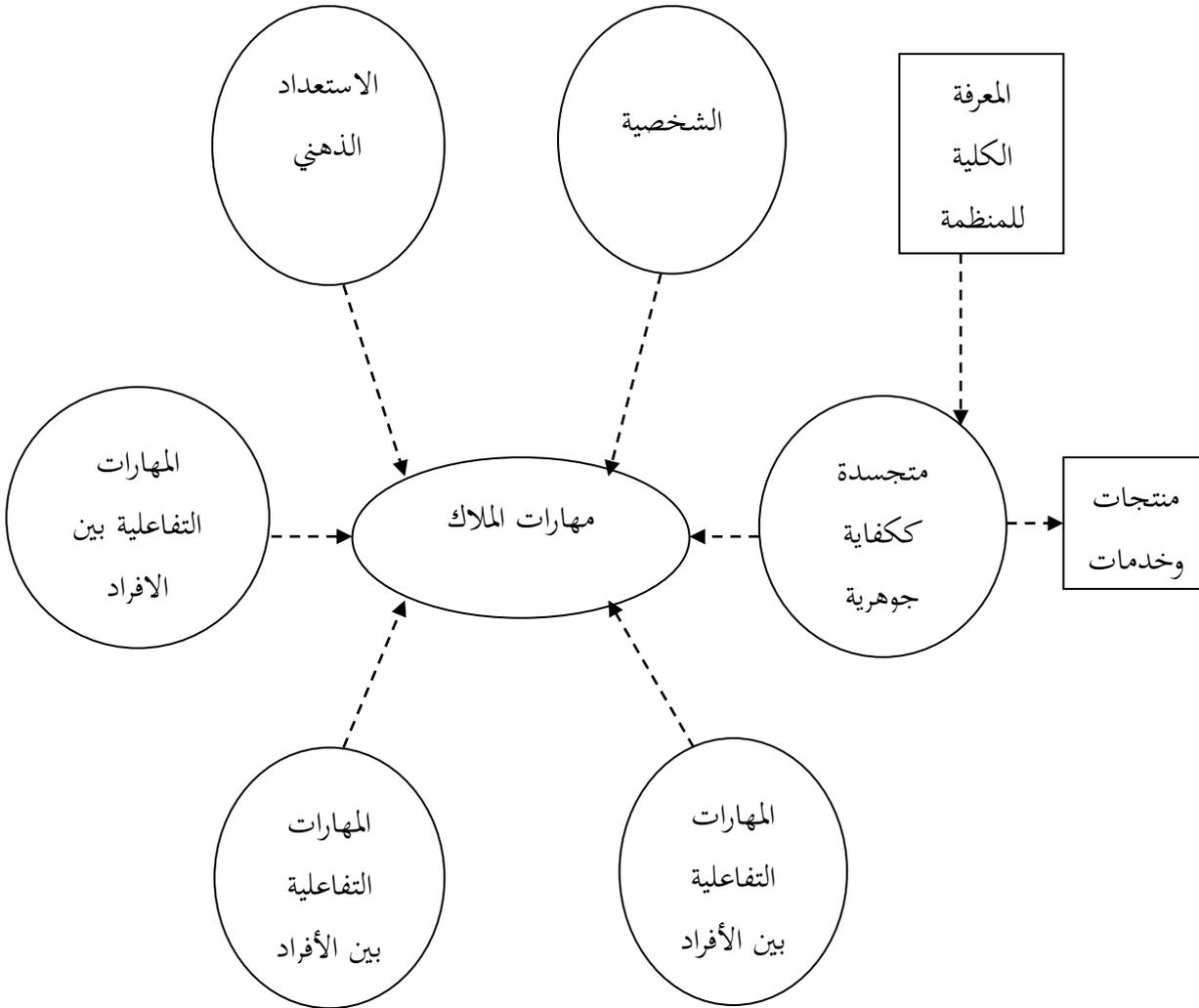


Source: MacMillan & Tampo, Strategic Management Process, Content & Implementation, Oxford, New York, 2001, P:122

يظهر الشكل أعلاه، أن الجدارات الجوهرية تنبثق من منظمة صناعية تحوي في طياتها التكنولوجيا وهيكل المعرفة، الموجودات الإستراتيجية والمواد الأولية، وكذا العلاقات بين المستويات المختلفة، مما ينتج عنه منتجات تم تصنيعها من طرف أفراد يمتلكون قدرات معرفية ومهنية مع توفر التجهيزات والإمكانات التقنية، ويحققون بذلك رغبات الزبائن ويحققون أهداف المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 41.

شكل (03) جذور الجدارات في منظمة خدمية



Source : MacMillan & Tampo, Strategic Management Process, Content & Implementation, Oxford, New York, 2001, P:123

يبين الشكل أعلاه، أن مصادر الجدارات الجوهرية في المنظمة الخدمية تنبثق من المهارات التفاعلية بين الأفراد والشخصية والاستعداد الذهني، لتنتهي إلى إخراج خدمات تحقق بها المنظمة أهدافها.

ثانياً: جدارات المورد البشري في القرن الحادي والعشرين

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، أصبحت تركز بشكل كبير على التغيير في أساليب التسيير بما يتناسب وحالة المنافسة التي قد تصادف المنظمة في السوق، والعمل على الاستعداد الدائم لتلقي المواجهة التي قد تعترض ذلك التغيير، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال بناء قدرات ومواهب وجدارات قادرة على مواجهة التحديات؛ حيث أنه في ظل ظروف التطور التكنولوجي التي أوجدتها العولمة، فقد فرضت هذه الأخيرة على المنظمات وبناءً على طبيعة الأعمال، وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل هدفها المشاركة المستمرة في التطوير والإبداع في العمل مثل: صناع المعرفة، باعتبار وظيفتهم جمع المعلومات من مختلف المصادر

ومعالجتها لتطوير مجال أعمال المنظمة بما يجلب لها المنفعة، وظائف ستة سيغما (six sigma) باعتبارها المنهجية الأكثر فعالية في حل المشاكل وتحسين الأداء التنظيمي باعتمادها على مبدأ تقليل العيوب إلى أقل من (3.4) لكل مليون فرصة حدوث، بالإضافة إلى تحدي رأس المال الاجتماعي الذي يفرض علاقات اجتماعية متطورة في بيئة تتميز بانتشار رهيب للتكنولوجيا والمنافسة التي تقتضي التعلم التنظيمي لمواردها البشرية، كل ذلك يتطلب تكوين الفرق ذات الأداء العالي وإدخال التكنولوجيا المتطورة لاسيما استخدام الذكاء الاصطناعي، فالمنظمة المتميزة تعمل على تحقيق الريادة في السوق الدولي ليس فقط محليا، فتستغل التغيير للوصول لذلك، ببرمجة عقول عمالها عصيبا بالمهمة الموكلة إليهم فإدراكهم هذا ينعكس بالضرورة على سلوكهم، وتستعين في ذلك بالتكوين وتطوير المهارات التي تؤهلهم لمواكبة التغيير في المنظمة وتزيد من تقدير الذات لديهم، فالنجاح في تأدية المهام الموكلة يعزز الثقة وتقدير الذات لدى المورد البشري، والذي يُعد استثمار في ممارسات الموارد البشرية الإبداعية، بالاستناد على الجداريات التي تتميز بالمهارات في مجالات التكنولوجيا والرقمنة الداعمة للمنظمة، فجداريات المورد البشري في القرن الحادي والعشرين لها سمات شخصية وتنظيمية خاصة.

صنّف (Schoover 2003) في بحثه الموسوم بجداريات الموارد البشرية للقرن الجديد، أنواع الجداريات إلى

أربعة والمتمثلة في الآتي¹:

- السمات الشخصية.
- جداريات القيادة والإدارة.
- جداريات الجوهر للموارد البشرية.
- جداريات الدور المحدد للموارد البشرية.

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

شكل (04) جدارات الموارد البشرية

<p>السمات الشخصية</p> <p>مطلوبة لأداء ممتاز في جميع المستويات والوظائف</p> <p>*التوجه بالنتائج *التعلم المستمر</p> <p>*الالتزام *الصدق والنزاهة</p>		
<p>الجدارات القيادية والإدارية</p> <p>عوامل النجاح التي تميز الأداء عبر المستويات المهنية أو القيود</p> <p>*الرؤية والتخطيط * العمل بروح الفريق</p> <p>*التفكير الاستراتيجي *عملية التفوق</p> <p>*الشبكات *تطوير الأداء</p> <p>*إدارة الموارد *تحديد الأهداف</p>		
<p>جدارات الجوهر للموارد البشرية</p> <p>عوامل النجاح المشتركة عبر جميع أدوار الموارد البشرية</p> <p>*الأمانة *الخبرة التكنولوجية</p> <p>*التوافق *إدارة البيع</p> <p>*التركيز على العملاء *إدارة المعرفة</p> <p>*التدريب والاستشارة *العمل الجماعي الافتراض</p> <p>*إدارة المواهب *مهارات التقييم والقياس</p> <p>*الدفء عن العاملين</p>		
<p>الجدارات الخاصة بأدوار الموارد البشرية</p> <p>عوامل النجاح التي تميز الوظيفة الفرعية / دور الجدارات الخاصة</p> <p>*إستراتيجيو الموارد البشرية *اختصاصيو الموارد البشرية *متخصصوا الموارد البشرية</p> <p>-فطنة الأعمال -فاعلية التطوير والتصميم التنظيمي -التطوير الاستراتيجي</p> <p>-التأثير الاستراتيجي -إدارة العلاقات العامة -تحليل الموقف</p> <p>-إدارة التغيير -إدارة المنتج والمشروع -تصميم البرامج المطلوبة</p> <p>-توزيع السلع والخدمات</p>		

source : Stephen C . Schoover , Human Resources Competencies for the new century, 2003,p 24. www.schoonover.com

إن نظم الإدارة المعاصرة تعتمد في إدارة مواردها على مبدأ الجدارة، لاسيما جدارة الموارد البشرية لضمان أكبر قدر من النجاح والتميز في المنظمة وجودة مخرجاتها، فيتم التمييز بين الأفراد الجديرين باعتبارهم أهم أصول المنظمة عن غيرهم؛ حيث تتميز الموارد البشرية ذات الجدارة بمجموعة من المواصفات والمهارات والتي تم إدراجها في الشكل رقم (04).

فالسّمات الشخصية لها دور مهم في تحديد إستراتيجيات المواجهة التي يتبناها الفرد في إطار التغييرات التي تجتاز المنظمة وفي إدارة الضغوط التي تصادفه في العمل، فهي صفة أو جملة من الصفات الاجتماعية والخلقية والمزاجية التي تُتميز الفرد عن غيره مضافا إلى ذلك ما لديه من دوافع مختلفة، فهي تحتاج لعاملين ذوي سمات تعمل على جلب النجاح له ومنظّمته، ويمكن تلخيصها في الآتي:

- التوجه بالنتائج: بالمساهمة في إنتاج سلع أو خدمات تعطي المنظمة عائدات ونتائج مجدية والتركيز عليها.
 - الالتزام: بإتباع معايير العمل الناجح الذي يتميز بالإبداع، باعتباره سلوك يؤثر في مستقبل المنظمة والعاملين وتحقيق الأهداف المخطط لها، لدعم إستراتيجية المنظمة طبقا لأفضل المعايير المطلوبة.
 - التعلم المستمر: عن طريق دمج مختلف المعارف والمهارات لابتكار معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين الجداريات الشخصية والاجتماعية.
 - الصدق والنزاهة: بالتحلي بأخلاقيات العمل والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية لأداء العمل بنجاح.
- هذه السمات الشخصية يستوجب توفرها في جميع عمال المنظمة الخدمية أو الصناعية بمختلف وظائفهم لاكمال الجدارة المطلوبة للتميز.

أما جداريات القيادة والإدارة فوجودها ضروري لبناء إستراتيجية المنظمة وتطويرها لمسيرة التغيير، باعتبارها عوامل النجاح التي تميز الأداء عبر المستويات المهنية أو القيود، لضمان انتقال القيادة من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، فالعمليات الإدارية والقيادية تتطلب مجموعة من الجداريات تم إدراجها ضمن الشكل رقم (04)، والتي نوجزها في الآتي:

- الرؤية والتخطيط: بالتركيز على مهارات التخطيط والعمل وفق الرؤية المستقبلية للمنظمة لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة، وباستغلال التقنيات الحديثة والاعتماد على الدراسات الحديثة.
- العمل بروح الفريق: الأخذ بهذه المنهجية من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال مشتركة، لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها للوصول إلى الجودة وضمان إستمراريتها.
- التفكير الاستراتيجي: من خلال نظرة شمولية لحاضر ومستقبل المنظمة، والقدرة على فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية استغلال مجمل العوامل المتعلقة بها، والقيام بالتنبؤات المستقبلية لكل من الفرص والمخاطر التي من الممكن أن تواجهها.

- عملية التفوق: فالتفوق في الأداء يشكل المعايير اللازمة للتميز عن الآخرين، من خلال مجموعة من العمليات الموجهة لإيجاد القدرات اللازمة لتكون المنظمة أكثر جدارة في تحقيق أهدافها.
- الشبكات: فصناعة المعلومات تؤدي إلى صناعة القرار في القرن الواحد والعشرون، مما يبين أهمية جدارة المعلومات وشبكتها في تطوير المنظمة، ذلك أن ثورة المعلومات في العالم الرقمي اليوم تتطلب هذه الجدارة.
- تطوير الأداء: وتمثل قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات تتناسب مع أهداف المنظمة.
- إدارة الموارد: بالاستفادة من الأموال والموارد البشرية ومختلف الأصول الأخرى، التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مسيري وأفراد منظمة من أجل العمل بنجاحة.
- تحديد الأهداف: باعتبار تحديد الأهداف واحدا من أهم جداريات القادة والإداريين، فهو صورة مستقبلية لما يود أن يصل إليه الفرد والمنظمة وينجزه في المستقبل، ما يسهل زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأفراد.
- وبخصوص جداريات الجوهر للموارد البشرية، فأهميتها في مواجهة التحديات التنظيمية تجعلها تحتل مكانة هامة في ترتيب الجداريات التنظيمية، حيث تشتمل على مجموعة من الجداريات تم إدراجها ضمن الشكل رقم (04)، والتي نوجزها في الآتي:
- الأمانة: إن الأمانة صفة ينبغي أن تتوفر في جميع أفراد المنظمة، فهي تدخل ضمن شروط توفر أخلاقيات المنظمة، حيث تعد من أسباب نجاح الأعمال والوظائف.
- الخبرة التكنولوجية: نظرا للتأثير الذي تحدثه في تحقيق التغيير التنظيمي، وما يترتب عليها من تطوير لسلوك الفرد وجماعة العمل، سواء كان تغيير هذا السلوك مطلوبا في مراجعة المهام والعمليات اللازمة لتحقيق العمل، أو في الهيكل التنظيمي، أو في إستراتيجيات العمل؛ فإدخال تقنيات جديدة، تتطلب توفير أفراد متخصص دوي جداريات تكنولوجية بالإضافة إلى القيمة النقدية لاقتنائها، والذي يكون من خلال تهيئة البيئة لاستقبال هذه التكنولوجيات من حيث تنمية الموارد البشرية وتغيير العادات، وتحديد التكنولوجيات التي تساهم في تسهيل خدمات المورد البشري.
- التوافق: أي تكييف الفرد مع بيئته الاجتماعية الاقتصادية والسياسية التي تحيط به في العمل، وانسجامة مع التغييرات التي تحدث فيها وما ينتج عنها من تغيرات في سلوكه بما يحقق له الرضا الوظيفي، بمعنى جدارة التأقلم مع بيئته بما يتناسب وقيم الفرد والمنظمة.
- إدارة البيع: تعتبر جدارة بيع الخدمة أو المنتج مسؤولية تبرز من خلال وضع أهداف للفريق وتخطيط عملية البيع بأكملها والتحكم فيها، فجدارة إدارة البيع لها تأثير مباشر في إيرادات المنظمة.
- التركيز على العملاء: لا بد للمورد البشري من تفعيل جدارة التركيز على الزبون، من خلال الاستجابة الفورية لطلباته بجودة المنتج أو الخدمة بما يخلق لديه الولاء للمنظمة.

- إدارة المعرفة: تقوم جدارة إدارة المعرفة على مجموعة من الأنشطة التي تضم عددا من المكونات: كالتحسين والتطوير والتعليم التنظيمي، الذي يركز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا والمعرفة في حد ذاتها.
 - التدريب والاستشارة: تشمل جدارة إيجاد الحلول من خلال الاستشارة، وبناء القدرات لأفراد المنظمة من خلال برمجة دورات تدريبية لإعداد وتطوير قدرات الكوادر البشرية المتميزة والقيادات، التي تساهم في نجاح المنظم وتأهيلها تأهيلا عاليا.
 - العمل الجماعي الافتراضي: بالتعاون والتنسيق مع الأفراد والجماعات في المنظمات الدولية والمحلية الأخرى.
 - إدارة المواهب: من خلال عمليات تسيير الموارد البشرية كاستقطاب الأكفأ والأجدر، والاحتفاظ بدوي المهارات والمتميزين.
 - مهارات التقييم والقياس: وهي جدارة مهمة فلا يمكن معرفة مدى النجاح وتصحيح الأخطاء ما لم يتم تقييم العمل المؤدى، وقياس درجة تحقيق الأهداف الدورية أو الإستراتيجية.
 - الدفاع عن العاملين: جدارة حماية العاملين تشعرهم بالأمان، وذلك بخلق بيئة عمل عادلة قائمة على التشجيع والحفاظ على حقوق العاملين وفق القوانين.
- كما أن جدارات الدور المحدد للموارد البشرية تناسب التطلعات الجديدة المطلوبة من إدارة الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى السوق العالمية التي تفرضها العولمة، فمن عوامل النجاح في المنظمات تحديد وظيفة ودور كل فرد فيها تجنباً للتداخل والتصادم أو التواكل؛ حيث أن هناك اختلاف المنظمات في تصنيفها لجدارات الدور، فمنهم من تجمع النشاطات في مجموعة معينة بينما تحتفظ أخرى بالنشاطات منفردة، وهذا راجع لحجم المنظمة أو إستراتيجية عملها، إلا أن تصنيف الجدارات وفق الاختصاص يبقى أفضل اختيار حسب رأينا، وتشتمل جدارات الدور على مجموعة من الجدارات المصنفة ضمن جدارات خاصة مستندة بالخصوص على البعد الاستراتيجي، الهيكل، والعمليات من خلال المتخصصين، والتي تم إدراجها في الشكل رقم (04)، والتي نوجزها في الآتي:
- إستراتيجيو الموارد البشرية: جداراتهم تركز على مواجهة التحديات البعيدة المدى وذات البعد الاستراتيجي التي تضع التغيرات التي قد تحدث ضمن مخططاتها، وإسناد الأعمال إلى إدارة رأس المال البشري، كما يتم التركيز على الجدارات الإستراتيجية التالية:
- فطنة الأعمال: تبني إستراتيجية الفوز في المنظمات تقتضي توفر جدارة الفطنة المنظمة باعتبارها الواجهة التي تميز بين الفائزين والخاسرين، حسب مستوى ذكاء الأفراد، فطنة الأعمال هذه لا تقتصر على مسير المنظمة أو الأفراد العاملين فيها كل على حدى وحسب، بل تشمل المنظمة بنظرها الإستراتيجية في جوانبها التنظيمية والإدارية، بتفعيل النشاطات واقتناص الفرص التي تحقق أحسن النتائج للمنظمة.

- التأثير الاستراتيجي: تنبثق جدارة التأثير الاستراتيجي من الموارد البشرية التي تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، فالموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، ويشمل التأثير التعاون بين أفراد المنظمة، لتنفيذ الإستراتيجية بما يحدث الأثر الكبير في تحقيق النتائج.
- إدارة التغيير: من أجل ضمان التنفيذ الناجح لتغيير مُعين يتم اعتماد ممارسات إدارة التغيير، والذي يتم بالاعتماد على جدارة الأفراد من خلال إعدادهم وتجهيزهم، ليقوموا بتبني التغيير وإنجاحه من أجل تعزيز نجاح المنظمة ككل، وتمكينها من تحقيق النتائج المرجوة بتحسين القدرة التنافسية عن طريق تقديم أحسن خدمة أو منتج للزبائن.
- اختصاصيو الموارد البشرية: تشمل جدارتهم التنظيمية المسؤولية عن الواجبات الإدارية للامتثال للإستراتيجية، فهم خبراء في الموارد البشرية يعملون بشكل مستمر مع قادة المنظمة، من أجل تطوير جدول أعمال للموارد البشرية الذي يحقق الأهداف العامة للمنظمة فيؤدي إلى التميز والنجاح للعديد من منظمات الأعمال؛ بحيث يتم اختيار الأفراد لهذه المهمة بناء على توفر الجدارات التالية:
 - فاعلية التطوير والتصميم التنظيمي: تشمل هذه الجدارة على انتقال المنظمة من شكل تنظيمي إلى آخر، والتي تكون نتيجة المتغيرات التي تحدث بغرض زيادة قدرة المنظمة في التعامل مع متطلبات بيئية بشكل أكثر نجاعة، كما تشمل إعادة تصميم العمليات لتطوير الأعمال في المنظمة، وذلك يكون من خلال ضبط تركيبة العاملين من اختصاصيين وتحقيق التكامل بينهم.
 - إدارة العلاقات العامة: جدارة المورد البشري المكلف بهذه الإدارة تتضمن المهام والمسؤوليات لتوطيد علاقة المنشأة سواء مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، وربط طبيعة عمل المنشأة مع الآراء العامة؛ ولذلك من الضروري أن يتوافر في اختصاصيو هذه الوظيفة مجموعة مميزة من المواصفات خاصة مهارة الاستماع والإصغاء لتطوير العلاقات الإيجابية داخليا وخارجيا ترسيخا للاحترام المتبادل.
 - إدارة المنتج والمشروع: تتطلب إدارة المشروع جدارة التحليل والتسليم في الوقت المناسب ويقوم بها المطورين، كما أن إدارة الإنتاج تتطلب جدارة المورد البشري الذي يتحمل مسؤولية تحديد احتياجات المنتج والجمهور المستهدف والذي له دور استراتيجي في تخطيط وتنفيذ المشاريع، حيث يلعب دورًا جد مهم في نجاح المشروع أو فشله.
- متخصصوا الموارد البشرية: هم أفراد يتولون الوظائف والمناصب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، فتكتمل جدارة متخصص الموارد البشرية بالتدريب، باعتباره موظف متخصص في مجالات معينة في الموارد البشرية لاسيما الانخراط في اتخاذ القرار الإستراتيجي، حيث يتميز المتخصصين بمجموعة من الجدارات تم إدراجها ضمن الشكل رقم (04)، والتي نوجزها في الآتي:

- التطوير الاستراتيجي: تتطلب هذه الجدارة الإلمام بمهارات التخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج بما يخدم أهداف المنظمة.
- تحليل الموقف: تعتمد جدارة تحليل الموقف الإستراتيجي على إمكانية المورد البشري في إحداث التكامل، بين ما تم التوصل إليه من خلال تحليل البيئة الخارجية بفرصها وتحدياتها، مع ما تم التوصل إليه في تحليل البيئة من نقاط قوتها وضعفها وهو تحليل مزدوج بين البيئة الخارجية والداخلية، بما يضمن التكيف الاستراتيجي مع هذه البيئة، مع التقييم لحاجة العميل من السلع والخدمات.
- تصميم البرامج المطلوبة: أي جدارة تحويل البيانات والمعلومات في شكل برامج تسهل العمل للعمال والمسيرين وتعطي دقة ومصداقية للعمل.
- توزيع السلع والخدمات: يتطلب مهارات التعامل مع قنوات البيع وجداريات الاتصال والإقناع والتفاوض والمعرفة الشاملة لنقاط البيع.

المطلب الثاني: ماهية الجداريات التنظيمية

إن التميز الذي تصبو إليه أي منظمة يرتبط بشكل كبير بقدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية والتي تعتبر الجداريات أحد أهم أصولها، فالمقاربات التنظيمية اليوم تقتضي إيلاء الاهتمام الكبير للجدارية كمنهج وأسلوب تسييري، ذلك أن الدول الغربية المتطورة اعتمدت في الوصول إلى هذا المستوى الذي حصل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، على إدارة تنظيمية محترفة وكفؤة تبنت الجدارية كأساس في الممارسات الإدارية، فتعزيز القدرات المنظمة بالمهارات البشرية والمعرفة والتكنولوجيا، تطلبت تأهيل ما لديها من عنصر بشري واستقطاب الأجدر لتحقيق أهداف الريادة والتميز.

أولاً: مفهوم الجداريات التنظيمية ومؤشراتها

1- تعريف الجداريات التنظيمية

أستخدم مصطلح الجدارية في البداية من طرف التربويين لوصف سلوكيات المدربين في مجال التعليم والتربية، إلى أن دخل وشاع في مجال الأعمال والتجارة ثم امتد إلى العلوم الأخرى، حيث تم تناول المصطلح من طرف الباحثين والكتاب بوجهات نظر متعددة كُـلٌ حسب مجاله.

وفي اللغة تُعرّف الجدارية بأنها: "جَدَرَ بكذا، وله جَدَارَةٌ : صار خليقاً به فهو جَدِير، (ج) جُدْرَاءٌ"¹. "والجدير بالشيء، الحرّي به، ومنه: التَّحْرِي في الأشياءِ ونَحْوَهَا، أي طَلَب مَـا هُوَ أُخْرَى بالاستِعْمَالِ في غَالِبِ الظَّنِّ أي: أَجْدَرَ وأَخْلَقُ، وإشْتِقَاقُهُ من قولك: هُوَ (حَرِي) أَنْ يَفْعَلَ كَذَا أي جَدِيرٌ وَخَلِيقٌ"². "وشهادة الجدارية: تعني تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما، ونظام الجدارية: يعني مجموعة العوامل والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شؤون الموظفين والعاملين فيها"³.

واعتمد التربويون مصطلح الجدارية، للأعمال المتعلقة بالتهيئة أو الاستعداد المهني المستند على المقارنة بين ذوي الاختصاص من التربويين؛ أما علماء النفس فاستخدموا الجدارية لتعريف المقاييس المتعلقة بقدرة الأفراد، التي تؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أساس الخصائص والقدرات التي يتمتعون بها، واستخدم مفكرو الإدارة الجدارية لتعريف كيف تستطيع منظمات الأعمال الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الفردي للعاملين، كما استخدم مديرو الموارد البشرية الجدارية من قبل مديري الموارد البشرية في منظمات الأعمال للاتجاه الاستراتيجي كتقنية للاستقطاب، التعيين، التدريب، التقويم والترقية، والمكافآت والتخطيط لإدارة الأفراد، وعرفوها خبراء التسويق والمبيعات بكونها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يحتاجها

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مصر، 1989، ص95.

² مختار الصحاح، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد الله الحنفي الرازي (ت 666هـ)، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية، بيروت، صيدا، ط5، (1420هـ / 1999م)، مادة: (ح ر ا) (71/1).

³ معجم اللغة العربية المعاصرة، مصر، 2008، ص222.

الفرد بقصد أداء عمله بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تطوير ودعم العملية البيعية في منظمة الأعمال¹.

أورد الزهراني تعريف الجدارات بناء على الكتاب والباحثين كما يلي²:

عرفها فلشمان وزملاءه (Fleishman et al,1995) بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتاز بها فرد عن الآخر بالإضافة إلى القيم والاهتمامات.

أما ميرابيل (Mirabile,1997) فيرى أن الجدارة هي مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالمجالات التي تتطلب أداءً عالياً من الفرد، بالإضافة إلى المعرفة والمهارة والقدرة التي ينبغي توفرها في الفرد لتساعده على القيام بعمله بالشكل المطلوب.

وأشار المؤلف خضير كاظم حمود لمفهوم الجدارة من خلال تعريف McClelland للجدارات على أنها: "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح"، كما عرفها أيضا بكونها "الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع القيم، مفاهيم الذات، والمعارف أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملون إلى أماكن العمل"³.

وفي مؤتمر عالمي عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف الجدارة بأنها: "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين"⁴.

وتعرف أيضا على أنها: "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة"⁵.

وتعرف الجدارة على أنها: "مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك"⁶.

وتختلف الجدارة عن الكفاءة، بكون الجدارات تشكل مجموعة من السمات الشخصية والمؤهلات العلمية، التي تمكن العامل من تحقيق أداء متفوق، أما الكفاءة فهي اصطلاح إداري متعلق بالموارد المتوفرة أو الطاقة التي

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص77.

²الزهراني عبد الله ابن عطية ابن عبد الله، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 8، ع 4، 2012، ص ص، 707-735، ص 714.

³خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، 2013، ط01، ص73.

⁴وينتولوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الثالث، فبراير2000، ص2.

⁵لايلمس بنسر الأصغر، سيجا نمس بنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1999، ص 61.

⁶فهد الفضالة، الجدارة في العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 140، 2018، ص 8.

بتملكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، حيث تتحقق الكفاءة عندما يستخدم العامل أقل ما يمكن من الموارد لإنتاج أكبر مخرجات ممكنة.

وتشير الجدارات التنظيمية إلى امتلاك واستخدام المنظمة في أي حقل كان ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى العاملة بنفس المجال، ولا يستطيعون تقليده، أي أن المنظمة متفردة في هذا المجال، وليس بالضرورة أن تكون الجدارة متمثلة بالأنظمة الداخلية للمنظمة أو المنتج الذي تطرحه بالأسواق، فقد تكون القدرة الجوهرية ممثلة برأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة وما ينتج عنه من إبداعات وابتكارات¹.

فالجدارة ترتبط بالاستحقاق، حيث أن الجدير هو من يستحق الشيء، والجدارة التنظيمية هي امتلاك الفرد والمنظمة لمقومات الاستحقاق التنظيمي الذي يعطيها القدرة على الريادة والتميز في ظل المنافسة.

وعليه فالجدارة التنظيمية هي تمازج الجدارات الفردية المتشكلة من الخصائص السلوكية والمؤهلات الشخصية الضمنية لكل فرد في المنظمة، مع ما يشكله رأس المال الفكري من ممتلكات بشرية وتنظيمية ثابتة لفترة زمنية معقولة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، حيث تبقى هناك حتى عندما يتزك الأفراد المنظمة، وهو ما يحقق لها التميز عن غيرها من المنظمات ويجعلها منظمة عالمية.

2- أهمية الجدارات التنظيمية

لكي تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية ولزيادة العائد على استثماراتها فقد أصبحت تعتمد اليوم في تطوير مجالات الخبرة لديها على المدى الطويل، على العمل الاستراتيجي الذي يضيف قيمة لمنتجها أو خدمتها، فالتطبيق الأمثل لمعايير البراعة في إدارة المنظمة يتطلب دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد، وهذا لا يتأتى لها إلا بجيازتها على الجدارات التنظيمية، والتي يمكن إيجاز أهميتها في العنصرين التاليين²:

أ- الأمور التنظيمية

- تستمر المنظمات في تطوير جدارات العاملين بغرض النجاح في ظل اقتصاد عالمي يتميز بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية، وذلك من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار بقوى العمل المؤثرة.
- تحقيق طموح المنظمات في السوق من خلال قوى العمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.
- تحمل المنظمات لمسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة بسبب عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم .

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص24.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص84.

- إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للجداريات في المنظمة، يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.

ب- عناصر تتعلق بالعاملين

- إن تطوير الجداريات لا يعود فقط بالنفع على المنظمة بل يمتد إلى العاملين ويحمل قيمة كبيرة لهم.
- اختلاف مفهوم الوظيفة، حيث لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل، ولكي لا يكون الأفراد عاطلين عن العمل فإنهم لا يحتاجون فقط إلى مهارات محددة بل إلى عدة مهارات في وقت واحد، وبذلك فإن الجدارية في ناحية واحدة من العمل لم تعد كافية في كل الظروف والمتغيرات.

وإن ممارسات المؤسسات تؤكد على أن ثروة أي مؤسسة تعتمد على مقدار ما تمتلكه هذه المؤسسة من المعارف والمهارات المتوفرة لدى أفرادها، ولعل ذلك يوضح تحول الفكر الإداري المعاصر من إدارة الموارد الملموسة إلى إدارة الأصول غير الملموسة المتمثلة في جداريات العنصر البشري، التي تضمن لهذه المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها متفوقة على غيرها من المؤسسات الأخرى¹.

وتكمن كذلك أهمية الجداريات في تجنب تكاليف المنظمة في غنى عنها، وتقليل تكاليف قرارات الاختيار السيئة والاستثمارات في التطوير المهني.

3- خصائص ومكونات الجدارية

لخص الدكتور طه كامل رياض (2009) الجدارية بكونها: "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة"². إذن للجدارية مجموعة من الخصائص والمكونات الرئيسية والفرعية وعلى النحو التالي:

- الخاصية الضمنية أو المكون الضمني للجدارية: تعني أن الجدارية عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد ويعقله أي داخل رأسه، بصورة كافية يستطيع الفرد من خلالها التنبؤ بالسلوك الأنسب في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، وتعد الجداريات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، فالفرد ذو الجدارية الكامنة العالية يستطيع أداء العمل أفضل بكثير من غيره محققا أعلى درجات الكفاءة والفاعلية وهذا يسمى أيضا المعرفة الضمنية³.

- العلاقات السببية: العلاقات السببية معناها انه بإمكان الجدارية أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء؛ حيث تنبئ جداريات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء

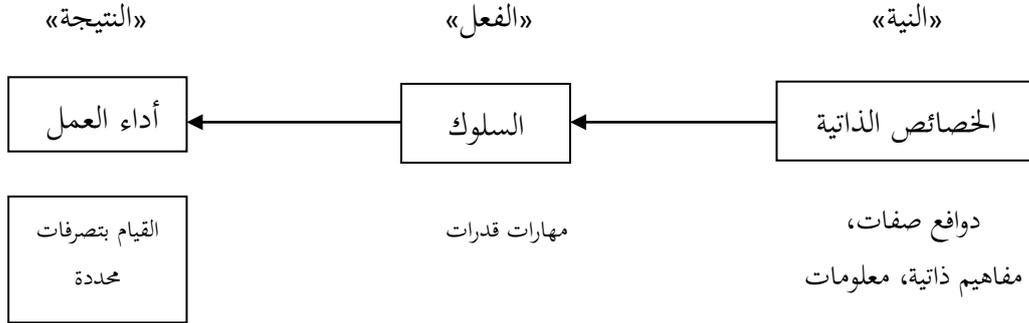
¹عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس، الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية- تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، يناير 2020، ص ص 121-122.

²طه كامل رياض، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³نفس المرجع، ص 8.

العمل وذلك كما يوضحه نموذج السريان السببي المنطلق من الدافع / الخصائص والمار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج¹.

شكل (05) نموذج السريان السببي للجدارة



المصدر: طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات،

بحث تأهيلي مقدم إلى كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 10.

- المرجع المعياري: معناه انه بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياسا على معيار أو مواصفات معينة. ويعتبر المرجع المعياري أمرا في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة، فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي. فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد. والمعايير الأكثر استخداما في دراسات الجدارة هي²:

- الأداء المتفوق: ويعرف إحصائيا بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساو تقريبا للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.
- الأداء الفعال: والمعنى الحقيقي له عادة هو «أدنى مستوى مقبول» من العمل أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لانجاز هذا العمل.

تشير مجلة «تايم» إلى أن 80 % من الموظفين يرون أنهم لا يحظون بالاحترام في مكان عملهم³. ونظرا لهذا التجاهل وعدم التقدير الذي يشعر به العمال فإنهم يفضلون البقاء غير مرئيين، وغالبا ما تكون وجهة نظرهم حول مدى جدوى التفوق في العمل إذا لم يكن هناك من يلاحظ هذا الانجاز الذي يفوق المطلوب، إلا أن عدم الاهتمام هذا لا ينطبق على المسيرين في كل المنظمات، فبعضهم يجعل عماله يؤمنون بأهداف المنظمة ويتخذون

¹ نفس المرجع، ص 10.

² نفس المرجع، ص 11.

³ دريان جوستيك وتشيستر إلتون، الموظف غير المرئي - استخدام التحفيز لاكتشاف الطاقة الكامنة لدى الموظفين، ترجمة: شيماء سليمان شلي، هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2016، ط1، ص 23.

الأسباب لِحْتَمُّهم على بدل أقصى ما لديهم، وهذا يبين ضرورة تحديد الجدارات المطلوبة في المنظمة والاهتمام بها وبخصائصها، وأهم خواص الجدارة هذه ما يلي:

أ- الدوافع: هي الأشياء الداخلية التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما دون غيره، وتقوم الدوافع باختيار السلوك الأنسب للحالة وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة مثال: دائما ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لانجازها). كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة . والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة¹. وتم تعريف الدوافع بكونها: "قوى محركة تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها"². كما أن الدوافع هي: "عوامل داخلية لدى الفرد توجه وتنسق بين تصرفاته، وتؤدي به إلى انتهاج سلوك معين على النحو الذي يحقق له الإشباع"³.

فالدافعية ادن هي طاقة كامنة تدفع الفرد إلى انتهاج سلوك معين من تعلم أو عمل؛ حيث تؤدي إلى رفع مستوى أدائه وتحسينه من خلال توجيهه لاكتساب شيء جديد أو مهارة جديدة للوصول إلى هدف معين. فالدافع يُشكّل مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين، وتُشير الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي توجه سلوك الفرد من لتحقيق غاية معينة. ووفقا لذلك، فإن للدافعية ثلاث مكونات أساسية⁴:

- تحريك السلوك: فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به الفرد وهي مصدر الطاقة لما يقوم به الفرد من تصرفات.
 - توجيه السلوك: فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.
 - المحافظة على السلوك: يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على قيامه بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.
- ويُعد السلوك الدافعي الطريقة التي يمكن من خلالها التعبير عن الدافع الذي نتج عن التأثير في القوى الكامنة وذلك لوجود حاجة تتطلب الإشباع، ولقد صنّف الباحثين السلوك الدافعي إلى ما يلي⁵:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² أيمن علي عمر، سلوك المستهلك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 5.

³ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

⁴ علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 103.

⁵ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 37-36.

- السلوك المتمم: يمتاز بالوضوح أكثر من الأشكال الأخرى للسلوك الدافعي، فهو يشبع مباشرة الحاجة المعنية، ومن أمثلة هذا النوع نجد تناول الطعام والشراب لدافع الجوع والعطش، الالتحاق بنادي لدافع الانتماء.
- السلوك الإجرائي أو الواسيلي: هذا النوع من السلوك لا يقوم بإشباع الحاجة مباشرة بل هو على عكس السلوك المتمم؛ حيث أن الذهاب إلى تاجر المواد الغذائية يكون كتعبير عن الجوع، ولكن السلوك هنا ما هو إلا وسيلة للحصول على الطعام.
- السلوك الإحلالي: إن هذا النوع من السلوك هو الأكثر تعقيدا وكذلك الأصعب تفسيرا، وهذا راجع إلى صعوبة توضيحه وإلى طبيعته غير المباشرة أو الإحلالية، لأنه من حيث الظاهر لا يرتبط بحاجة معينة. لذلك يشبه هذا النوع من السلوك الدافعي الصندوق الأسود، لأنه معروف كسلوك لكن يصعب وصفه بالكامل.
- ب- الصفات:** هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات. مثال: (زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل). كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح، الذكاء العاطفي لا بد أن يتمتع به مدير الموارد البشرية¹.
- ج- المفهوم الذاتي:** وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. مثال: (تعد الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي حالة تقريبا جزءا من المفهوم الذاتي للشخص)، وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره².
- ويمكن إبراز العوامل المؤثرة على المفاهيم الذاتية للفرد في الآتي³:
 - تدعيم وتقوية الفرد ودافع الانجاز وتحقيق الأهداف.
 - زيادة درجة التماثل والتطابق مع قيم وأهداف وطموحات القائد وكذا مع الاهتمامات التجميعية لكل الأفراد.
 - زيادة الشعور الذاتي للفرد بقدرته على تحقيق الأهداف من خلال سلوك القائد. وعلى العكس من ذلك، فإن القيادة الملهمة الهدامة تؤثر سلبا على المفاهيم الذاتية للفرد.
- د- المعرفة:** هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين. مثال: (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) وتندرج من الصفر إلى المئة بالمئة، والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² نفس المرجع.

³ علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 266.

المعلومات في العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع؛ في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات وتوظيفها. فالمعرفة تشير إلى العمل والمعرفة في العمل وكيفية أداء العمل¹. وتعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان؛ حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل، ويتضح ذلك من قوله تعالى: {وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا} البقرة، الآية (31)، فالمعرفة إذا مصطلح قديم، إذ كتب فلاسفة اليونان حول الموضوع منذ مئات السنين.

يشير (Daft) إلى أن ما يعرف بالمعرفة ليس المقصود بها البيانات، وكذلك لا يعني بها المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة، مكتوبة ومخزونة، أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات التي تم ربطها مع بعضها البعض وتحويلها إلى صيغة جديدة يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر، بينما المعرفة تذهب بخطوة أخرى إلى الأمام إذ تقوم بربط مجاميع المعلومات مع بعضها لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة².

وعرفها (حمود) بأنها: "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة"³. وعليه فالمعرفة هي قدرة على التمييز في مجال معين من خلال استرجاع ما لدى الفرد من معلومات وبيانات لتحقيق هدف معين.

وللمعرفة علاقة وطيدة بالإبداع، فكلما كانت المنظمة مشجعة على اكتساب المعرفة وبالتالي عملية التعلم التنظيمية أفضل، كلما زادت القدرة على تطوير الإبداع، فالمنظمة المتعلمة تقود إلى الإبداع، ويرتبط التعلم والإبداع بالأداء فكلما كان التفكير استراتيجي في المنظمة كلما توجهت نحو المعرفة والإبداع؛ حيث أنه تعلم المزيد أو التعلم بشكل أسرع لا يعني أن الفرد تعلم؛ لأنه يجب عليه أداء أفضل من منافسي المنظمة. وقد حدد (الكبيسي) أهمية المعرفة بالنقاط التالية⁴:

- تسهم المعرفة في تحقيق مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² Daft Richard Land all, Organization Theory and Design, South Western Cengage Learning, 2010, p323.

³ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص62.

⁴ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ط1، الجزء السابع، ص 23.

- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة.
- تشكل الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

كما قُدمت عدة تصنيفات للمعرفة من قبل المختصين في مجال إدارة المعرفة، وقدم ميشيل بولاني (M.Polany) في الستينات التصنيف الأقدم، إذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويتفق مع هذا التصنيف كل من (Mcshane & Daft, 2007:453 ; Kinichi & Williams, 2008 :219) وفيما يلي عرض موجز لكل النوعين¹:

- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي تمثل قواعد وإجراءات قياسية لانجاز الأعمال وفق ما هو محدد مسبقاً، والتي يمكن توفيرها وكتابتها بواسطة الوثائق وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة عن موضوع معين (knowing a bout)، وكذلك تمثل المعلومات التي توضع بسهولة على شكل صور وكلمات وأرقام ويمكن تقاسمها وإيصالها إلى الآخرين ويمكن لأنشطة الذكاء التنافسي تحديدها، ويمكن أن نجدتها في أنظمة وأدلة العمل التي تحتوي خبرة المنظمة وهي قابلة للتحديد والنقل.

- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية، والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (Know-how)، وتكتسب من خلال التجارب ومن الصعوبة تقاسمها مع الآخرين بسبب أنها محفوظة في تجارب العاملين أو في ثقافة المنظمة وتظل بعد العمل في رؤوس الأفراد.

وحاليا تؤكد البحوث الدراسات والكتابات العلمية على أن الرصيد المعرفي للأفراد في المنظمة لا قيمة له ما لم يتم تطبيقه ضمن عمليات النشاطات اليومية، من خلال أساليب إدارة المعرفة كالعامل على توفير الوسائل والنظم المؤدية إلى اكتشاف واستغلال المعرفة فكرياً ومادياً وتقنياً.

هـ- المهارة: هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية. مثال: (المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب)، كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة

¹ نفس المرجع، ص33.

المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط)، والتفكير المفاهيمي أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة. فالمهارة هي مزيج من الدقة والقدرة والملائمة والسرعة في انجاز عمل معين¹.
المهارة مكتسبة وليست موروثية، يكتسبها العامل بالممارسة والتدريب من خلال أدائه للعمل، والذي يتصف بالسرعة والدقة وغالبا تكون هذه الأعمال معقدة فيؤديها العامل الماهر بسهولة ودقة وإتقان سعيا منه في تحقيق هدف ما لخدمة أو منتج. وتُصنّف المهارة إلى²:

- المهارة الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يُحقق الهدف بفاعلية، وتعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد؛ لأن لهذا القائد اتصاله المباشر برؤوسيه بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل. وتتضمن المهارات الفنية ما يلي:

- الفهم العميق والمعرفة الدقيقة بما يتصل بمجال عمله، وتعتبر الخبرة السابقة مهمة لكسب ثقة الآخرين به.
- تحديد الأهداف والإيمان بأهميتها وإمكانية تحقيقها.
- اتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على تحمل مسؤوليتها.

- المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام، وتشير إلى القدرة على إدارة العمل وإدراكك حاجات ودوافع الأفراد على حفزهم والتفاعل الايجابي معهم.

وهي صعبة لأنها تتعلق بالتعامل مع الأفراد، وان المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة ودون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد فيما بينهم كأسرة واحدة متحاببة متعاطفة، ومن أبعادها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة، والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة، والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.

- السعي لتخفيف الضغوط النفسية الواقعة على الأفراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الايجابية على الأفراد والتنظيم.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² سببا موسى طعيمة السميرات، أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 36-38. (بتصرف)

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم، وتدعيم سلوكهم الإيجابي، من خلال تعزيز نقاط القوة لدى العاملين؛ وذلك يتحقق عندما يعتمد المدير طرق السبل المتعددة والكفيلة بتعزيز هذا الجانب وإتباع المنهجية المناسبة.
 - إتمام الاتصالات الإدارية بين مجموعات العمل.
 - القيادة الفاعلة لمجموعات العمل من خلال الإرشاد والتوجيه.
- و- **الاتجاهات:** وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد، أي قابلية الفرد للتعلم والعمل¹.
- وعرف (الكينسون) الاتجاهات بأنها: "نزعة أو ميل نحو شيء أو فكرة أو موقف، وهي استعداد للاستجابة أو عدم الاستجابة أو التصرف بأسلوب معين عندما يواجه الشخص متغيرات معينة"².
- أما (ألبرت) وهو رائد في مجال الاتجاهات النفسية، فإنه يصف الاتجاه النفسي بأنه: "حالة من التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تحددها مجموعة من الخبرات المتكررة، بحيث أن حالة التأهب هذه توجه سلوك الفرد نحو المثيرات التي تتضمنها البيئة"³.
- وتتميز الاتجاهات بكونها مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية مما يعطي الفرصة لجميع الأفراد في المنظمة في اكتساب اتجاه معين، وهو ما يسمح للمنظمة بالتحكم أكثر في توجيه العامل بما يخدم أهدافها.
- وتتمثل وظائف الاتجاهات في الآتي:
- الوظيفة التكييفية (المنفعية): يحاول الفرد دائما من خلال عملية تفاعله مع البيئة تحقيق كل ما هو إيجابي وسار والابتعاد عن كل ما هو سلبي ومخزن، فالوظيفة التكييفية تعتمد أساسا على إدراك الفرد للفائدة التي يمكن أن يحصل عليها من الاتجاه الذي يتكون لديه، وكلما حقق موضوع الاتجاه للفرد مقدارا من الرضا فإنه من السهل جدا تكوين اتجاه إيجابي والعكس صحيح⁴.
 - الوظيفة المعرفية: يحتاج أي فرد إلى مجموعة من المعايير والأطر المعرفية المرجعية التي تمكنه من فهم وتحليل مختلف المواقف والظواهر الموجودة في المجتمع، لذلك فإن الاتجاهات تساعد الفرد على فهم الأمور وترتيب المعلومات بطريقة منتظمة في مختلف المواضيع. فيعمل المسوقون على استغلال هذه الوظيفة في حالة الإعلان

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² علي لونيس، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه سلوك المستهلك، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 21.

³ سعد عبد الرحمن، القياس النفسي النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 359.

⁴ علي لونيس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

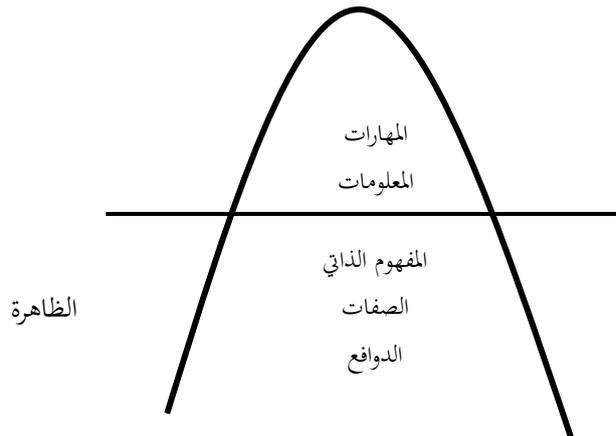
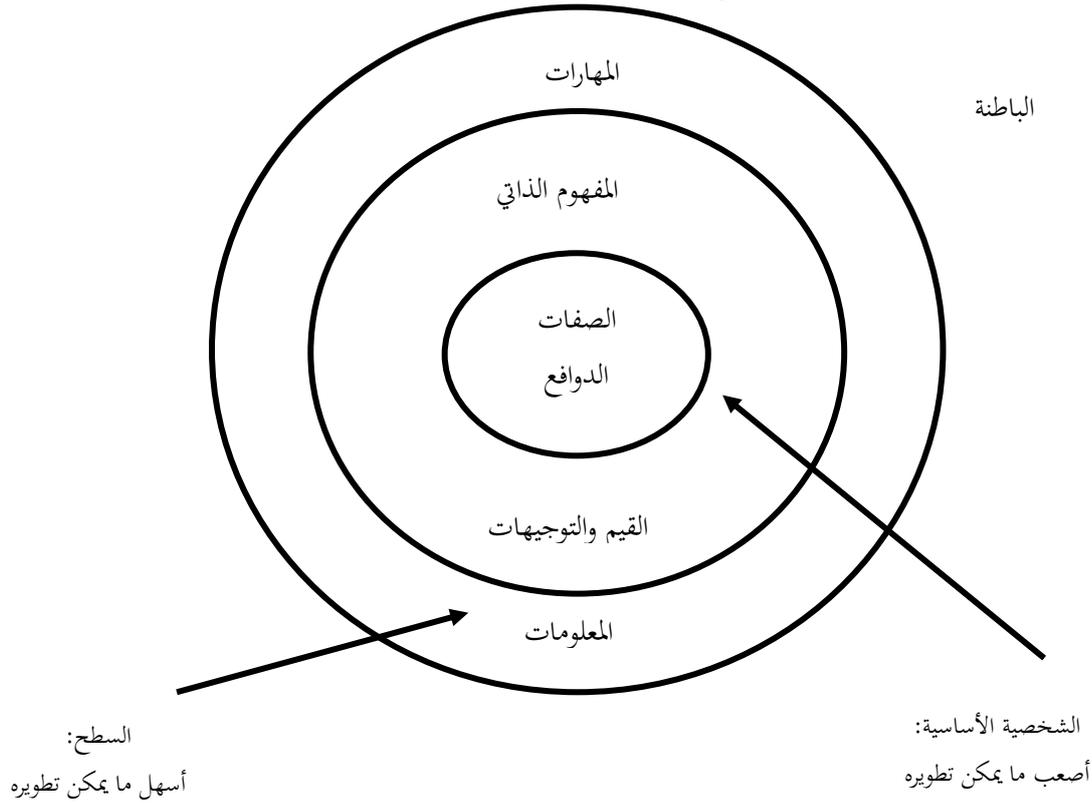
عن المنتجات الجديدة بصفة خاصة، وكذلك في حالة الإعلان عن إضافة خواص جديدة للمنتجات الحالية¹.

- الوظيفة الدفاعية: يرى بعض العلماء أن الاتجاهات هي وسيط دينامي يقع بين العمليات النفسية الأساسية والفعل ذاته، وهي تهدف إلى تنظيم الدوافع والوجدانيات والإدراك والعوامل النفسية الأخرى، تنظيمًا تكامليًا منسقًا يساير البيئة في تأثيرها كما يؤثر بدوره فيها، وبذلك تعمل الاتجاهات على تخفيف حدة التوتر النفسي الذي يعانيه الفرد في محاولته للوصول إلى هدفه².

- الوظيفة التعبيرية: تساعد الوظيفة التعبيرية للاتجاهات على تنظيم وتكامل العناصر السلوكية التي تتفق مع قيمنا³.

¹ كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار حامد، عمان، 2006، ط1، ص 285.
² الغرابوي محمد عبد العزيز، الاتجاهات النفسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14.
³ جابر عبد الحميد وآخرون، مقدمة في علم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985، ص 457.

شكل (06): الجدارات الظاهرة والكامنة



المصدر: طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، جامعة قناة السويس - الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 9.

شبهه (مارجريت باتريس) الجدارات بجبل جليدي، قائلاً أن معظم المنظمات تركز على الجدارات الفنية، وهي الجدارات الأكثر وضوحاً والتي يسهل تقييمها، ومع ذلك تُظهر التجربة أن الجدارات الموجودة تحت خط الماء هي التي تميز بين أصحاب الأداء المتوسط والمتفوق، هذا يعني أنه بينما يمكن تدريب الجدارات الفنية (المهارات والمعرفة)، فإن الجدارات السلوكية هي أكثر صعوبة في تطويرها¹. مما جعل إدارة المنظمات تركز على تحديد

¹Jurgita Šiugždinienė, Competency Management in the Context of Public Management Reform, VIEŠOJI Politika IR Administravimas, Slovak Republic, 2006, Nr. 18, p 29.

المهارات اللازمة وتطوير الجدارات التي ستؤدي إلى نتائج متفوقة، يربط الجدارات بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أ. أنواع الجدارات

تعمل المنظمات على البحث عن العمالة التي تتمتع بالجدارات العالية، واستغلال الموجودة لديها سواء كانت متواجدة عند المنظمة أو عند الأفراد العاملين فيها، تصنف الجدارات وفقاً لمعايير مختلفة، وفق جملة من الأمور كما يلي¹:

- مصدر اكتساب الجدارات (الجدارات الرسمية والفعلية)؛
- والنطاق الموضوعي (الجدارات الضيقة والجدارات واسعة النطاق)؛
- التوافر (جدارات المنظمة الخاصة والمكتسبة)؛
- المنظور الزمني (الجدارات الحالية والمتوقعة)؛
- نطاق التأثير (الجدارات الضيقة اللازمة لمنصب معين والاختصاصات الواسعة، مهم في البيئة الاجتماعية المفهومة على نطاق واسع)؛
- قابلية القياس (سهلة أو يصعب قياسها)؛
- الملكية (الكفاءات الفردية والجماعية)؛
- المحتوى (المهني، الاجتماعي، التجاري، والجدارات المفاهيمية).

أ. تصنيف الجدارات حسب مصدر اكتساب الجدارات

I. الجدارات الرسمية (العليا أو القيادية): تشير إلى الجدارات ذات العلاقة بالإدارة العليا أي من يشغلون المناصب الإدارية العليا والتي من أبرزها²:

- معرفة القوانين والأنظمة: لاسيما التي لها علاقة بعمله وتحديد التأثير الخاص بها على المنظمة وعلى العمل والعاملين.
- البناء الاستراتيجي للمنظمة: التأكد من أن المنظمة لديها رؤيا ورسالة وأهداف وخطة إستراتيجية وخطط تشغيلية تضمن تحقيق الأهداف، وأيضا المتطلبات القانونية التي تحافظ على الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية للعاملين في كل وقت، إضافة إلى الجدارة في قراءة المؤشرات الخارجية والداخلية ذات الأثر على المنظمة.
- عمل المواثمة والتكيف الدائم بين أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها والبيئة الخارجية.

¹Katarzyna Szczepanska-Woszczyna, Zdzisława Dacko -Pikiewicz, Managerial Competencies and Innovations in the company- The case of enterprises in Poland, Business, Management and Education,(2) 12 , 2014,P269.

²إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- القدرة على اتخاذ القرارات: وذلك في جميع الظروف والأحوال.
 - التمكين: وتشير إلى تزويد الموظفين لاسيما في الخطوط الأمامية بالمعلومات والصلاحيات وكل ما يلزم لأداء العمل والذي من شأنه أن يعمل على كسب رضا المستفيدين، فهي القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح المنظمة.
- فالجدارات الرسمية تشكل الجدارات التي لها علاقة وثيقة بصياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها؛ حيث تمكن المنظمة من استعمال التقنيات والخطط المناسبة لرسم وتنفيذ استراتيجياتها، باعتبارها تتعلق بتطوير الرؤية الهادفة إلى تطوير الأعمال، فهي تدعو إلى استعمال المهارات من منظور بعيد.
- II.** الجدارات الفعلية (جدارات التنظيم): تشمل جدارات الأفراد أثناء تأديتهم للأعمال الإدارية والتنظيمية بالقدرة على التوجيه والتحكم والرقابة وتطوير الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة؛ بحيث يتمتع الفرد بالقابلية على التنسيق، وهي جزء مميز من نشاطات التنظيم خاصة في المنظمات المتوسطة والصغيرة.

ب. تصنيف الجدارات حسب النطاق الموضوعي

- ويشتمل هذا النوع من الجدارات على شكلين نوجزهما في الآتي¹:
- I.** الجدارات ضيقة النطاق: هي جدارات بشكل ضيق أو محدد يرتبط بالجوانب المهنية المرتبطة بالحاسبة والاستشارات والفندقة والتسويق والمبيعات والطب والمحاماة، أما الجوانب الفنية تشتمل على البناء والهندسة والمطاعم وتقديم الطعام ومعاملة الزبائن وتكنولوجيا المعلومات واستخدام البرمجيات في عمليات الحجز والدفع في صناعة الفنادق.
- II.** الجدارات واسعة النطاق: هي جدارات بشكل واسع ترتبط بالمهارات التي تشتمل على كل من الحرف أو الفنون والعلوم أو الاثنين معاً، والمتتمثلة في: القانون، المالية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، إدارة البرنامج، الهندسة، بحوث العمليات وتطوير الأعمال، أما المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية فهي المتطلبات الذهنية والبدنية ذات العلاقة بالجمال المحدد.

ج. تصنيف الجدارات حسب التوافر

- I.** جدارات المنظمة الخاصة (الجدارات الجوهرية): عُرِفَت الجدارات الجوهرية من طرف (Hittleman & Simon, 2006) بأنها: "القدرة على أداء سلوك ما لإظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، فالأداء هو المظهر العملي للكفاية²."

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 102. (بتصرف)

²أسماء علي عليان، الجدارات الجوهرية ونظم دعم القرار، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ط1، ص46.

وعرفها (Pralhad & Hamel, 1990) على أنها: "التكامل والترابط المحكم بين المهارات والتكنولوجيا"¹.

وتُعد عملية تشخيص الجدارات الجوهرية مهمة وصعبة في نفس الوقت، فاعتبارها جوهرية يتطلب معرفة مدى تمكينها المنظمة من حصة سوقية كبيرة وإسهامها في تلبية حاجات العملاء، وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، كما أنها ينبغي أن تكون ضمن المجال الإداري والفني والمنظمي؛ حيث تكمن أهميتها في تبنيها لنظام مفتوح مبني على التعلم والاتصال الدائم وخلق جو الثقة بين المنظمة وعمالها بتعزيز نقاط قوتهم وتجاوز نقاط الضعف لديهم، وتمكينهم من تأدية مهامهم بنجاح ضمن مجموعات عمل، مما يساهم في تفوق المنظمة.

ذكر الهسي (2015) عدة خصائص للجدارات الجوهرية في المنظمة حتى تعتبر جدارة جوهرية للمنظمة وهي²:

- تعتبر وسيلة أساسية لضمان استمرارية وبقاء المنظمة على المدى الطويل.
 - تعتبر أساسية لعمليات تطوير الخدمات النهائية والجوهرية للمنظمة.
 - أن تكون عبارة عن موارد وقدرات مميزة وفريدة للمنظمة.
 - أن تكون ناتجة عن مزج موارد المنظمة ومهاراتها.
 - أن تكون أكبر من قدرة الأفراد.
 - أن تكون غير مرئية للمنافسين المتوقعين أو الحقيقيين.
- ونرى أنه حتى نعتبر الجدارة جوهرية ينبغي أن تتوفر على خاصية كونها عنصر مهم في نجاح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وان تعمل وفق مدة زمنية لا تضاهيها نظيرتها من المؤسسات المنافسة.
- فهي تمثل هوية المنظمة وأساس نجاحها، لارتباطها بإستراتيجيتها وأهدافها، مما يتطلب تمتع أفراد المنظمة بها، وتتكون من ما يلي³:

- التركيز على العملاء: وتعني تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء الداخليين والخارجيين، وإظهار اهتمام واضح بهم من خلال البحث والفهم والاستجابة لجميع استفساراتهم واحتياجاتهم.
- الصحة والسلامة المهنية: وتشير إلى التزام الجميع التام بمتطلبات وشروط السلامة العامة في جميع أرجاء المنظمة.
- بناء الثقة: من أساسيات الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة العمل على مد جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، وبالتالي شيوع جو من الثقة بين جميع العاملين والتي تظهر نتيجة لوجود الاحترام بين الجميع وقنوات الاتصال المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات،

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

²أسماء علي عليان، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 163-165.

- وتحمل المسؤولية من قبل الجميع وغيرها من الممارسات التي تسهم بخلق بيئة تسودها الثقة بين الجميع وأيضا المتعاملين مع المنظمة.
- الاستقامة: وهي من الخلق الرفيع التي تسعى العديد من المنظمات لجعله صفة ملازمة لجميع موظفيها؛ حيث وضعت من اجل ذلك ما يسمى بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة، للحث على الالتزام الدائم بنظم وقواعد السلوك الوظيفي والمبادئ الأخلاقية.
 - الاهتمام بالآخرين: وأحيانا تسمى بالتعاطف، والتي تشير إلى التعامل مع الجميع باحترام وتقدير والتعاطف معهم وإظهار ذلك لهم، إضافة إلى حسن الظن بهم وتقدير إسهاماتهم.
 - العمل بروح الفريق أو فرق العمل: وهذه أصبحت سمة ملازمة لمنظمات العصر نظرا لشيوع حالات عدم التأكد، وبالتالي لا بد على كل موظف من أن يكون قادرا على العمل كجزء من فريق لتحقيق أهداف الفريق وبالتالي أهداف المنظمة.
 - الاعتمادية: وتشير إلى التزام الموظف بالقيام بالمهام والواجبات التي وُكِّلَ بها، وما يلزم ذلك من الالتزام بالمواعيد المحددة لإنهاء العمل وغيرها من المتطلبات.
 - التطوير والتحسين المستمر: على كل موظف أن يعمل على تطوير نفسه لرفع مستوى جدارته فيما يقوم به من مهام وواجبات من تلقاء نفسه أو بطلب من إدارة المنظمة.
 - السرية: وتشير إلى التزام الموظف بالمحافظة على جميع البيانات والمعلومات التي اطلع عليها بحكم وظيفته والخاصة بالمنظمة وعدم الإفشاء بها لأي كان إلا بالطرق الرسمية المعروفة.
 - القدرات الاتصالية: وتعني انه على كل موظف التمتع بالقدرة على الاتصال بجميع أشكاله الكتابية والمنطوقة لإيصال المعلومات اللازمة حسب مستواه الوظيفي.
 - المساءلة: تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفاعلية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلفون بها بكل صدق وأمانة.
 - التركيز على النتائج: القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفاعلية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف المنظمة، ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقا للإمكانيات المتاحة.
- ويتغير العالم بطرق تتطلب من الموظفين المحتملين امتلاك مجموعة من الجدارات الأساسية، وتكمن تحديات الجدارات الجوهرية في الآتي¹:

¹Regional Skills Programme, Regional Model Competency Standards: Core competencies, ILO Regional Office for Asia and the Pacific, International Labour Organization, Bangkok: ILO, 2015, P3.

- العولمة والمنافسة المتزايدة، التي تدفع بالحاجة إلى أن يكون العمال قادرين على مشاركة المعلومات والعمل في فرق واتخاذ القرارات المناسبة والمبادرة في العمل مع الهدف النهائي لتحسين الإنتاجية.
- تسلط العولمة الضوء على حاجة أصحاب العمل إلى ضرورة احترام التنوع الاجتماعي والثقافي والديني.
- زيادة تعقيد القضايا الاقتصادية والاجتماعية والتقنية مما يؤدي إلى الحاجة إلى مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات.
- إن وتيرة التغيير آخذة في الازدياد، مما يؤدي إلى حاجة العمال إلى التكيف والقدرة على التعلم مدى الحياة.
- أدى التحول إلى الاقتصاديات القائمة على المعرفة، إلى متطلبات مهارات الإدارة والاتصال للحصول على المعلومات.
- تزيد الجدارات الأساسية من إمكانية توظيف الأفراد في جميع مجالات الصناعة.

II.

جدارات المنظمة المكتسبة: وتشير إلى المقدرة على اكتساب العلوم والسلوك أي التعلم من وسائل مختلفة، والتحديث الدائم للمعارف، وتطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة أثناء ممارسة النشاط، ويكون التعلم من الخبرات السابقة ومن الفشل أثناء العمل، والملاحظة والتأمل وتوجيه كل ذلك للنجاح في العمل.

د. تصنيف الجدارات حسب المنظور الزمني

- I. الجدارات الحالية: تعد من الجدارات المهمة لارتباطها الوثيق بالنشاط الحالي، فهي تقود الفرد باتجاه الأعمال، وينبغي أن تكون مكرسة لجعل النشاط الرئيسي في المنظمة يعمل، ويتميز الفرد ذو هذه الجدارة بالاستمرار في النشاط، وتتطلب هذه الجدارة الالتزام بحيث يشعر الفرد بأهمية المهمة الموكلة له.
- II. الجدارات المتوقعة (المستقبلية): وتشمل الجدارات التي تعد متزايدة الأهمية للتنفيذيين والموظفين في منظمات المستقبل تلك كما يلي¹:

- للتنفيذيين:

- التفكير الاستراتيجي: وهي القدرة على تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية وذلك من اجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلى، وتقوم هذه على التحليل الرباعي المستمر لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات.
- قيادة التغيير: وهي القدرة على تبليغ رؤية مقنعة لإستراتيجية المنظمة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلى الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب، وهي أيضا التصرف كراع ومساند للابتكار والأعمال الحرة.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-155.

- إدارة العلاقات (التشبيك): وهي المقدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من اجل نجاح منظمة التنفيذي، والذين ليس للتنفيذي سلطة رسمية عليهم والتأثير على تلك الشبكات.

– للمديرين:

- المرونة: وهي الرغبة والقدرة على تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من اجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في منظماتهم، إضافة إلى العقلية المفتوحة والقادرة على التكيف مع ظروف التغيير المستمرة.
- تنفيذ التغيير: وهي القدرة على قيادة التغيير من اجل تبليغ حاجة المنظمة إلى التغيير إلى زملاء العمل ويشمل تنفيذ التغيير كذلك مهارات إدارة التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب.
- نوعية الابتكار في الأعمال الحرة: وهي دوافع مناصرة منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة.
- تفهم الآخرين: وهي القدرة على تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائهم حق قدرها، إضافة إلى العمل على تنفيذ رغبات المتعاملين وتجاوزها.
- التمكين: يمكن تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة وتعزيز تطوير الموظفين ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى.
- القابلية للنقل: وهي القدرة على التكيف بسرعة والعمل بكفاءة في أي بيئة غريبة بحيث يكون المدير قابلاً للنقل في المناصب في أي مكان.

– للموظفين:

- المرونة: وهي الاستعداد للنظر إلى التغيير على انه فرصة سانحة وليس تهديد.
- دوافع البحث عن المعلومات والقدرة على التعلم: وهي تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين.
- دوافع الانجاز: الدافع للابتكار والتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- دوافع العمل تحت ضغوط العمل: وهو خليط من المرونة وحوافز الانجاز ومقاومة الضغوط والولاء للمنظمة.
- التعاون: وهي القدرة على التعاون مع الغير في مجموعات متعددة النظم ومع زملاء العمل.
- التوجه نحو خدمة العملاء: وهي الرغبة في مساندة الآخرين وتقديم المساعدة لهم وتفهم الآخرين والاستماع إلى حاجيات العملاء ومشاعرهم.

هـ. تصنيف الجدارات حسب نطاق التأثير

– الجدارات الضيقة اللازمة لمنصب معين: تطورت حركة الجدارات الوظيفية في ستينات القرن الماضي بواسطة الخبير الإداري McClelland الذي استنبط قائمة الجدارات التي تميز الأفراد المتفوقين عن الآخرين/ والتي أطلق عليها لاحقاً "أنموذج الجدارة"، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توضيح الجدارات وتطبيق نماذجها في إدارة الموارد البشرية لوصف الجدارات في مصطلح أوسع من المعرفة، المهارة والاتجاه، ويركز بدلاً من ذلك على الصورة الذاتية، القيم، السمات ودوافع التصرفات، في مهمة أو وظيفة ما¹.
تعرف الجدارة الوظيفية بأنها: "القدرة والمعرفة والمهارة في أداء عمل معين بأكبر قدر ممكن من الدقة وفق المعايير والتعليمات المحددة له"².

فالجدارة الوظيفية تمثل تشكيلة من المؤهلات الشخصية العلمية والعملية التي تؤهل الفرد لأداء عمله بتفوق وتميز وهي لازمة لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة بما يحقق أهدافها، وقد تم استحداث أسلوب الجدارة الوظيفية للتخلص من مشاكل الاختيار والتعيين للأفراد المرشحين للعمل، بتخصيص بطاقة فنية تتضمن مقاييس منطقية يتم على أساسها التعرف على مدى توفر بعض الخصائص الوظيفية المحددة لدى المرشح للعمل، حيث أن هناك جدارات وظيفية لكل مستوى إداري ولكل وظيفة مثل: جدارات استخدام البرمجيات، صيانة الأجهزة، التوزيع المالي للميزانية، التواصل مع الآخرين، قيادة الفريق، البحث عن الفرص، الحاسوب، تحليل البيانات وغيرها.

ويمكننا في أي منظمة أن نميز بين نوعين من سمات الموظفين³:

- مواصفات الموظف المتوسط Average: وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفض والفصل، وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته، أي الموظف العادي ذو الأداء العادي والراتب العادي أو الأقل من ذلك. ومثل هذا الموظف تركه للعمل لا يحدث إرباك أو مشاكل بحيث يمكن إحلاله بسهولة.
- مواصفات الموظف الخارق Superior: وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

¹سبا موسى طعيمة السميرات، مرجع سبق ذكره، ص 29.

²حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997، ص 94 .

³إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- الجدارات واسعة الاختصاصات: وتتضمن مجموعة من العلاقات التفاعلية التي تتم بين عاملين أو بين عامل ومجموعة عمال، يتم من خلال بناء إطار يتم التعامل به أساسه الثقة، ويتميز العامل في هذه الحالة بامتلاكه لمهارات واختصاصات واسعة، وليتم النجاح يتطلب منه امتلاك مقدرات بناء العلاقات والتواصل خاصة، وتشمل الاختصاصات: مجال الموارد البشرية والمالية والتكنولوجيا والقيادة والتدريب والمراقبة، أي بناء الشبكات والعلاقات.
- الجدارات المهمة في البيئة الاجتماعية ذات التأثير على نطاق واسع: وتسمى أيضا بجدارات الفرصة، وهي المقدرات التي ينبغي أن تتوفر لدى الفرد الجدير المتميز ضمن البيئة الاجتماعية، فيتعرف العامل من خلالها على الاحتياجات التي لم تلبها المنظمة والتي يريدونها الزبون، والبحث عن المنتجات والخدمات التي توفر المنفعة الحقيقية للزبون، فالفرد الجدير يرى الفرص عكس غيره من العمال الأقل جدارة من خلال البيئة الاجتماعية ذات التأثير على نطاق واسع، حيث يعتمد في تحديده وتقييمه للفرص على النظرية الاجتماعية ومعالجة المعلومات، فتحسس السوق ضمن البيئة الاجتماعية يُعطيهِ إمكانية لاستثمار ضمن ما يريده الزبون.

و. تصنيف الجدارات حسب قابلية القياس

- الجدارات القابلة للقياس: وهي الجدارات التي يمكن قياسها من خلال معايير التقييم التي يتم وضعها في المنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- الجدارات صعبة القياس (غير الثابتة): هي تلك الجدارات التي ليس لها مرادفات وتشابه استراتيجي، إن هذا المتطلب النهائي للجدارة لكي يكون مصدرا للميزة التنافسية ينبغي أن لا تكون هناك موارد قيمة مرادفة استراتيجيا¹.

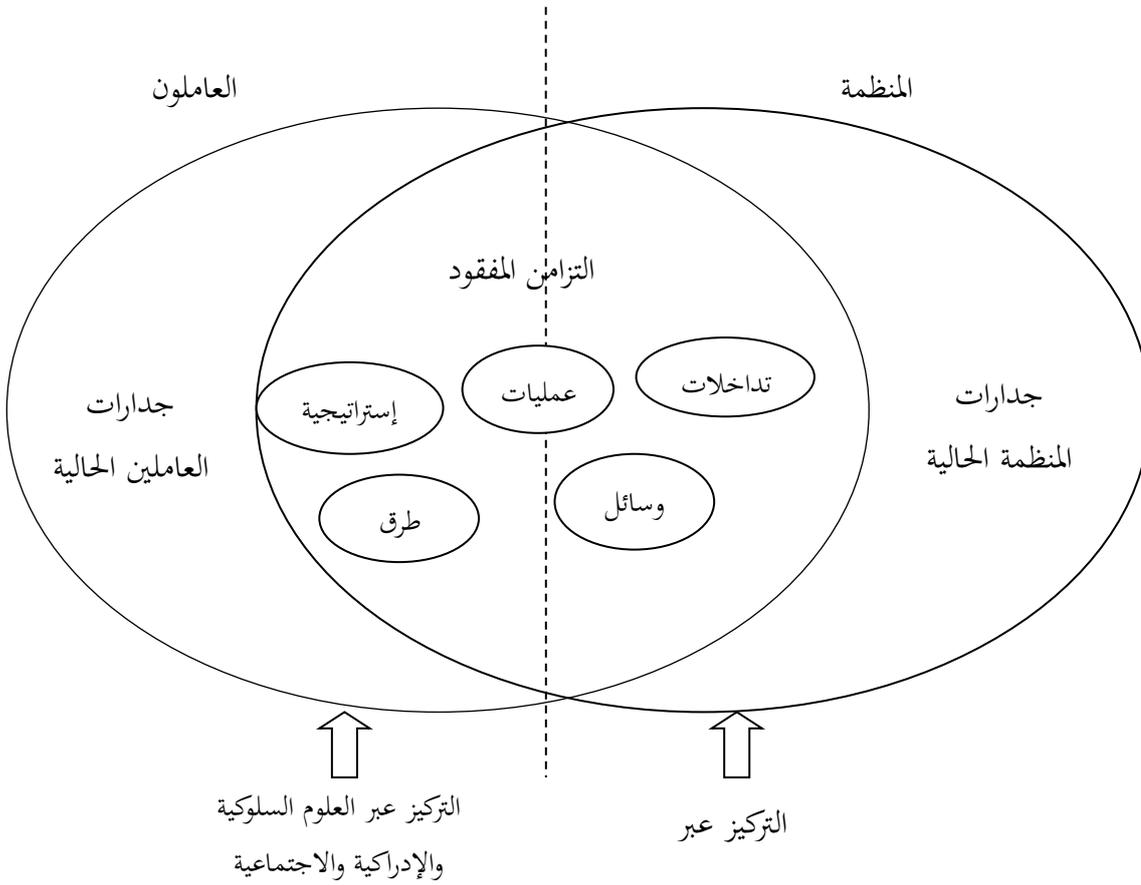
ز. تصنيف الجدارات حسب الملكية

- الجدارات الفردية: تعد المعرفة الدقيقة والواضحة لجدارات العاملين في المنظمة شيء مهم للغاية، لسماحه لها بإنجاح العلاقة بين العاملين ومنظمتهم من خلال تحقيق الأفراد لأهداف المنظمة.
- وهي الجدارات المتمثلة في الخصائص الشخصية، المهارات والسلوكيات التي ينجم عنها أداء الوظيفة أو المهمة إنجاز العمل بطريقة مثلى².
- الجدارات الجماعية: تمثل مجموع جدارات الأفراد من: الخصائص الشخصية، المهارات والسلوكيات التي ينجم عنها أداء الوظيفة، أو المهمة، إنجاز العمل الجماعي بما يحقق الأهداف.

¹ حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² نفس المرجع، ص 102.

شكل (07) العلاقة بين جدارات المنظمة وجدارات الأفراد



Source : Kai Reinhardt , Klaus North, Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management, Journal of Universal Computer Science, vol. 9, no. 12 (2003), 1372-1380, P 1373 .

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من المبادئ التي تسعى من خلالها إلى تحقيق النجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال تعظيم جداراتها الفردية والتنظيمية، ونظرا للدور الكبير الذي باتت تؤديه الجدارات الفردية بالتعاون مع جدارات المنظمة، فقد ربط الباحثان رينهاردت ونورث (North & Reinhardt) بين هذين الجدارتين مثلما يوضحه الشكل أعلاه، حيث تتضمن الدائرة اليمنى الخاصة بجدارات المنظمة العلوم التنظيمية؛ فيما تركز الدائرة اليسرى الخاصة بجدارات الأفراد على العلوم السلوكية والاجتماعية، وتشكل الدائرة الوسطى التي تجمع بين الدائرتين السابقتين العمليات والطرق والتدخلات والوسائل والاستراتيجيات الممكن تطبيقها، وذلك من خلال الجمع بين الجدارتين وإلغاء الحلقة المفقودة بين الدائرتين واستغلالها لتحقيق النتائج المثلى؛ من خلال عمليات

التنسيق والتطوير لجدارات الأفراد العاملين بما يتلاءم مع جدارات المنظمة، وهو ما يتطلب الدراسة والبحث لبناء إستراتيجية مناسبة تجمع بينهما.

ح. تصنيف الجدارات حسب المحتوى

- الجدارات المهنية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل¹. ويرى رضوان أن الجدارات المهنية هي: "مجموعة من القدرات والمهارات لا بد من توافرها في القائم بمهنة من المهن². ويضيف الحذيفي أن الجدارات المهنية هي القدرة على اكتساب مجموعة من المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات التي تجعل الفرد متمكن من أداء مهمته بمستوى محدد من الإتقان"³. فالجدارات المهنية إذن تمثل القدرات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها في إنجاز أعماله في المنظمة المتعلقة بمهنة معينة.

- الجدارات الاجتماعية: تتضمن إدراك اجتماعي وجدارات إدراك العلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة ومن المجتمع المرتبط بالمنظمة من جهة أخرى⁴. وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به⁵.

- الجدارات المفاهيمية (الإدراكية): تنطوي هذه المقدرة المفاهيمية على امتلاك الفرد قابليات مفاهيمية تنعكس في سلوكيات الفرد الريادي، على سبيل المثال: مهارات اتخاذ القرار، واستيعاب وفهم المعلومات المعقدة، وتحمل المخاطر والإبداع⁶.

وتعكس هذه الجدارة القدرة العقلية التي تعتمد على المنطق والحساب وإدراك العلاقات وسرعة التعلم واسترجاع المعلومات، حيث تتكون من التفكير التحليلي والتفكير المعرفي، والتعلم، وهذا له علاقة كبيرة بالخبير.

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

²رضوان بواب، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة- طلبة جامعة جيجل أمودجا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014، ص 25.

³الحذيفي خالد، تصور مقترح للكفايات اللازمة لإعداد معلم العلوم للمرحلة المتوسطة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية، ص 29، ع 2، 2003، ص 3.

⁴Spencer L, Spencer S, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York, 1993, p9.

⁵وائل محمد صبحي إدريس، محمود حسين أبو جمعة، إدارة الموهبة- مدخل إداري استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ط1، ص 68.

⁶إحسان دهش جلاب وآخرون، قراءات في الفكر الريادي، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ط1، ص 180.

5- مؤشرات الجداريات

إن تحديد الجداريات من أهم الأمور التي تساهم في السير الناجح لكل من المنظمة والعمال، فوصف مهاراتهم وسماتهم يتم من خلال تحديد الجداريات ومؤشراتها، بغرض بناء ثقافة تنظيمية جديدة ومواجهة تحديات المستقبل؛ حيث تساهم الجداريات في إحداث التوازن بين ما هو مطلوب وما يُنتظر من المنظمة، بتوضيح التوقعات وتحديد احتياجات التنمية المستقبلية، والقيام بعمليات التطوير بطريقة أكثر تركيزاً.

يقول الله سبحانه وتعالى: {قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ} {1} الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ {2} وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ {3} وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ {4} وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ {5} إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ {6} فَمَنِ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ {7} وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ {8} وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ {9} أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ {10} الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ {11} . سورة المؤمنون

توضح الآيات العديد من خصال المؤمنين والتي تعد من المؤشرات المتنوعة الدالة على جدارة المؤمن التي يتمتع بها والتي تميزه عن غيره .

كذلك جداريات العمل في المنظمات تتعلق أكثر بما يقوم به الشخص، وليس فقط ما يعرفه الشخص حيث يمكن ملاحظته، فلكل جدارة مؤشرات سلوكية تجسد التفوق والتميز في ممارسة العمل، وتحدد مؤشرات الجدارة جوانب معينة من الجدارة، فجودة نظام الجدارة في أي منظمة يميزه الاتساق والقبول والشرعية، لذا فإن اختيار العاملين لتولي مناصب معينة يشترط وجود مؤشرات فيهم تتسم بالمعرفة والبصيرة والخبرة والالتزام الأخلاقي، بما يستجيب داخليا للروحانية والاحتياجات المادية للمجتمع، مع قدرته على التعامل مع التحولات التي تحدث عالمياً وإقليمياً، ومع ظهور العولمة والثورة الرقمية، تتوسع النظرة لمؤشرات الجدارة التي يمكن إيجاز أهمها في ما يلي:

أ. الأخلاق: باعتبار العامل هو الحارس الأمين على مصالح المنظمة، فهذا يستوجب عليه أن يكون صالحاً من الناحية الأخلاقية للقيام بأعباء العمل، فالسمعة الحسنة والأخلاق الحميدة مؤشرات عن جدارة العامل يؤهلانه لتقلد أسمى المراتب، وضمان لاكتساب ثقة المسيرين وليكونوا أهلاً لتولي المناصب الموكلة إليه.

ب. السرعة بالتعلم: ذكرت (العصيمي، 2007) أن التعلم التنظيمي هو: " عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها"¹.

¹العصيمي عواطف احمد، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص2.

فمن مؤشرات الجدارات توفر عمال لدى المنظمة يتميزون بالتطلع للتميز والنماء، والذين ينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يُستجد وتطبيق ما يُكتشف، وفي إثراء التعليم التنظيمي وتطوير المنظمة، وهذا يتطلب أن يتميزوا أيضا بالسرعة في التعلم أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها، ويمكن اكتشاف تلك الجدارة من خلال الملاحظة أو من خلال اختبارات الجدارة المختلفة.

ج. **الالتزام التنظيمي:** تتميز المنظمات الناجحة بخاصية القابلية للتعلم وبشكل مستمر وبالالتزام التنظيمي، فكلما زادت الحرية الممنوحة للعاملين زاد التزامهم التنظيمي.

عرف (Buchanan, 1974) الالتزام التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد واندماجه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها"¹. فانخفاض الغياب والتأخر لدى أفراد المنظمة يزيد من الالتزام، وهو مؤشر واضح على الجدارة مما يحسن من سمعتها وبالتالي مخرجاتها، فالعمال الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

د. **المبادرة:** اهتمت الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والتنظيم بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل، لاسيما بعد إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة السلوكية فيما بعد، حيث بينت النتائج التي أسفرت عنها تجارب أبحاث المدرستين أن الإنتاج يزداد ويتحسن بشكل كبير عند إشعار العاملين بالاهتمام، حيث يرفع الروح المعنوية لديهم وهو ما يزيد من المبادرة لديهم في العمل. فالمبادرة تعد من المؤشرات المهمة التي تُنم وجود الجدارة لدى العامل، فالعامل العادي يكفي بشكل عام بالتكليف الموكل إليه من رؤسائه في أداء واجباته الوظيفية، بحسب ما تقتضيه طبيعة الوظيفة، فيعتقد أن مجال التكليف هذا يضمن له الأمان، فيما تتوفر خاصية المبادرة لدى بعض العاملين بحيث يكونوا مؤهلين لهذا، فلا ينتظروا التكليف فقط وإنما شعورهم بالأمانة والمسؤولية اتجاه منظمته يدفعهم للمبادرة.

ونظراً لأن المهارات الحالية والمطلوبة هي المؤشرات المهمة لإنتاجية العمال، فمن المحتمل أن يؤثر أي تباين على أداء العمال.

¹مخلص شباع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص295.

ثانياً: استراتيجيات الكشف عن الجدارات التنظيمية

تعمل المنظمات الراغبة في التقدم والاستمرار على التركيز على الجدارات واختيار الموظفين الأكثر جدارة، فبانتهاجها لعملية الاستثمار في المورد البشري تتبع هذه المنظمات استراتيجيات الكشف عن الجدارات، للعاملين الحاليين في المنظمة أو للمرشحين لشغل الوظائف الجديدة، وهذه الاستراتيجيات نلخصها في العناصر اللاحقة.

1- إستراتيجية مراكز التقييم

وهي طريقة تضم مجموعة من التقنيات، والتي من أهمها: تمارين واقعية للمحاكاة بصفة فردية أو جماعية خلال فترة زمنية قصيرة للواقع المهني بغرض تحديد ردود أفعالهم في مواجهة الأحداث التي عليهم أن يتحكموا فيها، مع وجود أكثر من طرف يقوم بالملاحظة والمقارنة لأداء مختلف الأفراد، وإعداد التقارير النهائية وتسليمها للمسيرين المشرفين على التكوين، التوظيف أو على الترقية¹. فهذه الطريقة تعتمد على ما يفعله الشخص وليس على من هو الشخص، وهي جد مهمة باعتمادها على الاختبارات النفسية واختبارات الأداء وغيرها من الاختبارات الشخصية المرتبطة بالوظائف، للكشف عن القدرات الحالية والاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد في كل المراحل، وهي إستراتيجية حديثة لاكتشاف الجدارات من خلال تقييم السلوكيات.

أول من أطلق مصطلح "مركز التقييم" "assessment center" هو Henry Murray في بداية ثلاثينيات القرن العشرين وذكر هذا المصطلح في أبحاثه الشخصية، وكان أول تطبيق لمفهوم مراكز التقييم في ألمانيا خلال الحرب العالمية الأولى كوسيلة للاختيار ووضع الجنود في مواقع جمع المعلومات الاستخباراتية؛ حيث كان يتم الاختيار من خلال الاختبارات المعقدة وأسلوب المحاكاة الوظيفية، وكان الهدف ليس فقط اختبار القدرة والمهارة الخاصة بالضباط ولكن لقياس القيادة كهدف أساسي².

تطور مفهوم "مركز التقييم" بعد الحرب العالمية الثانية في كل من المملكة المتحدة البريطانية والولايات المتحدة الأمريكية، بدأت في الحياة العسكرية البريطانية بعد ملاحظة Sir Andrew Thorne لبرامج الاختيار الألمانية وأضاف تصور واضح لخصائص القيادة واستخدم علم النفس والمقابلات والمحاكاة الفردية والجماعية للوظيفة، ثم استخدمت في قطاع الخدمة المدنية والشركات وكان ذلك أول استخدام مدني لمراكز التقييم، حيث قامت باستخدام نفس النموذج المستخدم لاختيار الضباط مع التركيز على المقابلات الشخصية³.

وتكمن أهمية مراكز التقييم في الحصول على البيانات، التي تسمح للمنظمة بالربط بين قدرات العاملين ومتطلبات شغل الوظائف بمصدقية تسمح بنجاح الفرد في أدائه لعمله سواء على مستوى الإدارة العليا أو

¹H.Koontz , C.O 'donnell: Management principes et méthodes de gestion, Ed. mc grow hill , Canada, 1980, p 385.

² Slevin, D, The Assessment Center: Breakthrough in Management Appraisal and Development, Personnel Journal, April 1972. Vol 51, no 4, p p 255-261.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الدنيا، باهتمام مراكز التقييم بقياس الجداريات، حيث تعمل اختبارات هذه المراكز على إظهار القدرات والإمكانات المرتقبة التي يمتلكها الشخص المرشح لشغل وظيفة معينة وقياسها، ويساعد في هذا تحليل الوظائف الذي يساهم في تحديد الجداريات، ثم يتم قياسها في المركز، مع ملاحظة اختلاف الجداريات من منظمة لأخرى.

أ. اختبارات مراكز التقييم

تستخدم مراكز التقييم مجموعة من الاختبارات منها¹:

- تمارين البريد الوارد: يتكون من تكديس مجموعة من المكاتبات والمراسلات والمذكرات التي ترد إلى شاغل

الوظيفة أو المرشح لإشغالها وتكون بنود هذا التمرين موجهة نحو قياس:

- القدرة على تحديد أولويات العمل.
- القدرة على تنظيم الوقت.
- القدرة على عمل علاقات شخصية ودودة.
- القدرة على فهم المراسلات المعقدة.
- الإدراك والتصور والخيال.
- الثقة بالنفس والحساسية تجاه الآخرين.
- القدرة على الكتابة الإدارية مثل التقارير والمراسلات.
- القدرة على التعبير.
- القدرة على استخدام علامات الترقيم.
- القدرة على الاختزال الفكري.
- القدرة على الاختزال بالكلمات والتعبير الشامل والواضح والدقيق.

- مجموعة المناقشة: يحاكي هذا التمرين المواقف التي تحدث في بيئة العمل، ويتكون من اختيار موقف محدد

يتخلله مشكلة غير محددة، وتوزع الأدوار على مجموعة المناقشة والتي يتفاعل ويتناقش ويتفاوض أطرافها

لحل هذه المشكلة، ويقاس هذا التمرين:

- مهارات الاتصال من تحدث وإنصات... الخ.
- مهارات الاتصال غير المنطوق.
- مهارات التفاوض.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف العادية وغير العادية.
- مهارات إدارة الغضب.

¹ نفس المرجع، ص ص 111-114.

- مهارات طرح الأفكار المتناقضة والتوليف بينها.
 - درجة التقبل للأفكار المخالفة.
 - مهارة مهاجمة الفكرة وليس الشخص.
- المقابلة للمحاكاة مع الموظفين أو العملاء: تسمى بتمارين المواجهة وتهدف إلى كشف التفاعلات التي تحدث بين المشارك وبين شخص آخر من داخل أو خارج المنظمة، يقيس هذا التمرين:
- التفاوض.
 - إدارة الحوار.
 - الكشف عن الحقائق والاستنتاج.
 - اتخاذ القرار.
 - اقتناص المعلومات المفيدة للمنظمة.
- تمارين تقصي الحقائق: ويقيس هذا التمرين مهارات:
- تحليل المشكلات.
 - الابتكار.
 - مهارات التحقيق والتتبع للمعلومات.
 - تحليل المشكلات وصنع القرار.
- مناقشة مشكلة محددة من اجل التوصل لحل داخل مجموعة دون تعيين قائد لهذه المجموعة، وتتم ملاحظة القائمين على التقييم للمجموعة وتحديد القدرة على القيادة وحل المشكلات.
- تمارين العرض الشفهي: المتمثلة بالطلب من المرشح لإشغال وظيفة معينة أن يقدم عرض تقديمي حول موضوع معين، ويطبق هذا الأسلوب بالجامعات والمؤسسات التعليمية قبل تعيين أي عضو هيئة تدريس.
- تمارين تحريرية: تمارين محاكاة لواقع الوظائف التي تتطلب القيام ببعض الأعمال المكتبية، أو التي تتضمن أدوارا إدارية يقوم بها شاغل الوظيفة.

ب. خصائص مراكز التقييم

تتميز مراكز التقييم بمجموعة من الخصائص نوضحها فيما يلي¹:

- عدد المشاركين : يقصد بالمشاركين الأفراد الذي سيتم تقييمهم بمركز التقييم ويكون العدد المثالي لنجاح عملية التقييم هو من 12 إلى 18 مشترك، يتم تقسيمهم على مجموعتين أو ثلاثة مجموعات تتفاعل مع بعضها أثناء إجراء الاختبارات، ويكون ذلك في مواقف المحاكاة، أما بالنسبة للمقابلات الشخصية وتمارين أخرى فتتخذ لكل مشارك على حدى.
- عدد المقيمين: يتم تحديد عدد المقيمين حسب عدد المشتركين بمركز التقييم؛ حيث يقوم كل مقيم بتقييم عدد اثنين من المشاركين أو ثلاثة على الأكثر، ويتم تدريب المقيمين تدريباً جيداً على الملاحظة والتقييم.
- الفترة الزمنية: يتراوح زمن التقييم من أربعة ساعات إلى ثلاثة أيام، ويرجع ذلك إلى الغرض من التقييم وعدد التمارين والاختبارات الموجودة بمركز التقييم، وكلما ركز الغرض من التقييم على النواحي السلوكية كلما زاد زمن التقييم، وذلك لتنوع الاختبارات التي تتم لقياس نفس الغرض، أما المهارات الفنية فتستغرق زمناً أقل في عملية التقييم.
- المعلومات الخاصة بمركز التقييم:
 - معلومات ما قبل عملية التقييم: المعلومات الخاصة بتحليل الوظيفة ويتم تصنيفها إلى:
 - ❖ المؤهلات العلمية المطلوبة للوظيفة، وهي تتعلق بالوظيفة.
 - ❖ المهارات الفنية والقدرات، وهذه تتعلق بشاغل الوظيفة.
 - ❖ الأبعاد السلوكية المطلوبة للوظيفة، وتتعلق بمجموعة القيم الناظمة لسلوكيات الوظيفة.
 - المعلومات الخاصة بالمشاركين:
 - ❖ معلومات تاريخية: وذلك في حالات الترقية (يلاحظ عدم اطلاع المقيمين على المعلومات التاريخية قبل إجراء عملية التقييم لعدم تأثير هذه المعلومات على المقيم أثناء عملية التقييم لتأكيد مصداقية التقييم).
 - ❖ معلومات حديثة: للمتقدمين الجدد وذلك من خلال الأوراق الثبوتية والسيرة الذاتية.

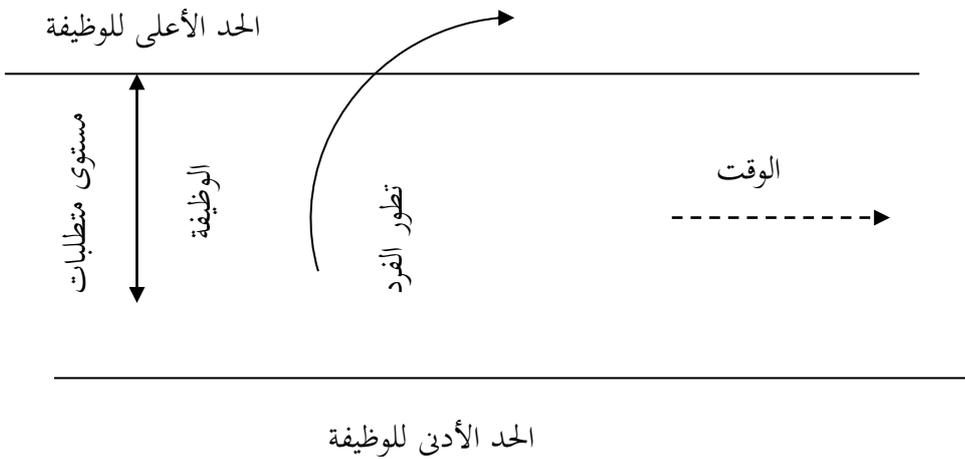
¹ نفس المرجع، ص 114.

2- إستراتيجية مختبرات المسار الوظيفي

ترتكز هذه الإستراتيجية على تمارين واختبارات في شكل مختبرات تقيّم ما لدى الفرد من جدارات حالية ومدى استعداده لتطوير ما لديه من جدارات أو اكتساب جدارات جديدة بما يتلاءم والتغيرات التي تحدث سواء في المنظمة أو المحيط الخارجي؛ حيث يتم اكتشاف طموحات الفرد الحالية الوظيفية والحياتية، القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد، استعدادات الفرد لقبول الجديد والأفكار الإبداعية، مدى رضا الفرد عن وضعه الحالي ودرجة الرضا، وغيرها من النتائج، وتتم العملية بتكليف الخبراء الذين لديهم دراية بالوظائف والخصائص الشخصية الواجب توفرها في العامل بكل وظيفة، ثم تحديد مستويات الأداء العليا، وتحديد أهم جدارات الوظائف المعنية وصولاً إلى تحليل المسار الوظيفي عن طريق الخبراء والحوارات مع أصحاب المستويات العليا في الأداء والاستفادة من النتائج.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء الأفراد وإعدادهم، من خلال العناية بأمر المسار الوظيفي للعامل في المنظمة أو خارج العمل المؤجر، وهو ما يسمح باكتشاف مدى انسجام وتوافق الفرد مع وظيفته. ويتم ذلك عبر الأشكال التالية:

الشكل (08): إمكانات الفرد أعلى

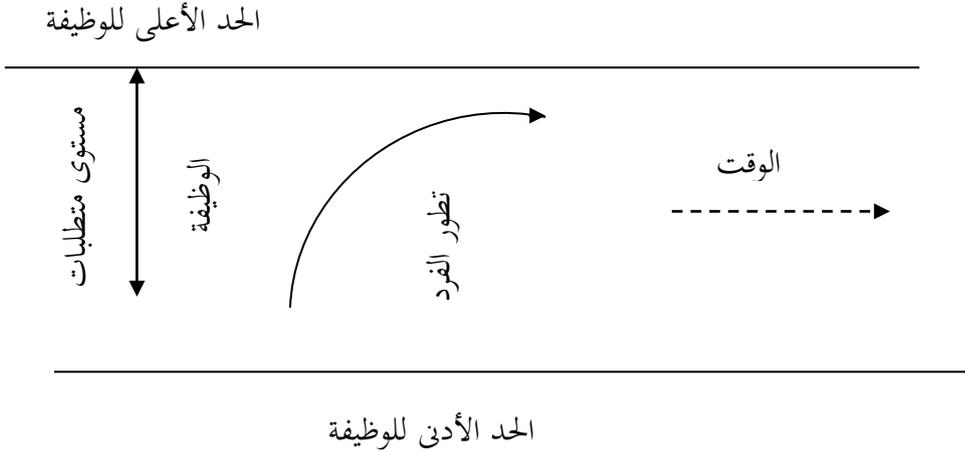


المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر،

2007، ص 112.

نلاحظ من الشكل (08)، أن قدرات الفرد تتطور وتنمو بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة فهي أعلى من الحد الأدنى وأعلى من الحد الأعلى للوظيفة أيضاً، مما يبين أن الانسجام غير موجود وبالتالي فالفرد لا يتوافق ووظيفته ضمن هذا المسار، وهذا يدفع المسيرين إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل الوظيفة مناسبة لجدارات الفرد مثل نقله أو ترقية لمنصب أعلى.

الشكل (09): إمكانات الفرد أقل



المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر،

2007، ص 112.

نلاحظ من الشكل (09)، أن قدرات الفرد تتناسب ومتطلبات الوظيفة فهي لم تتجاوز الحد الأعلى للوظيفة وليست أقل من الحد الأدنى لها أيضا فهو يؤدي ما يُطلب منه، مما يبين أن الانسجام موجود وبالتالي فالفرد يتوافق ووظيفته ضمن هذا المسار، وهذا يدفع المسيرين إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تضمن بقاء العامل في منصبه وضمان استقراره.

3- إستراتيجية تقييم الأداء

يُمد نظام تقييم الموارد البشرية المنظمة بالبيانات الكاملة حول مستويات الأداء الفردي، مما يساعد مسيريه في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يتم تحليل النتائج المحصل عليها، وهو بالتالي من الاستراتيجيات المستخدمة للكشف عن الجدارات إذا ما أحسن استغلاله، فتقاطع المعايير المستخدمة وعدم الاعتماد على معيار واحد أو مهمة واحدة يسمح بالحكم على مدى امتلاك المنظمة للجدارات، ذلك أن عدم تمكن الفرد من إنجاز نشاط معين لا يعني عدم مهارته بل معناه وجود نقص لمهارة معينة مما يقتضي اتخاذ استراتيجيات معينة لتطويرها، فتقييم الأداء عملية متصلة بشكل مباشر بالمسار الوظيفي حيث انه بناء على نتائج التقييم يتم تحريك الموظف.

أ. مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة¹.

¹محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص 122.

تقييم أداء العاملين هو قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم¹.

فأسلوب تقييم الأداء يقيس مدى جدارة العامل في المنظمة، وبناءً على نتائجه يتم اتخاذ قرارات مكافأة العاملين بترقيتهم أو تقييم علاوات ومنح لهم، أو حتى تدريبهم وتحسين مستوياتهم وربما العقاب وغيرها من القرارات التي تعود على الفرد والمنظمة بالفائدة، ويتم ذلك بالاستناد على معايير تؤثر على أداء العامل مباشرة، ومن بين أهم المعايير نجد:

- معايير شخصية: تعد صعبة لعدم وجود اتفاق عام عليها ولكونه يمس نفسية العامل مما يؤثر سلباً على أدائه، وهي تعتمد على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات.
- معايير السلوك: حيث أن سلوك العامل يؤثر على عمل المنظمة بالتأثير على صورتها، فالتصرفات التي تصدر عنه إن كانت ايجابية فستساهم في جذب العملاء والعكس والسلوك السيئ للعامل ينقّر الزبائن.
- معايير النتائج: وهي سهلة القياس بالمقارنة مع المعايير الأخرى حيث تشكل من أرقام، مثل عدد المبيعات وهكذا.

حيث تهدف عملية تقييم أداء العاملين أساساً إلى الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين، وبناءً عليها يتم وضع البرامج، وتسمح العملية أيضاً بمتابعة الأهداف والتأكد واكتشاف الجدارات لدى المنظمة وتقييم درجة الجدارة والكفاءة، بالإضافة إلى تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات مما يسهل تصحيح الانحراف.

ب. طرق تقييم الأداء

يُعد القيام بتقييم أداء العاملين عملية مهمة تتم من خلال مجموعة من الطرق تجمع بيانات تم المنظمة في التعرف عليها، مما يساعدها في وضع الخطط والاستراتيجيات والبرامج، ويتم ذلك بعد تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ومعايير التقييم وأحسن الأساليب للتقييم، وتُصنّف الطرق إلى ما يلي:

- الطرق التقليدية: نوجزها في الآتي:
- طريقة التدرج البياني: يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها².

¹ م محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002، ص 308.

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجزائر الفلاحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 26.

- طريقة الترتيب البسيط: هي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين؛ حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص¹.
- طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين: من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقدم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء².
- طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحى التوزيع الطبيعي؛ حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي، بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد الأطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية³.
- طريقة التدرج: يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه⁴.
- طريقة القوائم: بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم، وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته؛ ويكون التقليل من التحيز أيضاً بوضع عدداً من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير⁵.

¹ نفس المرجع، ص 28.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 349.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 417.

⁴ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 417.

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 254.

- طريقة الاختيار الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، وتتكون كل مجموعة من أربع عبارات، عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة والأخرين تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجهلها المشرف، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا، ولذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مدمومة فيه¹.
- طريقة الوقائع الحرجة: حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم، وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد².
- الطرق الحديثة: نوجزها في الآتي:
- طريقة التدرج البياني السلوكي: استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة؛ حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني، ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل؛ بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم³.
- طريقة الملاحظات السلوكية: هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة؛ حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأفراد اعتمادا على النتائج المحققة فعلا،

¹عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 425.

²مهمدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 211.

³سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 256.

فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل¹.

- طريقة التقرير المكتوب: تعتمد هذه الطريقة على قيام المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، والمهارات التي يملكها هذا الموظف.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازه مع ما أنجز فعلا².
- تقييم المجموعة: في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر)، كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته³.
- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل⁴.

ج. مسؤولية تقييم أداء العاملين

تعد مسؤولية تقييم أداء العاملين من أهم الأمور الضامنة لنجاح التطوير والتقدم في المنظمة، فتحديد من يقومون بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية يعطي الأمر شمولية وموضوعية وبالتالي نتائج ذات مصداقية؛ حيث أن هناك عدة أشخاص تتحمل مسؤولية تقييم الأداء، ومن أهمها ما يلي:

- تقييم الرؤساء للمرؤوسين: فتعامل الرئيس مباشرة مع مرؤوسيه يسمح له بتقييمهم بطريقة أكثر فعالية باعتباره متابع لهم بشكل مستمر، إلا انه يُعاب عليه انه قد يتم إدخال الذاتية في التقييم، خاصة إذا كان الرئيس متسلط.

- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: حيث يستخدم المرؤوسون في تقييم أداء الرؤساء نفس منهج تقييم الرؤساء للمرؤوسين نظرا للاحتكاك المباشر بهم وخاصة فيما يخص العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، وأيضا هم يكشفون المشكلات الإدارية التي تواجههم⁵. ويُستفاد منه في تعديل السلوك بما يخدم المنظمة والأفراد؛ حيث يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف فيه للرؤساء وهو ما يساهم في تعيين الشخص المناسب في المناصب العليا الحساسة.

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

²بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³نفس المرجع، ص 38.

⁴جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص 440.

⁵سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 268.

- تقييم العمال لزملائهم: حيث يقيم العمال زملائهم في نفس المستوى الإداري أو الخدمي أو الإنتاجي.
- التقييم الذاتي للعمال: حيث يقيم العامل أداءه بناءً على نقاط القوة والضعف لديه.
- التقييم الخارجي للعامل: حيث يُقَيِّم العامل بواسطة خبراء من الخارج تستعين بهم المنظمة.

4- إستراتيجية بحوث الرضا الوظيفي

يقوم مسيري الموارد البشرية بالمنظمة بعمليات الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي والذي يمثل مشاعر وأحاسيس، يتم قياسها بصعوبة من خلال أساليب تم تطويرها من طرف علماء النفس، بغرض معالجة أماكن الخلل وبالتالي الرفع من مستوى الرضا لأعلى درجة ممكنة. وهناك أنواع مقاييس وأساليب يتم بها قياس الرضا الوظيفي:

أ. المقاييس الموضوعية

من خلالها يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف¹. يساعد هذا المقياس في معرفة أي المشاكل تؤثر على رضا العامل ولكنها لا تشير إلى الحلول الممكنة.

ب. المقاييس الذاتية

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا². ويتم ذلك من خلال توزيع استبيانات خاصة مصممة لهذه الغاية.

5- إستراتيجية المقابلات الممنهجة

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين³. ويسعى خبراء نظم الجدارة الذين يشرفون على المقابلة والذين قد يتشكلوا من المسؤول المباشر والمدير، ومدير الموارد البشرية وخبير من خارج المنظمة، من خلال الحوارات التي يجرونها مع العمال إلى اختيار الجديرين منهم للتنصيب في الوظيفة المعنية، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب مهارات من المدير خاصة ليستطيع استنتاج المعلومات الموضوعية لكون العامل يعبر عن نفسه بذاتية.

¹عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235.

²البدراي بدر، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006/2007، ص 41.

³مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص 131.

ويرى البعض انه يوجد نوعين من المقابلات¹:

- المقابلات المتعمقة: والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.
- المقابلة الجماعية المتعمقة: وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم من 5-10 والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين، وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل.

جدول (01) مقارنة بين المقابلة مع الموظف الممتاز والموظف المتواضع

الموظف المتواضع	الموظف الممتاز	مجال تركيز الحديث
- المعوقات الإدارية - صعوبة العمل	- قدرات ومهارات الموظف الإنتاجية - أهمية الجودة	المواضيع الرئيسية
- عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة - الشكوى من كثرة المشكلات	- الابتكارات - الطرق المختصرة - الحلول	المواضيع الفرعية
- يتبنى موقف سلبي متضارب دو رغبة في الانتقام منهم	- يتبنى موقف ايجابي ونظرة متعاطفة	التكلم عن الزملاء والعملاء
- تعميمات - تفكير عشوائي	- يتذكر تفاصيل الأجهزة والتكنولوجيا - فهم عميق لها	التفكير
- إعادة الأفكار التقليدية والشائعة	- نبع متدفق للأفكار الجديدة	الابتكار
- التحدث عن: السيطرة عن الآخرين، إجبارهم على الالتزام	- التحدث عن: الانجاز، الوصول للأهداف، روح الفريق، التعاون	أصحاب المناصب الإدارية
- رد الفعل - الروتين	- المبادرة- كسر الروتين	المنهج المتبع
- الحرج - التردد - الغموض - الارتباك - انعدام الثقة بالنفس	- الحماس - التلقائية - الطاقة	أسلوب الخطاب

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إبراهيم الخلوف الملكاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق،

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017 ص ص 129-130

¹المركسي جمال، إدريس ثابت، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 104.

نلاحظ أن حديث الموظف المتواضع أثناء إجراء المقابلة معه، غالباً ما يفتقر للنظرة الإبداعية والطموح للتطور والتقدم، بعكس الموظف الممتاز الذي يكون حديثه مليء بالحماس والطاقة الإيجابية التي توحى بأن الشخص له منبع لا ينضب من الأفكار والمهارات.

6- إستراتيجية مخزون الجدارات

تركز هذه الإستراتيجية على مصدر يشكل مخزون للجدارات، يضم جميع معلومات كل العمال الموجودين بالمنظمة من بداية تعيينهم وحتى انتهاء خدماتهم؛ بحيث يسجل فيها كل شيء عن العامل من تاريخ تنصيبه إلى غاية انتهاء خدمته، وغالباً ما تمثل ملف الموظف، ويتمثل غرض مخزون الجدارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة والتي تشمل قائمة لأسماء وخصائص ومهارات الأفراد، حتى يتسنى لها تعبئة الشواغر¹. وتسهّل التكنولوجيا من تفعيل هذه الإستراتيجية باعتماد المنظمات لاسيما إدارة الموارد البشرية على برامج يتم بها حفظ معلومات وبيانات العمال، وبالتالي تحتوي على معلومات عن الجدارات الموجودة بالمنظمة وبعض المنظمات تُدرج حتى بعض المعلومات عن عائلاتهم، مما يسهل الوصول إليها وقت الحاجة، ومن بين استخدامات مخزون الجدارات:

- اتخاذ قرارات الترقية.

- اتخاذ قرارات النقل.

ومن مزايا مخزون الجدارات انه يسمح للمسيرين بتقييم مواردهم البشرية، مما يجعلهم مطمئنين لمواجهة أي تغييرات قد تطرأ في السوق، كاتخاذ قرارات لاكتساح سوق معين، أو إضافة منتج جديد، أو شعور منصب لطارئ ما كوفاة أو مرض العامل المعني.. الخ، مما يجعل ضرورة تصميم نظم المخزون هذه بطريقة تسمح باستغلالها وفق الحاجة، حيث يتحكم في عملية التصميم طبيعة وحجم المعلومات، والتي ينبغي أن تتضمن الآتي:

- البيانات الخاصة بالعامل مثل الاسم والرقم الوظيفي.

- التاريخ الوظيفي للعامل، والحركات الوظيفية.

- المهارات والتي تشمل الخبرة في انجاز الأعمال المختلفة وأداء وما يجيد العامل .

- المعارف والأبحاث العلمية والمؤلفات وأي انجازات أخرى للعامل.

- البرامج التدريبية التي حضرها.

- اللغات التي يتقنها العامل.

- الملف الصحي للعامل.

- تفضيلات وهوايات العامل.

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص133. (بتصرف)

ثالثا: بناء نموذج الجدارة

تختلف المنظمات في بناء نموذج الجدارة تبعا لرؤيتها وتوقعاتها وتوجهاتها؛ إلا أنها جميعها تهدف إلى إنشاء هذه النماذج لتحقيق أهداف تحقيق أقصى الأرباح من خلال شرح النموذج لكيفية تحسين الأداء عن طريق الجداريات، ووصفه الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة والبيئة المنظمة والعلاقات بين هذه العناصر التي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقا من الأداء.

ويُعرّف النموذج بكونه: "تمثيل شكلي لمجموع المعارف المتعلقة بظاهرة ما والتي نبحث عن تفسيرات وتأويلات لها"¹. وبدوره نموذج الجدارة يساعد المسير في اتخاذ القرارات وفي تدعيم الأدوات الكمية في مجال تسيير الموارد البشرية وتسيير المنظمة عموما؛ حيث يؤسس للسياسة الوقائية والعلاجية، بالإضافة إلى تدعيم القابلية للتشغيل الأمثل للموارد البشرية من خلال الخريطة التنظيمية للمنظمة. ويتطلب تطبيق نماذج الجداريات معرفة:

- مدى وجود نموذج معين يتم استخدامه حاليا مكتوب ومعروف من قبل الجميع في المنظمة؛
 - معرفة أهداف النموذج وتطبيقاته؛
 - معرفة مصادر النموذج المستخدمة لجمع المعلومات والتي تتمثل أساسا في لجان المصادر، المقابلات السلوكية مع أصحاب الأداء المتميز وقواميس الجداريات العامة، والمتمثلة في قواعد بيانات للجداريات يتم بناؤها من قبل شركات الاستشارات الإدارية أو التجمعات الصناعية، بالإضافة إلى الملاحظات والتغذية الراجعة من العملاء واللقاءات مع خبراء الصناعة؛
 - تحديد أبعاد نموذج الجداريات والمتمثل في بعدين: الأول هو نوع الجدارة والثاني هو المستوى المطلوب للجدارة؛
- ولكي يتم تطوير نماذج الجدارة لا بد من توفر شروط ضرورية وكافية من طرف المسيرين مما يساهم في التحسين المستمر لأفراد المنظمة، وأساسها تصميم النموذج من خلال مجموعة من الخطوات.

1- الخطوات التمهيديّة لبناء النموذج

تشمل الخطوات التمهيديّة على تحديد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجداريات وتحديد الفجوة خاصة الوظائف الحساسة فهي أولى بتصميم جدارياتها، فحساسية المنصب تتطلب إعطائه الأولوية في تخطيط وتنفيذ الجدارة.

إذ تحدد المنظمات أسباب استخدامها لنماذج الجداريات أي لماذا تحتاجها، ويمكن إيجاز الأسباب العامة والمشاركة بين كل المنظمات والتي نذكر منها²:

- توفير طريقة يتم فيها تطبيق مفهوم الجدارة على كافة الاحتياجات التنظيمية.

¹Frederik Toulon, Vocabulaire économique, édition que sais-je? Bouchain, Alger, 1996, p 79.

²خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- تحديد المتغيرات التي تؤثر على الأداء وكيفية ارتباطها بها.
 - تفعيل استخدام الجدارات في المنظمة.
- ولضمان نجاح هذه الخطوة ينبغي إتباع المراحل المقسمة كما يلي¹:
- أ- تحديد المهام الإستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية، وهي المهام التي لها علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة.
- ب- تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح.
- ج- قياس العائد والتكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع بناء على اعتبارات عملية.
- د- اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

2- استراتيجيات بناء النماذج

تعمل المنظمات على تحقيق أهدافها لذلك تسعى إلى التحكم في جداراتها باختيار الطريقة المناسبة للحصول على البرنامج المناسب لها؛ حيث انه في حالة وجود العديد من الوظائف لديها فهي تتبع منهجان لتصميم وبناء الجدارة كما يلي:

أ. منهج النموذج العام (النموذج الكلاسيكي)

وهو عبارة عن منهج هام يناسب جميع الوظائف في المنظمة أي نموذج واحد لكل وظيفة، وعادة ما يكون هناك ما بين 10-15 جدارة، وتكون في معظمها عبارة عن مهارات عامة وصفات وقيم تدل على الفاعلية في مجموعة من الوظائف تقع ضمن فئة واحدة واسعة، إذ أنها تؤدي نفس الوظيفة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به داخل المنظمة، يتم استخدام هذا النموذج عندما تريد المنظمة أن تبعث برسالة قوية حول القيم والمهارات التي يحتاجها الجميع بشكل عام في المنظمة². فهو منهج تقليدي أو كلاسيكي يصلح لجميع المنظمات، ويشتمل على خطوات للمنظمة الحرية التامة في تكييفه بما يلائمها من احتفاظ أو حذف أي مرحلة تراها غير مناسبة لها، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

- الخطوة الأولى: تحديد معايير فاعلية الأداء: تعد هذه الخطوة هي حجر الأساس لبناء نموذج الجدارة، وهي التعرف على المعيار الصحيح الحقيقي والموضوعي للفاعلية أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة للحكم على الأداء بأنه متفوق أو عادي أو متدني، وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءات الاختراعات والمنشورات للباحثين أو أقسام البحث والتطوير، ويتم ذلك لكل فرد أو وظيفة تخضع

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 97.

لمعايير الجدارة، فإن لم تكن المعايير المادية كالمذكورة متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية، وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوي الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوي الأداء المتوسط لتشكلا ما يسمى بالجماعة الضابطة لمقارنة باقي المجموعات بها¹.

جدول (02) الجدارات اللازمة لبعض الوظائف

الرقم	الوظيفة	الجدارات	المؤشرات
1	محاسب	- الدقة	- قلة الأخطاء
2	سكرتير	- الالتزام - التعامل مع الأدوات الحديثة - اللغات - السرية	- الاقتصاد في النفقات - قلة الأعطال - السرعة بالتعلم - إتقان أكثر من لغة
3	المبيعات	- نشيط اجتماعيا - قدرة على التعبير - قدرة على الإقناع - تحمل ضغوط العمل	- شبكة علاقات واسعة - حجم مبيعات مرتفع

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- الخطوة الثانية: التعرف على العينة المعيارية: في الوضع الأمثل تحتوي العينة في كل دراسة وظيفة على عشرون شخصا، اثني عشر من ذوي الأداء المتفوق وثمانية من ذوي الأداء المتوسط؛ حيث أن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التي تمحص الافتراضات عن الجدارات، ويمكن لعينات غير إحصائية اصغر (مثال: ستة متفوقين وثلاثة من متوسطي الأداء) أن توفر بيانات قيمة عن تعبير الجدارات في منظمة ما، وذلك لأن عدد العينة للمتفوقين أكثر من ذوي الأداء المتوسط؛ حيث يوجد قاعدة في بحوث الجدارة تقول أكثر ما نتعلمه يأتي من دراسة ذوي الأداء المتألق².

- الخطوة الثالثة: جمع البيانات: تختلف طرق جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم، وهناك ستة طرق أو مصادر كما يلي³:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 83. (بتصرف)

² نفس المرجع، ص 88.

³ نفس المرجع، ص ص 88-92. (بتصرف)

- مقابلات الأحداث السلوكية: في هذا النوع تتم مقابلة ذوي الأداء المتفوق والأداء المتوسط ويطلب من الأفراد أن يصفوا أكثر المواقف التي صادفتهم في وظائفهم حرجاً، ثم سؤالهم عن الوضع أو عن المهمة التي كان الشخص مكلفاً بها وعن الأعمال التي قام بها، وكيف تصرف في المواقف الحرجة، وتحتوي طريقة الأحداث السلوكية على اختبارات الإدراك بالتداعي (Thematic Apperception Test) وهي اختبارات دقيقة تؤدي للحصول على بيانات شخصية الفرد الذي تجري مقابلته وعن أسلوبه الإدراكي (مثال: ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذي يرغب في تحقيقه أثناء تعامله مع الموقف)، مما يتيح قياس جدارات مثل دوافع الانجاز أو طرق منطقية للتفكير وحل المشاكل.
- هيئة الخبراء: يطلب من هيئة الخبراء عقد جلسة إثارة الأفكار في الخصائص الشخصية التي يحتاج إليها الموظفون لأداء الوظيفة على مستويين مختلفين: مستوى مقبول ومستوى متفوق، أي ما هي الجدارات اللازمة لكل مستوى وقد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من المشرفين على المناصب تحت الدراسة أو أشخاصاً متألّقين في أدائهم الوظيفي أو خبراء خارجيين، ويقصد بذلك خبراء موارد بشرية لهم معرفة جيدة بالوظيفة.
- المسح البياني: يقوم أعضاء هيئة الخبراء وغيرهم في المنظمة بتقدير بنود الجدارة (أي الجدارات والمؤشرات السلوكية وفقاً لأهميتها في الأداء الفعال للوظيفة وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك). وهناك خطوط عريضة لإعداد بنود المسح البياني للجدارة وهي: (حدد تصرفات شاغل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة - قدم وصفاً بسيطاً وقصيراً - يجب أن تشمل عينة المستجيبين للمسح رؤساء أفراد قائمين بالوظيفة وأفراد من ذوي الأداء المتفوق فيها وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيداً).
- قاعدة بيانات نظم الخبرة: يقوم نظام الخبرة على أساس طرح أسئلة من خلال الحاسب الآلي على الباحثين والمديرين والخبراء الآخرين، ثم تدخل هذه الأسئلة في قاعدة معارف متسعة للجدارات ويدير نظام الخبرة هذا عملية التحليل ويقدم وصفاً تفصيلياً للجدارات المطلوبة للأداء المقبول والأداء المتفوق في العمل.
- طريقة تحليل المهام/ أعمال الوظيفة: في هذه الطريقة يقوم الموظفون أو المراقبون بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو واجب أو تصرف يقوم به شاغل الوظيفة في فترة زمنية معينة، ثم تجمع البيانات عن طريق استخدام استبانة مكتوبة وجداول زمنية ومقابلات الأشخاص أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة.
- طريقة الملاحظة المباشرة: من خلال هذه الطريقة تتم مراقبة الموظف مباشرة وهو يؤدي المهام الوظيفية الحرجة ثم ترمز التصرفات للجدارات.

- الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارية : يتم ذلك من خلال اثنين أو أكثر من المحللين المدربين؛ حيث يقوموا بوضع بيانات ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط جنباً إلى جنب ثم يبحثون عن فوارق في الدوافع أو المهارات أو أي جداريات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين أو العكس، وتمثل المهمة الأخيرة لهذه الخطوة في الخروج بكتيب رموز سلوكية يصف الجداريات التي تنبئ عن الأداء المتفوق، ويعرف هذا الكتيب كل جدارية ومعايير قياسها¹.
- الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارية: في هذه الخطوة يتم التحقق من نموذج الجدارية الناتج عن الخطوة الرابعة، وذلك بثلاث طرق هي²:
 - أسلوب التحقق التبادلي المتزامن: بمعنى أن نموذج الجدارية يختبر عن طريق التأكد من انه ينبئ عن أداء أفراد المجموعة الثانية في نقطة زمنية راهنة.
 - أسلوب التحقق المبني المتزامن: بمعنى أن مباني أو مقاييس عدة (اختبارات الجدارية) تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد في وقت معين.
 - أسلوب التحقق التنبؤي: وهي الطريقة الأقوى لإقرار صلاحية النموذج وهنا يتم تدريب مجموعة من الأفراد على استخدام الجداريات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلاً أداء أفضل في المستقبل أم لا.
- الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارية: بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارية فإنه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة؛ حيث يمكن استخدام بيانات الجدارية في تصميم مقابلات الاختيار والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية³. أما المؤلف خضير كاظم حمود في كتابه «إدارة المواهب والكفاءات البشرية» يبرز أن نجاح المشاريع في المنظمة يعزى بشكل كبير إلى مدى الأهمية التي توليها للجداريات وطريقة تطبيقها لها، وذلك من خلال الخطوات الرئيسية في تطبيق نماذج الجدارية التي نبينها في الآتي⁴:
 - الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة: بالحصول على الدعم العلني الواضح فيما يتعلق بمشروع الجداريات، وذلك بالتأكيد على تحقيق هذه الجداريات لأهداف المنظمة .
 - تنفيذ خطة المشروع: ويعتمد نجاح التنفيذ على فريق عمل المشروع الذي يتفرغ للعمل بدوام كامل على ذلك، والذين يتمثلون في مدير المشروع وراعي المشروع الذي يعمل على توفير المواد المطلوبة للمشروع، ويضمن النجاح أيضاً بوضع قواعد العمل وذلك بتحديد عدد ومستويات الجداريات، إذ قد تدرج من

¹ نفس المرجع، ص 93.

² نفس المرجع، ص 94.

³ نفس المرجع.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص115. (بتصرف)

مستوى واحد إلى خمس مستويات؛ حيث يعتبر الشخص الذي يملك مستوى واحد من الجدارة على أنه حديث العهد بالجدارة بينما ذلك الذي يملك المستوى الخامس على أنه خبير، وأنواع التقييم وإجراءات المظالم وعمليات التغيير والسيطرة عليها.

- إنشاء ملف تعريف الجدارة: أي إنشاء قاموس الجدارات ويسمى أيضا مكتبة الجدارات، وهو تجميع لكافة الجدارات التي تحتاجها المنظمة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

● مجموعات الجدارات: يجب أن يتم وضع الجدارات المتشابهة في قاموس الجدارات ضمن مجموعة واحدة وعادة ما تتكون كل مجموعة من 5-6 جدارات، فمثلا جدارة "العمل مع الأشخاص" تتكون من الجدارات الآتية: إدارة العلاقات، العمل مع الفريق، والتأثير في الآخرين.

● فئات القاموس: ويتم تصنيفه حسب ما يلي:

❖ مستوى الجدارة (منظمية، إدارية، وظيفية)؛

❖ العائلية الوظيفية (التسويق، الموارد البشرية، العمليات)؛

❖ التسلسل المنطقي (كل الجدارات المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص، كل الجدارات المتعلقة بالمبيعات. الخ)؛

❖ أنواع الجدارات (جوهرية، سلوكية، وظيفية، أو تتعلق بالأدوار).

● محتويات القاموس: يحتوي على كافة أنواع الجدارات ويشمل أيضا المؤشرات وأنواع التقييم.

● ربط الجدارات: بالوظائف، ويستخدم هذا المفهوم للدلالة على الجدارات المطلوبة لكل وظيفة لتسهيل عملية قياس الجدارات الموجودة لدى شاغل الوظيفة، وتسهيل مقارنة ملف تعريف وظيفة مع ملف تعريف وظيفة أخرى.

● مصفوفات الجدارات: هناك متغيرات أساسية في مصفوفة الجدارات وهي: الجدارة ومستويات الوظيفة، وتساهم في فهم مستوى الجدارة المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

- تحديد المستوى المطلوب من الجدارة: يشير هذا المستوى إلى درجة الاحترافية المطلوبة من شاغل الوظيفة المحددة.

- التقييم: تتم هذه العملية لتحديد مستوى الجدارة لشخص ما، وهي تنطوي على جمع البيانات والدلائل بغرض اتخاذ القرار فيما إذا كان يملك الشخص مستوى الجدارة المطلوب، ويوجد أربعة أنواع عامة لتقييم الجدارات وتمثل في:

● تقييم العملية والمنتج من خلال الملاحظة والمراجعة؛

● التقييم الشفوي من خلال استخدام المقابلات والأطراف الخارجية؛

● التقييم من قبل الزملاء ومن خلال استخدام المراجعات؛

● المقابلات.

- **إدارة البيانات:** يجب أن يكون هناك قاعدة بيانات محوسبة لإدارة البيانات الضخمة الناتجة عن مشروع إدارة الجداريات، ويجب أن يكون مصمما لكي يشمل المعلومات الأساسية الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة والوظائف الموجودة فيها والعاملين وبياناتهم والوظائف التي يشغلونها بالإضافة إلى جدارياتهم، ويمكن الاستفادة من ذلك في استخراج التقارير وتحليل فجوات الجداريات والتوصيات وفي التدريب والتطوير .

في حالة أن هناك العديد من الوظائف في منظمة ما، فإن هناك منهجان لبناء نماذج الجدارية¹:

ب. منهج النموذج المتعدد

تكمن هذه الإستراتيجية في بناء نماذج متعددة بناءً على الوظائف والمستويات؛ حيث تقوم بأخذ مجموعة من الجداريات العامة وتقوم بتعديلها وتعريفها كي تصل إلى جداريات محددة ترتبط بكل وظيفة، ويستخدم في حالة عدم وجود عوامل مختلفة بين وظائف المنظمة أو في حالة أرادت المنظمة تطبيق الجداريات في عدة نواحي مختلفة مثل اختيار العاملين وإدارة الأداء والتخطيط الوظيفي.

وللحكم على فعالية نماذج الجدارية لابد من توفرها على المواصفات التالية²:

- متكامل: إن النموذج المقترح للجداريات في أي منظمة يجب أن يكون شموليا وينظر فيه إلى الأفراد على أنهم حزم من الجداريات المتكاملة.
- يظهر حساسية بالنسبة للتحليل المنظمي والوظيفي: يجب أن يكون حساسا جدا للهيكل التنظيمي والوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، بالإضافة إلى رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- يركز على التطوير: وذلك بالتركيز على وضع معايير يمكن تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة "أفضل الممارسات" الموجودة في الصناعة، والتي تدعم تطوير الجداريات بما يناسب واقع المنظمة.
- قابل للتطبيق في كافة المستويات الإدارية وسهل الاستخدام: قابل للإعادة في القطاعات الأخرى في المنظمة.

3- تطوير وتنمية الجداريات

إن تنمية وتطوير الجداريات أو المواهب الإدارية بالمؤسسة الحديثة تستدعي شروط معينة، من أبرزها دور المحيط سواء كان الداخلي بالمؤسسة أو الخارجي، وإن مفهوم الجداريات ليس تقنيا أو محاسبيا، بل أبعد من ذلك لكونه شاملا جامعا ومعقدا، فبروز هذا المفهوم وبلورته وتجسيده على أرض الواقع يتطلب وجود ما يسمى بالمسير والقائد الفعال، بالإضافة إلى هذا مناخ محفز يسمح بالطمأنينة وثقة الموارد البشرية بما يقومون به يوميا من نشاط.

¹ نفس المرجع، ص 97.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وتنمية الجداريات التنظيمية يجب أن تحظى بأكبر قدر من الرعاية والاهتمام، إلى جانب التركيز على وضع آليات وخطط تنموية متكاملة لدعمها؛ بحيث تتمكن من المنافسة ومواكبة التطورات المستقبلية وتحقيق المستوى المطلوب من المرونة وصولاً إلى قوة الدفع المطلوبة. ولن يتأتى لنا ذلك إلا من خلال دراسة عميقة وتحليل علمي وأسلوب فاعل يتناول كافة المنهجيات الحديثة والتطبيقات العالمية الرائدة، ويختار أفضلها أسلوباً وأكثرها ملاءمة لبناء قدرات مواردنا البشرية بعناية ومصداقية وتأهيلهم لإثبات جدارتهم وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم بإيجابية وكفاءة¹.

لذا يتعين على المنظمات إتباع نظام معين لتنمية الجداريات لتجنب الفشل في اكتشاف جداريات العاملين لديها وفي حسن توظيفها، مما يترتب عليه حرمان الموظف من استغلال طاقته القصوى في العمل، فعندما تدرك المنظمات أن الأفراد هم حقا مواردها الأكثر قيمة لاسيما رأسمالها الفكري، وأن من أهم وظائفها التزامها بمساعدتهم على تسيير مسارهم المهني باحترافية، وأن خرائط الجداريات هي مورد هام في تصميم حياة الموظف المهنية، فهنا يمكنها الاطمئنان على سيرها في المنهج الصحيح.

4- نماذج الجدارة في الإسلام

تعتبر الجداريات مطلب إنساني ظهر منذ القدم لتحقيق تطور الحضارة الإنسانية، فهي ليست وليدة حقبة تاريخية معينة، فالإنسان بمدى قربه أو بعده من المنهج الرباني يقوم بصنع الحضارة أو تدميرها فهو المنهج الصحيح بدون أي خطأ، فعندما نتبع قصص الأنبياء عليهم الصلاة والسلام نجد نماذج رفيعة للتفوق؛ حيث اهتم الإسلام بمحتوى الجدارة ذات التأثير على مستوى أداء كل وظيفة، فهناك العديد من النماذج التي تسوقها الشريعة الإسلامية والتي تبين مدى اختلاف الجداريات حسب نوع الوظيفة، لتسهيل تأديتها على أكمل وجه من طرف شاغلها، والتي نوضحها في الآتي²:

أ. نموذج الأجير

وهذا النموذج يبين أهمية اختيار الفرد بناء على الجداريات التي يتمتع بها لأداء العمل المنوط به، قال تعالى: **{ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ }** (سورة القصص، الآية: 26)، فقد طلبت ابنة شعيب من أبيها استئجار موسى عليه السلام ليعمل عندهم أجييراً، وقد حددت من الجداريات التي يتمتع بها موسى لأداء هذه الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة، والتي تشمل (القوة- الأمانة). وعليه فمن الأمانة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والرجل المناسب هو المؤهل لشغل وظيفة ما، وكان من نتيجة هذا الاختيار هو تنفيذ موسى عليه السلام للاتفاق مع شعيب عليه السلام ووفائه بالأجل بالعمل عنده عشرة أعوام، قال تعالى: **{ فَلَمَّا قَضَى مُوسَى الْأَجَلَ }**.

¹سهام حمود عابد الضمور، دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الجداريات التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة الأطروحة العلمية المحكمة، دار الأطروحة للنشر العلمي، العدد (6)، السنة الثالثة، جوان 2018، ص 144.

²كردي أحمد السيد، حتى تتحقق الجدارة الإدارية، دار الهادي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 30.

ب. نموذج الملك المقاتل

وهذا النموذج يبين لنا أهمية تحديد الجداريات المناسبة والملائمة واللازمة لتأدية واجبات الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة، فقد طلب الملأ من بني إسرائيل من نبيهم يوشع بن نون قتال هؤلاء الأعداء الذين قاتلوهم وأخرجوهم من ديارهم، وسببت أولادهم، ويعين عليهم قائدا حربيا لتحقيق هذه الغاية، فقال لهم نبيهم يوشع بن نون إن الله اختار لكم طالوت ليكون ملكا حربيا عليكم فاعترضوا على ذلك الاختيار، (ابن كثير، ج1، ص: 260)، قال تعالى: { وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ } (سورة البقرة، الآية: 247).

وكان من المفترض على أولئك نفر من بني إسرائيل عدم الاعتراض على نبيهم والتسليم لاختيار الله تعالى، إلا أنهم اعترضوا على هذا الاختيار؛ حيث لم يتمتع طالوت بأي من معايير الجدارة التي أرادوا توافرها في الملك المقاتل، والتي تشمل:

- أن يكون من بيت الملك: سبط يهوذا فيهم، وأما طالوت فهو لم يكن من هذا السبط ولكن كان رجلا من أجنادهم.
- أن يكون غنيا: وأما طالوت فهو فقير لا مال له. (ابن كثير، ج1، ص: 260).
- أما معايير الجدارة التي حددها لهم نبيهم يوشع بن نون لاختيار القائد المقاتل والتي ترتضيها الفطرة السليمة والملائمة هي تلك المعايير الملائمة لأداء العمل والتي يجب أن يكون:
- اختياره وفق شرع الله: {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ}.
- العلم: علم بطرق القتال وعلم بأنواع السلاح وعلم بكيفية اختيار الجند وتمحيصهم، وعلم بالنواحي النفسية للجند، وعلم بمواقع الأعداء والظروف الطبيعية والشورى في اتخاذ القرار...
- القوة: قوة بدنية، قوة عقلية، وعدم التردد والحزم، وقوة في العزم والتصميم على بلوغ الهدف...
- أشكال في الجسم والهيبة: سلامة الأعضاء، وسلامة الحواس، وضخامة البنیان.
- ونلاحظ أن الشريعة الإسلامية أسقطت تماما المهارات أو الجداريات التي ليس لها تأثير على الوصول إلى الهدف أو أداء العمل كأن يكون القائد ذا مال أو من طائفة بعينها، فالأجدد للوظيفة هو من تتوفر فيه الصفات التي يتطلبها العمل، حتى يستطيع أداء واجبات الوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة .

ج. نموذج الولاية على خزائن الأرض

طلب يوسف عليه السلام عندما حاوره ملك مصر أن يجعله على خزائن الأرض (وزيرا للتموين في ذلك الوقت)، وقد حدد الجداريات التي يتمتع بها والتي تؤهله لهذا العمل، قال تعالى: { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } . (سورة يوسف، الآية: 55)، وقد ذكر ابن كثير، حفيظ: أي خازن أمين، عليم: أي

ذو علم وبصيرة بما يتولاه، وقد سأل هذا العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد فأجيب إلى ذلك. (ابن كثير، ج2، ص: 261).

فيوسف عليه السلام عندما رشح نفسه ليكون وزيراً على خزائن الغلال في مصر، قدم من مسوغات التعيين أي الجدارات الملائمة لهذه الوظيفة، والتي تشمل: الأمانة والعلم، وهما من أهم الجدارات التي يجب أن يتحلى بها شاغل هذا المنصب، والتي يتضمن كل منها العديد من الجدارات الفرعية وقد وضحتها الآيات والتي حصرها كالتالي:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلة: مواجهة سبع سنين عجاف.
 - القدرة على التخطيط طويل الأمد: ووضع الإستراتيجيات المناسبة، وحشد الموارد والإمكانات لتحقيق الهدف.
 - علم بطرق التخزين: قال: {فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ}.
 - القدرة على التنظيم والرقابة: حيث فوضه الملك في كل المهام الوظيفية لمواجهة المشكلة.
 - القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية.
 - القدرة على جدولة وقت حل المشكلة: تحديده لسنوات المشكلة وكيفية مواجهتها.
 - القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي: كان لا يأكل هو والجند إلا وجبة واحدة، كما أنه حصل على أخوه بنيامين، وباع للدول المجاورة بأموالهم ومتاعهم وأنفسهم ثم عفا عنهم.
 - القدرة على التوجيه والإشراف: وقال لفتياناه.
 - المرونة في معاملة الأفراد والعمل في فريق.
 - حسن استغلال الموارد المتاحة وتوزيعها: توزيع فائض نواتج السنين الخصبية على سنين الجذب، ووضع معيار صواع سنوي للأفراد (حمل بعير) خلال سنين الجذب.
- وقيل أن الملك قبل اختياره وزيراً كلمه بالعربية فأجابه، وكلمه بالفارسية فأجابه، وكلمه بالعبرية فأجابه، وكلمه بلغة أهل مصر فأجابه.

د. نموذج إحضار عرش ملكة سبأ

ويوضح هذا النموذج أهمية مراعاة درجات الجدارات المتباينة للأفراد أثناء الاختيار لأداء الوظيفة المطلوبة، فقد تقدم لمهمة إحضار عرش ملكة سبأ اثنان من جنود سليمان كل منهما يستطيع أداء المهمة، وكان منهم من يمتلك جدارات خارقة، ولكن كان شرف إحضار عرش الملكة لمن يمتلك درجات الجدارات الأعلى.

قال تعالى: {قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ . قَالَ عِفْرِيثُ مَنِ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ . قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ

إِلَيْكَ طَرُفُكَ فَلَمَّا رَأَهُ مُسْتَقَرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ} (سورة النمل، الآية: 38-40)

فكل من العفريت من الجن والذي عنده علم من الكتاب عرض الجداريات الملائمة فقط لأداء المهمة المطلوبة، وكان تركيز سليمان عليه السلام على عامل السرعة (قبل أن يأتي مسلمين).

- جداريات العفريت من الجن: القوة والأمانة والسرعة (إحضار العرش قبل أن ينتهي المجلس).
- جداريات الذي عنده علم من الكتاب: القوة والأمانة والسرعة (إحضار العرش في الحال).

هـ. نموذج داود عليه السلام في صناعة الدروع والقضاء

- في صناعة الدروع: فالجداريات التي تتمع بها داود عليه السلام في صناعة الدروع هي بإلهام ووحى من الله تعالى، وهي في إشارة لنا أن نتمتع بهذه المعايير أثناء العمل، قال تعالى مخاطباً داود عليه السلام: {أَنْ أَعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِرٌ فِي السَّرْدِ ۖ وَاعْمَلُوا صَالِحًا ۖ إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ} (سورة سبأ، الآية: 11).

وفي تفسير هذه الآية يمكن تحديد مجموعة من الجداريات المطلوبة في هذا العمل وتشمل هذه الجداريات:

- معرفة العامل لنوعية العمل جيداً: (أن اعمل سابغات): أي الدروع.
- الرغبة في الابتكار والتجديد: فقد علمه الله صناعة الدروع من حلقات الحديد، وقد كانت قبل ذلك تصنع من الصفائح.
- اهتمام العامل بالجودة في جميع مراحل الإنتاج (وقدر في السرد): وقد ورد في التفسير أي لا تدق المسمار فيقلقل في الحلقة ولا تغلظه فيقصمها واجعلها بقدر، في أمر لداود عليه السلام بأن يتقن مهنته ويحكمها ويحسن عمله وصنعتة. (ابن كثير، ج3، ص: 528).
- وفي هذه إشارة لأهمية تحكم العامل في مدخلات العملية الإنتاجية وقدرة عالية على التحكم فيها أو العمل على توفير وسائل الإنتاج والمعدات التي تساعد في التحكم في مدخلات العملية الإنتاجية حتى يتمكن من تطويعهما كيف شاء.
- العلم: قال تعالى: {وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا} (سورة سبأ، الآية: 10)، قيل أن الفضل هنا هو العلم، وقال تعالى: {وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ} (سورة النمل، الآية: 15).

- في القضاء: فقد أثنى الله على أحكام القضاء الصادرة عن داود وسليمان عليهما السلام، قال تعالى: {وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ} (سورة الأنبياء، الآية: 78)، حيث يمكن استخلاص الجداريات التي تميز بها داود وسليمان عليهما السلام حتى استحقا شهادة الله لهما: العلم، تطبيق حكم الله في أحكامهم، القدرة على عمل العقل للوصول إلى الحكم السليم، تجاهل العاطفة: وعدم التسرع في إصدار الحكم قبل الاستماع لكافة الأطراف، وجود مجلس شورى، الرغبة والحرص في الوصول إلى الأحكام العادلة.

و. نموذج صناعة سفينة نوح عليه السلام

ويظهر هذا النموذج أيضا كيف اهتم الإسلام بالمنتج النهائي الذي يقوم به الفرد وتقديمه في أحسن صورة ممكنة، فقد أوحى الله تعالى إلى نوح عليه السلام بصناعة السفينة، وأن يحمل فيها الذين آمنوا ومن كل زوجين اثنين، وكان من الممكن أن يصنع أي سفينة؛ حيث أن الأمر تحت رعاية الله تعالى، ولكن نوح عليه السلام امتثل للأمر وصنع سفينة ذات جودة عالية، ومن الدلائل على جودة صناعة نوح للسفينة¹:

- قال تعالى: {فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحَيْنَا} (سورة المؤمنون، الآية: 27)، وفي تفسير هذه الآية: أن الله أمره بصنع السفينة وإحكامها بإتقان. (ابن كثير، ج3، ص: 245)، وهو القادر على أن يقول للشيء كن فيكون، في إشارة لإتقان العمل الذي يقوم به الفرد ودليل على جدارته.
- قال تعالى: { وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحَيْنَا}. (سورة هود، الآية: 37)، وفي تفسير هذه الآية: أي اصنع السفينة بمرأى منا ووحينا أي تعليمنا لك ما تصنعه، فقد أمره الله أن يفرز الخشب، وأن يصنعها من خشب الساج، وأن يطلي باطنها وظاهرها بالقار، وأن يجعل لها جَوْجُرًا يشق الماء، وجعلها على ثلاث طبقات، السفلى للدواب والوحوش، والوسطى للإنس، والعليا للطيور، وكان بابها في عرضها ولها غطاء مطبق عليها، وكان طولها ألف ومائتي ذراع وعرضها ستمائة ذراع. (ابن كثير، ج2، ص: 383).
- قال تعالى: { وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ} (سورة هود، الآية: 42)، مما يدل على جودة صناعة السفينة وقدرتها على مواجهة الظروف القاسية.

¹http://kenanaonline.com 'see:26/01/2017 at 21.45 .

المطلب الثالث: الجداريات التنظيمية ضمن الطبيعة المتغيرة للعمل المبنية على الإبداع

من بين أهم القضايا التي تحتاج المنظمة إلى أن تقوم بها بصورة ملائمة كي تبلغ النجاح المنشود هي ضرورة تأقلمها مع التغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي لاسيما التحديات المرتبطة بمستقبل العمل، ويتطلب هذا التكيف استغلال الطرق الجديدة للاستثمار في المورد البشري، إذ أن أنماط العمل الجديدة ستقضي على العديد من الوظائف ذات المهارات المتدنية في البلدان المتقدمة والنامية، فتطور التكنولوجيا أصبح يتطلب جداريات معينة، فبقدر ما تخلق التكنولوجيا فرصا جديدة للإبداع باستخدام الجداريات التنظيمية ذات الطابع الحديث بقدر ما ترفع من سقف التحديات لديها.

أولا: التكنولوجيا وتغير الطلب على المهارات

لا تزال المخاوف بشأن المستقبل قائمة، فالناس الذين يعيشون في البلدان المتقدمة يشعرون بالقلق من التأثير الكاسح للتكنولوجيا على التوظيف، ويرون أن تنامي التفاوتات، بالإضافة إلى ظهور اقتصاد الوظائف المؤقتة (حيث تتعاقد المؤسسات مع أفراد مستقلين للقيام بأعمال قصيرة الأجل)، يشجع على التسابق نحو تدني أوضاع العمل¹.

حيث يلاحظ أن التكنولوجيا ستدفع المنظمات إلى انتهاج استراتيجيات قد تشكل خطر على العمال الذين يؤديون أعمال روتينية كأساليب التدوين العادية وغيرها؛ حيث يكونون عرضة للاستبدال بأخرين يتلاءمون مع القطاعات والمهام الجديدة.

إن الاستثمار في رأس المال البشري هو الأولوية لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الفرصة الاقتصادية المتطورة، وتزايد أهمية ثلاثة أنواع من المهارات في أسواق العمل، وهي: المهارات المعرفية المتقدمة، مثل حل المشكلات المعقدة، والمهارات الاجتماعية السلوكية، مثل العمل الجماعي ومجموعات المهارات التي تنبئ بالقدرة على التكيف، مثل الاستدلال والكفاءة الذاتية، ويتطلب بناء هذه المهارات أسساً قوية لرأس المال البشري والتعلم مدى الحياة².

1- مظاهر التغيرات في طبيعة العمل

غير أن التكنولوجيا تغير الطلب على المهارات؛ فمنذ عام 2001، ازدادت نسبة العمالة في الوظائف التي تحتاج إلى قدر كبير من المهارات الإدراكية والمعرفية السلوكية من 19% إلى 23% في بلدان الأسواق الناشئة ومن 33% إلى 41% في البلدان المتقدمة³. وقد أثرت موجة التقدم التكنولوجي على توجهات الدول نحو وضع استراتيجيات عمل جديدة.

¹ سيميون دانكوف وآخرون، الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير رئيسي لمجموعة البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، مجموعة البنك الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2019، ص 2.

² نفس المرجع، ص 3.

³ نفس المرجع، ص 12.

أ. التكنولوجيا تخلق الوظائف

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بطابع التكنولوجيا والمعلوماتية، مما يحتم على المنظمات ضرورة البحث الدائم عن طرائق جديدة للارتقاء والتميز في جودة مخرجاتها من منتجات وخدمات، من خلال تبني تكنولوجيات جديدة، تمكن هذه المنظمات من تحقيق نسب عالية من الإبداع المؤدي للجودة والتميز، وهو ما يجعلها تلي متطلبات الزبائن ويدعم موقفها التنافسي على مستوى السوق الدولي.

ويعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها: "اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم نفسه بأنها أسلوب أو طريقة لمعالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود"¹. ويشير (Daft) للتكنولوجيا على أنها: "العمليات والتقنيات والمكان والأعمال المستعملة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات، والأفكار (المخرجات) المنتجات، والخدمات"².

ويتم التركيز في مجمل تعريفات التكنولوجيا على الترابط بين أبعاد الأجهزة والمعدات والبرمجيات وأساليب أداء العمل لإنتاج الخدمة أو السلعة، وحالياً يتم التركيز على الذكاء الاصطناعي لأهميتها الكبرى في ميادين العمليات لمساهمتها في الإبداع والمنافسة.

إن المهام التي يؤديها البشر في العادة معرضة لأن تستولي عليها الروبوتات خاصة التي تتسم منها بالذكاء الاصطناعي، وبتزايد بسرعة عدد الروبوتات العاملة في جميع أنحاء العامل³. وبذلك فتأثير التكنولوجيا على الوظائف واضح وجلي ففي بعض المجالات تحل الروبوتات محل العمال، وفي مجالات أخرى تعمل الروبوتات على تحسين إنتاجية العمال، كما تعمل التكنولوجيا على خلق فرص عمل بمساهمتها في ازدياد الطلب على السلع والخدمات الجديدة وهذا في مجالات أخرى.

ويعبر فورد (2015) عن ذلك كما يلي: "يرجح أن يهدد تسريع التكنولوجيا الوظائف على نحو متزايد في الصناعات كافة وبما يشمل طيفاً واسعاً من مستويات المهارات؛ وإذا ما تطور هذا الاتجاه، ستكون له ترئبات مهمة على الاقتصاد بشكل عام؛ وبما أن الوظائف والدخول تؤتمت بلا توقف ما يؤدي إلى إزالتها، فإن السواد الأعظم من المستهلكين قد يفتقدون في النتيجة إلى الدخل والقدرة الشرائية اللازمة للدفع بالطلب الذي يعتبر حاسماً للحفاظ على النمو الاقتصادي"⁴.

¹ Webster illustrated Contemporary Dictionary, Encyclopedic Edition, Ferguson Publishing Co, U.S.A, 1982, P 755.

² Daft Richard I, Organization Theory and Design, Thomson, U.S.A, 2004, 8th ed, P 244.

³ سيميون دانكوف وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ Ford M, The rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future , Basic Books, York New, 250W , St 57th, 2015, p 190.

وطال التطور في التكنولوجيات مجالات عديدة مثل: التشغيل الآلي، والتكنولوجيات النانوية، الهواتف الذكية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والدكاء الاصطناعي، الطابعات الثلاثية الأبعاد، والتعلم عبر الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة، وتكنولوجيا توفير المياه والري، وإنتاج الأغذية، والمدن الذكية، وتكنولوجيات التخفيف من آثار تغير المناخ، والتكنولوجيات الحيوية، مما يجعل اعتماد التغيرات التكنولوجية على عمليات تسييرية تشمل:

- إلغاء بعض الوظائف وإنشاء أخرى في نفس الوقت.
- تحويل وظائف وأقلمتها مع ما يوجد من تغيرات من خلال تغيير كيفية تنظيم عملها.
- وتشير التقديرات إلى أن التغييرات التكنولوجية التي تحل محل العمل الروتيني خلقت أكثر من 23 مليون وظيفة في مختلف أنحاء أوروبا بين عامي 1999 و2016، وهو ما يقرب من نصف الزيادة الإجمالية في حجم العمالة في الفترة ذاتها¹. ومساهمة التكنولوجيا في خلق الوظائف يكون من خلال ما يلي:
- منذ ثلاثينيات القرن الماضي، أطلق جون مانيارد كاينز على فقدان الوظائف هذا اسم "المرض الجديد" وأدخل مصطلحا جديدا هو البطالة التكنولوجية، أي البطالة التي تنشأ عن اكتشافنا للوسائل التي تتيح توفير استخدام اليد العاملة، والتي تفوق وتيرة إيجادنا للاستخدامات الجديدة لليد العاملة².
- سهلت التكنولوجيا توفير الوظائف من خلال العمل عبر الإنترنت أو ما يسمى اقتصاد التوظيف غير الدائم. أسست شركة أنديلا وهي شركة أمريكية متخصصة في تدريب مطوري البرامج، نموذج أعمالها على الرقمنة في إفريقيا، وقد دربت 20 ألف مبرمج في إفريقيا باستخدام أدوات تعلم مجانية على الإنترنت، وبمجرد تأهيلهم يعمل المبرمجون مع أنديلا مباشرة أو ينضمون إلى عملاء الشركة الآخرين في جميع أنحاء العالم، وتهدف الشركة إلى تدريب 100 ألف مبرمج إفريقي بحلول عام 2024، ويعيش 90% من موظفيها في العاصمة النيجيرية لاجوس، ومواقع أخرى في العاصمة الكينية نيروبي، وكذلك في العاصمة الأوغندية كمبالا³.
- وينعكس التطور التكنولوجي بإيجاد المعارف الجديدة، وصنع منتج أصلي أو محسن بشكل ملحوظ، أو بتغيير في تقنية الإنتاج، أو مكان العمل، أو نموذج الأعمال التجارية، وبالانتشار الواسع لهذه الابتكارات في الاقتصاد⁴.

¹سيميون دانكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

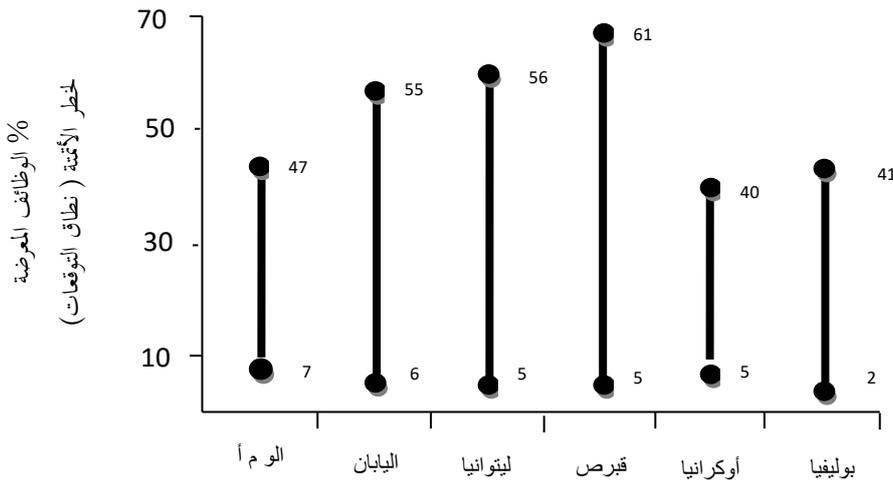
²التغيرات التكنولوجية والعمل في المستقبل: التكنولوجيا لمصلحة الجميع، المبادرة المثوية حول مستقبل العمل سلسلة الأوراق التحليلية، منظمة العمل الدولية، ص 2. <https://www.ilo.org>، تاريخ المشاهدة 2020/09/08، الساعة 13.30 سا.

³سيميون دانكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴التغيرات التكنولوجية والعمل في المستقبل: مرجع سبق ذكره، ص 2.

- وينعكس التطور التكنولوجي بإيجاد المعارف الجديدة، وصنع منتج أصلي أو محسن بشكل ملحوظ، أو بتغيير في تقنية الإنتاج، أو مكان العمل، أو نموذج الأعمال التجارية، وبالانتشار الواسع لهذه الابتكارات في الاقتصاد¹.
- ومن آثار التغييرات في طبيعة العمل التي تحدثها التكنولوجيا كذلك، التحول من المطالبة بالمزايا العمالية من أرباب العمل إلى المطالبة بمزايا الرفاهة الاجتماعية من الدولة مما يزيد من العبء على الدولة بضرورة مواكبتها لهذه التغييرات.
- وتدر تكنولوجيا المنصات الرقمية ثروة ضخمة ولكنها تضعها في أيدي قلة من الناس.

شكل (10) نسب الوظائف المعرضة للخطر في البلدان



المصدر: فريق إعداد تقرير عن التنمية في العالم 2019 استناداً إلى البنك الدولي (David, 2016); Hallward Driemeier- and (2018) Zierahn, Gregory, and Arntz (2016); Nayyar (2017).

ملاحظة: تمثل الأرقام أعلى وأدنى تقديرات النسب المئوية للوظائف المعرضة لخطر الأتمتة في البلدان التي صدر بشأنها أكثر من تقدير واحد من خلال دراسات مختلفة، وتكون الوظيفة عرضة للخطر إذا كان احتمال تعرضه للأتمتة يزيد على 0.7.

يبين الشكل أعلاه، التفاوت في تقديرات الوظائف المعرضة لخطر الميكنة لدى بعض الدول المتطورة، وتظهر التنبؤات صعوبة تقدير تأثير التكنولوجيا على الوظائف، ففي اليابان مثلاً تتراوح تقديرات ميكنة الوظائف من 6% إلى 55%؛ أي قد تتحول تلك النسب من مجموع الوظائف فيها إلى التشغيل الآلي في 2018، كما أشارت التقديرات إلى أن 47% من المهن الأمريكية مهددة بالميكنة، فالتباين الكبير يرافقه تباين كذلك على مستوى الشركات، فالظروف الاقتصادية والمعرفية تؤثر على ذلك مثلما تؤثر التكلفة المرتفعة للتكنولوجيا على قدرة البلدان على إدخالها خاصة لدى دول إفريقيا وأمريكا اللاتينية.

¹ نفس المرجع، ص 2.

ب. مكاسب ومخاطر التكنولوجيا في ظل الطبيعة المتغيرة للعمل

يُعد تشغيل التكنولوجيا دون تدخل العنصر البشري غير ممكن، لذلك تسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المنظمة إلى استعمال الأفراد لبعض الوقت من خلال أتمتة عمليات التشغيل، وعليه فسيكون للتكنولوجيا أثر كبير في التعامل مع التحديات الاقتصادية التي يواجهها العالم والمنطقة العربية، لاسيما تحديات فرص العمل والمهارات التي تغيرت بسبب الأتمتة.

كما تزايد في هذه البلدان المكاسب التي تتحقق لهذه المهارات، بالإضافة إلى مجموعات من أنواع المهارات المختلفة. إلا أن وتيرة الابتكار ستحدد ما إذا كانت القطاعات أو المهام الجديدة ستظهر لمواجهة توازن الانخفاض في القطاعات القديمة والوظائف الروتينية مع انخفاض تكلفة التكنولوجيا. وفي الوقت نفسه، ستحدد الشركات ما إذا كانت ستختار أتمتة النتائج أو الانتقال إلى مجال آخر وفقا لما إذا كانت تكلفة العمالة ستبقى منخفضة بالنسبة لرأس المال في بلدان الأسواق الناشئة¹.

ومن مكاسب التكنولوجيا تحقيق أمن المياه والطاقة والغذاء وإعادة الإعمار، والإغاثة، والحوكمة الشاملة، والتحول إلى الحكومات والمجتمعات الرقمية.

ومن بين مكاسب التكنولوجيا أيضا مساهمتها في إقامة تجمعات لأنشطة الأعمال في المناطق الريفية غير المتطورة على مستوى بعض الدول.

ففي الصين بدأت المتاجر الاليكترونية الصغيرة في المناطق الريفية بالظهور عام 2009 على موقع تاوباو دوت كوم Taobao.com، والموقع المذكور لعلي بابا هو واحد من أكبر منصات البيع بالتجزئة عبر الانترنت بالصين، هذه التجمعات -"قرى تاوباو"- انتشرت بسرعة، من ثلاثة عام 2009 إلى 2118 في 28 إقليما عام 2017، وفي ذلك العام كان هناك 490 ألف متجر على الانترنت، ورغم أن المبيعات كانت عند أعلى مستوى في السلع التقليدية، مثل الملابس والأثاث والأحذية والحقائب والمنتجات الجلدية وكماليات السيارات، يقوم البائعون بتنويع عروضهم لتشمل السلع عالية التكنولوجيا، مثل الطائرات بدون طيار².

وهذا يسهل من استقطاب الاستثمارات والتنمية المستدامة للمناطق التي قد لا تستفيد من حصتها في التنمية؛ حيث تختلف الدول والمناطق من ناحية سهولة ممارسة النشاطات ومدى استقطابها للأيدي العاملة وبالتالي تقليص البطالة .

¹سيميون دانكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²نفس المرجع، ص 25.

جدول (03) ترتيب البلدان العشرة الأفضل بحسب سهولة ممارستها لأنشطة الأعمال

الرتبة	الدولة	التنقيط من 100 نقطة
1	نيوزيلندا	86.8
2	سنغافورا	86.2
3	هونغ كونغ	85.3
4	الدانمارك	85.3
5	جمهورية كوريا	84
6	الولايات المتحدة الأمريكية	84
7	جورجيا	83.7
8	المملكة المتحدة	83.5
9	النرويج	82.6
10	السويد	82

المصدر: مجموعة البنك الدولي، تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2020 - مواصلة وتيرة الإصلاحات،

<https://www.albankaldawli.org>، تاريخ المشاهدة 2020/09/08 الساعة 11.15 سا.

يلاحظ أن الدول الآسيوية مسيطرة على تصدُّر الريادة العالمية في مجال سهولة ممارسة أنشطة الأعمال، وتشارك هذه الاقتصاديات في العديد من السمات، خاصة الاستخدام الواسع للأنظمة الإلكترونية، من حيث الاعتماد على الانترنت لممارسة الأنشطة والاتصال والتكنولوجيا في مجال الإنتاج وتقديم الخدمات، مما يضيف على أعمالها الشفافية والتنظيم.

وتعد الإنتاجية المتوقع زيادتها في المنظمات من جراء مكاسب التكنولوجيا التي تغير من طبيعة العمل، من أهم المكاسب التي تزيد من إيرادات المنظمات والدول، إلا أنه ينبغي الموازنة بين الإنتاجية المتوقعة والتوزيع العادل للمنافع خاصة في الدول العربية.

أما عن المخاطر التي قد تنجر عن الاستخدام أو الانتشار الكبير للتكنولوجيا على مستوى العالم، فنوجز أهمها في الجدول أدناه.

جدول (04) المخاطر الناجمة عن التكنولوجيات البازغة

المجموعة التكنولوجية	التكنولوجيا البازغة الأساسية	التحديات الممكنة
التكنولوجيا الحيوية	التكنولوجيا الحيوية وعلم البروتينات الوراثية؛ وعلم المورثات؛ والتكنولوجيات المتعلقة بتعديل الجينات وتصميم سلاسل الحمض النووي حسب الطلب؛ والكائنات المحورة جينياً؛ والخلايا الجذعية والهندسة البشرية؛ والتحفيز الحيوي؛ والبيولوجيا التركيبية؛ والزراعة المستدامة؛ وإنتاج كميات كبيرة من المستحضرات الصيدلانية حسب الطلب.	الاستخدام العسكري المدمر؛ وإحداث تغييرات لا رجعة عنها في الصحة والبيئة.
التكنولوجيا الرقمية	البيانات الضخمة واستخراج البيانات؛ و"إنترنت الأشياء"؛ والذكاء الاصطناعي والأدوات والأجهزة الشبكية؛ والحوسبة "السحابية" والموزعة؛ والبيانات المفتوحة وتطوير المصادر المفتوحة؛ وتبادل البيانات والتعلم الإلكتروني؛ والهواتف النقالة؛ والطباعة الثلاثية الأبعاد؛ والمحاكاة المتناهية الصغر؛ والتوزيع الإلكتروني؛ والأنظمة المتكاملة للحصول على البيانات والاستشعار عن بعد؛ والواقع الافتراضي؛ وشبكة الطاقة الكهربائية الذكية؛ ورصد الأمن الرقمي.	عدم المساواة في الوصول والاستحقاق، وفقدان فرص العمل؛ والثغرات في المهارات؛ والآثار الاجتماعية؛ والكلفة التي لا يتحملها الفقراء؛ وتعطيل سلاسل القيمة العالمية؛ وانتهاك الخصوصية والحرية والتنمية؛ والغش والسرقة والهجمات الإلكترونية، والتلاعب المالي والابتزاز.
التكنولوجيا النانوية	الطباعة الحجرية النانوية؛ وتطبيقات المعالجة اللامركزية للمياه ومياه الصرف الصحي؛ وتحلية المياه؛ والطاقة الشمسية (الخلايا الشمسية النانوية)؛ والمواد النانوية العضوية وغير العضوية؛ والشرايح المصنعة من خلاط (لدائن) الذاكرة؛ والتقنيات المعززة لاستخراج الموارد ومعالجة النفايات.	الصحة البشرية، والأثر البيئي (النفايات النانوية)؛ وزعزعة الصناعات التقليدية.
التكنولوجيا العصبونية	التشغيل الآلي الرقمي، بما في ذلك المركبات الذاتية التشغيل (مثل السيارات بدون سائق والطائرات المسيّرة)؛ والتشغيل الآلي؛ والتكنولوجيات الذكية؛ والحوسبة المعرفية؛ ومنصات البحث عن البيانات الإلكترونية، وخوارزميات التخصيص، والذكاء الاصطناعي المعزز، وتعلم الآلة؛ والتخفيف من آثار الإعاقة؛ والتواصل بين الإنسان والآلة؛ والواقع المعزز، وشبكات الإنترنت، وإنترنت كل شيء.	عدم المساواة في الاستحقاقات والفرص؛ وفقدان المهارات؛ وفقدان الوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة؛ واتساع الفجوات التكنولوجية؛ وإساءة الاستخدام العسكري؛ والنزاعات؛ والقرصنة.
التكنولوجيا الخضراء	الاقتصاد الدائري: تكنولوجيات إعادة التصنيع، وتكنولوجيات تمديد حياة المنتجات، وإعادة التدوير؛ والبنى الأساسية المتعددة الوظائف؛ وتكنولوجيات التخفيف من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛ والتكنولوجيا المنخفضة الطاقة والانبعاثات.	أوجه جديدة من عدم المساواة، وفقدان الوظائف؛ وشواغل متعلقة بالخصوصية والحرية والتنمية؛ والصحة العامة

<p>الطاقة: النظم الكهربائية اللامركزية، والشبكات المصغرة، والشبكات الذكية؛ وتخزين الطاقة؛ والمضخات الحرارية؛ والوقود الحيوي؛ ونظم الطاقة المتجددة؛ والأجهزة ذات الكفاءة في استخدام الطاقة .</p> <p>النقل: البنى الأساسية المتكاملة للنقل العام؛ والمركبات ذات الكفاءة في استخدام الطاقة .</p> <p>المياه: تكنولوجيا إدارة المياه ومياه الصرف الصحي؛ ونظم القياس المتقدمة. المباني: المباني المستدامة والذكية، وتقنيات التدفئة والتبريد .</p> <p>الزراعة: الزراعة المستدامة؛ والزراعة المائية؛ والمنتجات القائمة على التكنولوجيا الحيوية؛ وتقنيات التصنيع والتخزين؛ وكفاءة الري؛ وتطبيقات التكنولوجيا الحيوية.</p>

المصدر: بالاستناد إلى بيانات من تقرير التنمية المستدامة على الصعيد العالمي الصادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة، نيويورك، جويلية 2016، ص 53 من النص باللغة الإنجليزية. هذه المخاطر الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة تقتضي اهتمام الحكومات من خلال التشريعات والأحكام المتعلقة بالأمن السيبراني، وكذا تحمي من التهديدات التي قد تنجر عن ذلك، كما قد تفاقم التكنولوجيات اللامساواة بين البلدان وضمن البلد الواحد بسبب التفاوت في حيازتها لها، وتتيح حدوث نزاعات خطيرة جديد.

2- أشكال مهارات العمل المتغيرة

تغير الطلب على العمل على المستوى المحلي والدولي يظهر من خلال أساليب التوظيف وطبيعة الطلب على الجدارات التي تجعل المنظمة متميزة وتساهم في ريادتها ومنها:

- تغير المهارات والجدارات المطلوبة في سوق العمل، فالعامل الذي يتميز بالقدرة على التحكم في المشاعر والذي يمتلك مهارات النقد البناء أو التفكير النقدي والمعرفي تكون فرصته في الحصول على عمل أكثر من غيره.

- تغيير جغرافية الوظائف بحيث أصبحت الوظائف عالمية نظرا لاختراق حدود المنظمات بفعل العولمة خاصة التكنولوجيا؛ فمثلا: ظهور طائرات الركاب التجارية أدي إلى تغيير السّواح لمقاصدهم السياحية، من المقاصد المحلية في شمال أوروبا إلى المنتجعات الأجنبية الجديدة على البحر المتوسط وهو ما ساهم في خلق آلاف الوظائف في هذه المواقع الجديدة.

- ظهور اقتصاد التوظيف غير الدائم الذي يسمح للمنظمات بإبرام عقود عمل محددة ومؤقتة مع أفراد مستقلين لأداء أعمال لا يُجيدونها عمالها.

كما أن التغير في طبيعة العمل يميزه تأثر الطلب على المهارات الاعتيادية الذي لم يعد كبير لدى المنظمات، فيما يزيد على الجدارات السلوكية غير الاعتيادية التي تتسم بالإبداع سواء على مستوى الدول المتطورة أو حتى النامية، وهو ما جعل ظهور وظائف جديدة السمة المميزة للتغير في الطلب على العمل.

ويعاني العمال ذوي المهارات المتوسطة كالمكلفين بتشغيل الآلات والمعدات في الدول المتطورة، من تدني الأجور لنقص الطلب عليهم، وعلى النقيض من ذلك ينمو بأسرع ما يمكن لدى الوظائف ذات الجدارات العالية والمنخفضة.

ففي البلدان الأوروبية متوسطة الدخل مثل بلغاريا ورومانيا، يتزايد باستمرار الطلب على العاملين في المهن التي تحتاج مهارات معرفية وتفاعلية شخصية غير اعتيادية، في حين ظل الطلب على العمال في المهن اليدوية غير الاعتيادية التي لا تتطلب الكثير من المهارة ثابتاً¹.

3- التعلم مدى الحياة لتنمية رأس المال البشري

إن القدرة على التأقلم مع التغيير في طبيعة العمل تقتضي القدرة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة، أي الاستعداد لذلك، وتتطلب هذه السمة مزيجاً من المهارات المعرفية والاجتماعية ينبغي تنميته، والتي يمكن التنبؤ بها من الصغر لدى الأطفال، فالطريقة الأكثر فاعلية لتنمية المهارات السلوكية والاجتماعية لدى العاملين تبدأ في وقت مبكر، بالتركيز على التعلم مدى الحياة.

وتتكون بنية المخ من الفترة السابقة للولادة حتى سن الخامسة، ولذلك تعد هذه المرحلة مهمة لتنمية المهارات الإدراكية والاجتماعية والسلوكية، وخلال تلك الفترة، تكون قدرة المخ على التعلم من التجربة عند أعلى مستوياتها، وتؤثر الخبرات والتجارب والتعلم خلال هذه الفترة بشكل مباشر على التحصيل في مرحلة البلوغ، وإذا ضاعت هذه الفرصة، يصبح بناء المهارات أكثر صعوبة².

تؤدي الاستثمارات في مرحلة الطفولة المبكرة إلى خلق مهارات ترتبط بمستقبل الطفل على نحو فعال، والتعلم عملية تراكمية - مهارات تكتسب في مرحلة مبكرة تسهل تشكيل المهارات في المراحل اللاحقة، وتعتبر عائدات الاستثمار المبكر هي ذروة عائدات الاستثمار على مدار العمر، والمزايا التي يحققها هذا الاستثمار تنمو بمرور الوقت، فكل دولار إضافي ينفق على الاستثمار في برامج الطفولة المبكرة الجيدة يحقق عائداً يتراوح بين 6 و17 دولاراً³.

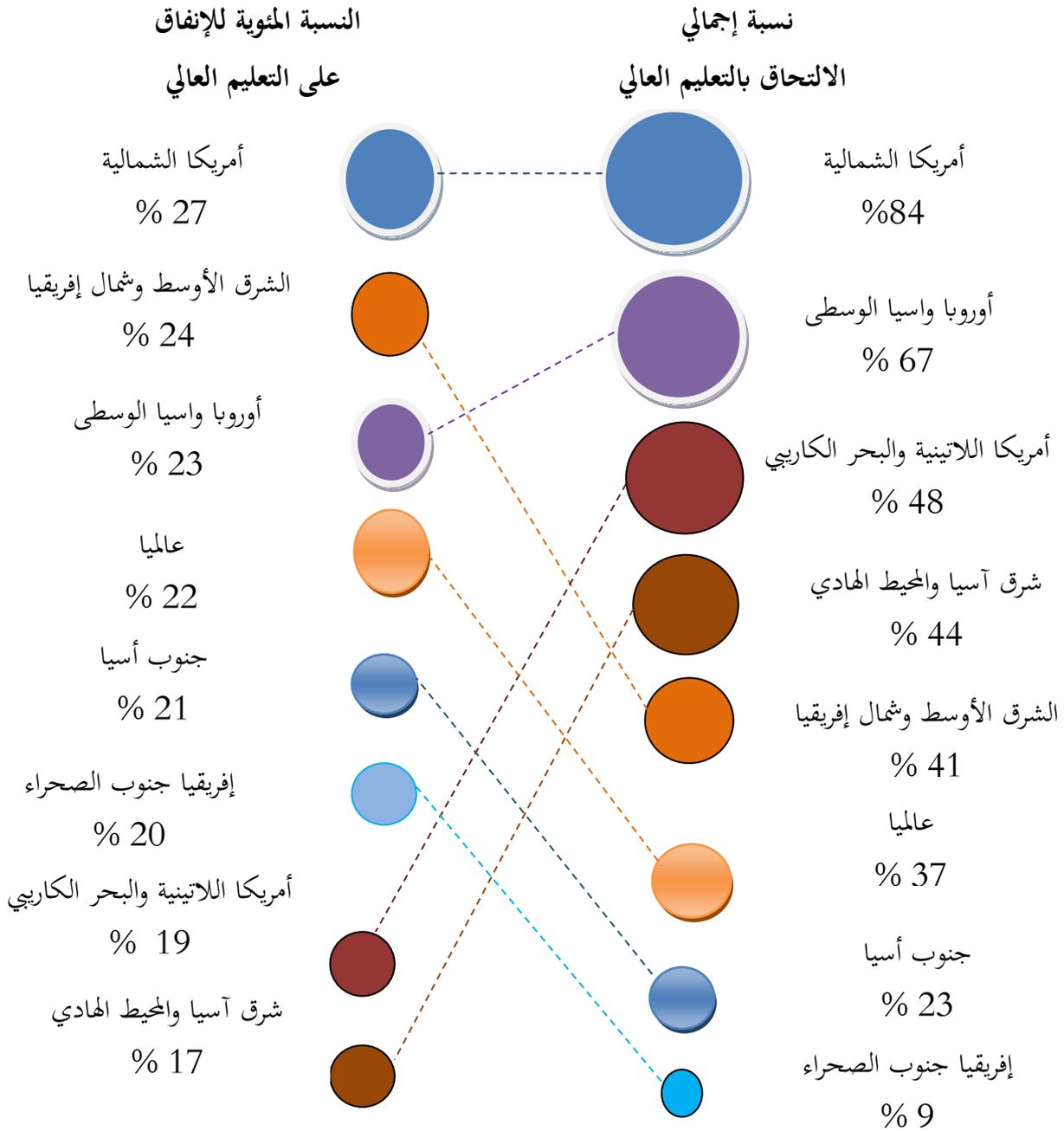
كما تزيد الطبيعة المتغيرة للعمل من جاذبية التعليم الجامعي، فازدياد الاعتماد على التكنولوجيا يزيد من الطلب على المهارات المعرفية العالية المستوى كالتى تسعى لحل المشاكل، ويعطيهم قابلية للتدريب العام، مما يتطلب أيضاً زيادة الإنفاق عليه لاسيما في الدول النامية التي تبقى بعيدة عن ذلك مقارنة بنظيرتها الروبية والأمريكية.

¹ Hardy Wojciech, Roma Keister, and Piotr Lewandowski, Educational Upgrading, Structural Change, and the Task Composition of Jobs in Europe, Economics of Transition, 2018, 26 (2), p 221 .

² سيميون دانكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص73.

³ Engle Patrice L, Lia C H Fernald, Harold Alderman, Jere R Behrman, Chloe O'Gara, Aisha Yousafzai, Meena Cabral de Mello et al, Strategies for Reducing Inequalities and Improving Developmental Outcomes for Young Children in Low- Income and Middle- Income Countries, 2011, Lancet, 378(9799), 1339- 53 .

شكل (11) تفاوتت نسبة إجمالي الالتحاق بالتعليم العالي والنسبة المئوية للإنفاق على التعليم العالي حسب المنطقة في 2016



المصدر: قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي، البيانات حول الإنفاق على التعليم العالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مستمدة من البنك الدولي (2018).

ملاحظة: "نسبة إجمالي الالتحاق بالتعليم العالي" هي نسبة الالتحاق الإجمالي، بصرف النظر عن السن، إلى عدد أفراد الفئة التي تقابل رسمياً مرحلة التعليم العالي، "النسبة المئوية للإنفاق على التعليم العالي"، هي الإنفاق على التعليم العالي كنسبة مئوية من المجموع الكلي للإنفاق الحكومي العام على التعليم.

ورغم مقتضيات التكنولوجيا وحاجتها لمهارات خريجي مؤسسات التعليم العالي، تبقى بعض الشهادات اقل طلبا في سوق العمل الدولية، مما يجعل من تغيير توجهات واستراتيجيات الجامعات بيداغوجياً أكثر من ضرورة لتكون ملائمة لمقتضيات الطبيعة المتغيرة للعمل.

4- حلول مواكبة التغيرات في مجال الطبيعة المتغيرة للعمل

- مواكبة التغيرات في مجال الطبيعة المتغيرة للعمل ينبغي إيجاد الحلول اللازمة؛ حيث يطرح ذلك تحديات بالنسبة إلى نظم التعليم والتدريب، والشركات والعائلات لتوفير المهارات المطلوبة في المستقبل ومن بينها:
- يحتاج العمال إلى اكتساب المجموعة الصحيحة من الجدارات حتى يتم توظيفهم وبالتالي ضمان تلبية طلبهم في أسواق العمل، والتي تشمل الجدارات التقنية والإبداع والانفتاح للأفكار الجديدة، والجدارات الاجتماعية وجدارات التواصل.
- تنوع المنظمات لمنتجاتها وخدماتها لاسيما النشاطات العالية التكنولوجيا، أي تحويل بنيتها الصناعية لصالح القطاعات العالية التقنية وقطاعات المرونة العالية الطلب.
- استغلال الابتكارات التقنية والتنظيمية والإدارية، التي تفتح مجالات تنشئ من خلالها فرص الاستثمار.
- تحتاج العملية إلى إرادة سياسية واجتماعية.
- بغرض تلبية الطبيعة المتغيرة للعمل وضمان فاعلية مهارات أسواق العمل في المستقبل، ينبغي التزام الدول بزيادة استثماراتها في مجال تنمية الطفولة المبكرة، ولضمان تعزيز رأس المال البشري لابد من تعزيز برامج التعليم والاهتمام به وهو ما سيؤدي بالضرورة التعلم، ويتم ذلك بالاستعانة بالتعليم في القطاع الخاص بالإضافة للقطاع الحكومي والتكوين خارج الوظيفة الرسمية، بدون لاستغناء عن التعليم العالي الذي يساهم في تكوين رأسمال بشري وذلك بفاعلية ونجاعة.
- تحقيق التكامل بين البشر والآلات مع عدم الاستغناء عن الذكاء الاجتماعي.
- تعزيز المعرفة بالتكنولوجيات المتقدمة والابتكارات وفهمها.
- تكييف أنظمة المساعدة الاجتماعية والتأمينات مع الطبيعة المتغيرة للعمل.
- تخصيص مراكز لتحليل ما يمتلكه السكان الذين بلغوا سن العمل من مهارات، مع تحديد عدد الأشخاص القادرين على تعلم مهارات جديدة، وإبراز أي المهن الأكثر طلبا من طرف الشباب للتوصل إلى طرق الاستفادة من إنتاجيتهم، ففي بعض الدول كاهند أصبحت مهنة تحليل البيانات من بين الخمس مهن الأكثر طلبا وتوفيرا لفرص العمل.

ثانياً: تحديات الجداريات للوصول إلى الإبداع

إن حصول التغيرات في الأنشطة الاقتصادية، والتكنولوجية، والرفاهية، والاتصالات، ونظم المعلومات في الخمس سنوات الأولى من عقد التسعينات من القرن العشرين التي مسّت دول العالم، جعلت النشاط الاقتصادي يُرى من خلال النظر للعالم من منطلق العولمة، وهو ما جعل المنظمات تواجه تحديات تشكل لها مصدر خطر يتطلب منها بدل الجهود لاستقطاب والاستغلال الذكي للجداريات التي تؤدي إلى الإبداع الذي يحقق النجاح لها؛ حيث يبحث أصحاب العمل عن موظفين محتملين يتمتعون بجداريات شخصية قوية تواجه حياة المنظمة بفجوات محتملة تشكل تحديات، تتطلب تطوير مناهج عملها، إذ لم يعد من الممكن ضمان النجاح والتطوير التنظيمي من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة والنهج التقليدية بل تركز على نظام الجدارة في العمل المبني على الإبداع، لأن الجداريات التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الإبداع، ومن أبرز التحديات التي تواجهها النقص الذي يكون في المواهب وإدارتها وصيغة التوظيف الدائم.

1- تحدي الاستقرار (التوظيف الدائم)

يعد التوظيف الدائم تحدي يواجه المنظمات في ظل البحث عن الجداريات التي تؤدي إلى الإبداع، باعتباره يمنح أعلى درجات الأمان الوظيفي للعامل خاصة في القطاع العام، بالرغم من تغير انتهجه منذ نهاية سنوات الثمانينات من القرن العشرين، فالمنظمة تبقى في مواجهة التغيير في إتباع هذا المنهج أو تعزيزه.

2- تحدي إدارة المواهب

إن استخدام إدارة المواهب تطلب تصميم مكلف بالجداريات، ذلك أن تحقيق الإبداع والنجاح في المنظمة يتطلب بناء منهج محكم لجداريات إدارة المواهب الذي يحافظ على الموهوبين في المنظمة ويعمل على جذب أي مواهب خارج المنظمة.

وقد ذكر (Andrews,2011) بأن لجداريات إدارة المواهب العديد من المنافع، ويبيّن أن هذه المنافع تبرز على مستويين، منافع على المستوى التكتيكي ومنافع على المستوى الاستراتيجي، فعلى المستوى التكتيكي فإن منافع جداريات المواهب تتمثل في¹:

- إعطاء المدراء صورة واضحة عن متطلبات الجداريات.
- فهم نقاط القوة والضعف.
- التزويد بمعرفة أساسية حول تخطيط المسار المهني.
- القدرة على تطوير التعلم وتطوير الخطط.
- تسهيل عملية تحديد الموضوعات المرتبطة بالمهام المطلوب إنجازها المقدمة من قبل الخبراء.

¹ وائل محمد صبحي ادري، محمود حسين أبو جمعة، إدارة المواهب مدخل إداري استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2019، ط1، ص ص218-219.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن منافع جدارات إدارة الموهبة تتمثل في:

- تحديد القدرات التي تتمتع بها المنظمة.
- إثبات أن المنظمة تقابل المتطلبات التنظيمية.
- تطوير خطط التعلم والتطوير بما يتماشى مع إستراتيجية أعمال المنظمة.

والعنصر البشري الموهوب يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية وحتى المادية بما يملكه من قدرة على التجديد والإبداع، حيث لا يفكر بالعائق بقدر ما يفكر بالنجاح والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل لطاقاته وطاقات منظمته.

يعرف كلا من (صالح والسوداني، 2010) الموهبة على أنها: "تمثل قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة"¹. كما يعد الأفراد الموهوبين الميزة التنافسية للمنظمة لأنها تدفع بها إلى الأمام وفق التميز والإبداع المطلوب.

ويتطلب هذا التحدي الذي يواجهه الجدارات للوصول للإبداع الإدارة الرشيدة للمواهب؛ حيث لا يكفي استقطاب المواهب للمنظمة وحده في ظل المنافسة، بل يتطلب ذلك وضع خطوات أساسية وذكية من اجل تطويرهم بما يتناسب مع التغيرات التي تحصل على مستوى العالم، لاسيما مواكبة الذكاء الاصطناعي للمحافظة على مستوى أداء متفوق لديهم، لكون هذه الإدارة إحدى الوظائف الإستراتيجية للمنظمة.

والمهارات الإدارية هي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة، والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل، أما المهارات الإنسانية فتلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية، فهي تعتمد على دراسة سيكولوجية الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف².

إذ عُرِّفت إدارة المواهب بأنها: "الإستراتيجية التنظيمية التي تهتم بدراسة معرفة ومهارات وإمكانيات الأفراد العاملين في المنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها وإعادة ترتيبها، بالشكل الذي يمكن المنظمة من انجاز أهدافها التنظيمية وزيادة قيمة المالكين في الوقت نفسه"³. وهذا ما يجعل جدارات إدارة المواهب يقع عليها عبئ مواجهة

¹ تامر محمد أحمد أبو علبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص 14.

² أحمد دم أحمد محمد، جبير أحمد على، واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان، ورقة دراسية، 2012، ص 4.

³ غنمي دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 31.

التحدي، فأى تقصير من جهتها قد يسبب للمنظمة المتاعب؛ حيث تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمدراء والعمال الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية والتحدي الأكبر في الحفاظ على الموهوبين لديها. فما الاختراعات ولا الإبداعات إلا نتاج الجداريات الموجودة لدى الموهوبين، ذلك أن أغلب المفكرين والباحثين يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الأفراد الموهوبين في المنظمة، لذا تسعى المنظمات اليوم إلى البقاء بالاعتماد على جدارياتها التنظيمية المكرسة للموهبة وللأفراد الأكثر موهبة وتفوقا وإبداعا في إنجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التميز والبقاء. ومن أهم التحديات التي تواجه الجدارة في الوصول للإبداع، تحديات تعيق تطبيق المهارة في المنظمات والتي يمكن إجمالها في الآتي¹:

- إدارة الموهبة تدرك وبشكل كبير كقضية أفراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- تركيز ممارسات إدارة الموهبة كليا على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، وهي بذلك تحمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
- إن إدارة الموهبة لديها تأثير قليل في إدارة العلامة والسمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.
- ضعف قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.
- فمواجهة هذه التحديات تتطلب من مسيري المنظمات القيام باستخدام أسلوب جديد يضمن لها البقاء والنمو وتفادي التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية بضمان مخرجات تتميز بالإبداع.

¹ نفس المرجع، ص 42.

المبحث الثاني: تنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، ينبغي لها أن لا تقف عند حد الجدارة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها، فالإبداع هو إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، فبالرغم من كون الإبداع ظاهرة قديمة منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع، إلا أن الظروف المتغيرة سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، التي يعيشها العالم اليوم تنعكس على الفرد وعلى المنظمات، مما يتطلب الاستجابة لها بأسلوب تسييري إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها، فتعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية بتوفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، مما يتطلب التعرف على السمات الإبداعية للفرد التي تساعد على تنمية عملية الإبداع الإداري في المنظمة.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا المبحث على تنمية مهارات الإبداع الإداري في المنظمات وفق التقسيم التالي:

● المطلب الأول: الإطار النظري والفكري للإبداع الإداري

● المطلب الثاني: إحياء التفكير الإبداعي الإداري

● المطلب الثالث: تنمية الإبداع الإداري في المنظمة

المطلب الأول: الإطار النظري والفكري للإبداع الإداري

تزايد الحاجة للبحث عن مكونات الاتجاه الإبداعي على مستوى المنظمات، بالنظر للنمو المتسارع الذي يعيشه العالم، فالوضع الحالي الذي تفرضه هذه الظروف لا يعتمد على ما يقدمه هذا العالم للمنظمة، بل على إطلاق مخزونها من الموارد البشرية، بتشجيعهم على الاندفاع نحو ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير وفي العمل، وفي حلّ المشكلات، ويبقى من بين الأدوار المهمة للمنظمات الحكومية والخاصة البحث واكتشاف أي من هذه الدوافع الموجودة لدى العاملين يمكن أن تعطي نتائج إيجابية للمنظمة، والعمل على استنهاضها في نفوسهم وتشجيعهم على الإبداع الإداري بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم وعلى هذه المنظمات.

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي¹:

- المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من

¹أخراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ري (سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص26.

القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
 - الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
 - التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
 - اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
 - التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.
- **المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة مايلي:
- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
 - المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
 - حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق والحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخراف.
 - انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
 - اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
 - تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.
- **المرحلة الثالثة:** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال تشهده - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها

مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها؛ حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

2- تعريف الإبداع

لو رجعنا إلى أصل الكلمة عند العرب هي الابتداء، وأبرز من عُني بهذا المفهوم من علماء العرب ابن الجوزي، والشاطبي، إذ يقول الشاطبي في كتابه (الاعتصام) "إن الابتداء: طريقة مخترعة ومغايرة للمألوف"¹. وقال ابن الجوزي: "بأنه فعل لم يكن، فابتدع"².

أ- المعنى اللغوي للإبداع

الإبداع كما جاء في لسان العرب: "مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً"³. جاء في المعجم الوسيط: "بَدَعَهُ بَدْعًا أَي أَنشَأَهُ عَلَى غَيْرِ مِثَالِ سَابِقٍ، وَالْإِبْدَاعُ عِنْدَ الْفَلَسَفَةِ إِيجَادُ الشَّيْءِ مِنَ الْعَدَمِ، وَالْإِبْتِدَاعِيَّةُ: نَزْعَةٌ فِي جَمِيعِ فُرُوعِ الْفَنِّ تَعْرِفُ بِالْعَوْدَةِ إِلَى الطَّبِيعَةِ وَإِثَارِ الْحَسِّ وَالْعَاطْفَةِ عَلَى الْعَقْلِ وَالْمَنْطِقِ وَتَمْتِيزُ بِالخُرُوجِ عَنِ أَسَالِيبِ الْقَدَمَاءِ بِاسْتِحْدَاثِ أَسَالِيبٍ جَدِيدَةٍ"⁴. وقال تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنَّا نَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾ (الأحقاف*9). أي ما كنت من أول الرسل، والبديع من أسماء الله تعالى وذلك لإبداعه الأشياء

¹حدنان محمد زوزو، مفهوم البدعة في الثقافة الإسلامية، مجلة آفاق، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد1، 2000، ص43.

²بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص121.

³ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2005، ط5، ص125.

⁴محمد أمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2011، مجلد 2، عدد 1، ص28.

وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال تعالى: ﴿يَدْبِعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (البقرة*117)¹.

ولقد اتفقت معاجم اللغة على أن "الإبداع" يعني: اختراع الشيء، إنشاءه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها².

ب- المعنى في اللغة الانجليزية

أما في اللغة الانجليزية فتشتق كلمة إبداع (Creativeness or Creativity) من كلمة الخلق (Creation)، والفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Creare) ومعناها يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا، إن أصل كلمة إبداع (Creativity) كما ورد في قاموس ويبستر، يعود إلى المصطلح اللاتيني "Kere" الذي يعني النمو أو سبب النمو، والفعل الانجليزي يبدع (Create) يعني يوجد أو يصنع أو يؤصل (Originate)، ومن يتصف بهذا الوصف يكون مالكا للقدرات الإبداعية والاسم (Creativity) يشير إلى خاصية الإبداع أو القدرة على الخلق، في حين جاء تعريف للإبداع على انه القدرة على جمع الأفكار وتحويلها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار³.

ج- المعنى الاصطلاحي للإبداع

ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter مند 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁴.

وعرّف الشمري الإبداع على أنه: "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية"⁵.

¹دهام بن هجرس الجبلي، عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع- دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص46.

²يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرين، بيروت، 2002، ص483.

³نقلا عن محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 282.

⁴ابن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد1، 2008، ص 148 .

⁵الشمري فهد، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، السعودية، 2002، ص8.

أما يبرز فقد عرّف الإبداع بكونه: "قدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق إنجاز تتوفر فيه سمات الأصالة والابتكار"¹.

في حين يعرّفه Peter Drucker بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"².

ويعرّف الإبداع بأنه: "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات"³.

أما "جروان" فيعرّف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"⁴.

وبحسب رأي Hitt فالإبداع هو: "الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل الأخذ بموجبها، إما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً"⁵.

كما يُعرّف الإبداع على أنه: "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل على تطوير السلع والعمليات المرتبطة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى كذلك إلى المعدات والآلات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية"⁶. والإبداع من منظور اقتصادي هو: "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة"⁷.

نلاحظ أن هناك اختلاف في تعريف الإبداع نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ومرد ذلك عاملين هامين أولهما: اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، وثانيهما: وجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة. فبعض العلماء يربط الإبداع بالفرد والبعض الآخر يربطه بالجماعة والمنظمة، فمنهم

¹ صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، جامعة سانت كلمنتس، أطروحة دكتوراه، 2011، ص 58.

² ابن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص 209.

⁴ جروان عبد الرحمان، الإبداع- مفهوم، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة، 2002، ص 22.

⁵ Hitt and all, Strategic Management Competitiveness and Globalization, 4ed, Australia, South Western, 2001, p 525.

⁶ درار يحيى، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة- دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جوان 2017.

⁷ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 15.

من عرفه على أساس نفسي وتربوي ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، ففي العلوم الاجتماعية يمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع أو معظم الباحثين في هذا المجال، وفي هذا يقول الكسندر روشكا (Al-Rosca) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص: "إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة"، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر"¹.

وكما اجمع العلماء والباحثين على أن الإبداع يعني التطبيق العملي لما تم ابتكاره، فقد يكون الإنسان مبتكرا ولا يكون مبدعا، حيث يكون له القدرة والإمكانية على اكتشاف أفكارا جديدة دون أن يستطيع أو يرغب في تجسيدها في ارض الواقع.

أما علماء النفس والتربويون فقد كانوا أكثر تعصبا للفطرة الشخصية والفردية لمفهوم الإبداع؛ حيث يرون أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة، وأن المكتسبات الفردية تضحل في إطار الجمع وتدوب معها الشخصية الخاصة لكل فرد.

وعليه، فالإبداع هو إنشاء فكرة أو طريقة جديدة بناءً على قدرات عقلية واستعدادات فكرية وخصائص شخصية ضمن بيئة إدارية مناسبة، باستخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلا.

3- مصادر الإبداع

تبعاً لكل من (Antonio Lerro et al) نجد أن مصادر الإبداع ممثلة في (الرأس مال الفكري والموارد المادية) تعتبر عامل أساسي لتشكيل القدرات الإبداعية، حيث أن هذه الأخيرة تحول المعرفة، المهارات، الأفكار والموارد إلى منتجات، عمليات ونظم جديدة لفائدة المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة²، يسعى الباحثين جاهدين لفهم تجارب دا فينشي و أينشتاين، و اديسون وما شابه ذلك، ويتساءلون عن السر، والجواب هو الإبداع في التفكير. ومن هذا المنطلق نجد مصادر الإبداع المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تتمثل في العناصر التالية:

أ. الرأس مال الفكري

يُعرّف بكونه: "تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن والمهارات الاحترافية والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية"³.

¹حسن ابشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح، والتطوير الإدارة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، عدد59، 1988.

²صبرينة ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص17.

³Abdul latif Salah , Fauziah Selamat, Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies, International Review OF Business Research Papers, March 2007, Vol 3, N° 2, p 263.

كما يعرفه Ulrich بأنه: "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"¹.
ويُعرف كذلك بأنه: "مجموع كل ما يعرفه كل فرد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق"².
وعليه فراس المال الفكري هو مورد أساسي في المنظمة يمثل ممتلكاتها من المهارات البشرية والهياكل التنظيمية وقواعد المعلوماتية إضافة إلى أصحاب المصلحة، وما يتمتعون به من معرفة وخبرة، والتي تساهم في تحسين قدرة المنظمة على المنافسة والريادة.

- أدوار الرأس مال الفكري: تعمل كل المنظمات على تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، مما يجعلها على يقين أن هذا الأخير ليس مهمته تجميع الإيرادات فقط، وإنما هناك أدوار يمكن أن يؤديها رأس المال الفكري مما يجلب النفع والفائدة للمنظمة، وهذه الأدوار تتمثل في³ :

● **الأدوار الدفاعية: وهي:**

❖ حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات الرأس المال الفكري للشركة .

❖ حماية حرية التصميم والإبداع .

❖ تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى

● **الأدوار الهجومية: وهي:**

❖ توليد العائد عن طريق: المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية

الفكرية للشركة، الموجودات الفكرية للشركة، معرفة الشركة ومعرفة - كيف (براءة الشركة).

❖ ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

❖ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

❖ تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

❖ صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

¹مطلبك الدوري زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص7.

²راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 182.

³زبلاط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة- دراسة حالة لبعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس - مؤسسة عزوز- مجمع حسناوي، CMA -ENIE، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص29.

- **مكونات رأس المال الفكري:** تتوقف القيمة السوقية للمنظمة على نوعين من الرأسمال، الأول رأس المال والذي يشمل: المال النقدي والممتلكات والتجهيزات، والثاني رأس المال الفكري، والذي نوجز مكوناته في الآتي¹:

● رأس المال البشري: ويشمل ما يلي: متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب للموظف، رضا العملاء، نجاح برامج اقتراحات الموظفين، دوران الموظفين، القيمة المضافة / الموظف، المقاييس المختلفة للابتكار، المبيعات من المنتجات الجديدة، هامش الربح من المنتجات الجديدة، كفاءة البحوث والتطوير.

● رأس المال الهيكلي: يشمل ما يلي: المصروفات الإدارية، إعادة استخدام المعرفة مثل عدد مرات الدخول إلى مواقع الانترنت، مقاييس الجودة، زيادة الإنتاجية الممكن إرجاعها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، زمن الدورات والعمليات، براءات الاختراع المسجلة بواسطة آخرين، المخزون / المبيعات.

● رأس مال العملاء (العلاقات): يشمل: النصيب في السوق، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة، هامش الربح الإجمالي، تكلفة اكتساب العملاء.

- **أهمية رأس المال الفكري:** يقول Drucker أن أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون هو الرأس المال الفكري، إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية². حيث يتميز هذا القرن بقوة اقتصاد المعرفة الذي ظهر كعامل يعطي للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرارية والتنافس، فزاد اهتمام المنظمات بالمعرفة وبدأت بتغيير استراتيجياتها من إدارة الموجودات الملموسة إلى إدارة الاستثمارات غير الملموسة المتمثل في الموجودات الفكرية، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي³:

● يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.

● يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل

¹ستيوارت توماس . أ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الفنية، 2004، ص 12.

²زبلاط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³الحياوي قاسم علوان، الزعلوك إبراهيم محمد، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي: الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 27-29 نوفمبر 2006، ص 14.

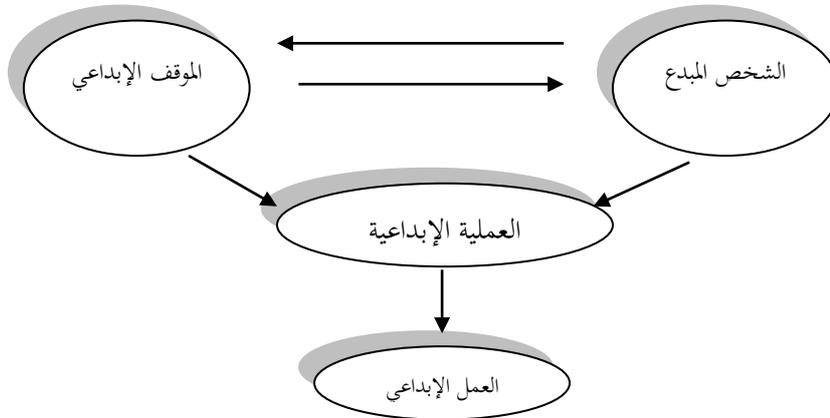
- يكون رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

ب. الموارد المادية

إن توفير المنظمات المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة للعمل وتوظيف أفراد مبدعين يمكنها من الحصول على الأفكار الإبداعية وبتيح للعمال الإبداع، وتدفع الأفكار الإبداعية يمكن الحصول عليه من مراكز البحوث المتخصصة أو من المنظمات المتخصصة في الاستثمارات والتطور الإداري والفني، وكذلك عمليات التدريب للأفراد ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فتوفير الموارد المادية يشجع العامل ويجعله يشعر بالراحة وبالتالي يخرج ما لديه من أفكار وطاقات إبداعية، وتشمل الموارد المادية تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالتجهيزات والبنائات والأموال وغيرها. ويمكن أن نقسم هذه الموارد إلى¹:

- المواد الأولية: تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسيرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي وكبير على المنتج المقدم .
- معدات الإنتاج: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.
- الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

الشكل (12) مكونات الإبداع

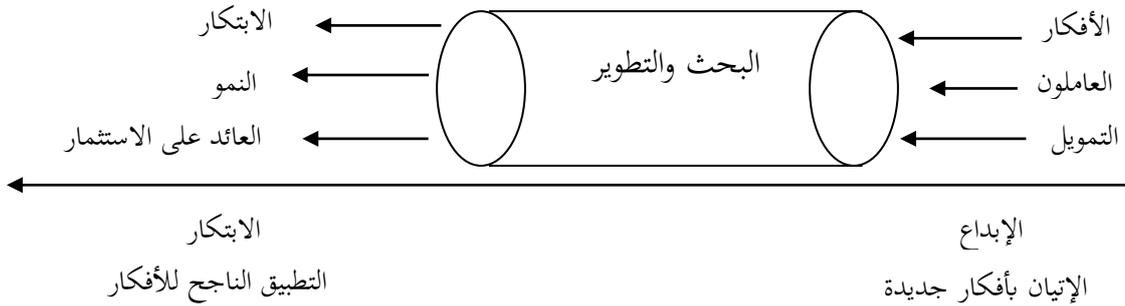


¹صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص21.

المصدر: العبد الكريم راشد، العبيد إبراهيم، إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي، مشروع تطوير استراتيجيات التدريس النشرات العلمية لحقيبة "إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي"، وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 7.

فقد ذكر بعض الكتاب أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع والتي تشكل مكونات الإبداع، فالنواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار تكون بعد القيام بالعملية الإبداعية، من خلال حل المشكلات واستغلال أنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي يقوم بها الفرد للوصول لفكرة ناضجة، وهذا بعد التفاعل بين الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات إبداعية (الشخص المبدع) والموقف الإبداعي.

شكل (13) : مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد،

عمان، الأردن، 2011، ط 1، ص 36.

يبين الشكل (13) أن الإبداع يمثل مدخلات المؤسسة المبدعة والابتكار يمثل مخرجاتها؛ حيث يشكل الإبداع الإتيان بأفكار جديدة، تشمل الأفكار الإبداعية والعاملون المبدعون مع توفير التمويل اللازم، للقيام بعمليات البحث والتطوير لتحسين اقتصاديات المؤسسة وتطوير منتجاتها وعلمياتها بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة التنافسية من خلال وبلورة هذه الأفكار في الميدان وصولاً إلى الابتكار بالتطبيق الناجح للأفكار؛ حيث أن تجسيد هذه الأفكار في الميدان يعطي المؤسسة منتجات وخدمات تعود عليها بإيرادات فتحسين الإنتاج القائم وابتكار منتجات جديدة ينتج عنه عائد اقتصادي فعال، فالإبداع يأتي بأفكار جديدة يشكلها الابتكار حتى تكون ملموسة وذات فائدة.

4- الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، إذ يعتبر موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وأصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، فالإبداع في الإدارة متعلق بتوليد الأفكار الجديدة في

مجال الإدارة، وفي كل وظائف الإدارة التي يتم انتهاجها في تطبيق أساليب تطوير المنتجات وفنون قيادة فرق العمل وسبل تحسين الخدمات للعملاء.

أ. مفهوم الإبداع الإداري

هناك تباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري، فاختلاف العلماء في تعريفه كما أشار له الكثير من الباحثين، يعود لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى تشتت المحاور والمنطلقات الأولية للإبداع. وقد قدم بعض المؤلفين تعريفا للإبداع الإداري على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل، ويعرفه آخرون على أنه الاستخدام الناجح للعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة¹.

وحيثما أراد "المطيري" أن يعرف الإبداع الإداري نظر إليه بنظرة شمولية من جميع الجوانب فقال: "إن الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسي"².

كذلك نظر "عكروش" للإبداع الإداري نظرة شمولية فوصفه بكونه: "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"³.

وعرّف "القاسمي" الإبداع الإداري بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات"⁴.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط4، ص389.

² المطيري نواف بن بجاد، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، السعودية، 2005، ص42.

³ مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص10.

⁴ عبد الرحمان برقوق، إلياس لبوز، المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016، ص18.

كما عُرّف الإبداع في الإدارة بكونه: "القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإداري، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين"¹.

أما "العواد" فقد عرف الإبداع الإداري بأنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير"².

والإبداع الإداري هو التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة وبما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد، لأن الإدارة تهدف إلى نشوء واعي هادف، يوجه نحو تحقيق الاستجابة لأفضل الخدمات وزيادة الأداء بشكل تدريجي، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة وتحسين علاقات العمل في المؤسسات العمومية كما في مفاهيم فرق العمل والعمل الجماعي، تحسين علاقات المؤسسات العامة مع بيئتها الخارجية، كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة³.

ويشير الإبداع الإداري أيضاً إلى: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب، لتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن الإبداع، ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية، وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة"⁴.

كما يرى "دركر" أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه: "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظمي تكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية"⁵.

¹جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ط 1، ص 209.

²العواد عبد الله بن محمد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 22.

³نجيم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط 1، ص 416.

⁴باسم علي عبيد حوامدة، محمد عبود حراشنة، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، م 18، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 2، 2006، ص 494.

⁵توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 14.

وعليه فالإبداع الإداري هو التغيير الذي يؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال بناء تنظيمي واستراتيجي ومبادرات فردية وجماعية، تعمل على تطوير التفاعل بين عناصر المنظمة بما يتيح لها فرصاً جديدة في بيئة تنافسية، بالخروج من النمط التقليدي في التفكير إلى النمط الإبداعي الذي يضمن لها تحصيل إيرادات ونتائج هامة ترجوها المنظمة.

ويرى المهتمين بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع الإداري تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي وبناء ثقافة في المؤسسة.

ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط والتغيير ووسائل التعامل معها، أما بناء أو خلق الثقافة المؤسسية فتتلخص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة!

ب. أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، وبالنظر للتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم، فقد أدى هذا إلى حدوث مشكلات عديدة، لذلك على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات.

ويشير "عسيري" إلى أن أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها².

وتظهر أهمية الإبداع في المجالات التالية³:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛

¹عمومون رمضان، بن زاهي منصور، معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، سبتمبر 2013، العدد 12، ص 70.

²عسيري يحي علي، مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1999، ص 12.

³بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 5 - 6.

- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

فالإبداع نعمة من النعم التي أنعم الله -عز وجل- بها على بني البشر، فهو السبيل للحصول على الأفضل دومًا فلا يكون إلا لمن جدّ سعيه وكبرت همته ونجحت إدارته، فأهمية الإبداع الإداري دفعت منظمات لتبني الفكر الإبداعي، وبعضها تشتري المبدعين من منافسيها للحصول على نقاط الضعف والقوة لديهم، والعمل على رفع كفاءة العمل والإنتاجية بطرق تتناسب مع رغبات المستهلكين، فهو يعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكّنها من قيادة السوق، كما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من منظماتهم التي يعملون بها أو من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

ج. خطوات الإبداع الإداري

يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي¹:

- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها؛ كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنًا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر؛ حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.
- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع؛ حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص 22.

د. مبادئ أساسية للإبداع الإداري

- لقد وضع الكثير من مسيري المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع ولاسيما الإبداع الإداري، وحتى تساير منظماتنا التطورات وتكون أساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها خاصة من طرف القادة ومتخذي القرارات، وهذه المبادئ نلخصها في النقاط التالية¹:
- أفسحوا المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.
 - إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
 - احترم الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
 - حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
 - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط بل بين نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.
 - التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لان الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.
 - ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بلا الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بدل المستحيل من أجل الوصول إليها وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكبير.

¹ نفس المرجع، ص 122.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لان العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لان التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد.

هـ. معوقات الإبداع الإداري

يواجه المدراء اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم وقد تطلق على هذه الإشكالية صدمه الفجوة المعرفية، وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها، والصراع هو صراع إداري يكمن في الاستمرار على إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغيير الحاصل في إمكانيات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوفر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الموظفين فتحت أشكال متعددة من الصراع¹.

ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري، لأن العملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة، إلا أنه في كثير من الأحيان يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة هذه العناصر التي تتداخل مع بعضها البعض، ويلاحظ أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد أو تسميات العوامل التي تعيق الإبداع وإن كان هناك تكامل فيما بينهم واتفاق على بعض المعوقات مثل مقاومة التغيير، إذ تؤثر تلك العوامل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين وتضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف المناسبة للإبداع.

-تصنيفات معوقات الإبداع الإداري: وتصنف معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي: معوقات عقلية، معوقات انفعالية، معوقات دافعية " الخوف والتردد"، ومعوقات تنظيمية².

- المعوقات العقلية: تتمحور جملة المعوقات التي تقف في وجه العقل من ضعف قدرة الشخص على الإدراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة، والعمل على تحليلها من حيث

¹محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن، بشأن العوامل المفضرة للشعور بالتمكن- دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، 2004، ص ص 1607-1636.

²هينجر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، عبد الرحمان توفيق، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 48.

اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماده على الإحساس والبداهة بالصحيح والخطأ عند حل المشكلة واستخدام أساليب مألوفة ومنمطة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط تنفيذية بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور الدائم بأن حل المشكلة أو الموقف تحتاج إلى عملية عقلية معقدة وطويلة ومع الاعتقاد أنه لن تؤدي إلى حل صحيح¹.

كما أن المعوقات العقلية تؤدي بالشخص الإداري إلى خاصية الجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب "دع القارب يسير بهدوء"، والانتقال إلى الاستنباط والاستنتاج دون إعطاء وقت للخيال، ويدرس ويجرب كل الأفكار المطروحة، ويحدث المعوق العقلي عندما يكون هناك²:

- ❖ خطأ في الإدراك.
- ❖ أو خداع في الإدراك.
- ❖ ضيق في الإدراك.
- ❖ صعوبة عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- ❖ إضافة محددات صناعية من جانب المدير.
- ❖ وضع افتراضات زائدة عن المشكلة.
- ❖ عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.
- ❖ التسليم بوجود حل واحد صحيح.

● المعوقات الانفعالية: وهي أساسا معوقات نفسية وعاطفية والتي يلعب فيها الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية فهو يكبل الأفكار ويقيد حبال استطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار³.

وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها⁴. وإن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول

¹لبوز الياس، دور الإبداع في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة - اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص 74.

²محمد الحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تنمية المهارات القيادية لدى مديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، القاهرة، مارس 2007، والواردة في كتاب تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 85.

³توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 43. (بتصرف)

⁴عبد الفتاح نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، 1995، ص 67.

والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد¹.

وإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها². كما أنه عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم³.

● معوقات دافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للتجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة⁴.

إن ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري يتطلب رغبة داخلية حقيقية من جانبهم بحيث يكونون على درجة عالية من الاستعداد ومدفوعين إلى الدرجة التي تجعلهم يبذلون جل جهدهم الإيجابي المحقق للإبداع، فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف الرغبة الداخلية للمديرين في التجديد والابتكار وقلة تشجيع المديرين عن المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز والمعوقات أمام الأفكار الجديدة⁵.

● المعوقات التنظيمية، البناء التنظيمي: وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمؤوسين مع فرض رقابة لصيقة على المؤوسين، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري، نتيجة عدم قدرة المؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد والمسألة من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات، مما يحد بقوة فرص الإبداع والابتكار والتجديد⁶.

¹عبدالوهاب علي، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة بالرياض، السعودية، ع 25، 1999، ص 43.

²جومان كارول، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2001، ص 32.

³السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 272.

⁴أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية- دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 1، 2015، ص 186.

⁵ليبوز إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁶عبدالوهاب علي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

إن للبيئة التنظيمية أهمية بالغة في دعم أو إعاقة الإبداع؛ حيث أن البيئة التنظيمية التي تضمن مبادئ المشاركة في وضع أهداف العمل وإجراءات واتخاذ قراراته بين الرؤساء والمرؤوسين، ووجود قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة وتشجيع أفراد التنظيم على المناقشة وتبادل الرأي وتوفير فرص التقدم والرقى للأشخاص المبدعين وقيام العلاقات على الثقة والاحترام المتبادل يدعم بقوة الإبداع والابتكار الإداري، بينما البيئة التي تحرص على البيروقراطية والديكتاتورية والمركزية والرقابة الشديدة على العاملين وعدم إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين، فإن تلك العوامل والمظاهر تشكل ضغوط كبيرة وشديدة تحد من فرص الإبداع والابتكار¹. ويشير "الفريوتي" إلى أن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها².

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. ويضيف "الصيدلاني" المعوقات التنظيمية: "ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة"³.

- **ممارسات تعيق الإبداع الإداري:** يوجد في المنظمات أساليب إدارية معينة يشرف عليها أشخاص معينون يمكنها أن تساهم في موت التفكير الإبداعي، وبالتالي تعيق الإبداع الإداري بالمنظمات؛ حيث يوجد قتلة يستهدفون الإبداع، يتميزون بسمات معينة، لا بد من التعرف عليهم لمجابهتهم، فقد يندس أولئك القتلة المشتبهون داخل مستويات الإدارة المختلفة، ويتضمن الجدول الموجود أدناه، تصنيف للشخصيات المريضة التي تجسد جميعها صفات مدمرة تعيش داخل الأنظمة على جميع مستوياتها.

¹عزبل سعد عبد الله العيسى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1996، ص45.

²القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2000، ط1، ص308.

³الصيدلاني خالد صالح أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001، ص212.

جدول (05) نموذج دورة حياة التفكير الإبداعي - موت التفكير الإبداعي

موت التفكير الإبداعي: مراحل الانتكاس			
المشتبه بهم	سلاح القتل	عملية القتل	
		القمع	المرحلة الأولى
استخدام التحكم والخوف لتقييد التفكير المنفتح			
البيروقراطية، التنمر، القيادة، القمع	الإرغام الساحق	التحكم (طاقم التحكم)	
الخوف من الفشل، الخوف من المجازفة، الخوف من المجهول	الإرهاب المطبق	الخوف (عائلة الخوف)	
		التقييد	المرحلة الثانية
استخدام الضغط والعزل لتقييد الأفكار			
الإجهاد المفرط، تعدد المهام، التوقعات غري الواقعية	الإجهاد الخانق	الضغط (جماعة الضغط)	
موت التفكير الإبداعي: مراحل الانتكاس			
المشتبه بهم	سلاح القتل	عملية القتل	
مصادر المعلومات المتحيزة، التجانس، الافتقار إلى التنوع	الانحياز الصارم	العزل (زمرة العزل)	
		التدهور	المرحلة الثالثة
		تثبيط النمو بسبب اللامبالاة	
الافتقار إلى التحفيز، الافتقار إلى المبادرة، الافتقار إلى الدافع	الحمول الفتاك	اللامبالاة (عشرية اللامبالاة)	
		التدمير	المرحلة الرابعة
		ضيق الأفق والتشاؤم المدمران	
الحنكة المقيّدة، التحيز، التفكير الجماعي	التعصب العنيد	ضيق الأفق (عصابة ضيق الأفق)	
السلبية، اليأس، الافتقار إلى الثقة	السلبية الخبيثة	التشاؤم (فوج التشاؤم)	

المصدر: أندرو جرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟ وكيف يمكن إعادته للحياة؟ سبع استراتيجيات أساسية تجعلك أنت وفريقك ومؤسستك أكثر إبداعاً، ترجمة: أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2015، ط 1، ص 36-37.

كما نلاحظ في الجدول (05) في المراحل الأربع لعملية قتل الإبداع، يوجد في المؤسسات أفراداً يقتلون الإبداع كما توجد سياسات معينة تقتل الإبداع لدى الفرد، فتشتمل مراحل تدمير الإبداع المبينة في الجدول على:

- المرحلة الأولى: القمع .

- المرحلة الثانية: التقييد.
- المرحلة الثالثة: التدهور.
- المرحلة الرابعة: التدمير.

حيث هناك سبعة قتلة إبداع محتملون مشتبه بهم وأسلحتهم تُسهم في هذه العملية الانتكاسية، فلا بد من تحديد المبادئ والنظم التي تُديم المناهج السلبية التي تحد من الإبداع أو تقضي عليه، لتحديد طريق الإبداع بالوصول إلى التفكير الإبداعي، فالتعرف على قتلة الإبداع المحتملين أي المشتبه بهم، يتم بتحليل الأنماط النفسية للأفراد؛ بحيث نجد أنها غالباً ما تضم طائفة من الشخصيات المريضة التي تجسد جميعها صفات مدمرة تعيش داخل الأفراد والأنظمة وفي المجتمع على جميع مستوياته، فالقمع يقوم به أولئك الذين يسحقون الفكر المستقل والإرادة الفردية، وعائلة الخوف، هم قتلة هادئون في استطاعتهم تقويض الثقة وقهر الفرد.

فالمشتبه به الأول هو الأنظمة القمعية، حيث يستلزم الإبداع على الأقل بعض الدعم من القمة، فالقادة الذين يظهرون شكوكهم حول الأفكار الإبداعية دون دراسة، والذين لا يعترفون بالجهود الإبداعية الصادرة من طرف العمال فهم بذلك يطفئون الأمل لدى العمال، أما المشتبه به الثاني وهو البيروقراطية وميزتها الالتزام الصارم بالقواعد والتنظيم المبالغ به، فالهياكل الصلبة تقتل الإبداع، فالمنافسة والتغيير في البيئة الخارجية تتطلب المرونة في العمل وأساليبه، أما المشتبه به الثالث فهو القيادة المتنمرة، حيث يميل المديرون المتنمرون أيضاً إلى خلق بيئات عمل تنافسية وهي مدمرة أيضاً في الواقع، فتشجيع المنافسة بين العمال يُدمر الإبداع التعاوني الذي يزدهر في البيئات المفتوحة التي تتقبل الآخرين، والمشتبه بهم الآخرين هم عائلة الخوف والتي تشمل: الخوف من الفشل - الخوف من المجازفة - الخوف من المجهول، فتستخدم الذعر حينما يشعر ضحاياها بالضغط الشديد فيغرقون تحت وطأة القلق المفرط، فالخوف يدمر الإبداع عبر وضع الأفراد باستمرار تحت الضغط، أما المشتبه بهم الآخرين فهم جماعة الضغط، ينتهجون سياسة الضغط على ضحاياهم إلى أقصى حد، باستنفاد طاقة ضحاياهم، فيجهدهم مما لا يترك لهم المجال للإبداع.

ففي الو.م.أ كانت تكاليف الرعاية الصحية للعمال المصابين بمستويات مرتفعة من الإجهاد أكثر ب 50% ممن أقروا مستويات أقل من الإجهاد أثناء العمل. والذين عانوا من الاكتئاب إلى جانب الإجهاد تكلفوا رعاية صحية بنسبة 150% أكثر من غيرهم، بزيادة سنوية أكثر من 1700 دولار أمريكي للفرد. ويرتبط الإجهاد بصورة وثيقة بالإرهاك الوظيفي¹، حيث تُكبد التكاليف المتعلقة بالإجهاد الشركات نفقات كبيرة، وفي اليابان سمي الإجهاد في العمل "كاروشي" ومعناها الحرفي هو "الموت من فرط العمل"، حيث يؤثر الضغط النفسي بالصحة خاصة عندما تكون متطلبات الوظيفة كبيرة لكن القدرة على اتخاذ القرارات ضعيفة.

¹R. Z. Goetzeland all, The relationship between modifiable health risks and health care expenditure- An analysis of the multiemployer HERO health risk and cost database, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 1998, 40: 8, p 43-54.

كما تضم جماعة الضغط إدمان التكنولوجيا التي رغم كونها توفر لنا الوقت إلا أن إدمان البريد الإلكتروني مثلا يضعف الابتكار والإبداع لدى المتلقي، وتضم جماعة الضغط ارتفاع سقف التوقعات، فالصراع بين الأدوار في ضوء يؤدي إلى الضغوط الناتجة عن الوقت فالكل يسعى إلى تغيير الأدوار، كلما زادت التوقعات في كل من هذه الأدوار، ازداد حجم الضغط الإجمالي الذي يتعرض له، وعادةً ما يقضي الصراع بني الأدوار على شعور الفرد بالاندماج النفسي مع الوظيفة.

أما قتلة الإبداع العازلين والذين يشتملون على مصادر المعلومات المتحيزة (مثل وسائل الإعلام) وملازمة الأشخاص المتشابهين فكريًا (التجانس) والافتقار إلى التنوع، فيستخدمون سياسة التفرقة حتى يجبروا الضحية على الامتثال لتحيزاتهم، فيضعون ضحاياهم بعيدا عن الأفكار والمعلومات المختلفة، ويمنعون عنهم الآراء المتنوعة فلا يمتلك الضحايا إلا خيارات محدودة دون درايتهم بذلك، وهذا يعيق الإبداع، كما أن المتشابهون يشكلون مجموعة ذات أساليب متشابهة سلوكيًا وفكريًا وتعليميًا يجسدون رتابة في المستوى ويخلقون بيئة بها تنوع ضئيل في الأفكار، كما أن الافتقار إلى التنوع على مستوى القيادة في المؤسسات يمكنه أيضا أن يؤدي إلى مشكلات.

وقتلة الإبداع الذين يتميزون باللامبالاة ليس لديهم دافع لإحراز النجاح أو التقدم ويتميزون بوجود الرغبة في رؤية الآخرين يعانون نفس الألم، والمنظمات التي تعاني من اللامبالاة تعم فيها غالبًا ثقافة مدمرة تتصف بالخداع والتنمر، أما عصابة ضيق الأفق، ينتهجون أسلوب تعسفي يشبه العزل، تكون أنماط سلوكياتهم مألوفة وقياسية، فالتحجر في اتجاه واحد فقط، يعيق الفرد على رؤية الاحتمالات البديلة.

كما يعمل فوج التشاؤم وهو الأخير على القتل الخفي للإبداع؛ بحيث يتم التدمير ببراعة عبر حالة ذهنية سامة تسبب اعتلالًا بالأعصاب، بحيث يتوصلون بسلبية مع الآخرين.

ثانيا: مقتضيات تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة

1- متطلبات الإبداع الإداري

إن المتبع للمؤسسات الرائدة على مستوى العالم يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات تقريبا والتكنولوجيا التي تمتلكها نظيراتها من المؤسسات غير المبدعة في نفس مجالها؛ إنما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تحوّل لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط، وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة وأصحاب المصالح.

وباعتبار الإبداع حالة بشرية تمتاز بكونها طاقة كامنة داخل الفرد، فإن امتلاك الأفراد داخل المؤسسة لسمات الإبداع وحدها لا يكفي لممارستها ما لم يتم توفير البيئة المناسبة لذلك للانتقال بالسمات والأفكار إلى ميدان الواقع؛ حيث أن الإبداع مرهون بالإضافة للرغبة فيه، إلى القدرة على النمو والتطور والتفكير المتجدد، التي تتطلب القلب الإداري والبشري المناسب، وتعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد

على تنمية عملية الإبداع الإداري، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في انجاز العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.

وتحقيق التفكير الإبداعي في الواقع وفي المؤسسات لن يتحقق إلا لمن لديهم مقومات الإبداع الإداري التي تمكنهم من استغلال وتوظيف المعرفة المخزونة والمترابطة لديهم في النظر إلى الأشياء والظواهر والمشكلات بصورة مختلفة وجديدة عما سبق، وقد تم تحقيق هذه المقومات كما يلي¹:

- القدرات المعرفية والتي تشمل القدرات المختصة باكتشاف معلومات جديدة، وهي بدورها تتكون من:

- القدرة على الإحساس بالمشكلات.
- القدرة على حل المشكلة إبداعياً.
- إعادة التنظيم أو إعادة التجديد.

- القدرات الإنتاجية والتي تتكون من:

- الطلاقة.
- المرونة.
- الأصالة.
- السير نحو الهدف.
- التمكين.

أ. القدرات المعرفية

تعد المعرفة أساس التفكير الإبداعي وتطوره وفاعلا مهما لعمليات الإبداع الإداري والابتكار في المؤسسة، وأحد الموجودات المهمة في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة، وتتجسد القدرات المعرفية لدى الإداريين في القدرات المختصة باكتشاف معلومات جديدة أو التعرف على معلومات قديمة وذلك من خلال:

- القدرة على الإحساس بالمشكلات: تُعد أحد أهم القدرات لدى الإداريين والذي يتطلب القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، وهي بداية الإبداع لدى أي مؤسسة أو جهاز إداري.

ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير

¹صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص73. (بتصرف)

العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها¹. ومهارة التحسس بالمشكلة من قبل المدراء المبدعين تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات القبلية لتحقيق التفكير الإبداعي لديهم ومنها²:

- القدرة على الإحساس والشعور والتنبؤ بالمشكلة.
- الوعي والاعتراف بوجود مشكلة ضمن مجال محدد .
- زيادة الوعي بأهمية الموقف أو المشكلة وضرورة التحكم والسيطرة عليها.
- القدرة على التركيز المباشر.
- القدرة على التنظيم

فالإحساس بالمشكلات ينشط فكر المبدع للوصول إلى التفسيرات أو الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل هذه المشكلات بعيدا عن الروتين وعن المألوف الممارس من قبله.

- القدرة على حل المشكلة إبداعيا: تتجسد قدرات المديرين المبدعين في حل المشكلات إبداعيا من خلال ثلاث مراحل هي³:

- إيجاد المشكلات.
- تطوير حلول مبتكرة لهذه المشكلات.
- تنفيذ هذه الحلول على الواقع العملي.

-إعادة التنظيم أو إعادة التجديد: يشير إلى قدرة المدير المبدع من حيث التفكير الإبداعي في تحويل شيء موجود بالفعل إلى شيء آخر يختلف في التصميم أو الوظيفية أو الاستعمال، وقد أكد الكثير من علماء النفس والاجتماع وعلماء التنظيم أنه كثيرا ما ينحصر حل مشكلة ما في إعادة صياغة المشكلة نفسها ثم حل المشكلة الجديدة، وهنا تكمن القدرة الإبداعية للمديرين المبدعين⁴.

فالقدرات المعرفية للعمال تساعدهم في إعادة تحليل وتنظيم الأفكار بحسب المواقف المتنوعة، وبالتالي الوصول إلى الحلول للمشكلات المتكررة، عن طريق تلك الأفكار الإبداعية، التي تكون نواة لمنظمات عالمية إذا ما تم الاهتمام بها وتطويرها.

ب. القدرات الإنتاجية

تنظر الشخصيات المبدعة إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من النجاحات، لمساعدته

¹جروان عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص157.

²عدنان يوسف العتوم، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط3، ص145.

³صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴سعد الدين خليل عبد الله، الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2001، ط1، ص46.

للفرد على تطوير نفسه ومؤسسته، والنظر دوماً إلى الأمام والتخلص من المعوقات والقيود التي تحبط العزيمة. وإن القدرة على توليد الأفكار الإبداعية من أهم المهارات الإنتاجية للشخصية للمدير المبدع، فالإبداع قدرة عقلية تدفع المدير للبحث عن الجديد وإنتاجه، فالمبدع هو من يطلق طاقاته الإبداعية الكامنة من عقلاها وفتح المجال لها. والعمل على تطوير هذه الطاقات ودعمها بالمعلومات والمعارف والممارسات الإبداعية الناتجة في المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يعزز لدى المدير المبدع المقومات الإبداعية الإنتاجية الآتية¹:

-الطلاقة: وتعني الانطلاق بالتفكير خارج حدود الزمان والمكان والأفراد والظروف وتحرير العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرات المدير المبدع من التفكير، فينتقل إلى كافة الاتجاهات وكافة التوقعات المتعلقة بالحدث أو الموقف أو المشكلة أثناء الحدوث أو بعد الحدوث أو قبل الحدوث، وطرح كافة البدائل الممكنة ذات العلاقة ومناقشتها بالإضافة أو الزيادة أو الحذف والنقصان. بالتفكير في كل الاتجاهات والزوايا الممكنة خارج إطار تفكير كل السابقين والحاليين مما يمنح العقل للمدير المبدع القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمتراذفات والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة من معلومات ومعارف وتجارب وممارسات لها علاقة بالموضوع². وهذا معناه أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد عندما يستطيع استدعاء أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالطلاقة مرتبطة بالزمن.

وللطلاقة ثلاثة عناصر تتكون منها تجعل صاحبها ذو قدرات إبداعية كبيرة وهي:

- الطلاقة الفكرية: وهي علاقة مرتبطة بنسبة توليد كمية من الأفكار والفكرة المولودة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة، أو قد تكون مركبة معقدة كعنوان قصة، أو جملة تعطي أفكاراً موحدة اعتماداً على شروط معينة في زمن محدد³. أي سرعة بلورة عدد كبير من الأفكار.
- الطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات: وتعني قدرة الفرد على توليد أكبر عدد ممكن من الكلمات أو الألفاظ أو المعاني واستحضارها بطريقة تدعم التفكير، بما يمنح العقل القدرة على التحليل وطرح البدائل والتصورات المتعددة، والطلاقة اللفظية وطلاقة الكميات وتحليل بعضها ليصل الشخص "المدير" في النهاية للكلمات والمعاني والمفاهيم الإبداعية الابتكارية التي تستخدم المشكلة موضوع التفكير⁴.
- طلاقة الأشكال: وهي قدرة الشخص على الرسم أو التصور الذهني للأشكال في رسوم سريعة بعدد من الأمثلة والتفصيلات عند الاستجابة الذهنية أو العقلية لمثير تم إدراكه فوراً، فمن الواضح أن الإبداع في أغلب الأحيان يحدث بصورة تلقائية، فمن طرق دراسة خطوات عملية الإبداع النظر إلى الأفراد المبدعين

¹علي الحمادي، 20 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1990، ط1، ص21. (بتصرف)

²إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات الإبداع والابتكار، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، السعودية، العدد 106، نوفمبر 2007، ص ص 32-33.

³أنس شكشك، الإبداع ذروة العقل الخلاق، كتابنا للنشر، لبنان، 2007، ط1، ص ص 20-23.

⁴محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط3، ص390.

عندما يكونون في حالة تدفق إبداعي، بمعنى أن يكونوا داخل العملية الإبداعية قلباً وقالباً يمكن على سبيل المثال الخوض في عالم الرسم وملاحظة رسام في أثناء إبداعه إحدى اللوحات ماسكاً فرشاته وألوانه، يحاول الشخص "المدير" في هذه الأثناء أن يبحث عن الخطوات المشابهة التي من الممكن أن تكون مفيدة له للوصول إلى الفكرة الإبداعية المطلوبة داخل مؤسسته¹.

- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة². فالمبدع يحاول ألا يقيد نفسه بقالب معين، ونلاحظ أن البيروقراطية تقيد الإبداع في المؤسسات العمومية، لذا يحاول المبدع دوماً استعمال أساليب عمل مختلفة.

ولقد صنّف جيلفورد بين نوعين من المرونة هما: الأولى المرونة التكيفية والتي يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً، والثانية التميز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف³. ومن أهم مميزات الشخص الذي يمتلك قدرة المرونة كأحد السمات الإبداعية هي:

- سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة.
- التحول بالتفكير إلى بعد مكاني جديد.
- التحول بالتفكير إلى بعد زمني جديد.
- تقدير الذات ومراجعتها.
- إجراء التعديل والتطوير اللازم إذا لزم الأمر ذلك.
- الارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر⁴.

وللمرونة عاملان اثنان وهما⁵:

● **المرونة التكيفية:** وتشير إلى قدرة الشخص أو المدير على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطريق الموجب المقابل للتصلب العقلي، وهي تعني قدرة الفرد أو المدير على التغيير أو تحويل التفسيرات أو التحليلات القديمة لمعلومات أخرى حديثة تهيئ السبيل إلى استخدامات جديدة في طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلات.

¹صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²المزديدي زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 1993، ص 228.

³فجر صفوت، الإبداع والمرض العقلي، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 42.

⁴سفر بن سعيد بن محمد الزهراني، استراتيجيات الكشف عن الموجودين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة، السعودية، 2003، ط 1، ص 63.

⁵صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

● المرونة التلقائية: وتشير إلى قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة، ويجب ألا نخلط هنا بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية التي تحدثنا عنها، فبينما يركز عامل المرونة التلقائية على أهمية تغيير اتجاه أفكارنا يركز عامل الطلاقة على كمية وكثرة هذه الأفكار فقط.

وعلى ذلك فإن المرونة ما هي إلا القدرة على تغيير الاتجاه أثناء العمل أو الكلام أو التفكير بطريقة سلسلة أو بالأحرى تغيير مسارات التفكير والتحليل مما يغير الموقف، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تختلف تماما عن الأفكار المتداولة حاليا أو تم تداولها سابقا.

الأصالة: يقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفعال المحيطين به ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها¹.

فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع². أي أن أفكار الفرد جديدة وغير مألوفة فكلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة قدم الفكرة زادت درجة أصالتها، بشرط أن تكون علمية ومفيدة وعملية يمكن تجسيدها في الواقع. وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منهما، فهي³:

● لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

● لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة. إن الأصالة في غايتها النهائية كسمة إبداعية لدى الفرد تعني إنتاج ما هو غير مألوف حاليا أو في الماضي، ما هو بعيد المدى، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات أو الإدراكات، وهناك من العلماء من يقول: إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

وغالبا ما يتم الحكم على أصالة الفكرة من خلال مجموعة معايير كأن تتسم بالنفذ والعمق، تكون ذات مغزى، وأن تكون ذات بعد استراتيجي كنتيجة عن الموقف.

-السير نحو الهدف: أشار الدكتور "عبد الستار إبراهيم" إلى أن البحوث والدراسات العربية في مجال الإبداع

¹الطيب حسن أبشر، مرجع سبق ذكره، ص11.

²أمينة عبد القادر علي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³صالح بن محمد بن علي الكلبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص77.

اكتشفت قدرة أو سمة إبداعية إضافية من قدرات التفكير الإبداعي، وهو السير نحو الهدف، بمعنى أن الشخص المبدع أو المدير المبدع لديه القدرة على التركيز لزمن طويل في مجال اهتمامه أو اتجاهه العقلي نحو الهدف وتخطيه لأية مشتتات أو معوقات تقف أمامه أو في طريقه، بل تزيده إصرارا في السير نحو الهدف وعلى تتبعه والسير في اتجاهه بكل قوة ورغبة والوصول إليه بشكل مباشر أو غير مباشر، والسير نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك والتوجه نحو المستقبل ومن خلال السلوك الإبداعي، ويقوم هذا التمحور على عدة أبعاد يمكن تلخيصها في الآتي¹:

- المواصلة الخيالية: وتمثل في القدرة الاستكشافية من خلال الجهد التنبؤي والاستبصاري للفرد المبدع أو المدير المبدع.
 - المواصلة الوجدانية: وتتجسد في قدرة الفرد في الحفاظ على حيويته بما يضمن السير نحو الهدف بعيدا عن الإحباط أو اليأس.
 - المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.
 - المواصلة البدنية: وتمثل في قدرة الفرد في السير نحو الهدف بدافعية قوية دون الاستسلام للإرهاق أو التعب الذي يصيبه.
 - المواصلة الزمنية: وهي قدرة الفرد أو المدير على الاحتفاظ بالموضوع أو الهدف في ذهنه بكل أبعاده وتعريفاته وتناقضاته بشكل منسق لأطول فترة زمنية.
- إن الاستمرار في السير نحو الهدف إنما هو سلوك الفرد أو المدير المبدع الذي يكشف عن نوع مهم من الإلحاح وراء هدف ينشده، حيث يؤكد "بيتر دراكر" في كتابه "التأثير التنفيذي" على ضرورة وجود أهداف نسعى إلى تحقيقها حتى وإن أخذت هذه الأهداف أزمنة طويلة طالما إننا سوف توصلنا إلى مبتغانا².
- التمكين: أشارت Spreitzer أن أكثر من (70%) من المنظمات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل منظماتنا المحلية³.
- ويعرف المدفون التمكين على أنه: "إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه

¹ نفس المرجع، ص78.

² خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإبداع القواعد غير المكتوبة، موسوعة مدربون بارعون³، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2003، ص 130.

³Spreitzer Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, 2007,p2.

ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة"¹.

والتمكين هو إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه: أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيراً بمشكلة².

وهناك من يرى أن التمكين هو عملية ذهنية للمدير المسؤول الذي يستنهض قدرات ومهارات مرؤوسيه، وذلك من خلال إعطائهم مساحة من الحرية في التصرف والتفكير في المواقف والمشكلات التي يواجهونها دون الرجوع إليه، أو من خلال صناعة الأفكار الإبداعية والتطويرية لوظائفهم أو للمؤسسة التي يعملون بها³.

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها في الأدب الإداري هو ما جاء عند Bowen and Lawler "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية يحتاج إلى تبين وتمثيل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"⁴.

فيمكن تعريف التمكين بكونه صلاحيات تُحرر الفرد من القيود، فيكتسب من خلالها القدرة على ممارسة عمله في ظل الإبداع بكفاءة وفعالية تلبيةً لطلبات الزبائن، مما يزيد من انتمائه ويرفع مستوى ولائه للمنظمة التي يعمل بها، فهي نوع من التشجيع المرن للفرد تزيد من روح المبادرة لديه لتحقيق أهداف التنظيم.

والتمكين يُعدّ إقراراً بوجود سلوكيات إدارية جديدة يمكن أن تشكل فارق في الأداء، وذلك بالابتعاد عن روتين القيام بالأشياء على أساس الجمود الذي يكبح الإبداع بل يتطلب ذلك المرونة في الأعمال وفي التفكير الإداري، فالتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة ويسمح له بتحمل المسؤولية في تحسين الأداء، كما يفجر الطاقات الكامنة لديه للاستفادة من مواهبه وقدراته وإمكاناته وهو ما يساهم في تقليص القرارات الخاطئة، وبالتالي ضمان أقصى حد من النجاح؛ وفي ظل التقدم التكنولوجي زادت أهمية التمكين للعقل البشري، هذا الأخير الذي يعد من أجل النعم التي وهبها الله للإنسان، وقد فطره على استخدامه في عبادته سبحانه وتعالى بمعرفة آياته والاستدلال بها على عظمته، والتعلم واكتساب المعارف لمواجهة مشكلات الحياة،

¹المدھون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية، م13، ع2، ص ص 77-78.

²يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2009، ط2، ص ص 6-9.

³Rubel .C ,Empower your employees So you can Satisfy Customers , marketing news,1995,vol29, no7, pp 15-18.

⁴أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القيادات الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 2001، ص ص 415-420.

والإبداع في إيجاد الحلول بالاستناد على اسم الله بديع السموات والأرض، مما يجعل قيادات المنظمات الإدارية تعمل على إنجاز الأعمال بأقل عدد من الأفراد أو بالأحرى بأفراد مبدعين متميزين، لتحقيق النمو وتقليل السلبات، مما يبين أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثابتة التي تهيئ البيئة التي تساعد على تنمية الإبداع وتطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد، مما يبين أهمية البيئة المحيطة كعامل مؤثر في إطلاق طاقات العقل بطريقة مفيدة ومثمرة، تمكنه من إحداث التطوير والتجديد في المنظمة والمجتمع.

وقد قسم الكبيسي مبررات التمكين إلى ما يلي¹:

❖ مبررات واقعية وعلمية: ويقصد بها السلبات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

❖ مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراق المستقبل والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

ويساعد بإطلاق طاقات الموظفين حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة، بغرض الاستغلال الأمثل لمواردها لاسيما الموارد البشرية، مما يساعدها على تنوع الأفكار وبالتالي تدفق المعلومات بطريقة تساهم في النمو المعرفي المعلوماتي، مما يساعد على السرعة في اتخاذ القرار المناسب ويقوي الرضا لدى الفرد.

وفي هذا الاتجاه يقدم Bowen and Lawler "معادلة التمكين" التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المؤسسات وأجهزة الإدارة العامة، وهذه المعادلة هي²:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وحسب رأي أصحاب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفرا، وهذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية بذكاء وحكمة، وحسب رأي هؤلاء العلماء وتجاربهم التي استخلصوها من المؤسسات التي قاموا بإجراء الدراسات والبحوث عليها، فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت تمنح الموظف حالة ذهنية خاصة، وهي حالة التمكين والتمكين المنبثقة من الإمكانية والقدرة والقابلية، فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين، وإن توافر التمكين توافرت نتائجه المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية والاستقلالية

¹الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص137.

²صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

وبالمسؤولية وبالانتماء وبالعامل لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية، وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية. ويحتاج التمكين لمقومات أساسية أولها تغيير نوايا الجميع ومعتقداتهم وسلوكياتهم بغرض إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية، بالعمل وفق هيكل تنظيمي مرن التقليل من التعليمات والقوانين التي تحد من إطلاق ملكاته الفكرية التي تنتج لديه بدائل توصل المنظمة إلى النجاح غير المنتظر لذي قد لا يتصوره قادة المنظمة، مع الحفاظ دوماً على الانضباط والالتزام من خلال فرض رقابة محدودة على سلوكيات الأفراد وأعمالهم، فقد أصبحت هيكله السلطة الآمرة التقليدية في عصرنا هذا أقل ملائمة، وبدلاً من ذلك يجب تحرير العمال من العبودية المفرطة للقوانين والتعليمات مما يتطلب ضرورة تحملهم للمبادرة.

وعندما نبحث في أسباب ودوافع المؤسسات والوزارات في وضع القوانين والتعليمات الصادقة والقيود، فإننا نجد أنها تعود إلى أحد الأمرين¹:

الأمر الأول: من أجل تأمين سير الأمور بشكل منظم تلافياً للفوضى.

الأمر الثاني: بطبيعة الحال يكون تلافياً لاستغلال النظام والإساءة من قبل الآخرين: أي عدم الثقة.

فالسلك الإبداعي يتجه نحو التغيير ويساعد التمكين على إطلاق طاقات السلوك الإبداعي هذا، وللتمكن نتائج إيجابية تعود على الزبائن خاصة الذين يجدون أمامهم عمال لهم صلاحيات واستقلالية في القرار، وبالتالي الاستجابة السريعة لطلباتهم أو التوجيه المناسب لهم دون انتظار الاتصال بالمسؤولين الأعلى منهم، مما يزيد من ثقتهم فيهم التي تمثل رأسمال المسيرين، والجدول أدناه يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين.

جدول (06) أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون (يقومون) بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التغذية الراجعة ترى على أنها نقد	التغذية الراجعة ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح
الشك	الثقة

Source: Govindarajan M & Natarajan S, Principles of management, Prentice-Hall of India Private limited, New Delhi, India, 2007, p 161.

¹صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ويعد الاهتمام والصدق مع المرؤوسين من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين مما يجعلهم يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة وهذا ما يعزز لديهم روح الانتماء مما يزيد من رغبتهم في اكتساب المعارف لتنمية قدراتهم وتطوير مؤسستهم، فالتمكين يُفرض للمنظمة تشكيل دافع لدى مرؤوسيهما نحو بذل طاقة إبداعية غير عادية وروح المبادرة والفاعلية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل والذي يحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل أجهزة الإدارة.

وتؤكد الدراسات والبحوث العلمية بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة، وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوفر لديهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين¹. ومن أهم نتائج التمكين للمرؤوسين في المنظمات، خلق الثقة بين المدير والمرؤوسين والتي ليست بالأمر الهين، فالكفاءة والانتماء والاتصال والثقة بالنفس وروح المبادرة والثقة في قدرات الآخرين، هي عوامل اتفق الكثير من الباحثين على قدرتها في تدعيم وتعزيز ثقة المرؤوسين في رئيسهم، فلا بد من المسير أو المدير أن ينسق بين قدرات مرؤوسيه ليكسب ثقتهم.

فوظيفة مدير القرن الواحد والعشرين وظيفية تنسيقية كما يؤكد ذلك "بيتر دراكر"، فهي تنسيق للتخصصات المختلفة ودور الثقة بهم، فتزداد ثقة بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي يتبعها، فتتجمل حرية في التصرف، وتمكينها واستقلالية ومنحاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم².

ويأخذ التمكين أشكالاً وأساليب كثيرة، تطرقت لها الكتابات المعاصرة ومنها³:

- **أسلوب القيادة:** بعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية أجهزة الإدارة العامة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن الجهاز الإداري الذي يمنح التمكين هو الذي يتضمن نطاق إشراق واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات والهيئات والوزارات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في الوزارات والمؤسسات وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
- **أسلوب تمكين الأفراد:** يركز هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه لقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت

¹Rothstein.L.R.Hackman, J.r.Pasctlal, B.G.Mary.v,The Bmpowerment Efortcame Undone,Harvard, Business Review,73(1),1995, P 20-31.

²Stewart T.A, Trustme on This organizational sapport for Trust in a world without Hierchies, chapter in a Book ,The future of leadership, jossy –Bass,C.A.2001, PP.67-77.

³صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص83.

"Spretizer" إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والمعارف والخبرات، والموارد على المستوى الفردي.

● **أسلوب التمكين الفريق:** إن التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً؛ حيث يعد عمل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات والهيئات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من المنظمات الهرمية ومنح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للفرد، كما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

● **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه الأسس جميعاً.

● وأشار "البدراي" إلى أهم متطلبات الإبداع الإداري ومنها: الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهميته إتقانه، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، وتخصيص جزء منه للنشاط الابتكاري، ووضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الاتصال الفاعل والقدرة على التأثير، والانتماء الصادق، وتفويض السلطة، وتوفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع، والتعامل مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين، وإجراء البحوث، وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ، فالفكرة تأتي أحياناً في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود، تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري، ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل، وتحقيق أهداف المنظمة¹.

¹البدراي دعارين غضبان، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية، 2011، ص22.

2- خصائص الشخصية المبدعة

على الرغم من أن العديد من الأشخاص يعتبرون أن الإبداع موهبة يتميز بها أشخاص محددون، إلا أن علم النفس الحديث أشار إلى أن الكثير من أفراد المجتمع يمتلكون القدرة على الإبداع، فالأفكار المبدعة تخرج من أفراد لديهم القدرة على التفكير على نحو مختلف ورؤية العلاقات والاحتمالات.

والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي. فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة¹. فالعلامات الإبداعية لا تظهر فقط في الأعمال الأدبية والفنية؛ وإنما في طريقة التفكير وفي إتباع أسلوب عمل معين أو أسلوب حياة ناجح في تصريف أمور الحياة، وخاصة التأقلم مع تغيرات البيئة التي قد تطرأ، فكلها معالم لسمات نفسية وعقلية مشتركة لأشخاص مبدعين.

وقد قال "بيكاسو" عن المبدع أنه يمثل وعاء مليء بالانفعالات التي قد تأتيه من كل المواقع، من السماء، من الأرض، من قصاصات الورق، ومن شكل عابر، ومن نسيج العنكبوت². وتنسم الشخصية المبدعة بمجموعة من الخصائص والسمات يمكن تلخيصها فيما يلي³:

أ. **الاستقلال الشخصي**: إن الشخص المبدع يكون متحرراً بشكل نسبي من القيود الاجتماعية، إنه غير متقيد بالتقاليد، وأن عدم تقيد هذا مرتبط فقط بإبداعه، إنه ليس في الحقيقة متقيد أو غير مقيد، وإنما هو مستقل، من حيث أنه غير مرتبط بما يقوله الآخرون أو يعملونه- إنه لا يهتم بالانطباعات التي يتركها على الآخرين، إنه مهتم بالعمل وليس بنفسه، إن الأشخاص المبدعين ليسوا متقيدين فيما يتصل بميدان إبداعهم، إن مثل هذا الشخص يدرك بأن بعض درجات التقيد هي ضرورة العيش في مجتمع منظم، وإن الخروج من المشكلة التي يفرضها محاولة قسمة السلوك إلى متقيد- غير متقيد هو في أن يحاول الفرد إيجاد توازن بين هذين الاتجاهين المتعاكسين حتى يمكن له أن يحيا بسهولة في مجتمعه وأن يعمل على تنشيط تطوره، وأن يكون قادراً على احتمال وجود مشكلة عدم التقيد في المجال الخاص بإبداعه.

ب. **تحمل الغموض**: يرتبط تحمل الغموض بمستوى قدرة الأفراد على تقبل ما يحيط بهم من متناقضات وما يتعرضون له من موضوعات أو أفكار أو أحداث غامضة غير واقعية وغير مألوفة؛ حيث يستطيع بعض الأفراد تقبل ما هو مألوف وشائع، كما أنهم يستطيعون التعامل مع الأفكار غير الواقعية أو الغريبة عنهم في حين لا يستطيع البعض الآخر تقبل ما هو جديد أو غريب ويفضلون في تعاملهم ما هو مألوف وواقعي، ففي أحد طرفي هذا البعد يلاحظ الأفراد الذين لديهم استعداد لتحمل وتقبل الأحداث والأفكار

¹ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي- مهارات تستحق التعلم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2010، ص 31.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-224. (بتصرف)

التي تختلف كثيرا عن المؤلف أو الشائع ويمكنهم كذلك من اتخاذ خطوات إيجابية تقديمية وإبداء آراء غير واقعية، أو أفكار غريبة، أما في الطرف الآخر فيوجد أولئك الذين لا يتحملون الجديد أو الغريب والذي يفضلون كل ما هو واقعي وكل ما هو تقليدي.

ج. **حب الاستطلاع:** يطلق "ماسلو" على حب الاستطلاع "الابتكارية الأولية" ويرى أنها تأتي من اللاشعور، وهي مصدر الاكتشاف الجديد، مصدر الجودة الحقيقية، مصدر الأفكار التي تنحرف عن الواقع عن هذه النقطة، وهي تختلف عن الابتكارية الثانوية، التي تطلق على الإنتاج أو العائد، ويؤكد ماسلو أن النوع الأول موجود لدى كل طفل سليم، ولكن الأغلبية تفقده مع النمو.

د. **تحمل الأخطاء:** لكي يصبح الفرد مبتكرا في فكره وعمله، فإنه يجب عليه ألا يكون خائفا من الوقوع في الخطأ، إن هذا لا يعني أن الأشخاص المبدعين يعتبرون الأخطاء غير مهمة، ولكنهم يعتبرون عدم تحقيق الفرضية هو خطأ في المعلومات وليس انهزاما شخصيا أو عيبا ذاتيا.

هـ. **الاجتماعية والإبداع:** إن الأشخاص المرتفعين في مستوى ليسوا مرتفعين عن مستوى علاقاتهم ومزايهم الاجتماعية إنهم غالبا ما يعطون الانطباع إما بأنهم غير اجتماعيين أو أنهم ضد التقاليد الاجتماعية، وبوجه عام فإن الشخص المبدع ليس اجتماعيا أو ضد التقاليد الاجتماعية، فالمبدع ببساطة أقل حرصا من الشخص العادي، لأن يحظى بالتقبل الإيجابي من أقرانه، وإمكانية إعطائه تقويما سلبيا من الآخرين، أو مقابلتهم له بالرفض الاجتماعي لا يكون سببا لانزعاجه الشخصي، إنه يتجه إلى الداخل أكثر من اتجاهه إلى الخارج، إنه أكثر تأثرا بمتطلبات المشكلة التي يعمل عليها أكثر من اهتمامه بتقييم الناس من حوله له، ولهذا الأسباب فإن الشخص المبدع جدا لا يأبه كثيرا للمجتمع.

و. **القلق عند الأشخاص المبدعين:** من الجدير بالذكر أن قلق المبدعين في نوعيته يختلف عن قلق الأشخاص العصبيين المضطربين، إن القلق المرتفع عند الشخص الذي يتمتع بقدرة ابتكارية عالية يمكن أن يكون نتيجة لسببين أولهما عدم رضاه عن أوضاعه أو مدى تقدمه بالنسبة للصورة التي يتوقعها من نفسه.

ز. **نظام القيم عند المبدعين:** إن الأشخاص المبدعين هم أكثر اهتماما بالمعاني المفاهيمية الواسعة من الأشخاص العاديين، إنهم في العادة لا يهتمون بالتفاصيل الصغيرة أو في الحقائق من أجل ذاتها، إنهم أكثر اهتماما بالمعاني والعلاقات وتوظيف المعلومات أكثر من المعلومات نفسها.

جدول (07) مقارنة بين الشخصية المبدعة والشخصية النمطية

الشخصية النمطية	الشخصية المبدعة
فشل الشخص في تغيير سلوكه في المواقف الجديدة	يبحث الشخص عن طرق جديدة للتغيير في المواقف
المثابرة على مقاومة التجديد أو التغيير	يقبل التجديد والتغيير
تفكير روتيني ولا يخرج عن المألوف لا يقبل تبديل الحل أو تغييره	يخرج عن المألوف ويقبل تبديل الحل وتغييره
لنمطية في التفكير	غير نمطي في التفكير
صلب وجامد في تفكيره	مرن ويتسم بالطلاقة
عدم القدرة على تقبل أية معتقدات تختلف عنه	القدرة على تقبل النقد والمعتقدات
نسق ذهني مغلق	نسق ذهني يتسم بحل المشكلات
عدم تحمل الغموض	يتحمل الغموض
عدم القدرة على أداء مهارتين في آن واحد	القدرة على أداء أكثر من مهمة في آن واحد
غير قادر على تبادل المهام	قادر على تبادل المهام مع الآخرين
يعادي وينفر منه الآخرين	محبوب واجتماعي

المصدر: محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة - جامعة القاهرة، 2011، ط1، ص28.

نلاحظ من الجدول أن الشخصية المبدعة تتوفر فيها مجموعة من السمات والخصائص التي تساعد على الإبداع في أي مجال، فرغم أن المجتمع لا يتقبل الإنسان ذو الطابع القلق المتوتر، إلا أن هذه الصفة تعتبر إيجابية فهي تدفع للإنجاز والتفوق والخروج عن المألوف فالروتين والبقاء على نمط واحد يقتل الميزة الابتكارية للشخص، رغم أن المجتمع أيضا غالبا لا يتقبل من يخرج عن محيطه، إلا أنها خاصية ينفرد بها المبدع ويتسم تغير الحالة المزاجية للمبدع بالتقلب، فمعظم المبدعين يخرجون ما لديهم من طاقات إبداعية في ظل الضغوط. ويعتبر وجود الشخصية المبدعة في المنظمات ميزة تنافسية عالية تؤدي بالضرورة إلى نجاح المنظمة وريادتها في السوق، وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى مجموعة من الأسس التي تعتمد عليها المنظمات خلال سعيها نحو التطوير الكلي، وهي¹:

¹شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط1، ص10.

- اختيار فرق عمل متماسكة ومساندة إلى الحالة الوجدانية والعاطفية التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد ومتشعبة بخبرات ومعارف كل منهم.
- اليقظة والانتباه إلى معالجة البيانات والمعلومات والسهر على تداولها .
- إحداث التقارب المنظم تجاه حلول المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملين وبوعي وقبول.
- تشجيع الحوار وبعقلية متفتحة تنشد الوضوح والصراحة.
- تجنب الإجماع والتوافق غير الناضج.
- الحفاظ على التوازن السليم بين الأفراد وجماعات العمل.
- فسح المجال أمام الأفراد للإبداع في أداء العمل وإنجازه كونهم يعتقدون أن ذلك يخدم نتائج الأعمال.

المطلب الثاني: إحياء التفكير الإبداعي الإداري

لقد أخضعت الإدارة المعاصرة النشاط الإبداعي إلى مبادئ الإدارة الحديثة، فحتى يُكتَب لها النجاح لا بد من وضعها ضمن إستراتيجية المنظمة، بتعبئة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث تسعى مختلف المنظمات حالياً لاستخدام وسائل تقييم الأفكار الإبداعية، فالتفكير الإبداعي يمثل عملية ينتج عنها منتج اسمه الإبداع وبقدر ما تكون براعة عملية التفكير الإبداعي يكون للمنتج تميز وأثر، فقد جاء التفكير الإبداعي لمقاومة الجمود بالخروج عن الرتابة والروتين، فهو ضرورة حضارية، والمسلمون كغيرهم من الشعوب في أمس الحاجة إليه، بالنظر للتحديات التي تواجه المجتمعات الإسلامية، وقد حث الإسلام على التفكير والإبداع، وتشمل النظرة الإسلامية للإبداع خاصية منفعة المنتج أو الخدمة الإبداعية للبشرية جمعاء، فهو مؤسس على حقائق الإيمان المبني على النفع لكل ما يحقق الخير للبشرية.

أولاً: خصائص التفكير الإبداعي الإداري ومراحله

1- مفهوم التفكير الإبداعي

أ تعريف التفكير الإبداعي

الفارق بين الإنسان والحيوان هو العقل وهو مناط التفكير، فقد كرم الله الإنسان به، لذا وجب أن توجه عملية التفكير بأسلوب قائم على الإبداع لكي يقوم الإنسان بوظيفته في عمارة الكون على أفضل وجه، وقد تم الإشارة في المعجم الوسيط إلى أن الفكرة هي أعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول.

- لغة: جاء في المعجم الوسيط: فَكَّرَ في الأمرِ فَكْرًا، أعمل العقل فيه، ورتب بعض ما يعلم ليصل به إلى المجهول. وَفَكَّرَ في الأمرِ: مبالغة من فكر، وهي أشيع في الاستعمال من فَكَّرَ، وَفَكَّرَ في المشكلة: أعمل عقله فيما يتوصل به إلى حلها فهو مُفَكِّرٌ، "والتفكير أعمال العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها"¹.

- اصطلاحاً: التفكير هو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياسي والثقافي الذي تتم فيه².

ويُعرّف التفكير أيضاً بكونه: "جملة العمليات العقلية التي تجري داخل عقل الإنسان، بهدف الربط بين الحقائق والمفاهيم، والمعلومات والمبادئ والبيانات المتعلقة، وتوظيفها في حل المشكلات التي يواجهها، أو في الإجابة عن التساؤلات التي تنشأ من خلال تفاعله مع عناصر البيئة التي يعيش فيها"³.

وعرّف "جروان" التفكير الإبداعي بأنه: "نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية من البحث عن حلول والتوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً"⁴.

¹ محمد عبد الأعلى، كيف نفكر، مجلة المستقبل الإسلامي، العدد 91، 1998، ص 42.

² سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط2، ص33.

³ ريان محمد، التفكير الناقد والتفكير الابتكاري، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص35.

⁴ جروان فتحى، المهوبة والإبداع والتفوق، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص8.

كما عُرّف التفكير الإبداعي بكونه: "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عند مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلية"¹.

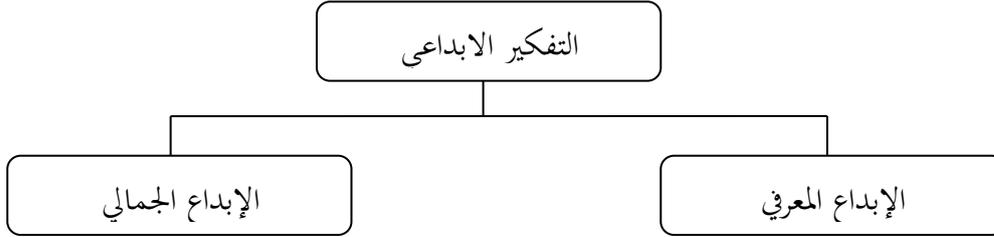
فالتفكير الإبداعي هو عمل يمارسه الفرد مستخدماً قدراته الذهنية، لفهم علاقة أو موقف بطريقة جديدة مستخدماً رموزاً وأفكاراً وتعبيراً، وتكون في إطار بيئة معينة، فهو خطوات تميز من يمتلكه بالإبداع. وفي الفكر يقول ابن خلدون: "مَيَّرَ الله البشر عن سائر المخلوقات بالفكر الذي جعله مبدأً كماله، ونهاية فضله على الكائنات وشرفه"، وقد تم تصنيف أنماط التفكير كما يلي²:

- التفكير البديهي (الطبيعي): أحياناً يطلق عليه التفكير المبدئي، الآلي، الخام، حيث لا توجد مسارات صناعية للتدخل في أنماط التفكير الأولية.
- التفكير العاطفي (الوجداني): أحياناً يطلق عليه التفكير الهوائي، ويقصد به فهم أو تفسير الأمور أو اتخاذ القرارات وفقاً لما يفضله الفرد أو يرتاح إليه أو يرغبه أو يألفه.
- التفكير المنطقي: يمثل التحسين الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي أو الفطري، والصفة الأساسية للتفكير المنطقي أنه يعتمد على التعليل لفهم واستيعاب الأشياء، ويعد التعليل خطوة على طريق القياس.
- التفكير الرياضي: يشمل استخدامات المعادلات السابقة الإعداد والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين، حيث تمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء.
- التفكير الناقد: هو مقدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد أو المعارض في المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي، والتفكير الناقد: تفكير تألمي يهدف إلى إصدار حكم (موافق أو معارض) أو إبداء رأي.
- التفكير العلمي: هو العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم المنهجي.
- التفكير الابتكاري: هو النظر إلى المألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة، ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال. ويتضمن التفكير الإبداعي نوعان كما في الشكل أدناه.

¹ محمود محمد علي، تنمية مهارات التفكير، دار المجتمع للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 32.

² سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 42.

شكل (14): أنواع التفكير الإبداعي



المصدر: محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي ، مركز

تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة 2011، ط1، ص10.

نظرا لكون التفكير الإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه فالإبداع يمثل تفاعل اجتماعي شامل، ويتكون التفكير الإبداعي من الإبداع المعرفي باعتباره عملية ديناميكية للتوصل إلى حلول عملية أو نظرية للمشكلات أي قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة ومبدعة، والتي تستند أساساً إلى ما هو موجود في ذهن الأفراد ومدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية، وتشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات أمر أساسي في تكوين ونقل المعرفة، وهو ما يساهم في تطوير المنظمة والرفي بها لأعلى المراتب بالمشاركة مع النوع الثاني من التفكير الإبداعي وهو الإبداع الجمالي، فعلم الجمال يعد احد الأنظمة المعرفية المعيارية فهو ذو علاقة وطيدة بالإبداع المعرفي هي تعني بدراسة الإدراك الحسي؛ حيث يركز الإبداع الجمالي على استخدام الحس الفني في المنتج أو الخدمة والتعبير عن الأفكار والمشاعر من خلال أشكال فنية مختلفة، وهو ما يساهم في تحقيق التميز لدى المنظمات التي تحقق تفوق في قدرتها على التعلم وعلى المنافسة من خلال ابتكار أساليب جديدة ذات صبغة جمالية في الإنتاج والعمليات والتسويق.

ب. أهمية التفكير الإبداعي

يعد التفكير مجال من النشاط الإنساني؛ حيث يبدي كثير من المفكرين والفلاسفة بأن معرفة كيف نفكر هي ضمانة الحل الناجح للمسائل والمهام المطروحة أمام البشرية.

ويمكن إبراز ثلاث مقاربات رئيسية: المنطقية، الفلسفية، والسيكولوجية، ويقصر منظرو المقاربة الأولى (غ. فيرغلي، ي. هوسرل، وف.ن. برويشينسكي، و.ي. د.سميرنوف) التفكير على الأحكام والتأملات والعمليات الفكرية الأخرى، الخاضعة للمنطق، والمنطق برأيهم هو وصف وتصنيف وتبويب قوانين التفكير وقواعده، أما المقاربة الثانية والتي كان من منظريها فلاسفة كبار مثل أرسطو، وفرانسيس بيكون، ورينيه ديكارت، وإيمانويل كانط والمفكر الروسي غ.ب. شدروفيتسكي، فتعد التفكير موضوعا من مواضيع الإدراك الفلسفي، ومن وجهة نظر المقاربة الثالثة (ومن أبرز ممثليها و. كليوي، م. فيرتهامر، ك. دونكر، ل.س. فيغوتسكي، س.ت. روبنشتين، آ.ف. بروشيلينسكي)، فالتفكير هو مكوّن من أهم مكونات (مراتب، قدرات) النفس الإنسانية، التي يمكن

دراستها سواء في علم النفس نفسه، أو في العلوم الإنسانية الأخرى¹. ويمثل التفكير أعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني ويمثل أيضا أعلى مراتب النشاط العقلي، فالإنجازات الإنسانية والتقدم في المجالات المختلفة متضمنة تطور الثقافة والفن والأدب والعلوم والتكنولوجيا هي ببساطة نتاج التفكير².

وتكمن أهمية التفكير الإبداعي بكونه قوة مكتسبة لدى أفراد المنظمة، لاهتمامه بتطوير مهارات التفكير من خلال الأساليب والنماذج التي أحدثتها نظريات الإبداع، باستخدام الذكاء كعامل لتفعيل التفكير الإبداعي، لكن لا بد من التوازن أو الجمع بين الإبداع والحكمة والذكاء ليعطي التفكير الإبداعي أكله، فمواجهة تحديات التغيير المستمر والمنافسة الكبيرة التي فرضتها العولمة، يجعل من التفكير الإبداعي الوسيلة المثلى للتقني ومواكبة التقدم الأممي، باستثمار الطاقات بما يعود على الفرد والمنظمة والمجتمع عموما بالخير، وتبليغ البشرية بما وهب الله للإنسان من قدرات وأسرار الفكر والعقل، فتحوّل الاهتمام نحو التفكير الإبداعي الذي يعتمد على تعلم مهارات التفكير وطرائق حل المشكلات وتقديم الحلول الإبداعية، بالنظر للتطورات المعقدة يشهدها العالم وهو ما يحتاج إلى مهارات من نوع خاص لمواجهة مهارات تتعلق بالتفكير الإبداعي الهادف والايجابي.

ج. مصادر الأفكار الإبداعية

تبع الأفكار الإبداعية من مصادر مختلفة، تُصنّف إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، نبينها في الآتي³:

– المصادر الداخلية:

- المنظمة وأقسامها المختلفة وخاصة أقسام البحث والتطوير والدراسات والبحوث والتسويق والتصميم والجودة وغيرها.
- الإدارة العليا وما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد في خلق وتوليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى مثل استخدام المشاركة والتمكين والتدريب والتفويض والإدماج الوظيفي وفرق العمل والحوافز وأسلوب التحاور والعصف الذهني وغيرها.

– المصادر الخارجية:

- المستهلكين: حيث يعتبر المستهلك من أهم وأكثر المصادر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الإبداعية، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات والمتطلبات وتقديم ما هو جديد للمستهلك .
- قنوات التوزيع: حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق واحتياجاته وجوانب القوة والضعف.

¹ فاديم روزين، التفكير والإبداع، ترجمة: نزار عيون السود، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2011، ص18. (بتصرف)

² محمد خضر عبد المختار، مرجع سبق ذكره، ص4.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص 113. (بتصرف)

● **المنافسون:** حيث يشكل المنافسون عنصر مهم في تزويد وتقديم الأفكار الإبداعية للأفراد، ويأتي ذلك من خلال دراسة السوق والمنافسين ودراسة ومنتجاتهم وأفكارهم الإبداعية، والتي غالباً ما تكون من خلال الدراسات والبحوث والاستخبارات التسويقية، التي بدورها تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين والعمل على اختراق أفكارهم من خلال الحداثة والتطوير والتحسين، والإتيان بأشياء جديدة تفوق منتجات وأفكار المنافسين، وقد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات أيضاً وشراء منتجات المنافسين وتفكيكها وتحليل أجزائها، وتقدير التكاليف المترتبة عليها.

● **الحكومات:** حيث تلعب الحكومات دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة، وذلك من خلال تقديم المساعدات والاستشارات وتبني المبدعين وكذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة والابتكارات والريادة وتنظيم نشاطاتهم الإبداعية، وتقديم الدعم اللازم من خلال الحوافز والقوانين والأنظمة والتشريعات وإنشاء الحاضنات الإبداعية.

● **مراكز البحث والتطوير:** تشكل دوراً بالغ الأهمية في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالمبدعين والنشاطات الإبداعية، وذلك من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والنظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق والمنافسين والمنتجات والمستهلكين ومتطلباتهم المتجددة، وهناك بعض المصادر الخارجية الأخرى التي تزود الفرد بالأفكار الإبداعية المختلفة كالجامعات، وكالات التغيير، وكالات الدعاية والإعلام، مراكز النشر للبحوث والمستشارون وغيرها.

2- أسس ومبادئ التفكير الإبداعي: يمكن إيجازها في الآتي¹:

أ. **توفر البيئة الملائمة:** أي توفر المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلاً حسب اهتمامه وميوله ورغباته التي يتميز فيه؛ حيث يتمثل المناخ أو البيئة الملائمة بالهدوء والمناخ الصحي، والثقافة وتوفير المستلزمات حسب الميول الشخصية كأن يميل طفل إلى اللعب في أدوات هندسية، والآخر إلى الأدوات التي يستخدمها الطبيب أثناء المعالجة.

ب. **توفير المستلزمات اللوجيستية الأساسية:** وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص، والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار كأدوات القرطاسية والمكتبية والرسوم والألوان والكمبيوتر وغيرها.

ج. **احترام الأفكار الجديدة:** سواءً من قبل أسرته أو في مدرسته وجامعته أو في عمله، بحيث يتم قبول الفكرة مهما كان مستواها أو إمكانية تطبيقها.

د. **التعمق في الإطلاع والمعرفة:** أي عدم الوقوف عند حد معين من التفكير وعدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تحول في الذهن لأن ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.

¹ نفس المرجع، ص 123.

- هـ. اختيار الأفكار الملائمة: وتعني عملية تنظيمية للأفكار بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية، وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء، لأن ذلك قد يؤدي إلى إحداث ما يمكن أن نسميه بالشوائب الفكرية أي الأفكار المغلوطة التي تؤدي إلى إحداث الإرباك أو التشتت الذهني بدلا من دفع عجلة التنمية الفكرية.
- و. عدم الخوف من النتائج: وهي سمة الشخص المبدع أو المبتكر أو الريادي الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول.
- ز. عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكير في الوصول إلى الحلول: أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وأن لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد.
- ح. التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية: أي تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد، لأن الأفكار الإبداعية لا تتولد بمجرد عصا سحرية أو في أي زمان أو مكان.
- ط. توفير البرامج التدريبية: وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.
- ي. استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية: وهي الامتيازات المادية أو المعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة، وأن يراعى فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وكذلك أن يراعى فيها العدالة في تقديم الحوافز على الملأ من الموظفين أو من خلال استخدام أسلوب التعميم من أجل تشجيع المبدعين أنفسهم وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.
- ك. إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية: وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتبناها، وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية وان تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي على تطويرها.
- ل. استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية (ابتكار) أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحققت شيء من القيمة المضافة وأصبحت شيء ملموس يستخدم في واقع الحياة البشرية.

3- مراحل التفكير الإبداعي

تتم عملية التفكير الإبداعي حسب مراحل تتباين فيما بينها بشكل متتابع يختلف من مبدع لآخر، وقد بين

عدد من الباحثين هذه المراحل على النحو التالي¹:

أ- مرحلة الإعداد أو التحضير

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة تحدد المشكلة وهي بذلك تشكل الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وقد فسّرت هذه المرحلة بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، لا بل من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وما يتعلق بذلك من تحديد للمشكلة وجمع وتنظيم المعلومات حولها. وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

ب- مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار)

وهي التي تشكل ربما المرحلة الأصعب في التفكير الإبداعي، لكونها تأتي بعد محاولات محبطة للتوصل لحل استثنائي للمشكلة، وفي جو نفسي يلفه القلق والخوف اللاشعوري، والتردد في البحث عن الحلول أو الإقدام نحوها.

وتعدّ مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل في النهاية من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً (شعورياً ولا شعورياً) وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، فهي تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة عبر لجوءه إلى أساليب عدة من شأنها تحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتشاغل بالرياضة ما أو انجاز عمل متراكم غير ذي علاقة بالمشكلة، أو الانصراف إلى النوم. أو الخروج إلى الشارع أو .. أو .. إلخ. وبذلك فإن أهمية هذه المرحلة ترجع إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من كثير مما يمكن أن يعوق عنه أو ربما يعطل أجزاء منه مما قد اتخذ بشأن الوصول إلى الحل المقبول أو الملائم لتلك المشكلة.

ج- مرحلة التحقيق

في هذه المرحلة يتعين على المبدع «أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أم تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة)». وينظر الجبالي(2000) في أن مرحلة التحقيق هذه تشكل مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية على الصعيد الاجتماعي. وبذلك يكون الإبداع هنا بمثابة إنتاج الجديد النادر والمختلف المفيد فكرياً وعملاً.

¹ هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي- مهارات تستحق التعلّم، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2010، ص ص 42-40.

والملاحظ في الميدان أن مراحل التفكير الإبداعي أو عملية الإبداع عموماً ليست جامدة، رغم ما هو مُتعارف عليه من مراحل ورغم الاختلاف ذلك في تحديد المراحل، فبعض الأفراد يتوقف الإبداع لديهم في المرحلة الأولى وغيرهم في الثانية وآخرين يتجاوزن المرحلتين للوصول إلى الثالثة مباشرة، وكم من فكرة رُفضت في مرحلتها الأولى لكن كُتبت لها أن تنجح وتصل إلى المراحل الأخيرة وإلى أن تكون منتجاً أو خدمة جديدة مبدعة، بعد مراجعتها والتأكد منها.

لقد قدّم والاس Walas في هذا السياق منذ (1926) وصفاً لأربع مراحل تمر بها عملية الإبداع. مقتنعاً أن مرحلتي التفريخ والإلهام فيها تعدّان خاصيتين بهذه العملية دون غيرها من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي¹:

- **مرحلة التحفيز:** وتتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته، والخبرات التي اكتسبها حتى إن كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول إنّ كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي، إضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر فإنه يحتاج أيضاً وفي أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً. وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى مثل هذا التدريب والإعداد بخاصة في مجال الأدب والشعر؛ أما في حالات الإبداع العلمي فيرى هذا العالم أنه من الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكراً أن يكون عالماً، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المعرف التقني المسبق ضرورة ملحة للابتكار في مجال الفنون، لأن المعرفة بالأساليب الفنية تعتبر شرطاً ضرورياً لأية عملية ابتكارية في هذا الميدان، وقد تستغرق عملية التحضير سواءً كان في مجال الآداب أو العلوم فترة طويلة.

إضافة إلى حاجة المبدع في هذه المرحلة للمعرفة الصحيحة والمتعمقة لأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل إليها الآخرون قبله في هذا الميدان، أي إنه من الضروري أن يعرف الأساس الذي يقف عليه لكي يكمل البناء؛ إن معرفة المبتكر لحاجات تخصصه ونقائص النظريات فيه يقوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه.

- **مرحلة التفريخ:** وفيها لا يقتصر انشغال الإنسان المبدع على الإحساس بالمشكلة شعورياً، بل يعتمد إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى، بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن، وهناك افتراض لم يُدعم بعد، يقول أن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر أو المبدع مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف ومتى يأتي الحل إلا أنه سيأتي، وربما بعد الاستيقاظ من النوم أو في أثناء ممارسة نشاط يومي.

ويتباين سلوك المبتكر خلال مرحلة التفريخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ربما يغلب على سلوك الفرد في أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة وحتى الإحباط وقد يصبح سهل الإثارة أو يستسلم

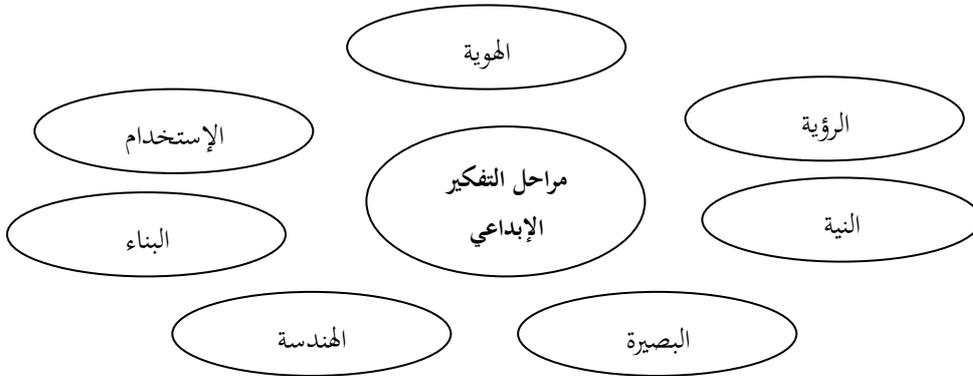
¹ نفس المرجع، ص 43.

للعوامل المشتتة، وإن ممارسة الفرد للاسترخاء أو الكسل أو النوم تُحدث لديه نوعاً من التغيير الذي يمكن أن يُقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل، ويهيئ بالتالي الفرصة لبزوغ الإبداع من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام.

- **مرحلة الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة. فقد يأتي الإلهام خلال النوم إذ ذكر ديكارت العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءت على شكل حلمين اثنين.

- **مرحلة التحقق:** يحتبّر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة. في حين يعرض تايلور Taylor سبعة مراحل للإبداع في الشكل أدناه، تبدأ بالهوية وتنتهي بالاستخدام، وربما يتفق تايلور مع Wallas في المراحل السابقة والاختلاف في المفاهيم فالنية والرؤية معاً يقصد بهما مرحلة الإعداد والتحضير، أما البصيرة فهي الاستبصار والهندسة والبناء والاستخدام فقد تعنى مرحلة التحقق¹.

شكل (15) مراحل عملية الإبداع تبعا لنموذج تايلور للإبداع



المصدر: محمد خضر عبدالمختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز

تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، ط1، ص18.

4- أساليب إحياء التفكير الإبداعي

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية روح الإبداع لدى العاملين في المنظمات والتي تتطلب تهيئة الظروف المناسبة لتوفير مناخ مناسب يساعد على الإبداع من خلال قيادات إدارية تمتلك كل المقومات لذلك، فالإبداع باعتباره أحد أشكال التغيير يواجه نفس الصعوبات التي يعاني منها دعاة التغيير، وذلك بوجود مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون استفادة المنظمات منه، وتعد قدرة الإنسان على البحث عن الحلول

¹ محمد خضر عبدالمختار، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبتكرة للمشكلات من الأساسيات الضرورية لنجاح المنظمات وتطويرها، ذلك انه يخلص المنظمة من الروتين ويأتي إليها بالجديد والمبتكر، فقد أخذ الاعتماد على عقل الإنسان في التزايد مما يعني الاعتماد مستقبلا على القدرات الإبداعية الفكرية لا العضلية.

وتحقيق التفكير الإبداعي في الواقع وفي المؤسسات لن يتحقق إلا لمن لديهم مقومات الإبداع الإداري التي تمكنهم من استغلال وتوظيف المعرفة المخزونة والمتراكمة لديهم، في النظر إلى الأشياء والظواهر والمشكلات بصورة مختلفة وجيدة كما سبق¹. فكما هناك أربع مراحل لعملية قتل الإبداع، كذلك وضع كل من أندرو جرانت و جايا جرانت أربع مراحل لعملية إحياء الإبداع مبينة في الجدول اللاحق.

جدول (08) نموذج دورة حياة التفكير الإبداعي - إحياء الإبداع

إنقاذ التفكير الإبداعي: مراحل الإحياء		
إستراتيجية الإنقاذ	عملية الإنقاذ	
	التحرر	المرحلة الأولى
	الحرية والشجاعة للتقدم للأمام والتفكير بحرية	
(1) غرس الفضول	الحرية	
(2) تقبل الغموض	الشجاعة	
	المبادرة	المرحلة الثانية
	الاستقلالية والانفتاح العقلي للتخلص من الضغوط وتحقيق النمو	
(3) إطلاق العنان للخيال	الاستقلالية	
(4) استخدام شئٍ المخ	تفتح الذهن	
	التحفيز	المرحلة الثالثة
	الشغف لإحداث تحول	
(5) إعادة صياغة المفاهيم الشائعة	الشغف	
	التحول	المرحلة الرابعة
	المرونة والإيجابية لإجراء تغييرات حقيقية	
(6) استكشاف مسارات مختلفة	المرونة	

المصدر: أندرو جرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟ وكيف يمكن إعادته للحياة؟ سبع استراتيجيات أساسية تجعلك أنت وفريقك ومؤسستك أكثر إبداعا، ترجمة: أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2015، ط1، ص 153.

¹صالح بن محمد بن علي الكليبي، مرجع سبق ذكره، ص73.

كما نلاحظ في الجدول ينبغي تبني تنمية الإبداع الإداري كأسلوب جديد للتفكير، لاغتنام فرص التنمية الإبداعية التي يُطلب استغلالها للحفاظ على الريادة، فقررنا الكاتبين مراحل ضرورية في عملية إنقاذ الإبداع المبينة في الجدول وهي:

- المرحلة الأولى: التحرر.
- المرحلة الثانية: المبادرة.
- المرحلة الثالثة: التحفيز.
- المرحلة الرابعة: التحول.

حيث هناك سبع استراتيجيات للمساهمة في عملية الإنقاذ، فالمنقذ الأول المتمثل في الحرية تفتح المجال أمام التفكير استعدادا لقبول احتمالات جديدة، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي غرس الفضول، فالحرية تنقذ العامل ذو القدرات الإبداعية من المشتبه بهم في قتل الإبداع، فالاهتمام بالعامل وإعطاءه فرصة للتعبير عن أفكاره وطموحاته تعد جزءا من هذه الإستراتيجية.

ويوضح فرينستاين أن ما يحدث في تلك الشركات التي تدعم الإبداع يشمل¹:

- إطلاع وكلاء المبيعات على بيانات سري العملية المالية الحقيقية؛ حتى يتمكنوا من صياغة استراتيجيات المبيعات الخاصة بهم بدلا من أن تُحدد لهم الأهداف من الخارج.
- عمل الموظفين وجلسهم معا على مكاتب مفتوح بعضها على بعض دون حواجز؛ بحيث يكون ثلاثة أو أربعة موظفين جالسين على المكتب الواحد؛ وهي طريقة لا تستلزم الحاجة إلى إشراف إداري مباشر وتشجع على المناقشة المستمرة والتبادل الحر للمعلومات.
- ويتم إتاحة الحرية من خلال دعم التعاون بين أفراد المؤسسة ومسيريها عبر إنشاء هياكل إدارية أكثر وضوحا تُشعرهم بقدرتهم على الإبداع، مع تصميم بيئات عمل تسهّل العمل والاتصال.

أما عملية الإنقاذ الثانية فهي الشجاعة، التي تخلق حلة شعورية تساعد العامل على طرح الأسئلة الجريئة، كما تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي تقبل الغموض، فتقضي على الفشل والخوف من خلال الثقة بالنفس والحرص والانتباه الحذر، فتقبل الغموض يُعد أحد أسس التفكير الإبداعي الذي يرتبط بعدم اليقين بشأن معنى أو استخدام ما، ويعتقد القادة أنهم عليهم أن يقودوا الموظفين باتخاذ قرارات قوية وحاسمة لا لبس فيها، ولكنهم لا يدركون أنه من الضروري أن نفكر خارج المعطيات المحددة.

وكمرحلة ثانية لإحلال الإبداع نجد المبادرة، التي تساعد على التحرر من الضغوط والتوقعات، من خلال وسيلة الإنقاذ الاستقلالية والانفتاح العقلي، فالاستقلالية تساعد على التفكير الهادئ غير الانفعالي حول

¹ أندرو جرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟ وكيف يمكن إعادته للحياة؟ سبع استراتيجيات أساسية تجعلك أنت وفريقك ومؤسستك أكثر إبداعا، ترجمة: أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2015، ط 1، ص 155.

الأفكار والأفعال، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي إطلاق العنان للخيال الذي ينقد المبدع من جماعة الضغط، فالاستقلالية تشجع على اخذ فترة راحة بدنية وذهنية وشعورية يحتاجها الجسم، مما يزيد من التركيز والتعلم والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة لشكل ما، لتقليل الضغط وتعتبر تلك اللحظات فترة التفكير التباعدي التي تسمح بالإبداع والابتكار.

كما أن وسيلة الإنقاذ الأخرى المتمثلة في تفتح الذهن تمكن العامل من إدراك أفكار متنوعة وأغلبها متعارض بعضه مع بعض، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي استخدام شقي المخ الذي ينقد المبدع من زمرة العزل، فهنا ينبغي أن يكون العامل على استعداد لتقبل الغموض، فتقييد المعلومات التي تستخدمها جماعة العزل لا بد أن نحسن استعماله، والحل يكمن في معرفة كيفية استخدام جميع مناطق المخ للتحرر من طريقة التفكير أحادية المسار التي يفرضها علينا العزل، مما يتطلب التدريب على استخدام شقي المخ، فالشق الأيسر تهيمن عليه وظائف المنطق والتسلسل والتفاصيل والتحليلي، أما الشق الأيمن فتتهيمن عليه وظائف التركيب والشمولية والفن والشعور والصورة الكاملة.

وكمرحلة ثالثة لإحلال الإبداع نجد التحفيز، وهي تعالج اللامبالاة، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي الشغف لإحداث تحول، من خلال إعادة صياغة المفاهيم الشائعة، فالشغف يشجع الرغبة في المثابرة والتقدم، وهنا يظهر جليا دور الدافع الداخلي في تحقيق الإبداع، فإذا لم يكن هناك تحفيز داخلي، فإن الشغف الإبداعي لن يدوم طويلا، وهذا ما اجمع عليه الباحثون، فإعادة صياغة المفاهيم الشائعة لإحلال الإبداع يتطلب تعطيل تلك المعتقدات السائدة، والإتيان بشيء جديد وإبداعي، فالجانب الأيمن من المخ يستطيع تشكيل الروابط من أجل اكتشاف العلاقات بين المجالات غير المتناسقة.

وكمرحلة ثالثة لإحلال الإبداع نجد التحول لمجابهة ضيقي الأفق، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي المرونة والإيجابية لإجراء تغييرات حقيقية، فالمرونة توسع العقل لدى العامل وتهيب له الذهن لاستكشاف خيارات متعددة، بدلا من التقييد بحدود التجارب المتعارف عليها، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي استكشاف مسارات مختلفة، ويتم استكشاف سبل جديدة بالانطلاقة نحو التوصل إلى أساليب إبداعية جديدة لفعل الأشياء والابتعاد عن أنماط التفكير التي تعتمد على خبرات العامل التي يكتسبها باستمرار، لكون تلك الأنظمة تحقق التنمية الإبداعية.

ونجد الإيجابية كوسيلة للإنقاذ، التي تضمن البقاء والازدهار في خضم التحديات، فهي ليست مجرد حالة ذهنية وإنما اعتقاد وقيم، والإستراتيجية المناسبة لهذا المنقذ هي تبني التفاؤل كمجابهة لفوج التشاؤم الذي ينشر السلبية، فهي تضمن استمرار النجاح على المدى البعيد وتشجع على الإبداع.

ثانياً: الإسلام ونظريته للتفكير

إن التفكير المنطقي السليم يجعل العقل ينضج ويتطور كما يوسع مدارك الفكر تتسع مداركه، مما يزيد من قدرته على المعالجة والحفظ والتدبر، وهذا يجعل محصلته إبداعاً وتميزاً، وهذا ما أراده الإسلام للبشرية جمعاء، فقد حرص الإسلام على إطلاق تفكير الإنسان منذ نعومة أظفاره.

1- التفكير في القرآن الكريم

أ. مدح المتفكرين: مدح الله تعالى في القرآن الكريم المتفكرين؛ حيث ذكرهم الله تعالى في آيات كثيرة. قال تعالى: {حَتَّىٰ إِذَا أَخَذَتِ الْأَرْضُ زُخْرُفَهَا وَازَّيَّنَتْ وَظَنَّ أَهْلُهَا أَنَّهُمْ قَادِرُونَ عَلَيْهَا أَتَاهَا أَمْرًا لَّيْلًا أَوْ نَهَارًا فَجَعَلْنَاهَا حَصِيدًا كَأَن لَّمْ تَغْنَ بِالْأَمْسِ كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ } [يونس: 24].

ب. حرية التفكير: أعطى الإسلام الإنسان هامش الحرية الكاملة في التفكير، وأمر بإعمال العقل وإطلاقه لما له من دور في تقدم الأمة من خلال ارتقاء الفكر بالعلوم والمعارف، وعاتب من يقيد الفكر بناءً على ما وجد عليه أسلافه، نظراً للقيود التي تحد من انطلاقه وتمنع عنه التدبر باعتباره عبادة هامة.

قال تعالى: {قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ } [المائدة: 104]،

ج. التفكير كأسلوب للتدبر: شدد الإسلام على أن يكون العقل والفكر حراً طليقاً يجول في ملكوت السماوات والأرض يتدبرها ويعقلها، ويتعرف على آيات الله فيها فتزيده إيماناً بالله وتكون طريقاً موصلاً له إلى معرفة خالقه ومولاه، قال تعالى: {أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى } [الروم: 8].

وقال تعالى: {أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْفُرْقَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا } [محمد: 24].

د. التذکر: يدعو الله إلى الاعتبار والتذكر ويعتبر المتذكرين هم أهل التمييز والفهم، وأولو الحجج والفضل. قال تعالى: {وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ } [الأنعام: 126].

هـ. التفقه: حث الإسلام على التفقه بمعرفة مواقع الحجج ومواضع العبر، وفهم الآيات والذکر. قال تعالى: {وَهُوَ الَّذِي أَنشَأَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ فَمُسْتَقَرٌّ وَمُسْتَوْدَعٌ قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَفْقَهُونَ } [الأنعام: 98].

و. النظر: يظهر القرآن كيف لهؤلاء المكذوبون بآيات الله، ألا يصدقوا بقوة وقدرة الله فليظنوا في ملك الله وسلطانه في السموات وفي الأرض وفيما خلق جل ثناؤه من شيء فيهما ويتدبروا ذلك، ويعتبروا به، ويعلموا أن ذلك لمن لا نظير له ولا شبيهه. قال تعالى: {أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِن شَيْءٍ وَأَنْ عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ قَدِ اقْتَرَبَ أَجَلُهُمْ فَبِأَيِّ حَدِيثٍ بَعْدَهُ يُؤْمِنُونَ } [الأعراف: 185].

ز. العبرة، الإدكار، الاعتبار: يأمر الله الناس بالاعتاظ واخذ العبر وقصة سيدنا يوسف وإخوته عبرة لأهل الحجة والعقول يعتبرون بها، وموعظة يتعظون بها. قال تعالى: {لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ ۗ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ} [يوسف: 111].

ح. التعقل: أمر الله الإنسان بالتفكير والتدبر والإنابة إلى الحق بحجج الله على خلقه وقدرته، وأن يحكموا العقل ويصغوا للحق ويتعدوا عن الباطل. قال تعالى: {أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ ۖ بَلْ أَعْيَتْهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ} [الحج: 46].

ط. التوسم: بين الله ضرورة التفرس والاعتبار بعلامات ودلالات الله، والاعتبار من عواقب الأمور. قال تعالى: {إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ} [الحجر: 75].

وتبين الآيات المذكورة بوضوح إلى أن الله يدعوا كل الناس إلى التفكير والتدبر والتأمل في أنفسهم وفي الكون، بغرض اكتشاف الحقائق والأسرار العظيمة التي استودعها الله في الأنفس والكون باستخدام العقل والتفكير العقلي؛ حيث تضمنت الآيات نماذج للنشاط العقلي التي تتضمن قدرات عقلية لكل نشاط، وضرورة ممارستها باستخدام أساليب التفكير المختلفة، وهذا دليل على القدرات العقلية القابلة للتنمية والتطوير التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، فوجه القرآن الكريم إلى إعمال العقل في التفكير في الأمور كلها، لتسيير الأمور في الدنيا والآخرة خدمة للإنسانية جمعاء، وهو سبيل للإبداع.

2- التفكير في السنة

حث النبي صلى الله عليه وسلم في السنة المطهرة على التفكير وإعمال العقل، لما هو مفيد وعدم تضييع الوقت في الخروج من قيم الإسلام لما فيه من هلاك للإنسان، فالمسار الصحيح هو مسار الإسلام. يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "تفكروا في آلاء الله ولا تتفكروا في ذاته فتهلكوا" رواه الطبراني، والبيهقي.

أ. التفكير المقيد: قال صلى الله عليه وسلم في إحكام دقيق وإيجاز محكم: "اتبعوا ولا تبتدعوا فقد كفيتم"، فالتفكير المقيد بهدي الوحي، المنقاد للمسلمات والبيدهيات يستعان به في إعمال النظر والتفكير في الكون وحركاته، والمخلوقات ومستجدات الحياة وإرجاع الأمر كله لله في نسق علمي مع الحياة الإنسانية والطبيعة الكونية، وسلامة الفكر هي الضامن لسلامة السلوك، وهي السور الذي يحجز ويمنع وقد قال احد الفلاسفة إذا لم يكن الله موجوداً فكل شيء مباح، ومن خلال سلامة الفكر أبداع علماء الإسلام في العلم، وأثروا الحياة بفكرهم وعلمهم وقيادتهم وريادتهم لهذا العالم قرونًا، ولا يزال النبع ينبض بالخير الوفير.¹

ب. التفكير الجماعي: هنالك أحاديث وردت على صيغ الاستفهام لقوله صلى الله عليه وسلم أتدرون من المفلس؟ وحديث أتدرون من الصرعة؟، يضع النبي صلى الله عليه وسلم المسألة في شكل سؤال ثم ينتظر

¹ عبد الوهاب دفع الله علي الياس، التفكير من منظور إسلامي، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد 21، فيفري 2013، ص 282.

الإجابة، فهو يحضهم على التفكير الجماعي لإنتاج وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول، إلى أن يصل بهم في النهاية إلى مرحلة الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ كما صنع في غزوة بدر وغيرها من المواقف¹.

- التفكير بإعمال العقل: نهي النبي صلى الله عليه وسلم المؤمن يتابع الناس فيما يقولون ويفعلون دون فكر أو تفكير؛ حيث قال: (لا تكونوا إمعة)، أي أن يميز الإنسان بين الحسن والقبيح فيتبع الحسن ويجتنب السيئ، وهذا التخير لا يتأتى إلا بإعمال العقل بالفكر والتدريب عليه².

فلاحظ أن السنة جاءت لتحرك العقل، بالتفكير في ملكوت السموات والأرض وصولاً إلى البرهان الدال على انتظام الخلق لتعطي حركة العقل في الحياة عمقها، ليطمئن الإنسان بالنظر والتجريب بتفاعل إيجابي دون التسرع ولا الانفلات عن الطريق المستقيم والتميز بين الحسن والقبيح لإتباع أحسن الأمور باستخدام القدرات العقلية في التفكير.

ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي في الإسلام

الدعوة إلى الإبداع في الإسلام بدأت مع أول نزول للوحي على النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حيث الأمر بالقراءة والاستزادة من العلم، وهي لاشك طريق يوصل إلى الإبداع في مختلف الميادين³.

1- الإبداع في القرآن الكريم

جاءت كلمة الإبداع في وصفه سبحانه وتعالى لذاته بالبدیع في قوله تعالى: {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ} [البقرة: 117]. وفي قوله تعالى: {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَيُّ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ} [الأنعام: 101].

فجاء في معنى بديع السموات الأرض: مُخْتَرَعُهُمَا وَمُبْدِعُهُمَا لا على مثال سابق⁴. فالإبداع " إذا استعمل في الله تعالى فهو إيجاد للشيء بغير آله، ولا مادة ولا زمان ولا مكان، وليس ذلك إلا لله"⁵.

فإيجاد السموات والأرض من عدم يمثل إبداع الهي، لا يضاويه إبداع في الوجود، وينعكس اسم البديع على هذا الصنيع، فيدرك الفرد إبداع الله، مما يدفعه للإبداع في العمل وإتقانه، فإبداع البشر هبة من الله يستخدمها في صنع شيء جديد أو يقدم خدمة جديدة من خلال تفعيل التفكير الإبداعي لديه.

¹ نفس المرجع، ص 284.

² نفس المرجع.

³ مهن بنت سلمان بن عوض الله الحربي، التربية الإبداعية في الإسلام، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في الأصول الإسلامية للتربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 31.

⁴ النسفي عبد الله بن أحمد، مدارك التنزيل وحقائق التأويل - تفسير النسفي، تحقيق يوسف علي بديوي - محي الدين ديب مستو، دار الكلم الطيب، بيروت، لبنان، 1998، ص 124.

⁵ الأصفهاني الحسين محمد، مفردات ألفاظ القرآن، تحقيق صفوان الداوي، دار القلم، دمشق، سوريا، 1997، ص 111.

2- الإبداع في السنة

تميز منهج الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بقيامه على مقومات النمط القيادي الابتكاري والإبداعي، فقد تمكن من تفجير الطاقات الإبداعية لدى أصحابه على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم، ونوجز بعض الصور الإبداعية من سيرته صلى الله عليه وسلم.

أ. **وضع الحجر:** وفيها دعوة لاستخدام العقل والفكر ثقة بالنفس وبالله سبحانه وتعالى؛ حيث تضمنت "موقف النبي صلى الله عليه وسلم في حل مشكلة وضع الحجر عندما اختلفت القبائل فيمن يضعه، وتحالفوا على القتال، ولما لم يكن بعد قد أوحى إليه، فاقترح صلى الله عليه وسلم حلاً ارتضاه الجميع"¹.

ب. **حفر الخندق:** فكرة مبدعة وغريبة على العرب، أطلقها الصحابي الجليل سلمان الفارسي مستفيداً من خبراته، وقبلها النبي صلى الله عليه وسلم، وأعجب بها، ومن تم شرع في تنفيذها².

ج. **غزوة بدر ومبادرة الحباب بن المنذر:** لم يكن الصحابي الجليل الحباب بن المنذر ليسبق النبي (صلى الله عليه وسلم) في القول، وإنما الحرب والخدعة والمكيدة، أنها رؤية وفكرة صائبة ومبدعة أرادها مشاركة الرأي، ولكن توليد الأفكار الجيدة تأتي عند حلول المشكلات العويصة³.

د. **هجرة الحبشة الثانية:** وهذه صورة إبداعية لفكر ثاقب ملء بنور الإيمان حيث يصف جعفر بن أبي طالب الصحابي الجليل، كيف تحولت أقوالهم وأفعالهم بروى وأفكار الدين الجديد من مجتمع سفلي إلى مجتمع علوي راق، وتجلّى ذلك في خطابه للنجاشي في الهجرة الثانية إلى الحبشة، فكان نتيجة ذلك العرض المتناسق والأفكار المرتبة، والمرافعة المنطقية، أن يصدقهم النجاشي فبكى مما عرف من الحق، وأصبحوا في جواره آمنين، ثم أسلم وآمن، وهذا المنطق يتناسب مع أساليب الإقناع والحجاج، والتي يحتاجها المسلم، وفيها من المهارات التفكيرية والإبداعية ما يعين على التقدم والرقى⁴.

هـ. **التكليف بمهمة لصحابي:** موقف الصحابي نعيم بن مسعود رضي الله عنه، الذي أعلن إسلامه للتو وفي نفس الوقت، فما كان من الرسول صلى الله عليه وسلم بحكمته وحنكته وحسن توظيفه لطاقت أتباعه، وفراسته في صدق محدثه، أن طلب منه ألا يعلن إسلامه، وكلفه بمهمة تحذيل الكفار المعتدين على المدينة. فانطلق نعيم ابن مسعود لإفساد جبهة المشركين والمنافقين وتشتيت آراءهم وقراراتهم، فافشل بذلك خطتهم حينما أقنعهم بأن اليهود يدبرون لهم

¹عبد الوهاب دفع الله علي الياس، مرجع سبق ذكره، ص 287.

²نفس المرجع، ص 287.

³نفس المرجع، ص 288.

⁴نفس المرجع، ص 289. (بتصرف)

المكائد والوقية مع المسلمين¹.

و. -الإبداع في الأمور الدنيوية: جاء عن أنس بن مالك (رضي الله عنه) أن النبي صلى الله عليه وسلم مر بقوم يلقحون (أي يلقحون النخل) فقال: (لو لم تفعلوا لصلح) قال: فخرج شيصا، (والشيص هو التمر الذي لم ينضج)، فمر بهم بعد حين فقال: (ما لنخلكم؟) قالوا: قلت كذا وكذا، قال: (أنتم أعلم بأمر دنياكم) رواه مسلم. وفي الحديث دلالة إطلاق العنان لأفكار الناس وإبداعاتهم فيما يعود عليهم بالنفع والمصلحة، وعدم تقييدها إلا بقيد المصلحة في إطار نصوص الشرع الحكيم².

ز. الرغبة في التفوق: عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه، عن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم قال: "قال موسى عليه السلام: يا رب علمني شيئا أذكرك به وأدعوك به قال: يا موسى قل: لا إله إلا الله قال: يا رب كل عبادك يقول هذا، قال: قل لا إله إلا الله قال: لا إله إلا أنت يا رب، إنما أريد شيئا تخصني به قال: يا موسى لو كان السماوات السبع، وعامرهن غيري، والأرضين السبع في كفة، ولا إله إلا الله في كفة مالت بهن لا إله إلا الله". هذا حديث صحيح الإسناد، ولم يخرجاه³. فتأمل كيف طلب نبي الله موسى عليه السلام ما به يتفوق على غيره، ويختص به ويفرد، ويؤكد رسول الله صلى الله عليه وسلم على تنمية هذه الملكة -المحفزة للإبداع- لدى الصحابة في مختلف المواقف⁴.

ح. الفكرة المبتكرة: أن ما أشار به سلمان الفارسي رضي الله عنه من حفر الخندق حول المدينة، هي فكرة مبتكرة غير مألوفة لدى المجتمع العربي حينئذ، وكانت فكرة موفقة وصائبة قلبت الموازين، وحولت ضعف المسلمين إلى قوة، وشكلت للأعداء مفاجأة إستراتيجية لم يحسبوا حسابها من قبل، فوضعهم في موضع الدفاع بدلاً عن الهجوم⁵.

ط. اغتنام الفرصة وحسن التوظيف للطاقات الإبداعية: ويتمثل في موقف الصحابي نعيم بن مسعود (رضي الله عنه)، الذي أعلن إسلامه للتو وفي نفس الموقف، فما كان من الرسول صلى الله عليه وسلم بحكمته وحنكته وحسن توظيفه لطاقات أتباعه، وفراسته في صدق محدثه، أن طلب منه ألا يعلن إسلامه، وكلفه بمهمة تحذيل الكفار المعتدين على المدينة. فانطلق نعيم ابن مسعود لإفساد جبهة المشركين والمنافقين

¹ محمد ناجي عطية، الإسلام وإدارة الابتكار - دلالات ونماذج واقعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع عشر لإدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 20-22 أبريل 2016، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، أبريل 2016، المجلد 13، العدد 10، ص 64.

² نفس المرجع، ص 65. (بتصرف)

³ فضل لا إله إلا الله وما أمر الله به موسى عليه السلام، <https://www.islamweb.net>، تاريخ المشاهدة 2019/09/14 الساعة 22.40 سا.

⁴ موسى البسيط، هدي النبي صلى الله عليه وسلم في التربية الإبداعية والابتكار، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 16، 2009، ص 27.

⁵ محمد ناجي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

وتشتيت آرائهم وقراراتهم، فافشل بذلك خطتهم حينما أقنعهم بأن اليهود يدبرون لهم المكائد والوقيعه مع المسلمين¹.

وعليه فالإبداع في الإسلام يمثل القيام بما شرعه الله تعالى على أكمل وجه؛ حيث وُجد مفهوم الإبداع في السلام من بداية عصر الإسلام، رغم عدم وجوده بلفظه الحالي، وقد بدأت الدعوة للإبداع مع أول نزول للوحي على رسول الله صلى الله عليه وسلم من الأمر بالقراءة والعلم وهي مفتاح الإبداع.

3- مميزات الشخصية الإبداعية في الإسلام

اهتم القرآن ببناء الإنسان بناءً إبداعياً قائماً على أساس الإيمان، فقد شجع الإسلام القدرة الإبداعية التي تحتاج إلى الرعاية المؤسسية بما تحتضنه من إبداعات الأفراد، إذ تنمي خصائص شخصيتهم المبدعة، فالمسلم يُمكن أن يتحوّل إلى رمز من رموز الخير والعطاء، فما علينا إلا تشجيع أصحاب المواهب والتطلّعات المستقبلية للوصول للإبداع، وهذا يتطلب ترتيب الأولويات في حياة المسلم، فالاهتمام بصغائر الأمور يضعف الطّاقة الإبداعية عند الإنسان، ويؤخّر تقدّمه وتطوّره، وقد تم مراعاة جوانب الإبداع في النفس البشرية الإسلامية، وتم تقويم جوانبه من خلال الإرشاد إلى خير السبل لتوجيهها، وتحفيز جوانب الإبداع الايجابي في الشخصية الإسلامية من خلال مجموعة من الميزات التي لها الأثر البالغ في تكوين الشخصية الإبداعية المسلمة، وذلك من خلال الآتي²:

أ. **الحث على التفكير الإبداعي:** في ظل العولمة وانتشار المعرفة والتوجه نحو الذكاء الاصطناعي فإنه على المسلم أن يفكر ويحلل ويستنتج ويخطط ويدبر أموره ولا يتواكل، بل يبادر باستخدام عقله ومهارات التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل للوصول إلى الإبداع والتميز، بالاستعانة بالظواهر والحوادث التي تُعينه على الوصول للنتائج، فاستخدام التكنولوجيا والعارف التي تتصف بالذكاء، تتطلب منه استشراف المستقبل حتى لا يبقى المسلم بعيداً عن التطورات التي تحدث على مستوى العالم بتعقيداته، فالمسلم عليه أن يعمل لأخرفته كما يعمل لدنيائه، مستخدماً نعمة التفكير. وقد دعى الله عباده للتفكير في النفوس وفيما خلق، حيث قال تعالى: {أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى} [الروم: 8].

وأمر الإسلام بإعمال العقل وإطلاقه من عقاله ومنحه مساحة كبيرة من حرية التفكير لأن في ذلك منفعة للأمة وزيادة في تقدمها وتطورها وارتقاءها في العلوم والمعارف لأن العقول المعطلة تبقى ميتة لا نفع فيها، لذا حرص الإسلام على إطلاق تفكير الإنسان منذ نعومة أظافره ونعى على أولئك الذين يتقيدون في التفكير بحدود ما وصل إليه أسلافهم، أو يقيدون عقولهم بعقول آخرين ربما كانوا أضعف منهم ملكة في التفكير.

¹ نفس المرجع، ص 64.

² الإبداع في الإسلام، موقع الإسلام ويب، <https://www.masrawy.com>، تاريخ المشاهدة: 2019/06/01 الساعة 22.30 سا. (بتصرف)

ب. **بعث روح التفاؤل والإيجابية:** يعد التفاؤل مؤشراً على الصحة النفسية العالية، فهو سمة إيجابية للنفس السوية، يترك أثره على تصرفات الإنسان ومواقفه، ويمنحه حياةً مستقرة سوية، يكون بمقدور صاحبها أن ينتج ويدع في إنتاجه؛ ولذا فإن الإسلام يغرس في شخصية الإنسان التفاؤل والإيجابية، وينأى به عن التقاعس والكسل.

وكذلك حرر الإسلام الشخص من الخوف من الموت، ومن الخوف من المرض، ومن الخوف من انقطاع الرزق؛ "اعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف" [أخرجه أحمد (293/1)، والترمذي (667/4)]. فالإسلام إذن يحث على الإيجابية لفوائدها الكبيرة والبالغة الأهمية في غرس الطمأنينة والسعادة في شخصية الفرد المسلم والتي من شأنها أن تنتقل إلى المجتمع ليصبح هذا الفرد عنصراً فعالاً ومبدعاً في مفيد فيساهم في بناء المجتمع.

ج. **تعزيز الاعتداد بالنفس وعدم التبعية:** الاعتداد بالنفس شعور داخلي يعبر عما يشعر به الإنسان تجاه نفسه من فخر واعتزاز، وهو يؤدي إلى الثقة بالنفس التي تُكوّن في النهاية الشخصية المبدعة، وقد حث الإسلام الفرد المسلم على الاعتداد بنفسه، وعدم الركون للذلة والمسكنة، وعدم التبعية، وأن تكون للمسلم شخصيته المستقلة المتميزة، وأرشد إلى مخالفة أهل الكتاب وغيرهم من أصحاب الملل والنحل الأخرى في أمور كثيرة مثل: استقبال القبلة، والصلاة بالنعال، والترغيب في السحور، وتعجيل الفطر، وتغيير الشيب، والنهي عن الصلاة وقت طلوع الشمس ووقت غروبها، ... قال عليه الصلاة والسلام: "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساءوا فلا تظلموا" [رواه الترمذي].

د. **تحقيق الحرية بمعناها الصحيح:** الحرية هي الضمان الوحيد لإبداع حقيقي يقترب من الواقع بمعطياته، وفي ذات الوقت يأخذ بالحسبان الثوابت التي يسير عليها المجتمع ويتمسك بها، فتكون مصدراً لانطلاقته الإبداعية. فبروز المبدعين من أبناء الأمة الإسلامية بتوصلهم لاكتشافات يعتبر عبادة فهو استجابة لأمر الله القاضي بالإبداع في الأمور، مع تسخير ذلك في خدمة الإسلام والبشرية عموماً.

4- دور الإسلام في تنمية مهارات التفكير الإبداعي

لقد تميزت رسالة الإسلام بهدي رسول الله صلى الله عليه وسلم في سبيل تنمية الإبداع لدى الإنسان، فقد راعى ذلك في تعامله مع الصحابة رضوان الله عليهم، فاستخدم أسلوب التحفيز لتفجير القدرات الإبداعية لديهم، من خلال توضيح الرؤية البعيدة وإقناعهم بها، مع توضيح الهدف وإفهامه لهم، فرسول الله بفطنته استخدم لكل شخص مفتاحه المناسب للتحفيز نظراً لاختلاف القدرات والاستعدادات لكل منهم، فتحفيز الجانب الروحي ينمي ملكة الإبداع والابتكار لدى الفرد، كما اهتم الإسلام بالموهوبين من رجال ونساء. ومن مهارات التفكير الإبداعي في الإسلام نجد الاجتهاد والشورى.

أ. الاجتهاد

فتح الإسلام للبشرية باب الاجتهاد بعد فترة الوحي الذي نُزِّل على رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولكن لا يكون ذلك إلا في إطار قوانين ضابطة لحركة الفكر والتي سُميت بعلم أصول الفقه؛ حيث يتم الاجتهاد في علوم الدين والدنيا في إطار هذا العلم كمنهج للبحث، فالاجتهاد يُعد من أسمى مهارات التفكير الإبداعي. يعرفه الإمام الغزالي بكونه: "الاجتهاد بذل المجتهد وسعه في طلب العلم بأحكام الشريعة والقياس والرأي من الاجتهاد بضوابطهما وأحكامهما"¹. وان هدف الاجتهاد أمران²:

- الأمر الأول: هو الاجتهاد في المسائل التي كانت في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، للوصول إلى ما كان عليه النبي صلى الله عليه وسلم في هذه المسألة أو تلك. إنه بذل الجهد للوصول إلى حكم يقيني في مسألة أو مسائل كانت على عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وهذا لا يتصل من قرب أو من بعد بالابتداع أو الاختراع أو الرأي الشخصي.
- وأما الأمر الثاني: فهو الاجتهاد في مسألة حدثت بعد عهد النبي صلى الله عليه وسلم من أجل ربطها بقاعدة عامة من قواعد الدين الإسلامي محللة أو محرمة.

فالاجتهاد مهارة تفكير إبداعي إسلامية تدعو إلى البحث وإطلاق الفكر، والاحتكام إلى الرأي الأرجح والالتزام به وهو يعارض التقليد والتعصب، ومما يساعد على الاجتهاد أدوات وتقنيات فكرية منها: الملاحظة والفراسة. وكان للنساء نصيب كبير من اهتمام الإسلام بمهارتهن نظراً لبروز نساء متميزات في مقدمتهن أمهات المؤمنين والصحابيات رضي الله عنهن، حيث اشرف رسول الله صلى الله عليه وسلم على رعايتهن ويتجلى ذلك من خلال السيرة النبوية الشريفة، فهو القدوة صلوات الله عليه، وعلى الناس الاقتداء به وإتباع منهجه في ذلك.

الملاحظة: حيث استخدم رسول الله صلى الله عليه وسلم ذلك مع السيدة خديجة بنت خويلد رضي الله عنها. فقد لاحظ عليه الصلاة والسلام أم المؤمنين خديجة رضي الله عنها أولى زوجاته، ووجد لديها مواهب عديدة قل أن توجد في نساء عصرها رضي الله عنها ومن هذه المواهب التي تميزت بها: الفراسة، وحسن الاختيار، والصبر، وتحمل المشاق، فعن علي بن أبي طالب رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «خيرُ نساءها مريمٌ، وخير نساءها خديجة». وعن اكتشافه لموهبتها رضي الله عنها في الصبر وتحمل المشاق ما رأى منها قوتها في تحمل مشاق الدعوة الإسلامية؛ حيث صبرت مع الرسول صلى الله عليه وسلم على أمر الدعوة، بل وإنها بشرته بالخير عند أول نزول للوحي لما علمت منه من جميل الصفات والأخلاق فذهبت إلى ابن عمها ورقة بن نوفل تسأله عن ما أهم الرسول صلى الله عليه وسلم عند نزول أول الوحي عليه³.

¹عبد الوهاب دفع الله علي الياس، مرجع سبق ذكره، ص 290.

²عبد الحليم محمود، الإسلام والعقل، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص 159.

³زكية سعد مفرح الشهري، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في رعاية الموهوبات من الصحابيات وتطبيقاته في إدارة رعاية الموهوبات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص ص 21-22. (بتصرف)

كما تميزت السيدة عائشة بنت أبي بكر رضي الله عنها بالعلم ورواية الحديث والفتنة وشدة الذكاء وقوة الملاحظة، فقد اكتشف صلى الله عليه وسلم موهبتها ولاحظها عن قرب، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: «لو جمع علم نساء هذه الأمة فيهن أزواج النبي صلى الله عليه وسلم كان علم عائشة أكثر من علمهن¹». وقد اكتشف رسول الله صلى الله عليه وسلم شجاعة السيدة فاطمة الزهراء وإقدامها في المواقف الصعبة مند صغرها، فكانت تخرج للمعارك مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فتجاهد وتعالج الجرحى وتسقي العطشى رضي الله عنها.

-**الفراسة:** وهي: "الاستدلال بالأحوال الظاهرة على الأخلاق الباطنة"². وتعتمد الفراسة على ملامح الوجه وشكل القامة والتشبيه بالحيوانات، وكذلك الاستدلال بحركات الجسم من مشي وكتابة وتعبيرات الوجه، وهي تحتاج إلى ذكاء، فهي موهبة منحها الله لبعض الناس.

ولقد استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم هذا الأسلوب مع الصحابييات رضوان الله عليهن فكان يتفرد فيهن بحسب أحوالهن فإن كن من المحارم فبالنظر والتفحص في الملامح، وإن كن من غيرهن فبطريقة حديثها وأفعالها وما يقوله عنها من يعرفها من النساء، ومنهن³:

● تماضر بنت عمرو السلمية (الخنساء) رضي الله عنها: تميزت هذه الصحابية رضي الله عنها بنظم الشعر وبرزت في مجال الرثاء، وتميزت أيضاً بالرأي الحصيف وبالصبر والشجاعة. فذكروا أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يستنشدتها ويعجبه شعرها، فكانت تنشده ويقول: هيه يا خُنَّاس. وقد اكتشف صلى الله عليه وسلم موهبتها في قول الشعر حين قدمت إليه فسمع شعرها وأيدها عليه وكان صلى الله عليه وسلم يحب الشعر لكنه لا ينظمه ولا ينشره.

● الريمياء بنت ملحان الأنصارية (أم سليم) وقيل الغميصاء: تميزت رضي الله عنها بالذكاء الحاد والفتنة واستغلال الفرص لنيل بركة الرسول صلى الله عليه وسلم فقد أهدت الرسول عند وصوله المدينة بعد الهجرة أنس بن مالك ليخدمه فدعا له صلى الله عليه وسلم. وقد اكتشف الرسول صلى الله عليه وسلم موهبتها بالفراسة من خلال موقفها عند قدوم زوجها بعد وفاة ولدتهما، فلم تخبره حتى يرتاح ولا تفجعه عند قدومه بفقد ابنه فكان ذلك سبب لدعاء الرسول صلى الله عليه وسلم بالبركة لهما.

ب. الشورى

¹علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد، باب جامع فيما بقي من فضلها، حديث رقم 15318، ج9، ص 389.

²رأفت محمد علي عبد الله الجديبي، منهج التربية الإسلامية في رعاية الموهوبين مع دراسة لواقع مراكز رعاية الموهوبين بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2002، ص 161.

³زكية سعد مفرح الشهري، مرجع سبق ذكره، ص26. (بتصرف)

وهي من الأدوات المستخدمة في توليد الأفكار؛ بحيث تعتمد على اجتماع الناس للخروج بخلاصة حول مسألة ما، فيتم الاستماع لجميع الآراء ووجهات النظر واختيارها من طرف العقلاء للوصول إلى قرار ترضاه الأغلبية ويكون هو الأصوب، وقد وصى بها رسول الله صلى الله عليه وسلم وأكد عليها، فهي تنور للعقول. عن أبي هريرة رضي الله عنه: "ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من النبي صلى الله عليه وسلم"¹. وعن النبي صلى الله عليه وسلم: " ما تشاور قوم قط بينهم إلا هداهم الله لأفضل ما يحضرهم، وفي لفظ عزم لهم بالرشد أو الذي ينفع"². وعُرِفَت الاستشارة بكونها: "طلب المشورة من أهلها في أمر يتردد فيه الإنسان، واستشارة أمره إذا تبين واستنار"³. فقد تم استخدام الاستشارة في زمن رسول الله صلى الله عليه وسلم لمعرفة الموهوبة حين وقوع مشكلة أو حادثة تحتاج لإبداء رأي، ومن ذلك⁴:

● هند بنت أمية (أم سلمة) رضي الله عنها: تميزت أم سلمة رضي الله عنها برجاحة العقل والفتنة والذكاء، فقد كان صلى الله عليه وسلم يستشيرها في أمور كثيرة ومنها عندما اكتشف صلى الله عليه وسلم رجاحة عقلها من موقف عرض له مع أصحابه في صلح الحديبية فكانت استشارتها سبب لحل مشكلة عظيمة وقعت بسبب سوء فهم الصحابة لقول الرسول صلى الله عليه وسلم... فلما فرغ من قضية الكتاب قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأصحابه: قوموا فانحروا ثم اخلقوا. قال: فوالله ما قام منهم رجل، حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يقم منهم أحد دخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت أم سلمة: يا نبي الله أتحب ذلك؟ اخرج، ثم لا تكلم أحداً منهم كلمة حتى تنحر بُدنتك، وتدعو حالقك فيحلقك. فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك: نحر بُدنته، ودعا حالقَه فحلقه. فلما رأوا ذلك قاموا فنحروا، وجعل بعضهم يحلق بعضاً، حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً عمًا.

● زينب بنت جحش (أم المساكين): تميزت رضي الله عنها بالتقوى والورع وكثرة الصدقة والعبادة لله حتى لقبت بأم المساكين ومن أمثلة اكتشاف الرسول صلى الله عليه وسلم لرأيها السديد وورعها الشديد حينما سأها الرسول صلى الله عليه وسلم عن عائشة في حادثة الإفك فقالت أصون سمعي وبصري منها يا رسول الله. وما يساعد على الشورى أدوات وتقنيات فكرية منها: الاختبارات، دلالة الوحي، الوراثة، الترشيح من الوالدين أو الأقارب أو القرناء.

—الاختبارات: يعد أسلوب السؤال والاختبارات عموماً من أهم ما يساهم في تنمية المهارات الإبداعية، ويعتمد كثيراً على هذا الأسلوب في التعلم والتفكير، بحيث يشوق النفوس للجواب.

¹الترمذي، سنن الترمذي، ج 4، ص 213.

²ابن حجر، فتح الباري، ج 170، ص 102.

³ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2010، ص 323.

⁴ركية سعد مفرح الشهري، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30. (بتصرف)

وتعتبر الاختبارات من أكثر الوسائل المستخدمة لاكتشاف الموهوبات قديماً وحديثاً وقد استخدمها صلى الله عليه وسلم مع الصحابييات وذلك من خلال بعض الأسئلة التي كان يطرحها عليهن أو من خلال مواقف يضعهن فيها فيكتشف من خلالها موهبتهن ومن ذلك¹:

● فاطمة بنت محمد صلى الله عليه وسلم (الزهراء): ومن أدلة ذكائها وفطنتها التي ظهرت للرسول صلى الله عليه وسلم بطريقة طرح الأسئلة ما ورد عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه أنه: «قَالَ لَنَا رَسُولُ اللَّهِ ذَاتَ يَوْمٍ: أَيُّ شَيْءٍ خَيْرٌ لِلْمَرْأَةِ؟ فَلَمْ يَكُنْ عِنْدَنَا لِذَلِكَ جَوَابٌ، فَلَمَّا رَجَعْتُ إِلَى فَاطِمَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قُلْتُ: يَا بِنْتَ مُحَمَّدٍ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ سَأَلَنَا عَنْ مَسْأَلَةٍ فَلَمْ نَدْرِ كَيْفَ نَجِيبُهُ فَقَالَتْ: وَعَنْ أَيِّ شَيْءٍ سَأَلَكُمْ؟ فَقُلْتُ: قَالَ: أَيُّ شَيْءٍ خَيْرٌ لِلْمَرْأَةِ؟ قَالَتْ: فَمَا تَدْرُونَ مَا الْجَوَابُ؟ قُلْتُ لَهَا: لَا، فَقَالَتْ: لَيْسَ خَيْرٌ لِلْمَرْأَةِ مِنْ أَنْ لَا تَرَى رَجُلًا وَلَا يَرَاهَا، فَلَمَّا كَانَ الْعَشِيُّ جَلَسْنَا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ فَقُلْتُ لَهُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّكَ سَأَلْتَنَا عَنْ مَسْأَلَةٍ فَلَمْ نُجِبْكَ فِيهَا، لَيْسَ لِلْمَرْأَةِ شَيْءٌ خَيْرٌ مِنْ أَنْ لَا تَرَى رَجُلًا وَلَا يَرَاهَا، قَالَ: وَمَنْ قَالَ ذَلِكَ؟ قُلْتُ: فَاطِمَةَ، قَالَ: صَدَقَتْ، إِنَّهَا بَضْعَةٌ مِنِّي».

● عائشة بنت أبي بكر الصديق رضي الله عنهما: علم الرسول صلى الله عليه وسلم بذكاء عائشة رضي الله عنها فكان يسألها ليكتشف قوة ذكائها من خلال بعض الأسئلة، فعن عائشة قالت: "دَخَلَ عَلِيٌّ رَسُولَ اللَّهِ وَأَنَا أَلْعَبُ بِالْبَنَاتِ، فَقَالَ: "مَا هَذَا يَا عَائِشَةُ؟ قُلْتُ: حَيْلٌ سُلَيْمَانَ وَلَهَا أُجْحِحةٌ، فَضَحِكَ". وهذا دليل سعة خيالها منذ صغر سنها رضي الله عنه.

● أسماء بنت أبي بكر الصديق (ذات النطاقين): تميزت رضي الله عنها بشدة الذكاء والفطنة من صغرها، فقد اكتشف الرسول صلى الله عليه وسلم موهبتها وذكائها، في موقفها في هجرته صلى الله عليه وسلم عندما كانت تحتال وتوصل له ولأبيها الطعام في غار ثور فتجلى ذكائها وشجاعته وقوتها فكانت تمشي المسافة الطويلة ليلاً حتى لا يراها أحد عندما توصل طعام رسول الله صلى الله عليه وسلم فكان هذا أعظم اختبار لها على صغر سنها، فكانت أسماء بنت أبي بكر تأتيهما من الطعام إذا أمست بما يصلحهما فأقام رسول الله صلى الله عليه وسلم في الغار ثلاثاً. ولأنها صغيرة فيتعجب من ذكائها وفطنتها فكانت تسلك المسالك الوعرة حتى لا يتبعها أحد فيعرف مكان رسول الله صلى الله عليه وسلم. والذي يتتبع خطوات الطريق من مكة إلى غار ثور بين الشعاب الصخرية ووعورة المسلك يدرك إلى أي مدى كانت قوة وعي أسماء.

-**دلالة الوحي:** والمراد بذلك ما يوحيه الله إلى رسوله صلى الله عليه وسلم بشأن إحدى الصحابييات مبيناً موهبتها ونبوغها، وتعتبر دلالة الوحي أعظم وسيلة لمعرفة الموهوبة على وجه الحقيقية القاطعة، ومن الصحابييات الموهوبات اللاتي زكاهن القرآن الكريم وذكر موهبتها للرسول صلى الله عليه وسلم¹.

¹ نفس المرجع، ص 31. (بتصرف)

- خديجة بنت خويلد رضي الله عنها كانت أحسن زوجاته وأشدهن صبراً معه على الدعوة واسته بما لها ونفسها، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: «أتى جبريل النبي صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله، هذه خديجة قد أتت معاً إناءً فيه إدامٌ أو طعام أو شراب، فإذا هي أتتك فاقرأ عليها السلام من ربها ومني، وبشرها ببيت في الجنة من قصب، لا صخب فيه ولا نصب».
 - حفصة بنت عمر بن الخطاب رضي الله عنهما أراد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يطلق حفصة فجاءه جبريل عليه السلام فقال: "لا تُطلقها فإنها صوامة قوامة وإنها زوجتك في الجنة". فقد نزل جبريل ليوضح للرسول صلى الله عليه وسلم موهبتها في العبادة والطاعة ومرضاة الله.
- الوراثة:** الوراثة في الموهبة، أسلوب من أساليب الاستدلال والاكتشاف للتعرف على الموهوبة باعتبار أن الوراثة عامل مهم في نقل الصفات الوراثية كالذكاء والمواهب المتعددة والصفات الشخصية، وهذا الأسلوب له دور كبير في اكتشاف الموهوبة فقد تكون الموهوبة في عائلة ذات مواهب أو ربما كان أحد الأبوين أو كلاهما موهوباً أو أحد الأخوة أو الأخوات فلذلك يكون ادعى لظهور الموهبة في أحد الأبناء أو جميعهم، ومن ذلك اكتشاف الرسول صلى الله عليه وسلم لموهبة قريباته ومنهن²:
- فاطمة (الزهراء) رضي الله عنها: وهي شديدة الفطنة ذات عقل راجح، تميزت بشبهها للرسول خلقاً وخلقة، عن عائشة قالت: كُنَّ أزواج النبي عنده. لم يُعَادِرْ مِنْهُنَّ وَاحِدَةً. فَأَقْبَلَتْ فَاطِمَةَ تَمْشِي. مَا تَخْطِيءُ مِشْيَتُهَا مِنْ مِشْيَةِ رَسُولِ اللَّهِ شَيْئًا. فَلَمَّا رَأَاهَا رَحَّبَ بِهَا. فَقَالَ: «مَرْحَبًا بِإِنِّي» ثُمَّ أَجْلَسَهَا عَنْ يَمِينِهِ أَوْ عَنْ شِمَالِهِ».
 - صفية بنت عبد المطلب: (عمة رسول الله صلى الله عليه وسلم): اكتشف موهبتها وشجاعتها في تربيتها -الزبير بن العوام- رضي الله عنهما، عن علي بن زيد عن سعيد ابن المسيب قال: "أول من سل سيفه في ذات الله الزبير ابن العوام وبينما الزبير ابن العوام قائل في شعب المطابخ - شعب ابن عامر كله يقال له: المطابخ، كانت فيه مطابخ تُتبع حين جاء مكة، وكسا الكعبة، إذ سمع نعمة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قتل فخرج من البيت متجرداً بيده السيف صلتا فلقية رسول الله صلى الله عليه وسلم كفة كفة فقال ما شأنك يا زبير قال سمعت أنك قتلت قال فما كنت صانعا قال أردت والله أن أستعرض أهل مكة قال فدعا له النبي صلى الله عليه وسلم بخير قال سعيد أرجو أن لا تضيع له عند الله عز وجل دعوة النبي صلى الله عليه وسلم.

¹ نفس المرجع، ص 33. (بتصرف)

² نفس المرجع، ص 35. (بتصرف)

-الترشيح من الوالدين أو الأقارب أو القرناء: من وسائل وأساليب الكشف عن الموهوبات ترشيح الوالدين والقرناء والمخالطين للموهوبة، وذلك لقربهم منها فترات طويلة وقد استخدمه الرسول صلى الله عليه وسلم ومن الأمثلة على ذلك مايلي¹:

- صفية بنت حيي بن أخطب: رشحت لجمالها الظاهر ولما عُرف عنها من العقل والحكمة رشحها الصحابة رضي الله عنهم للرسول صلى الله عليه وسلم لأنه أحق الناس بها لجمالها وعقلها ولأنها بنت كبير قومه، عن أنس بن مالك «أن صفية وقعت في سهم دحية الكلبي فقيل: يا رسول الله قد وقعت في سهم دحية جارية جميلة، فاشترها رسول الله صلى الله عليه وسلم بسبعة رؤوس، فجعلها عند أم سليم حتى تهيأ».
- أم كلثوم بنت محمد صلى الله عليه وسلم: لما توفيت رقية رضي الله عنها، عرض عمر بن الخطاب على عثمان رضي الله عنه أن يزوجه حفصة فسكت عثمان عنه، لأنه قد سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم يذكرها، فلما بلغ ذلك رسول الله قال " ألا أدل عثمان على من هي خير له منها وأد لها على من هو خير لها من عثمان فتزوج رسول الله صلى الله عليه وسلم حفصة وزوج عثمان أم كلثوم".

المطلب الثالث: تنمية الإبداع الإداري في المنظمة

إن تنمية الإبداع الإداري في المنظمات تتطلب تبني العديد من الآليات التي يمكنها أن تعزز الإبداع، حتى يستطيع مسيروها جني ثمار المواهب الإبداعية الموجودة لديها، والاستثمار في إمكانيات أفرادها يُمكنها من التكيف مع متطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، فالبحث عن الصدارة ومواجهة المنافسة تتطلب فهم مستجدات الإدارة الحديثة والتكيف معها، منها التغيير الذي أصبح مفتاح نجاح المنظمات ولا يكون التغيير دون تنمية الإبداع، فقد تبنت العديد من الشركات الرائدة عالمياً عملية الإبداع كأسلوب لجلب المزيد من الموارد تحقيقاً لأهدافها التوسعية واحتواء منافسيها.

أولاً: آليات تنمية الإبداع الإداري في المنظمة

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت، وللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته، وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية². وعليه فتتمة الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، فالعمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها، بالإضافة إلى تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة كلها عوامل مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 37. (بتصرف)

² عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002، ط 1، ص 26.

لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها¹. فتطوير أساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، يزيد من فرص تميز المنظمة وريادتها.

ومن أسباب الإهتمام بتنمية الإبداع الإداري²:

- المبدعين هم صانعو الحضارة المادية والروحية .
- تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم والإزدهار.
- المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن عند رعايتهم واستثمار إبداعاتهم.
- الدول الأقوى هي التي تملك عدداً أكبر من المبدعين في مجالات الحياة كافة.

1- المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

تعتبر المنظمة مجتمعاً حياً يكتسب صفة الحياة من الأفراد والجماعات التي تتشكل منها، وباعتبار وجود المنظمة في بيئة دائمة التغير فإن هذا يتطلب منها وجود بناء تنظيمي قوي، باعتباره أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف المنظمة، كما يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، لتوحيد الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري وتشمل الخصائص ذات التأثير على المنظمة في جعلها مختلفة والتي تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين والمسيرين، ويضمن البناء التنظيمي تميز المنظمة من خلال المتغيرات التنظيمية المتعددة الأبعاد التي اخترنا أهمها من وجهة نظرنا.

أ. أبعاد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

-البناء التنظيمي: إن المؤسسة ذات التنظيم الجيد تُحفّز المدراء والعمال على الإنتاج أكثر، فالموارد تُوزع بشكل أكثر فعالية في هذه المؤسسات بعكس المنظمات ذات التنظيم السيئ، فالتنظيم يحقق تنسيق الجهود وتنظيمها من خلال العلاقات بين المهام والصلاحيات، فالبناء التنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، بناءً على تحديد أهداف المنظمة وتحديد أوجه النشاطات المختلفة، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي، الذي يتحكم في كيفية توزيع الموارد وسبل تحقيق الأهداف.

ويعرّف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة¹. وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ

¹القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، أكتوبر 2002، 559.

²أمال محمد إبراهيم بابكر، حماده عيد نوار العنتلي، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016، ص126.

القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف².

وان التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس³. ومن أهم متغيرات البناء التنظيمي نجد المركزية والصيغ الرسمية ونحصرهما في الآتي:

● **المركزية:** يقصد بالمركزية تركز صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص أو أشخاص قليلين في قمة الهرم الإداري وتكلف الإدارات المرتبطة بالإدارة العليا بالرجوع إليها فيما يتعلق بتنظيم الأمور والمسائل التي تعترض طريق عملها⁴.

وعرفها أيكن وهيج (Hage and Aiken) بأنها الدرجة مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار، أما النمر وزملاؤه فقد عرفوا المركزية بأنها تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص واحد في التنظيم؛ بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور⁵.

حيث تعمل المركزية الإدارية على توحيد كل مظاهر النشاط الإداري في الدولة وتجميعه في يد السلطة المركزية، والتي تقوم على تركيز الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية، فتركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي وإخضاع المرؤوسين في السلم الإداري لسلطة رئيسه المباشر، يحد نوعاً ما من الحرية التي هي أساس الإبداع، ونرى أن التشدد في الاعتماد على المركزية الإدارية يعيق الإبداع الإداري ويشكل عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين.

¹عادل هادي البغدادي، موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة- منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ط1، ص 146.

²القيوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 219.

³حريم حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 175.

⁴التيغيات محمد، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 66.

⁵عبد القادر عياد عامر، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين- دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012، ص 47.

● **حجم الإدارة:** تبين دراسة ديوار وهييج أن زيادة الحجم التنظيمي يسهّل إحداث تغييرات تنظيمية لا تقوى المنظمات الصغيرة على تحملها، كما أكدت دراسة بلاو و شايلد أن العلاقة بين حجم المنظمة والهيكلة التنظيمية ليست طردية، وأنه عندما يزيد الحجم يزيد التميز¹. وهنا تظهر أهمية الحجم كمحدد هيكلي يساهم في الإبداع الإداري فكلما زاد الحجم زادت الإمكانيات وبالتالي زادت فرص المبدعين في تجسيد أفكارهم الإبداعية في المنظمة.

● **الصيغ الرسمية:** عرفها مينتيزبرج (Mintzberg) بأنها الدرجة التي تشكل بها القواعد والإجراءات والأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة². حيث تشمل القواعد والإجراءات والتعليمات التي تكون بصورة مكتوبة، فهي ذات تأثير إيجابي على الاستقرار حيث توحد إلى حد ما سلوك العاملين في المنظمات وتسهل عملية التنبؤ بنتائج النشاطات التنظيمية، مما يتيح وضع السياسات وأنظمة العمل الكفيلة بتشجيع الإبداع الإداري.

فأنظمة العمل التي تشمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، فإذا اتصفت هذه الأنظمة باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد فإنها تشجع على تنمية روح الإبداع لدى العاملين.

– **الاتصالات:** تلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل والمعلومات داخلها، فهي تعد بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم؛ حيث تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للعامل، لذا لا بد من وجود اتصالات فعالة لضمان وجود مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع الإداري.

ويرى (السكران) أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية³:

- أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- تتوقف القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة.
- الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة.
- يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.

¹التيفات محمد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

²عبد القادر عياد عامر، نفس المرجع، ص 49.

³السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 87.

إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأتمت تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم. و باعتبار الاتصال عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى جماهير المنظمة (العاملين، والجمهور الخارجي) بغرض التأثير فيها وفي الاتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمنظمة، فهو يشكل وسيلة تشجع على دوران الأفكار الإبداعية وإيصالها لمسؤولي الإدارة العليا، وبالتالي فلا بد من إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية و الابتكارية.

-الحوافز: تعتبر الحوافز ركيزة رئيسية في المنظمات المبدعة كمساهم في تنمية الإبداع، ولكن ينبغي عدم الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل ربطها بالأداء والإبداع، فلا بد من وضع معايير محددة وعادلة وموضوعية للحصول على نتائج مفيدة للحوافز.

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويجد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية¹. حيث تؤثر الحوافز في الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وتدفعه إلى مزيد من الجهد نحو تحقيق المزيد من الانجازات، وهذا يعتمد على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا تم منحها لموظف متسبب أو تم تسليمها لمن لا يستحقها فهذا سيصيب العامل المبدع بالإحباط، فالحوافز المادية مثل المكافآت والمنح تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فتعمل على حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية فهم يرون نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بالأداء، وبدورها الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، مما يهيئ المناخ المناسب لتنمية التفكير الإبداعي، وهذا يساعد في رفع روحهم المعنوية مما يزيدهم إبداعاً.

ب. العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري

إن الحاجة لدراسة متغيرات البناء التنظيمي التي تؤثر على العملية الإبداعية أصبحت ضرورية، ذلك أن الإبداع لا ينمو في ظروف غير مواتية، فوجود الفرد في فريق عمل قد يكون منشطاً لقدراته الإبداعية وهذا بناءً على خصائص الفريق، فجماعة العمل التي تشجع الحوار والنقاش وتشجع أفكار أفرادها تشكل عنصراً داعماً للإبداع الإداري، وبالتالي فقدرات الفرد الإبداعية تتأثر تأثيراً بالغاً بالمتغيرات التنظيمية، فقد تكون بيئة العمل بما تتضمنه من متغيرات تنظيمية قد تكون داعمة للتفكير الإبداعي أو قد تكون خانقة له، وعليه فالإبداع الإداري

¹الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2006، ص 19.

يتطلب مناخاً صحياً يساعد على نموه، حيث تشير الكثير من الدراسات إلى العلاقة المباشرة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري.

وقد خلص بيترز و وترمان بعد دراسات تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع هي¹:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء، بأكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفضيلية للجان.

- تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة، للتعرف والاستفادة من مقترحاتهم.

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ، التي تجعل كل فرد يقدم أميز قدراته وجهوده، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة.

- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.

- تنمية بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة، وتحقق في ذات الوقت الرحابة والمرونة المطلوبة.

- استمرارية المؤسسة في تقديم الخدمات أو السلع التي أثبتت فيها قدرة وتميزاً، والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة بها معرفة أو خبرة.

- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية، للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل المؤسسة وفقها.

وما يُلاحظ أن المتغيرات التنظيمية لها دور كبير في تحقيق المزيد من الأمان النفسي والحرية للأفراد داخل المنظمة لتحقيق الإنجاز والتفوق من خلال تجسيد الأفكار الإبداعية التي تدعمها أبعاد المتغيرات التنظيمية.

وتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية وشخصية المدراء². فإيجاد البيئة الملائمة بكل يساهم في إيجاد التنمية الذكية للإبداع الإداري، وهناك عدداً من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية

منها ما يلي:

¹الطيب حسن ابشر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²القاسمي أميمة، مرجع سبق ذكره، ص 553.

- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، ويمتاز بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً للنقد البناء¹. حيث أن تطبيق مبدأ المشاركة يتطلب الإبداع في اختيار وتطبيق أساليب وتقنيات إدارية إبداعية مثل المحاكاة وحلقات النقاش وغيرها، ما يساهم في إعطاء الأفراد فرصة لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم لإيجاد حلول لمشاكل قد لا ينتبه لها المسؤولون.

- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين: وذلك لما يتيح التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره². فالإبداع مهارة قابلة للنمو يمكن تعلمها والتدريب عليها، فبالرغم من كونه يمثل استعداداً فطرياً لدى فئة معينة من الأفراد لامتلاكهم الذكاء والموهبة الربانية، إلا أنه يمكن تنميته لدى الآخرين بالتدريب عليه وتطويره.

- إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: لذا فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية، هي "الاتجاه التجريبي" والذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمتها للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحا³. فلا بد من الاستثمار في الأبحاث وإجراء التجارب وتحليل واستقراء النتائج، وعدم الاتكال فقط على نقل خبرات الآخرين، فالاختلاف في البيئة قد يُعطي نتائج مخالفة، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، للتوصل إلى السلوك الإبداعي الملائم، فالتفتح على البحث العلمي من طرف المنظمات والاستثمار في البحوث يعد ركيزة أساسية لتحقيق الإبداع.

- تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء: إن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد، وأن تكون الترقية مبنياً على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع لا على الرقابة التفصيلية، الحفز على تحمل المسؤولية لا على التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية⁴. فوضع معايير محددة للتقييم يُريح المبدعين ويشجعهم أكثر على الإبداع.

- الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ: فالتنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة⁵.

¹توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

²الطيب حسن أبشر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³الصرن رعد، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 69.

⁴الطيب حسن أبشر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁵توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 56. (بتصرف)

- تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر: فالمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها. لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناءً على معطيات البيئة¹.
- تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع²، بحيث تتبنى القيادة استراتيجيات عمل مبنية على الإبداع.

2- أساليب تنمية الإبداع على ضوء نظرياته

- لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، وقد تضمنت هذه النظريات أساليب مختلفة لتنمية الإبداع في المنظمات، ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:
- أ. نظرية البحث عن التفوق في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و ترومان (B. Waterman & T. Peters) بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في³:
- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
 - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
 - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
 - تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
 - خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
 - استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

ب. نظرية الأداء الظاهر

¹السواط عوض الله طلق وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص 66.

²توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط 1، ص 34.

وصل كلا من كليفورد و كافيني (R. Cavanagh & D. Clifford) في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية¹:

- وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ج. نظرية التفكير الابتكاري

يعد اسم ديونو (Edward de Bono) اسماً مشهوراً في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلاح²؛ حيث في أواخر الستينات خرج بنظرية أن العقل البشري غير قادر على الوصول إلى ما أسماه التفكير الإبداعي.

وقد أصدر ديونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب ديونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات

¹ نفس المرجع، ص 34.

² نفس المرجع.

- الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية¹:
- القبعة البيضاء: وهي مسئولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمر.
 - القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
 - القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
 - القبعة الزرقاء: ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
 - القبعة الصفراء: وهذه تكون مسئولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.
 - القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.
- لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء. والأسلوب بسيط فالقبعات الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة. انه يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، كما يمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في الوقت نفسه، وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد. وقد يبدو هذا سهلا وساذجا، إلا أن قوته تكمن في سهولة تطبيقه. إنه أسلوب عملي لأنه يجبر المشاركين على اللعب والتفكير. ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي²:
- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
 - توفر وقتا للجهد الابتكاري المنظم.
 - تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
 - تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.

¹الصرن رعد، نظريات الإدارة والأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 405.

²نفس المرجع، ص 406.

- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- تجربنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- توفر أسلوبا عمليا لاستخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعليك أن تختار وتتخذ القرار، فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ قرارا.

د. نظرية وليم جوردن للتفكير الإبداعي

- لقد عارض وليم جوردن (William Jordan) المبادئ والأفكار التقليدية المرتبطة بالإبداع والتفكير الإبداعي. واعتبر أن للإبداع مفهوم حديث يجب تطويره وتنميته. ويعتبر وليم جوردن للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية¹:
- إن الأفراد يربطون الإبداع بالفن والموسيقى والاختراع. لذلك فهو يشكل جانبا هاما من جوانب النشاط اليومي.
 - إن العملية الإبداعية ليست شيئا غامضا أو سريا. إذ يمكن وصفها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية لديهم.
 - إن الإبداع متشابه في جميع المجالات، في الفن والعلوم والهندسة، وهو يتسم بنفس العمليات العقلية. ويعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الآداب والعلوم.
 - إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماما، فالأفراد والجماعات تولد أفكارا متقاربة، وهذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط.

هـ. نظرية أوسبورن Osborn

يعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج (نموذج حل المشكلات الإبداعي) في مرحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها، حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا وتم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية

¹ نفس المرجع، ص ص 407-408.

- العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية¹:
- إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
 - إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتحليل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
 - إيجاد الأفكار: تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
 - إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.
 - قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ.
- وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها أوسبورن وقدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

و. نظرية التدمير الإبداعي

لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات، فالطرائق القديمة للتعامل مع الزبائن والموردين والعمال هدمت واستبدلت بطرائق جذرية جديدة، وقد أطلق الاقتصادي Peter Schum على هذا اسم التدمير الإبداعي، ويعتقد أنه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا إيجاد طرائق جديدة. وإن الممارسات القديمة للأعمال في نظرية التدمير الإبداعي تطرح خارجاً، أما الممارسات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات فإنها تجلب إلى العمل، فعلى سبيل المثال، في بداية تقديم CD-Rom تمت مقاومتها، إلا أنه بعد القيام بالانتشار الواسع والترويج والإعلان لها والنشر وزيادة الاستعمال في الانترنت Internet والوب Web أصبح لها قيمة فائقة وكبيرة. وإن من أهم أسباب التي أدت لظهور هذه النظرية ما يلي²:

- انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال.
 - عدم تناسب الأوضاع والهياكل التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية.
 - التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور العمال ذو المعارف.
- والأفكار الأساسية التي بنيت عليها النظرية هي:
- إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد.

¹فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه- تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ط1، ص89. (بتصرف)
²نفس المرجع، ص ص 413-414.

- قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية.

أسهم علماء وكتاب الإدارة من خلال أبحاثهم ودراساتهم العديدة في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة العامة كظاهرة اجتماعية، ويرى بعض الكتاب أن النظرية عبارة عن طريقة في التفكير لفهم وإدراك العالم حولنا، والبعض الآخر يرى أن النظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم متضمنة في الفرضيات، وكذلك العلاقات المترابطة بين هذه المفاهيم، حيث ليس هناك اتفاق بين العلماء والكتاب في العلوم الاجتماعية على المقصود بالنظرية ومفهومها وهذا نابع من طبيعة النظريات في العلوم الاجتماعية والتي تعتبر انعكاساً مباشراً للمعطيات الثقافية والحضارية والبيئية في فترة زمنية معينة، وقد حُضِرَت النظرية الإدارية باهتمام كبير من قبل علماء وكتاب الإدارة عموماً والإدارة العامة خصوصاً، حيث تساعدنا في استيعاب هياكل وسلوكيات المنظمات والتنبؤ بمعرفة آثار التغيير على سلوك العاملين وفعالية المنظمة وسبل الوصول بالمنظمة للريادة.

فعدد نظريات الإبداع يُمد المسيرين بمزيد من المعلومات لفهم السلوك التنظيمي للأفراد المبدعين وكيفية تنمية الإبداع لدى العمال، حيث تُظهر نظريتي "بيترز ووترمان" و "كليفور دوكافيني" تماثل في المبادئ باعتبارها إطاراً مرجعياً للمنظمات التي تطمح إلى التفوق من خلال انتهاج الإبداع والابتكار، بتوفير بيئة تنظيمية تشمل أساليب عمل تتبنى هذه المبادئ والمفاهيم، وهو ما يدعم نتائج الدراستين، كما أن إنشاء "دي بونو" لمجمع التفكير الإبداعي برأسمال قدره 250 مليار دولار تشارك فيه كبرى الشركات والمنظمات في العالم، والذي غرضه تغيير الأفكار أو إنتاج أفكار جديدة إضافية، ساهم هذا في اشتهار نظريته هذه على مستوى العالم وتبنيه من طرف العديد من المنظمات لسهولة تطبيقه، كما أن ابتكار "جوردن" في نظريته لطريقة التعاون الذهني لحل المشكلات شكّل سيكولوجية الإبداع لفهم المظاهر اللامنطقية وإدراكها بوعي، أما "أوسبورن" فركّز على حل المشكلات إبداعياً من خلال عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام مع اشتراط وجود قائد ماهر للمجموعة بغرض تطوير منتجات وعمليات جديدة، في حين أن "بيتر شيم بيتر" اعتبر ضرورة إجراء تدمير إبداعي بالاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للإبداع في المنظمة، والابتعاد عن كل ما هو ممارسات إدارية تقليدية لمسايرة العصر.

فلاحظ كم كان للإداريين الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري الإبداعي المعاصر نتيجة لأبحاثهم وتجاربهم وأفكارهم، كما أن المجال لا يزال مفتوحاً للمناقشات التي يجريها حالياً علماء وباحثين يطورون بحوثهم للوصول إلى تطوير أكبر للفكر التنظيمي من خلال الإبداع.

ثانياً: تنمية الإبداع من خلال المورد البشري

1- تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد

إن الإبداع قابل للتطوير كمهارة ويمكن تعزيز مكائنه لدى الفرد، فطرق التعلم للإبداع والتمارين الإبداعية بإتباع المنهج العلمي لها الدور الكبير في توليد وتبني الأفكار الإبداعية، لتشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها أي تنمية القدرات الإبداعية الفردية لتطوير المنظمة وإكسابها مكانة ريادية في ظل المنافسة، والتغير الذي يحدث على مستوى الأسواق العالمية، حيث أن تبني الأفراد في المنظمة لمبادئ الإبداع الإداري وأدواته يعد من مؤشرات نجاح الإبداع، فتطبيق هذه المبادئ في المنظمات يضمن التخلص من الإجراءات الروتينية، التي تحول دون إطلاق الأفكار، وتمكين الأفراد بما يساعد من استخراج ما لديهم من طاقات إبداعية والتي تمثل تحديات لفكر الفرد وقدراته، وذلك بتشجيع استخدام الطرق العلمية لاسيما الذكاء الاصطناعي للمساهمة في إثراء الفكر والإبداع، فدعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بجدية، تسهم في اكتشاف القدرات البشرية، إذ تتطلب العملية الإبداعية تشكيل فرق عمل متعددة من جميع أقسام وإدارات المنظمة، كما أن هناك أساليب يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها:

- التركيز على الكم لا على الكيف: فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيراً ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية¹.

- تدوين كافة الأفكار قبل نسيانها: وذلك بالاستعداد في كل حين لجمع وكتابة الأفكار التي قد تجول بالخطاير لتجنب نسيانها مع مراجعة ما تم كتابته بانتظام، فالأفكار غالباً ما تأتي في أوقات غير متوقعة. روي عن الإمام البخاري رحمه الله، أنه كان ينام ثم تأتته الفكرة والخطاير فيقوم ويوقد السراج ويدون هذه الفكرة ثم يطفئ السراج وينام، فتأتته فكرة أخرى فيقوم ويوقد السراج ويدون الفكرة ويطفئ السراج وينام، فتأتته فكرة أخرى فيقوم ويوقد السراج ويدون الفكرة ويطفئ السراج ثم ينام، وقيل إنه كرر هذا الأمر بعض الليالي عشرين مرة².

- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار: وذلك استناداً إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية³.

- التمرين المستمر للدماغ: ويكون ذلك بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، وبالتحدث إلى الأشخاص الأذكياء الموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين، إذ ثبت أن المناظرة تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة⁴.

¹توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص50.

²بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص258.

³الصرن رعد، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁴بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره ، 259.

فالإبداع يعني التجديد الدائم. والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها¹.

- تجنب التفكير الشكلي المؤلف: يجب على الفرد إدراك قيود التفكير المعتاد ويحاول بطريقة مدروسة تغيير هذه العادة في التفكير، وأول خطوة للإبداع أن يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية².

- إدراك بوجود حلول أخرى دوماً: فليس هناك بالضرورة حل واحد صحيح لمشكلة ما، أو طريقة واحدة للحل، فلا بد للفرد أن يبحث ويسمع ويستشير للوصول للحل الأنسب، بالخروج من الصندوق وإعطاء الحرية لفكره وفكر الآخرين، مع عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم المسبق على الأفكار قبل دراستها.

- التحدي المستمر: بوضع العقل في استعداد دائم لأي مشكل قد يطرأ ومجاوبته بالبحث عن أساليب الحل وتنويعها، بالتحلي بالصبر والعزيمة.

- استخدام الحدس أو الحاسة السادسة: فالمبدعون يولون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه الصوت الداخلي³.

- النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية: فأساليب التفكير المألوفة تنظر للمشكلة من زاويتها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهرية في المشكلة، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة⁴.

2- تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب

إن من الضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وحسن اختيارها وتدريبها، فبغرض إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات أو تطوير أساليب العمل، ينبغي ترقية الفرد إلى درجة الإتقان بتعلم المعارف التي تؤدي إلى سلوكيات جديدة تُحدث تغييرات ايجابية لدى المنظمة، ويتم ذلك بإتباع إستراتيجية تدريب أفراد المنظمة، وذلك باعتبار المورد البشري هو رأس المال الحقيقي. ولقد ذكر الشقاوي بأنّ التدريب هو: "عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته مدى حياته العملية"⁵. أما الدكتور حمدان فعرف التدريب بكونه: "صيغة مباشرة من خلالها تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد وللمؤسسة التي يخدمها معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية"⁶. فالتدريب يمثل عملية تجديد طاقة الفرد والسماح باكتسابه معارف تساهم في توجيه سلوكه بما يحقق أهداف المنظمة، حيث تشير نظرية الموارد إلى مدى أهمية

¹هلال محمد، مهارات التفكير الابتكاري- كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2003، ص 115.

²توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³جومان كارول، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴الحيزان عبد الإله، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، السعودية، 2002، ص 63.

⁵الشقاوي عبد الرحمن، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985، ص 15.

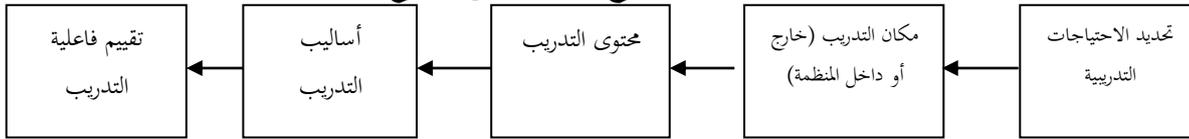
⁶حمدان محمد، التقييم العلمي للتدريب من التخطيط للتنفيذ إلى التقييم، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن، 1990، ص 40.

تدريب وتطوير الموارد البشرية للمنظمات باعتبارها نادرة وذات قيمة، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فيؤدي هذا إلى تقدير الذات والحماس لدى العامل الذي يساعده على تجسيد أفكاره الإبداعية في منظمته.

وبدأت ظاهرة تدريب الإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1931 عندما وضع كروفورد Crawford أول برنامج تدريبي لتعليم الإبداع للمهندسين والمديرين والمصممين في الشركات الصناعية، وكان كروفورد أستاذاً للصحافة والإعلام في جامعة نبراسكا، واستخدم في أحد المقررات التي كان يدرسها أسلوباً لزيادة مستوى الأداء الإبداعي لدى طلبته الذين يفترض أن يكونوا كتاباً في المستقبل، وأطلق عليه تقنية وضع قائمة الخصائص Attribute listing، وهي تقنية بسيطة، يعرض فيها شيء معين (أداة أو جهاز منطور) أو حدث أو قضية، ثم يطلب من المتدربين إعطاء جميع الخصائص حتى تستنفذ جميع الأفكار أو الاستجابات، وفي العام 1938 طبق أوسبورن Osborn إستراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل الروتينية، ثم جاء سيدني بارنز Sidney Parnes وقدم الإطار النظري والتطبيقي لمفاهيم العصف الذهني¹.

ويهدف التدريب للتغيير بالإضافة إلى تحسين الأداء الوظيفي الحالي، مما يبين أن المتغيرات التنظيمية الفعالة هي التي تساهم في تطوير الأفراد، ضمن بيئة تمنحهم الأمان، وحب المسؤولية والتفاني في العمل من خلال التدريب الذي يجدد الخبرات والمهارات، لاسيما التدريب على الإبداع، حيث أن المنظمات المهتمة بالتدريب على الإبداع الإداري ن الممكن أن توظف التدريب من خلال ما يمكن تسميته بنموذج التدريب على الإبداع المبينة في الشكل أدناه.

الشكل (16) نموذج التدريب على الإبداع



المصدر: عبد الرحمان أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات

الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، مج 10، ع 20، 1995، ص 283.

يبين الشكل (16) أنه في حالة ما إذا أرادت المنظمة تدريب أفرادها على الإبداع الإداري، فإنها تتبّع نموذج للتدريب تحدد في مرحلته الأولى احتياجاتها التدريبية، بوضع قائمة للأفراد المعنيين بالعملية بعد تقييم أدائهم وبناءً على رؤية مستقبلية لنشاط المنظمة، ويتم كذلك تحديد مكان التدريب الذي قد يكون داخل المنظمة أو خارجها حسب الأهداف المرجوة من كل أسلوب، ويضمن النموذج ضرورة اطلاع المنظمة على برنامج التدريب على الإبداع الإداري بحيث تتأكد من أن المحتوى يتوافق مع أهدافها المسطرة التي تريد تحقيقها من عملية التدريب أن كان يتضمن أساليب العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة وغيره أم لا، كما أن أسلوب التدريب له دور كبير في مدى استيعاب المحتوى التدريبي من عدمه، فقد يتم الاقتصار على المحاضرات فقط وهذا غير مجدي، مما يتطلب تدخل مسيري المنظمة لتوقيف عملية التدريب أو إلغائها أو طلب تعديل الأسلوب من المدربين، ثم تأتي

¹بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 222.

المرحلة الأخيرة وهي تقييم فاعلية التدريب سواء من خلال استطلاع للرأي حول مدى الاستيعاب أو التقييم من خلال الوحدات التعليمية أو حتى في الميدان بعد فترة عمل المجموعة التي تدرّبت. وعليه يُعتبر التدريب خياراً استراتيجياً للمنظمة التي ترغب في اكتساب كوادر بشرية مبدعة قادرة على مواكبة العولمة والتطورات.

3- العوامل الخارجية المؤثرة على إبداع الفرد

بالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تساهم في تنمية المورد البشري التي أشار لها "بسام العنزي" و "رفعت الفاعوري" والتي شملت: بيئة العمل- جماعة العمل-الاتصالات الإدارية- اتخاذ القرارات، فقد حدداً أيضاً مجموعة من العوامل الخارجية التي رأى الباحثين أن الفرد قد يتعرض لها فتؤثر على قدراته الإبداعية؛ حيث لا يقتصر توفر واستغلال القدرات الإبداعية على التنظيم فقط، وإنما هناك جماعات أخرى تشارك التنظيم في ذلك التأثير ومنها¹:

أ. **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ب. **التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ، ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ج. **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي يعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما

¹ سعيد بن سفران عطوي العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص ص 74-77. (بتصرف)

أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

د. دور المجتمع في الإبداع: لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح.

خاتمة

يميل الاداري التقليدي إلى عدم تفويض السلطة والمركزية في أداء الأعمال والواجبات، مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، وهو ما يخلف سلبيات لهذا المنهج التقليدي والتي ترتبط بالفرد والمنظمة، ما يجعل الأداء يتصف بالتكرار والملل والبطء في التنفيذ؛ بحيث يفاخر فيه مسؤول المنظمة بأنه يقود المرؤوسين ولا يمكنهم التصرف دون قراراته أو استشارته، مما يقتل دافعية التطوير والنهوض في نفوس الأفراد، وهو ما دفع بالقيام بثورة في مجال الإدارة أساسها انتهاج النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد الرقابة الذاتية لدى العمال، بتطوير الأدوات والأساليب المستخدمة، والسمة الأساسية لها هي الإدارة الإبداعية التي تركز على الجداريات التنظيمية، غير أن ذلك يتطلب أن تكون تلك الجداريات من النوع الذي لا يمكن نسخه أو تقليده من قبل الآخرين، وهو ما يوجه المنظمة نحو استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا عموماً مع زيادة الاهتمام بالتعلم والمعرفة لتطوير المهارات المتواجدة لديها، فمواجهة المنافسة حتمت على المنظمات انتهاج الإبداع الإداري الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة الذي يتعلق بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وكذا بنشاطاتها الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين، وهو ما حث عليه الإسلام، فقد بنى الإسلام الركائز الأساسية لشخصية إبداعية متميزة، تتمتع بالاستقرار الداخلي ولا تعاني الحيرة والاضطراب والتوهان الذي تعيشه بعض النفوس التواقفة للإبداع.

الفصل الثاني
توجهات حديثة في إدارة المؤسسات
الرياضية

مقدمة الفصل:

إن دخول القرن الحادي والعشرين جعل العالم في تغيرات اقتصادية وسياسية دولية وإقليمية مست جميع القطاعات ومنها قطاع الرياضة، فبعد أن كانت الرياضة في الحضارات القديمة تمارس الاحتفال بحلول المواسم والاحتفال بحلول السلام بعد النزاع، أضحت عاملاً أساسياً مساهماً في تحقيق التنمية المستدامة، وخصصت لها أماكن ومنشآت متطورة وأدوات تقنية بعد أن كانت تمارس في الخلاء، كما زاد الاهتمام وتنافست الدول في إنشاء الملاعب والساحات ومضامير السباق وأحواض السباحة والميادين الرياضية البرية منها والبحرية وحتى الجوية، نظراً لعدم اقتصار مهمة الرياضة على تأمين صحة الأفراد ونشر رسالة السلم والتعايش بين الشعوب فقط، بل لاعتبارها عاملاً يجعل الفرد متوازناً وذو صحة عقلية ونفسية وجسدية وهو ما يسمح له بالارتقاء بكفاءته الوظيفية مما يزيد من البذل والعطاء لديه، وما ينتج عنه من مساهمته في الدخل القومي وبالتالي ازدهار القطاع الاقتصادي للبلد الذي ينتمي إليه؛ حيث أصبح قطاع الرياضة قطاعاً اقتصادياً رئيسياً ذو صبغة إستراتيجية مستقبلاً، يساهم إسهاماً كبيراً في ازدهار البلدان، ومن القنوات الرئيسية لحركة الأموال من عائدات للبلدان التي تستضيف البطولات والتظاهرات العالمية، فهو عامل تنمية تجاري وسياحي وإعلامي قابل للترويج والتصدير، مما يفسر حاجة أي مؤسسة رياضية إلى إدارة رياضية تمتاز بالفكر الإداري الجيد والتخطيط المستقبلي وفق أساليب الإدارية الحديثة، وهو ما يتطلب أفراد من ذوي الخبرة والدارية الكافية في مجال الإدارة والتنظيم من أجل تنفيذ الواجبات الإدارية كل وفق تخصصه في العمل، ولهذا يجب أن تدار المنشآت الرياضية على يد أشخاص يتصفون بالجدارة لهم إمكانيات ومعلومات وخبرات تؤهلهم لشغل المناصب بكل استحقاق، ولا يتم ذلك إلا إذا أولينا الاهتمام بالإبداع الإداري بالسعي لتغيير سلوكيات وتوجهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا الفصل على مدى مساهمة المؤسسة الرياضية في الاقتصاد العالمي، بعد التعرّيج على دورها في التنمية المحلية المستدامة وكونها حل للعديد من المشاكل خاصة الاجتماعية منها التي تواجه الأفراد بما فيهم فئة الشباب، وكذا كيفية الوصول إلى المؤسسة الرياضية التي تعتمد على الجدارات في تحقيق أهدافها وتسعى لتحقيق الإبداع الإداري في إدارتها لوحدها الرياضية وتقديم خدماتها المميزة، وفقاً للتقسيم التالي:

- المبحث الأول: مساهمة المؤسسة الرياضية في الاقتصاد العالمي
- المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

المبحث الأول: مساهمة المؤسسة الرياضية في الاقتصاد العالمي

تواجه المنظمات الرياضية على اختلاف أنواعها ومهامها العديد من المشكلات التي تتطلب ضرورة التفكير في تسييرها وفق منهج الإدارة الحديثة القائم على الإبداع؛ بدلا من الاعتماد على منهج التسيير التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في التسيير، فبالرغم من الأهمية البالغة لهذه المنظمات في تنمية وتوجيه الطاقات الكبيرة المتواجدة في المجتمع، إلا أنه يوجد اهتمام قليل من طرف المسيرين وكذا الممارسين في مجال الإدارة لمختلف مجالاتها في دول العالم الثالث، ذلك أن نجاح المنظمات الرياضية في تحقيقها لأهدافها يعزى في كثير من الأحيان إلى مهارة المدراء في ضمان نجاح إدارتهم، ليشمل ذلك أيضا المرؤوسين باعتبارهم المتأثر الرئيسي بتوجيهات وسلوك مدريهم.

تنطوي إدارة المنظمات الرياضية في بداية القرن الحادي والعشرين على تطبيق تقنيات واستراتيجيات واضحة في قيادة الأعمال والحوكمة، بالنظر إلى انتقال الرياضة من كونها هواية للهواة إلى واحدة من أهم الصناعات في العالم، فقد بلغت العلاقة بين الاقتصاد والرياضة دورتها في العصر الحديث، لكونها أصبحت في دول كثيرة مصدرا للدخل القومي، مما يتطلب تطوير البنية التحتية الرياضية وتسيير المؤسسات الرياضية وفق أساليب الإدارة الحديثة، والدولة الجزائرية وسعيها منها لتنمية مستوى الممارسة الرياضية أنشأت وأكدت على ضرورة توفير وتهيئة المنشآت الرياضية عبر كامل التراب الوطني.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا المبحث على التوجهات الحديثة في إدارة المؤسسات الرياضية وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: ماهية المنشآت الرياضية**
- **المطلب الثاني: أوجه الارتباط بين الرياضة والاقتصاد**

المطلب الأول: ماهية المنشآت الرياضية

تعتمد ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي على نوع التسيير الذي يُمارس بها، وعلى الإمكانيات المتوفرة لديها بكافة أنواعها، فكلما تزايدت هذه الإمكانيات ساهم هذا في الاستغلال الأمثل من طرف الرياضي وبالتالي زادت فعاليته، مما يتيح للدولة الفرصة أكثر للتمثيل الرياضي المشرف في مختلف المحافل الرياضية الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه الإمكانيات نجد المنشآت الرياضية، بإقامة هذه المنشآت الرياضية يعتمد على وجود أُسساً علمية في إنشاء هذه المشاريع الاستثمارية وتمويلها.

أولا: المنشآت الرياضية عبر التاريخ

1- تطور المنشآت الرياضية عبر التاريخ

تنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها بغرض إعداد الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة، ويعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق؛ حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام 468 قبل الميلاد.

ونظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي)، واستمرت هذه الدورة مدة (05) خمسة أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين، فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تُنظَّم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستري، وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها¹:

- **ملعب البنتاثون:** كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنتاثون.
- **ملعب الهيبودروم:** بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء.
- **البلاسترا:** تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.
- **الليونيدون:** تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية؛ حيث كان هذا المكان مخصصاً لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

- **الكولوسيوم:** يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80م، كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهاته بالتماثيل.

ويعتبر عام 1890 هو بداية العصر الحديث للمنشآت الرياضية، حيث بدأ الاهتمام الكبير بها من طرف الكثير من الدول الأوروبية خاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا التي عملت على تطوير المنشآت على أيدي خبراء متخصصين في المجال؛ حيث خصصت لها ميزانيات كبيرة لتشييدها وفق معايير هندسية، ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا وغيرها من الدول.

كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها²:

- **الملعب الأولمبي:** وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية؛ حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم- ألعاب القوى الخفيفة- سباق الموانع- المشي- القفز- الرمي.. الخ. وتتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاط بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة.

¹ ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جوان 2014، العدد الثامن، ص 72.

² نفس المرجع السابق، ص ص 72-73.

- الصالة المغطاة: لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ.
- الملاعب المفتوحة: وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي، تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.
- حمام السباحة والغطس: وهي أيضاً عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ.
- الفنادق الرياضية: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ.
- الخدمات المركزية: تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها، إذ تعمل على تجهيزه بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

2- مقارنة بين المرافق من العصور القديمة إلى العصر الحديث

من أجل إدارة حديثة للمرافق الرياضية بمستوى فعال وبجدارة، يحتاج عمال المرفق إلى معرفة كيف تطورت المرافق عبر العصور وما فعله المسيرين والعمال في الماضي من تسيير وتجهيز وتنظيم.

على الرغم من أن المرافق قد تغيرت بشكل كبير على مر السنين، لكن الجدير بالذكر أن إدارتها وعملياتها ظلت إلى حد ما مستقرة، فكما كانت هناك درجات مختلفة من المقاعد مثل مقاعد خاصة للنادي وأجنحة الفاخرة، تماماً مثلما تم تخصيص مقاعد في مواقع مميزة للناس المهمين في العصور السابقة، وأعمال التظاهرات غالباً لا يعرفها مستفيدي المرافق، فالأمن وأعمال الميدان والطب والخدمات ليست سوى أمثلة قليلة من خدمات الدعم خلف الستار، في العصور الماضية كان هناك أيضاً موظفين كانت مهمتهم تسيير الأمور بسلاسة. في المدرجات تم وضع المظلات الملونة لحماية المتفرجين من حرارة الشمس، واتخذ الرماة محطات على المنصة أعلى الجمهور، لإطلاق النار على المشجعين الغاضبين، أو الحيوانات التي تشكل تهديد للجمهور¹.

أما الآن فيتم تخصيص مصلحة للأمن، تسهر على سلامة وأمن الموظفين والجمهور، كما يتم الاستعانة بقوات الأمن لمساعدة عمال الأمن بالمؤسسات الرياضية، بالإضافة إلى نظام المراقبة من خلال أجهزة الكاميرات التي يتم تركيبها في كل مكان من المؤسسة.

¹Gil fried, Managing sport facilities, Human Kinetics, USA, 2010, Second edition, p10.

كما أن بعض الأمور الحديثة لم تكن تهم المدراء في القديم منها¹:

- توفير وسائل الراحة للصحافة مثل غرف التعليق عن المباريات ومراكز الندوات الصحفية مع توفير الإنترنت، أماكن تنصيب كاميرا التلفزيون وكابل التلفزيون، بيع المساحات الإعلانية وحقوق البث.
- توفير غرف للمدربين.
- الاستفادة من أنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء .
- أماكن وقوف السيارات والحافلات.
- توفير الأطعمة والمشروبات لإطعام أزيد من 100.000 متفرج في بعض الأماكن.
- التوافق مع توجه البيئي، وغيرها من القضايا القانونية التي تطورت على مدى العديد سنوات.

ثانيا: مفهوم المنشآت الرياضية

1- التعريف بالمنشآت الرياضية

لغة: المنشأة بضم الميم وسكون النون: مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات، والعمال، والجمع منشآت. ويقال: المنشأ: موضع النشأة. والمنشأ: الأصل أو العلة. والمنشئ: الذي يجيد استنباط المعاني وتأليفها والتعبير عنها بكلام بليغ . ويقال: أنشأ: يفعل كذا. شرع فيه . وأنشأ الشيء: أحدثه وأوجده².

اصطلاحا: يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها، وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر، مكشوبا أو مغلقا، بمشتملاته من أجهزة وأراض رملية أو صلبة بما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة لخلع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية، كما تشمل مكاتب للإدارة ومحازن وخلافه تبعا لكبر المنشأة وأهميتها³.

كما تعرف على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة"⁴.

وتعرف بكونها: "أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا"⁵.

أما "حسن أحمد الشافعي" فيعرفها بأنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها البعض؛ بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به،

¹Ibid, p11

²معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مصر، 1994، ص 615.

³زكي محمد محمد حسن، المنشآت الرياضية- الأسس الفلسفية- المبادئ العامة- التخطيط- التقويم- المدرب والمنشأة الرياضية- الارجونومكس والمنشأة الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص53.

⁴أمين أنور الخولي، أصول التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص329.

⁵عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص17.

وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة"¹.

وتعرف المؤسسة الرياضية على أنها: "تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تتمدد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى"².

ويشير "اشرف صبحي" نقلا عن دافت Daft وروبينز Roppins أن المؤسسة الرياضية هي: "تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا Daft أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة"³.

وتعرف بأنها: "هي وحدات اجتماعية هادفة ومنظمة ومنسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ومهما اختلفت المنظمات الاجتماعية في أحجامها أو أنشطتها أو عائلاتها أو فترات حياتها فإنها ليست سوى أداة يستخدمها الأفراد لتحقيق أفعالهم من أجل الحصول على شيء يرغبونه"⁴.

وعرفها Daft أيضا بأنها: "هي وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار معين"⁵.

والمؤسسة الرياضية هي هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من منطقة والتي تديرها الجهة الوصية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها"⁶.

وعليه فالمنشأة الرياضية هي مؤسسة ينشئها المجتمع لخدمة أفرادها المنتمين للقطاع الرياضي وكذا غير المنتمين له؛ بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

¹ ريوح لخضر، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص9.

² محمد عبد العظيم محمود، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للأهداف التسويقية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2006، ص33.

³ إبراهيم علي صالح غراب، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019/2018، ص97.

⁴ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ط1، ص8.

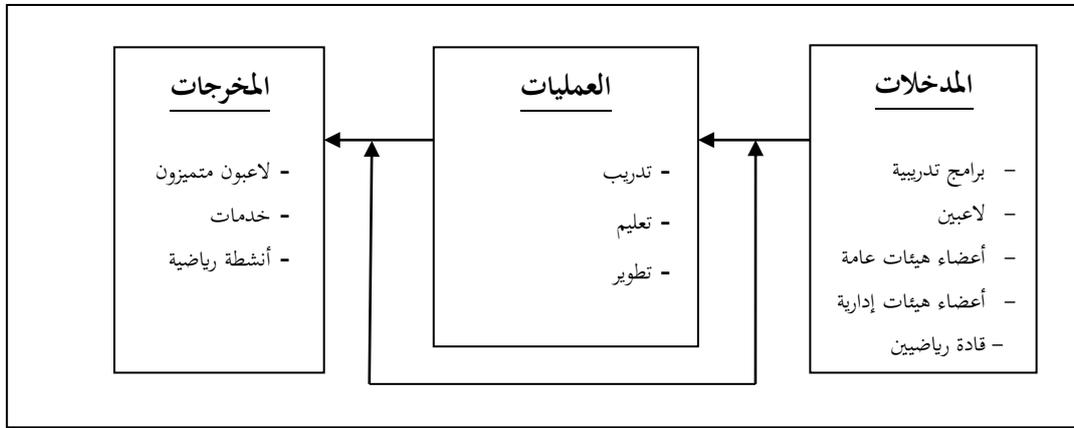
⁵ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

⁶ فؤاد بوزيدي، فيروز عزيز، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد شريف مساعديه، سوق أهراس، الجزائر، العدد 1، جوان 2019، ص131.

2- مستويات المؤسسات الرياضية

- يتم ممارسة الرياضة في جملة من المؤسسات تختلف حسب الحجم أو المركز القانوني أو الغرض، لضمان حركة رياضية يتم التخطيط لها وفق إستراتيجية وطنية، وتوجد أربعة مستويات للمؤسسات الرياضية¹:
- **المستوى الأول:** يسمى «النواة الصلبة» للمؤسسات الرياضية، وهي ممثلة باللجنة الأولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية والروابط والأندية.
 - **المستوى الثاني:** المؤسسات التجارية للقطاع الرياضي (منظمو الأحداث الرياضية على سبيل المثال).
 - **المستوى الثالث:** يشمل المؤسسات المتعلقة بالرياضة (وسائل الإعلام الرياضية، وزارة الرياضة).
 - **المستوى الرابع:** يضم أولئك الذين يستخدمون الرياضة كأسلوب من أساليب الإدارة (الشركات الكبيرة).

شكل رقم (17): مكونات المؤسسات الرياضية



المصدر: محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصائغ، "الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ط1، ص 182.

إن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها، فهي تدار بفكر إداري علمي وتتميز بكونها ذات بناء محدد حسب حجم تلك المؤسسة، بمدخلات يتفاعل فيها الأفراد من رياضيين ومسيرين وأعضاء هيئات رياضية، مع الإمكانيات المالية والمادية والأجهزة والبرامج، والتي تتحول من خلال هذا التفاعل في شكل أنشطة إدارية ورياضية، إلى مخرجات تمثل خدمة مميزة أو نشاط رياضي أو لاعبون، فتستفيد من النشاط الرياضي أي مخرجات المؤسسات الرياضية المؤسسات الرياضية الأخرى من كوادرها التدريبية واللاعبين ومن الخبرات.

¹ أحمد الشريف، الرياضة والحوكمة - التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018، ط1، ص 296.

3- أنواع المؤسسات الرياضية

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا هذه. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية¹:

- رياضة الفرق المحترفة.

- الرياضة الجامعية والمدرسية.

- المنشآت الرياضية.

- الأندية الرياضية.

- مضمرات السباق.

- الرياضات التجارية (البولينغ.....).

- أندية الصحة.

- الأندية الترويحية.

- المعسكرات الرياضية.

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي²:

أ- الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.

ب- الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

ج- الرياضة (العبة):

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).

- رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).

- رياضات فردية (العاب قوى).

- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ).

- رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ).

- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).

- رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).

¹ شريفى سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية- دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، أطروحة دكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضي، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص 60.

² نعمان عبد الغني، إدارة المؤسسات الرياضية، <https://www.sport.ta4a.us/index.php>، تاريخ المشاهدة 2020/04/19، الساعة 13.30 سا.

- د- القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويج).
- ذ- التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية/خاصة (شركات، أندية...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
- ر- نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

4- سبل استغلال المنشآت الرياضية

أ. شروط تصميم المنشأة الرياضية

يتطلب تصميم المنشأة الرياضية مراعاة شروط وعناصر للشروع في العمليات الخاصة بذلك، والتي نذكر من أهمها:

- بداية يجب أن يتم وضع كافة المعلومات أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة المتعلقة بطبيعة الأرضية التي سيتم بناء المنشأة فيها، والمساحات الخاصة بممارسة الرياضة، ومتطلبات الإضاءة والصوت، والمساحات المخصصة للقاعات، ومكاتب التسيير الإداري للمنشأة، وغرف تغيير الملابس وغيرها.
- احتياجات المستخدمين له، حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار¹.
- كما أنه ينبغي عند تصميم المنشأة الأخذ بعين الاعتبار إعداد المداخل والمخارج المناسبة؛ حيث يجب مراعاة كيفية وصول المتفرجين والعمال والزوار إلى المنشأة الرياضية.
- ويجب استغلال كل المساحات المتواجدة أي عدم ترك مسافات صالحة في الموقع المخصص للمنشأة دون فعالية.
- مراعاة أن يكون التصميم يسمح بالإضافة اللازمة دون التأثير السلبي على المنشأة.
- وينبغي مراعاة كيفية صيانة المنشأة وأماكن ركن السيارات وأساليب إزالة النفايات، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بالاعتبار استغلال المنشأة من طرف ذوي الاحتياجات الخاصة من زوار وممارسين للرياضة، وكذا أماكن تقديم الخدمات للمرتفقين.
- لا بد من مراعاة مسألة وسائل المواصلات وكيفية الوصول للمنشأة، كما يجب مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية، أيضاً صلاحية الطرق المؤدية إلى المنشأة حيث يجب أن تكون معبدة.

¹مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 153.

- الاهتمام بالناحية الجمالية الخارجية والداخلية للمنشأة.
- كما يجب التعرف على الانجازات والمشروعات المستقبلية، أي أفق ومستقبل المنطقة المقام فيها مشروع المنشأة الرياضية.

ب. شروط بناء المنشأة الرياضية

- إن عملية بناء المنشأة الرياضية يتطلب هو الآخر مراعاة شروط وعناصر والتي نذكر من أهمها:
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة للبناء، لتخفيض تكاليف التشييد مع ضمان جودة المواد المستخدمة في البناء.
 - ضرورة العمل على بناء المنشأة وفق شروط تضمن استخدامها على المدى الطويل لضمان الاستفادة أجيال من هذه المنشأة.
 - مراعاة أسس البناء بالمواد التي تستوفي الشروط الصحية اللازمة.
 - عمل مجسم (نموذج) للمنشأة قبل بنائها حتى يسهل وضع تصور شامل لها، وبالتالي اكتشاف إيجابيات وسلبيات التصميم.
 - من الأفضل أن يكون البناء مستحدث لمنشأة من نوع جديد وعلى طراز متطور يتسم بالحداثة لا أن يكون مشابه لمنشأة قريبة منها مع الحفاظ على الطابع الخاص لكل منطقة.
 - ضمان بناء المنشأة وفق المواصفات الدولية.

ج. المعايير الواجب مراعاتها في استخدامات المنشأة الرياضية

- بغرض الاستخدام الأمثل للمنشأة الرياضية وتشغيلها لأقصى حد يجب مراعاة الآتي:
- إمكانية الاستفادة القصوى من إمكانيات المنشأة لأكثر عدد من المرتفقين مع استغلالها لأكثر من غرض.
 - استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر لضمان استغلال المنشأة لسنوات عديدة.
 - إنشاء أكثر عدد من الميادين الرياضية للاستفادة القصوى من المساحات المخصصة للمنشأة الرياضية.
 - ضرورة أن يتماشى استخدام المنشأة الرياضية مع أعراف واتجاهات المجتمع.
 - يجب أن يكون استخدام المنشأة بأدواتها وأجهزتها آمن للرياضيين.
 - ضرورة استغلال المنشأة وفق نظم عمل تضمن التسيير الفعال لمالية المنشأة ولإدارتها وتأمينها من الحرائق والسرقة.

5- إمكانات المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وهذا وفق الإمكانيات المتوفرة لديها، من خلال إشراف طاقم إداري يسهر على تحقيق أهدافها متبعا للأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة، وتشمل

الإمكانات في المنشآت الرياضية كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة، من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة، ويمكن تحديد أنواع الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي¹:

أ. الإمكانات البشرية

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

- **الممارسون:** قد يكونوا لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلاً من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني... الخ.
- **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة، أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، المعلمين، القادة... الخ.

- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتشمل هذه المجموعة المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي).

- **العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، الحراس، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء... الخ.

ب. الإمكانات المادية

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.
- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية... الخ.
- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالحديدية (Barbell) في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات... الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية، منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة

¹ ديلمي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص : 74-75.

الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلاً ... الخ.

ج. إمكانات التمويل

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية، وفي شراء الأجهزة والمعدات ودفع الفواتير والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية. ونظراً إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.
- يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

د. الإمكانيات الطبيعية

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية، كون هذا الأخيرة يساهم الإنسان في تصنيعها كالأجهزة والمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها: الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة، مثل البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والسباحة الحرة والجبال في رياضة التسلق وغيرها؛ على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

- الإمكانيات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال بسيطة يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيداً مع ما سيمارس من رياضة فيها.
- الإمكانيات الطبيعية غير قابلة للهلاك تقريبا، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها والحفاظ عليها.

هـ. إمكانات المعلومات

يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة، إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات وما لديها من نظام معلومات، وهي كثيرة من بينها:

- معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.

- معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات.
 - معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
 - معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط.... إلخ.
 - معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.
 - معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.
- ويلقى هذا النوع من الإمكانيات أهمية بالغة في تطوير مجال الرياضة عموماً، ذلك أن توافر المعلومات بحجم كبير يسهل من مهام الإداريين والمسؤولين، كما لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلومات عنها، والمعرفة بالمعلومات يساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانيات الأخرى.
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي، ونجد منها:
- الوثائق والسجلات الإدارية
 - الهاتف والفاكس.
 - الأقمار الصناعية.
 - أجهزة التلفزيون والإذاعة.
 - أجهزة الإعلام الآلي.
 - شبكات المعلومات INTERNET .
 - البحوث والدراسات في المجال الرياضي.

المطلب الثاني: أوجه الارتباط بين الرياضة والاقتصاد

بالإضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، فإن فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة تعتبر الرياضة حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف، لذلك تنشأ المنظمات الرياضية باختلاف أنواعها لتعد الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة، وتختلف المؤسسة الرياضية في فلسفتها من الدول الرأسمالية عنها في الدول الاشتراكية سابقا؛ بحيث تنتهج المجتمعات الرأسمالية السياسة الربحية في التسيير الإداري والمالي لتحقيق الأهداف الرياضية، في حين تعتمد نقيضتها من المجتمعات ذات الاقتصاد الموجه والفكر المركزي على تمويل الدولة لتحقيق الأهداف بناء على الأداء لا الربح، فموقف الدولة اتجاه الرياضة له الدور الحاسم في التنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة من جوانب مختلفة.

أولا: أهمية الرياضة في الاقتصاد

1- أسباب الاهتمام بالمؤسسات الرياضية

تستقبل المؤسسات الرياضية في جميع أنحاء العالم يوميا آلاف الأشخاص بغرض الرياضة والترفيه، وقد تكون هناك مشاكل وقد لا تكون هناك مشاكل، ولكن عندما يحدث مشكل، أو عندما لا يكون هناك تخطيط لأنشطة للمستقبل، يمكن أن تكون النتائج ضارة، والجدول أدناه يبين أنواع وشدة الضرر التي قد يلحق بهذه المؤسسات أثناء السير العادي اليومي للنشاطات أو أثناء إجراء التظاهرات والبطولات المحلية والدولية

جدول رقم (09): أنواع وشدة الضرر في المؤسسات الرياضية

شدة الضرر	نوع الضرر
الخدوش - الانحياز - العطل - التلف	أضرار تلحق المرفق
الكسر - العطل - التلف	أضرار تلحق المعدات
أضرار طفيفة: الجروح - الكدمات - الالتواء	أضرار تلحق إصابات بالأفراد والمشاركين والزوار
أضرار رئيسية: العظام المكسورة - الأربطة الممزقة - إصابات الظهر والعين	
أضرار كارثية: فقدان الطرف - الشلل - الموت	

المصدر: من إعداد الطالبة مستوحى من ما أورده

Eric C. Schwarz and all, Sport facility operations management -A global perspective, Elsevier, 2010, First edition, p4.

تقوم المؤسسات الرياضية بأدوار متعددة ومتباينة داخل المجتمع وهذه الأدوار تُلقى عليها أعباء كثيرة، تُصعب من إمكانية تحقيق الأهداف التي تُنشأ من أجلها، فهي تحتاج في إدارتها لاقتصاديات واضحة ومحددة شأنها في ذلك شأن أي منظمة أخرى عامة أو خاصة، مما يستوجب على مسيرتها تحضيرها دوماً لتكون جاهزة لتقديم خدمات رياضية لأفراد المجتمع، فالأعباء الطارئة التي تتحملها هذه المؤسسات غالباً ما تكون بسبب المشاكل التي تحدث فيها والتي ذكرنا أشهر أنواعها في الجدول رقم (09)، فرغم جهود الفيفا لجعل كرة القدم على سبيل المثال لا الحصر، اللعبة الشعبية الأولى حول العالم، إلا أن مسيرتها فشلوا بمزجها بالقيم والمبادئ الرياضية الراقية؛ حيث أضحت ساحات كرة القدم نموذجاً لكل من أراد تفرغ المهوم الشخصية والعقد الجغرافية والسياسية، فحدثت كوارث كثيرة بسبب هذه اللعبة وبسبب رياضات أخرى، كانت نتيجتها أن كرهت شعوب بعضها، ونشبت حروب أهلية بسببها، مما يتطلب دراسة معمقة وشاملة لأساليب تسيير المؤسسات الرياضية للتوصل إلى الحلول الكفيلة بتخفيض هذه المشاكل أو تجنبها أو حتى القضاء عليها، ومن بين الأحداث التي جرت والتي تدفع المسيرين لإعادة النظر في أساليب إدارة المؤسسات الرياضية، الأحداث المذكورة في العناصر أدناه.

أ. الأحداث التي جرت بالمؤسسات الرياضية في العالم

شهد العالم العديد من الأحداث التي أودت بحياة أشخاص أو تسببت لآخرين بعاهاث أو جروح، ونذكر من بينها ما يلي¹:

- في عام 1985 في ملعب كرة القدم بمدينة برادفورد بالإنجلترا، اندلع حريق خلال مباراة مع فريق مدينة لينكولن التهمت النار جانب واحد من الملعب، مما أسفر عن مقتل 56 شخصا وجرح أكثر من 250. ويُعتقد أن الحريق في المباراة كان ناجماً عن سيجارة سقطت من خلال ثقب في المدرجات وصل إلى القمامة أسفل، على الرغم من استدعاء فرقة الإطفاء، لم يكن هناك طريقة لتوقيف الحريق بسهولة، وتمت إزالة مطفآت الحريق من الممرات لمنع التخريب.
- أيضاً في عام 1985، كانت مواجهة بين ليفربول وجوفنتيس في نهائي كأس الأمم الأوروبية على ملعب هيسيل في بلجيكا، قبل بدء المباراة، كانت ردة فعل أنصار ليفربول على السخرية من المشجعين الايطاليين بقيام مجموعة كبيرة من مشجعي ليفربول بكسر السياج الفاصل بينهم وبين جماهير منافسهم مع حراسة ضعيفة من الشرطة، فلم يستطيع مشجعي جوفنتيس فعل شيء، سوى التراجع للجدار، الذي انهار تحت ضغط التدافع من المشجعين الهاربين، وأعقب ذلك وفاة 39 شخصا وأصيب أكثر من 600. ومما ساهم أيضاً في المشاكل حضور 58.000 شخص قبل الحدث لمشاهدة المباراة في الملعب الذي يحمل فقط 50.000، والانهيار أيضاً كان لأنه لم يتم صيانة الملعب منذ عدة سنوات

¹Eric C. Schwarz and all, Sport facility operations management -A global perspective, Elsevier, 2010, First edition, PP 5-6.

- (الجماهير لم تكون قادرة على شراء تذاكر شوهدهوا وهم يدخلوا الملعب من الثقب في الجدار) مما جعله فخ الموت المحتملة.
- في عام 1988 في كاتماندو، نيبال، 80 من مشجعي كرة القدم يبحثون عن الاحتماء تحت غطاء المدرجات خلال عاصفة برد عنيفة في الملعب الوطني تسببت في انقطاع التيار الكهربائي، فاضطروا إلى محاولة الهرب عبر نفق ضيق خلف المدرجات، فنتج عنه التدافع حتى الموت، والسبب أن أبواب الملعب كانت موصدة.
 - في عام 1989 على ملعب هيلزبورو (مقر نادي كرة القدم شيفيلد ونزداي)، كان هناك سحق للأشخاص الذي حدث خلال مباراة نصف نهائي الاتحاد الإنجليزي مع ليفربول الذي أدى إلى وفاة 96 شخصا. شهد هذا الملعب كارثة تعد الأكثر فتكاً في التاريخ البريطاني (واحدة من أسوأ الأحداث في تاريخ كرة القدم الدولية) التي كان يمكن منعها، بعد التحقيق في الكارثة (تقرير تايلور) تبين أن السبب هو فشل الشرطة في السيطرة الأمنية.
 - في عام 1993، خلال مباراة التنس في الدور ربع النهائي في هامبورغ، ألمانيا، ركض أحد المشجعين منوسط الحشد إلى مقعد استراحة اللاعبة بين الأشواط وطعن مونيكا سيليش بين شفرات الكنف. وكان الشخص (الذي أُعتبر "نفسيا غير طبيعي" من قبل المحاكم) من محبي شتيفي غراف منافسة سيليش (التي لم تكن خصم سيليش في هذه المباراة)، في حين أن إصاباتها لم تكن مهددة لحياتها، جعلتها لا تعود إلى مهنة كرة المضرب لأكثر من سنتين.
 - في عام 1996 في ملعب ماتيو فلوريس الوطني في مدينة غواتيمالا (سعة الجلوس 45,800)، كوستاريكا وغواتيمالا كانتا تلعبان تصفيات كأس العالم. وفقا للاتحاد العالمي لكرة القدم FIFA، أن المزورين قد باعوا تذاكر وهمية لحضور المباراة، يفوق بكثير سعة الملعب (بقدر أكثر من 60,000 تذكرة)، اثر حدوث تدافع بشري في انهيار أجزاء من مدرجات الملعب أدى إلى ضغط المشجعين في ممر خرساني، فقد شوهده أخذ التذاكر والاستمرار في قبول المشجعين حتى بعد أن تم ملأ المدرجات بقدرة الاستيعاب اللازمة.
 - في عام 2007 في بطولة استراليا المفتوحة للتنس حدثت مشاجرة بين المشجعين الصرب والكرواتيين وانفجر المتفرجون الكروات عندما بدأت المجموعتان بتبادل الشتائم. تم الضرب باللكمات وإلقاء الزجاجات في اشتباك حوالي 150 عضواً من المجموعتين المتنافستين، وأصيب 150 شخصاً بجروح، وأعلنت استراليا للتنس الحاجة إلى مراجعة الخطط للتعامل مع هذه الأنواع من الحالات في المستقبل.
 - وقد درست تقارير متعددة نشرت بين عامي 2006 و 2009 مخاطر كبيرة للاعبين والمتفرجين بسبب التسمم الجوي من أنظمة البخار من زامبونيس بسبب نقص التهوية في الساحات الجليدية. وقد أظهرت

نتائج الدراسات الطبية أنها يمكن أن تسبب زيادة كبيرة في الربو والسعال المزمن للاعب الهوكي الذين يلعبون في الساحات سيئة التهوية بسبب التسمم بأول أكسيد الكربون وثاني أكسيد النيتروجين. كما ارتبطت مشاكل التهوية بـ "مرض متلازمة حوض السباحة" في مراكز الألعاب المائية بسبب ارتفاع نسبة الرطوبة والملوثات الناجمة عن المواد الكيميائية والبيولوجية.

- في عام 2009 في منشأة ممارسة رعاة البقر بدالاس، مزقت عاصفة رعدية السقف وأهيار البنية التحتية، مما أدى إلى إصابة 12 شخصا بما في ذلك شلل مدرب واحد. وقد أثبتت مسألة الإهمال من طرف رعاة البقر بسبب عدد من العوامل: (1) لم يكن هذا المرفق مناسباً وآمناً ليتم ممارسة هذه الرياضة خلال الظروف الجوية السيئة، (2) كانت الصيانة بالمنشأة دون المستوى لتحمل رياح العاصفة، (3) استخدام رعاة البقر في بناء هياكل المنشأة شركة ذ م م، رغم ما لديهم من معلومات لنوع المرافق المماثل التي بنيتها هيئة ميناء فيلادلفيا الإقليمية والتياخارت في ظل ظروف جوية مماثلة (والتي هي أكثر انضباطاً في ولاية تكساس).

ب. الأحداث التي جرت في الجزائر

بالإضافة إلى ما شهدته المؤسسات الرياضية العالمية، فإن المؤسسات الرياضية الجزائرية بدورها لم تسلم من هذه الظاهرة التي تكررت في أكثر من مناسبة وفي مختلف المناطق، خاصة تلك التي لا تتوفر الشروط الملائمة لتنظيم اللقاءات والتظاهرات ومن بينها:

- في عام 1982 في ملعب 20 أوت بالجزائر العاصمة، في لقاء الجولة 7 من البطولة الوطنية لكرة القدم بين نصر حسين داي ومولودية الجزائر، والذي عرف حضوراً قياسياً للأنصار لمشاهدة نجوم المنتخب الوطني الذين شاركوا في مونديال 1982، أدى لانحيار المدرجات الجانبية للملعب 20 أوت، وخلف الحادث وفاة عشرة مناصرين وإصابة أكثر من 500 مناصر، يُعد أكبر مأساة عرفتها الملاعب الجزائرية منذ الاستقلال.

- في 27 أكتوبر 1989 في لقاء تلمسان وباتنة لكرة القدم، أخرج الحكم ثلاث بطاقات حمراء وثلاث صفراء مما أدى إلى نشوب فوضى كبيرة وخسائر مادية.

- في عام 1998 في لقاء وداد بوفاريك وداد تلمسان لكرة القدم تعرض الحكم للضرب المبرح من طرف مدرب لاعبي وداد بوفاريك.

- في 2019 تعرض لاعب بفريق شباب شلغوم العيد لكرة اليد لإصابة خطيرة إثر الاعتداء عليه بسبب اندلاع أعمال شغب عقب نهاية مواجهة فريقه ضد ضيفه برج بوعرييج، حيث قامت الجماهير الغاضبة التي حضرت المباراة برمي مقذوفات ومفرقات على أرضية الميدان، ما تسبب في إصابة

اللاعب، كما حاصرت بعض الجماهير غرف ملابس الفريقين، مما تسبب في صعوبات كبيرة لمغادرة اللاعبين للقاعة التي جرت بها المباراة، إذ تدخلت قوات الأمن وقامت بتفريق المشجعين. كل ذلك يتطلب حنكة وجدارة وقوة في اتخاذ القرارات لتطوير المؤسسات الرياضية وتسييرها بالطرق الحديثة التي تقلل من تبعات المشاكل التي قد تحدث، أو تجنبها في أغلب الأحيان.

2- علاقة الرياضة بالاقتصاد

تعد الرياضة شكل متميز من أنشطة الإنسان لا يجد له مجالا إلا من خلال الأفراد والجماعات وداخل الإطار الاجتماعي بكل مقتضياته، لأن التفسير النظري لظاهرة الرياضة يكون من خلال إطاره الاجتماعي والثقافي الذي يحتويه، فقد تمارس الرياضة من أجل صحة أفضل، أو من أجل الاستعداد الحربي والدفاع، أو كمكون ثقافي، أو كتفسير ديني، أو كتسلية، ومؤخرا أصبحت الرياضة تتم في سبيل إرساء مكانة علمية وأكاديمية معينة، كما لا ينبغي أن نتغاضى عن دورها البارز في الاقتصاد الصحي والاجتماعي للأمم. وتكمن أهمية الرياضة في كونها سلعة إستراتيجية تتعلق بمصالح وسعادة الشعوب؛ حيث أن فوز فريق أو منتخب بلد ما يدخل الفرح والسعادة على الشعب المنتمي لهذه الدولة أو المناصرين لذلك الفريق.

واستخدم كثير من الباحثين والمؤلفين مترادفات ومسميات شتى تعبيرا عن الرياضة، ومن هؤلاء من استخدم مجموعة ثابتة من الأطر المفاهيمية لوصف الرياضة، غير أن بعض المؤلفين استخدموا نفس التعبيرات ولكن من خلال معانٍ مغايرة ومختلفة، ومع صعوبات التعبير والاصطلاح وعبر المائة سنة المنصرمة ظهرت ثلاثة مفاهيم أساسية تبناها أغلب الباحثين والمؤلفين، وأصبحت متداولة في مجال دراسة اجتماعيات الرياضة، وهي: اللعب Play الألعاب Games الرياضة Sport¹.

ولأن نظام الرياضة يقوم على دعائم اقتصادية في جوهرها، مثل ميزانيات الأنشطة والبرامج، الأدوات والأجهزة، أجور المدربين والإداريين، مكافآت وحوافز الرياضي.. الخ، فإن الفرض الأول للعلاقة بين الرياضة والاقتصاد يتصل باعتماد الرياضة على الاقتصاد لتمويل مختلف أوجه النشاط بها². فإدارة البرامج الرياضية والرياضيون، والعاملون في المجال الرياضي يحتاجون من يمؤهم للوصول بالنشاط الرياضي إلى الأهداف المرجوة منه، كما يلاحظ حاليا بأن قطاع الرياضة أصبح يستقطب كم كبير من الموظفين بوظائف ومهام ذات طبيعة مهنية من فنيين وإداريين وخبراء متخصصين ومحترفين.

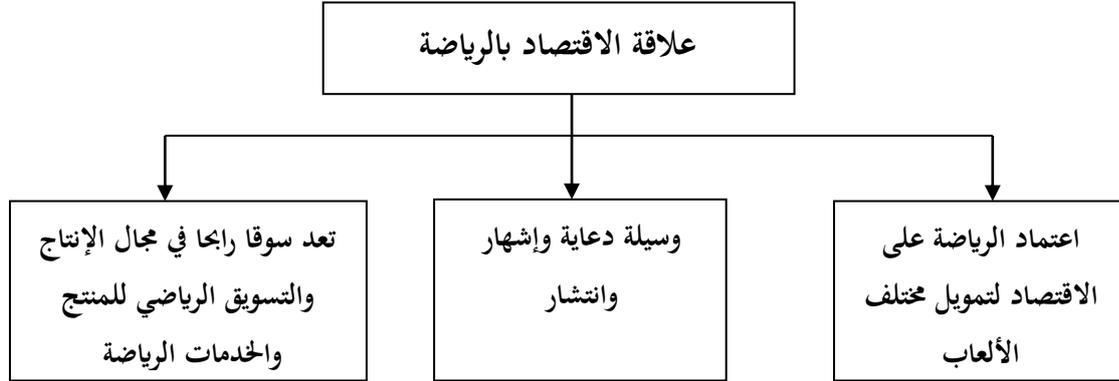
ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت تمارس الرياضة بطابع مخصوص، فأعتبرت الممارسة الرياضية كمنتوج للقطاع الخاص فهي مصدر تمويله إذ تمول نفسها بنفسها، في حين لا تزال الرياضة ذات طابع عمومي في بلدان أمريكا اللاتينية وإفريقيا بما فيها الجزائر بغض النظر عن القانون الرياضي الجديد في الجزائر لسنة 2004، الذي

¹ أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996، ص15.

² نفس المرجع، ص111.

منح الهيئات الرياضية صيغة المؤسسة الاقتصادية التي تخضع للقانون التجاري في مجال أعمالها الاقتصادية الممارسة في ظل الدورات الاستثمارية.

شكل (18) علاقة الاقتصاد بالرياضة



المصدر: حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ط1، ص17.

نلاحظ من الشكل أعلاه مدى العلاقة التكاملية بين الاقتصاد والرياضة، فالتمويل والرعاية للأنشطة الرياضية من ألعاب ومنافسات وبطولات وغيره، يعتمد بصفة كبيرة على الاستثمار الرياضي لتحقيق العائد أو الربح المادي من جهة، وكذلك كوسيلة للدعاية والإشهار والانتشار، فقد أصبح الاستثمار في مجال الرياضة يحتل الصدارة في مجال الاستثمارات على مستوى العالم، لكون الرياضة سوقا رابحا في مجال الإنتاج والتسويق الرياضي للمنتج والخدمات الرياضية، نظرا لمساهمته في الدخل القومي للدول، مما يتطلب وضع استراتيجيات طويلة المدى أساسها الاهتمام بالمستهلكين وضمان إشباع رغبتهم بما يضمن قدرة المؤسسة الرياضية على البقاء والمنافسة في السوق.

ونظرا لوعي الدول الأوروبية الكبير بأهمية الرياضة والعوائد المالية الضخمة التي تنتج عنها، فهي تسعى جاهدة لترسيخ تواجدها في الرياضات الإلكترونية؛ بحيث خصصت ميزانيات وإمكانات للتحوّل المبكر إلى العالم الافتراضي وتأسيس فرق خاصة بها، لتمثيل بلدانها في البطولات العالمي التي تُنظم، فهي مسابقة دولية لألعاب فيديو كرة القدم تقام تحت رعاية الفيفا، أول مرة كانت في 2004، ليتم تغيير اسمها في 2018 إلى كأس العالم لكرة القدم الإلكترونية.

وكشف موقع Newzoo أنّ هناك زيادة في متوسط الإيرادات للرياضات الإلكترونية بـ 30٪ سنويًا، ففي عام 2016 بلغ إجمالي الإيرادات 493 مليون دولار، وازدادت بـ 33٪ في العام 2017؛ حيث بلغت 655 مليون دولار، وفي عام 2018 بلغ متوسط الزيادة السنوية في إجمالي الإيرادات 38.2٪، فيما حققت في 2019 إيرادات قدرها 906 مليون دولار، ويُتوقع أن تحقق الرياضات الإلكترونية أكثر من 1.6 مليار دولار من إجمالي الإيرادات في 2021، في المقابل بلغت أرباح صناعة ألعاب الفيديو بينها (الرياضات الإلكترونية)

خلال النصف الثاني من عام 2018، أكثر من 120 مليار دولار بزيادة 10 بالمئة عن عام 2017، وهي أعلى نسبة نمو لأي صناعة مقترنة بالتكنولوجيا والفنون في العالم لتتخطى أرباح السينما الأمريكية والهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر¹.

وهذا ما يثبت العلاقة الوطيدة بين الرياضة بأشكالها المختلفة الحقيقية أو الافتراضية بالاقتصاد، فقد أصبحت محركاً رئيسياً للموارد المالية، من تمويل ورعاية ودعم وجوائز ومنافسات ومنتجات وخدمات، فالرياضة باتت القطاع الحساس الذي ينبغي أن تولي له الدول العربية خاصة المزيد من الاهتمام، كقطاع بديل مساهم في السياحة والصحة والصناعة، وخاصة كمصدر للإيرادات المالية من العملة الصعبة.

3- التحول من الرياضة كمتعة إلى الرياضة كصناعة

لقد أصبحت الرياضة ومنشآتها في الكثير من المدن هي الرافع للاقتصاد والتطور، ولقد أدى ذلك إلى توسع هذه المدن والضواحي بسبب قيام المنشآت الرياضية الضخمة، والتي تضم الكثير من المنشآت الفرعية الأخرى كصالات الاجتماعات واللقاءات والمراكز والملاعب الرياضية المتنوعة والمقاهي والحدائق والفنادق التي تدخل في الاستثمار الرياضي وتؤدي إلى دخولات هائلة لهذه المدن، وتنعكس على النشاط الرياضي بشكل عام، ويصبح الرياضي عندها ضمن دورة؛ حيث يجب عليه أن يتطور لكي يحصل على دخل أعلى، ويصبح التنافس أكبر، والفوائد التي تتولد عن هذا النشاط أكبر. والدورة الرياضية بين هذه المنشآت المتطورة التي تؤدي إلى رياضات متطورة تؤدي إلى زيادة النشاط في هذه المدن، وتتنافس هذه المدن على استضافة هذه المسابقات والفرق، وتعطي الامتيازات المتنوعة لهذه الفرق، ويتطور النشاط الاقتصادي لقاء ذلك وتصبح هناك فوائد دائمة، وذلك من عوائد الضرائب والمعاشات والأجهزة والطعام والزوار والمشاهدين والسياحة الرياضية، ونشوء الوظائف والأعمال اللازمة لذلك².

إن تحول الرياضة إلى قطاع اقتصادي مستقبلي رئيسي، يمكن أن يكون مصدراً رئيسياً لتوفير العمل وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث أضحت الرياضة في الدول الغربية منذ زمن أهم الصناعات التي تشكل جانباً اقتصادياً بضمانه الاستثمارات ضخمة، والتي ترتبط بها العشرات من الصناعات الأخرى.

فأصبح الاقتصاد الرياضي عاملاً أساسياً من عوامل تطور الدول، حتى أنه يعتبر أحد معايير تقدم الدول من الناحية الاقتصادية، بل أصبحنا ولكن قبل أن ندخل بشرح لهذه النقاط لا بد لنا من شرح مفهوم الاقتصاد الرياضي، فالإقتصاد الرياضي هو وجه من أوجه النشاط الاقتصادي يحتمل الربح والخسارة كعامل اقتصادي،

¹ أنيس العرقوي، كرة القدم الإلكترونية.. أرباحها أكثر من السينما الأمريكية والجمع يتهافت عليها، <https://www.noonpost.com/>، نشر بتاريخ 2020/01/31، تاريخ المشاهدة 2020/07/10، الساعة 13.30 سا.

² محادل عامر، الصناعة الاقتصادية للنشاط الرياضي، [https:// www.pulpit.alwatanvoice.com/](https://www.pulpit.alwatanvoice.com/)، تاريخ النشر: 2017/09/07، تاريخ المشاهدة 2020/07/09، الساعة 10.05 سا.

وهدفه الأساسي تحول التعامل مع الرياضة من فكر نجد في غالب الأوقات تنافساً بين المدن الاقتصادية الضخمة من أجل استضافة المحافل الرياضية بشتى أشكالها، رياضي وبنوي إلى صناعة حقيقية تدخل فيها استثمارات ورؤوس أموال ورجال الأعمال، وعلى هذا لم يعد ينظر للرياضة على أنها نشاط ترفيهي اجتماعي بل تعدت هذا التعريف لتشمل النشاط الاقتصادي، ويعتبر الاقتصاد الرياضي ناجحاً بالعديد من العوامل¹:

- قياس مستوى التوظيف بالنسبة للاقتصاد ككل؛

- مستوى الدخل الذي توفره الرياضة؛

- انعكاسها على الواقع الجماهيري؛

- مساهمتها الفعالة في الاقتصاد الكلي للدولة (أن لا تكون عالية)؛

- يمكن أن يكون على شكل ارتفاع بأسعار الأسهم في حال اتخاذنا البورصة كمعيار.

وتعرف الصناعة الرياضية بكونها: "مجموعة من المنظمات التجارية التي تقوم بتقديم السلع والخدمات إلى الرياضيين والجمهور والتي من خلالها تحقق أهدافها الرئيسية ومن ضمنها الربح الذي يساهم في تطوير أنشطتها الرياضية والإنتاجية والتسويقية في المجال الرياضي"².

فبالنظر لمساهمة الرياضة ومؤسساتها في تجسيد المسؤولية الاجتماعية فإن هذا يدل على أهمية الصناعة الرياضية التي تمثل متطلبات القطاع الرياضي من تسهيلات ومنتجات يتم إصاها للرياضيين والجمهور، فيساهم في ذلك فئات مختلفة من منتجين ومستهلكين، حيث تعتبر الرياضة من أوائل المجالات التي تحصل على الرعاية عالمياً، وتعمل المؤسسات على جلب الرعاية بغرض تحصيل الأرباح وتكون بشكل مباشر أو غير مباشر، كشركات أحذية الرياضة مثل Nike و Adidas أو مصنعي المعدات الرياضية الأخرى مثل جارمين التي ترعى فريق دراجات وهي دعابة مباشرة، لكن اغلب الرعاية يستغلون فرص الدعابة لأنفسهم كشركات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية.

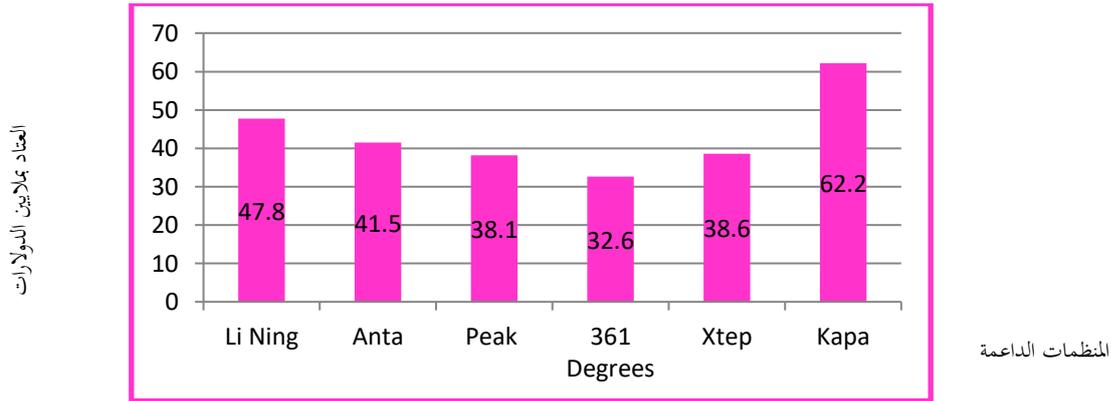
فارتباط الصناعة الرياضية بصناعات أخرى مكمل لها كالصناعات الغذائية من خلال توفير الغذاء المناسب للرياضيين في دعم نشاطهم الحركي، ولياقتهم البدنية، الأمر الذي انعكس إيجاباً في البطولات، والمسابقات الرياضية المحلية منها، والدولية، وارتباطها بصناعة الملابس، واختيار تصاميم الأزياء المناسبة للرياضيين والتي تتناسب مع كل لعبة من الألعاب، فضلاً عن ارتباط كل من الصناعتين الغذائية والألبسة مع الجمهور الرياضي³.

¹ نفس المرجع.

² Yusof Aminuddin, Globalisation and the Malaysian sports industry, Research journal of international studies , November 2008, issue 8, p 2.

³ Mukherjee Arpita and all, Sports retailing in india- Opportunities, constraints and way forward, The sports retailing industry in india market research, Indian council for research on international economic relations, Indian university, 2010, p 8.

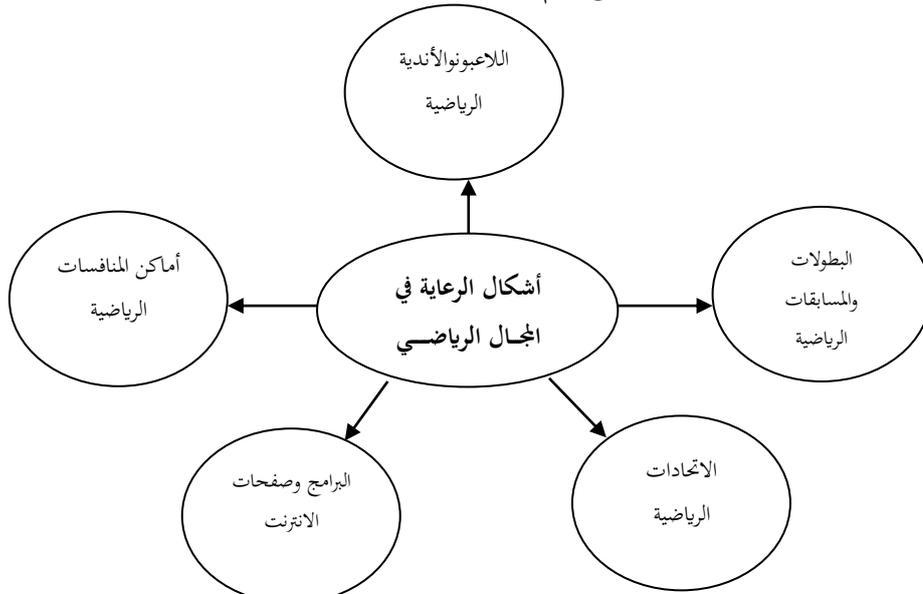
شكل رقم (19): الربح الإجمالي للمنظمات الصينية الراعية للرياضة باعتماد العلامة التجارية لمنتجاتها



Source: Research in china, annual reports of 361 degrees, Li Ning, Anta, Xtep, Peak, Kapa, 2004, p2.

نلاحظ أن المنظمات الصينية الراعية حققت أرباحاً طائلة. فالمنظمة الداعمة للرياضة Kapa حققت أعلى معدل للربح من خلال النصف الأول من العام 2009، وبعد التفكير بالأسباب لوحظ أن تقديم المنتج الرياضي بعلامة تجارية متميزة كانت السبب الرئيس وراء تحقيق الحصة السوقية الكبيرة، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجيتين رئيسيتين هما السعر وتصميم العلامة التجارية، فضلاً عن الأخذ بالاعتبار أنموذج الأعمال التجارية المتضمنة الاستثمارات، وعائداتها، والمخاطر العالية المصاحبة، إذ أن الهدف الرئيس للمنظمة هو الاقتراب من نقاط المقارنة، وما تحققه المنظمات الداعمة الأخرى مثل Nike و adidas¹.

شكل رقم (20) أشكال الرعاية الرياضية



المصدر: منذر خضر يعقوب المهدي، أي سعيد أحمد الديوه جي، التسويق الرياضي، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ط1، ص 175.

¹China sporting goods industry report, 2009, p3.

تعمل الرعاية الرياضية على تحقيق أهداف الشركات الراعية وفق خططها طويلة المدى، لما لها من أهمية في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية من خلال الدعم المقدم للنادي الرياضية والمؤسسات الرياضية، وتختلف أنواع الرعاية من رعاية اللاعبين والأندية الرياضية بالإعلان على ملابس اللاعبين، أو الإعلان عن اسم المنظمة، أو رعاية البطولات والمسابقات الرياضية مثل الألعاب الاولمبية وكاس العالم، أو رعاية الاتحادات الرياضية من خلال رعاية البرامج والبطولات التي ينظمها الاتحاد، أو رعاية البرامج ومواقع الانترنت الرياضية عبر رعاية البرامج المسموعة والمرئية، وكذلك رعاية أماكن المنافسات الرياضية لجذب الاستثمار إليها كبناء الملاعب وغيره.

جدول (10) المداخيل المالية لموسم 2007/2006 لنادي ريال مدريد الاسباني بملايين الدولارات

مصدر الدخل	مبيعات التذاكر	الإعلانات والمنتجات التسويقية	حقوق البث الإذاعي والتلفزي	المجموع
قيمة الدخل	133.4	207	119.6	450
نسبة الدخل	%29	%45	%26	%100

المصدر: اعد بناء على التقرير السنوي لمجلة مجموعة "ديلويت" البريطانية للخدمات المالية لموسم

2007/2006.

ويبين الجدول المداخيل المالية لنادي ريال مدريد لموسم 2007/2006 الذي تصدر قائمة أغنى نادي لكرة القدم في العالم في ذلك الموسم، وفق تصنيف مجلة مجموعة "ديلويت" البريطانية للخدمات المالية، حيث أن الإعلانات والمنتجات التسويقية تمثل النسبة الكبرى لمعدل المداخيل كمصدر للتمويل بـ 45% بقيمة 207 مليون دولار، وهو ما يبين المناخ الواعد لزيادة الاستثمار في هذا المجال؛ حيث تستفيد المؤسسات من ترويج منتجاتها، وهذا يضمن استمرار التدفق المالي للنادي وللمؤسسة الرياضية.

فالاستثمار في مجال الرعاية الرياضية يُدر أموالاً كبيرة للمؤسسات أو الأندية والاقتصاد الدولة، مما يساهم في نمو حجم الصناعة الرياضية، كما أصبح التنافس على أشده لتنظيم الأحداث الرياضية، لما له من مردود مالي عالي، مما دفع بالهيئات الدولية الرياضية فرض شروط على الدول التي ترغب في التنظيم، مثلما جرى عندما عرضت دول روسيا وأستراليا و.م. أ وبريطانيا وكوريا الجنوبية واليابان وقطر، ملفاتها للاتحاد الدولي لكرة القدم FIFA لاستضافة كأس العالم لسنوات 2018 و2022.

وأبرز الشروط أو المتطلبات التي وضعها الاتحاد الدولي لكرة القدم FIFA كانت¹:

- أن تكون البنية التحتية والخدمات المقدمة عالية الجودة في البلد المضيف لتحقيق متطلبات هذا الحدث العالمي الأكثر شعبية.
- يفترض توافر 12 ملعباً تتميز بالحد الأدنى من المقاعد ما بين 40 ألف متفرج لمباريات المجموعات و80 ألف متفرج لمبارتي الافتتاح والنهائي، ومن المعروف أن المونديال يشارك فيه 32 منتخباً من دول العالم.

¹مندر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، التسويق الرياضي، دار الأكاديميون، الأردن، 2020، ط1، ص 264.

- يفترض توافر أعلى مباريات البث التلفزيوني والمعلومات وتقنيات الاتصالات والمواصلات والإقامة.
- يفترض الإشارة إلى أن كأس العالم للقارات سيتم إقامتها قبل عام في البلد الذي يقع عليه الاختيار لاستضافة مونديال 2018 أو 2022، كما ويفترض الأخذ بنظر الاعتبار أن كأس العالم للقارات ليست فقط مسابقة أساسية في حد ذاتها ولكنها أيضا تعتبر بمثابة اختبار للبنية التحتية للدول المضيفة في العام التالي لكأس العالم.
- تعتبر بطولة كأس العالم حدثا منقطع النظير في قوته لإثارة المشاعر وتوحيد كافة شعوب العالم في الاحتفال الافتتاحي، ومن تم تنفيذ كرة القدم نفسها وتفيد المجتمع على نحو عام، بذلك فعلى الدول المستضيفة تقديم ضمانات أن تكون استضافة كأس العالم مرتبطة بجهودهم لتحقيق تغيير إيجابي.
- إن النمو الذي تحققه الصناعة الرياضية يتثبت أهمية القطاع في الاقتصاد والدور الذي يلعبه في امتصاص نسبة كبيرة من البطالة وتحريك عجلة الاقتصاد، لاسيما في الدول الأوروبية التي تعتمد على الرياضة كصناعة في جذب السياح وتمويل اقتصاديات هذه الدول، والجدول رقم (11) يوضح إيرادات أفضل 20 ناديا أوروبا لكرة القدم الذي نشره التقرير السنوي لشركة ديلويت في شهر جانفي 2020.

جدول (11) إيرادات أفضل 20 نادياً أوروبياً لكرة القدم

إيرادات 2019/2018 (مليون جنيهه) (إيرادات 2018/2017)	إيرادات 2019/2018 (مليون يورو) (إيرادات 2018/2017)	إيرادات 2019/2018 (مليون دولار) (إيرادات 2018/2017)	النادي	الترتيب (ترتيب السنة الماضية)
(611.6) 741.1	(690.4) 840.8	(823.9) 959.3	برشلونة	(2) 1
(665.2) 667.5	(750.9) 757.3	(896.1) 864	ريال مدريد	(1) 2
(589.8) 627.1	(665.8) 711.5	(794.6) 811.7	مانشستر يونايتد	(3) 3
(557.4) 581.8	(629.2) 660.1	(750.8) 753.1	بايرن ميونخ	(4) 4
(479.9) 560.5	635.9 (541.7)	(646.4) 725.5	باريس سان جيرمان	(6) 5
(503.5) 538.2	610.6 (568.4)	(678.3) 696.6	مانشستر سيتي	(5) 6
(455.1) 533	604.7 (513.7)	(613.1) 689.9	ليفربول	(7) 7
(379.4) 459.3	521.1 (428.3)	(511.1) 594.5	توتنهام هوتسبير	(10) 8
(448) 452.2	513.1 (505.7)	(603.5) 585.3	تشلسي	(8) 9
(349.5) 405.2	459.7 (394.5)	(470.8) 524.5	يوفنتوس	(11) 10
(389.1) 392.7	445.6 (439.2)	(524.2) 508.3	أرسينال	(9) 11
(281) 332.4	377.1 (317.2)	(378.5) 430.3	بوروسيا دورتموند	(12) 12
(269.6) 324	367.6 (304.4)	(363.2) 419.4	أتلتيكو مدريد	(13) 13
(248.7) 321.3	364.6 (280.8)	(335.1) 416	إنتر ميلان	(14) 14
(216) 286.3	324.8 (243.8)	(290.9) 370.6	شالكه	(16) 15
(221.5) 203.6	(250) 231	(298.3) 263.6	روما	(15) 16
(145.5) 194.6	220.8 (164.2)	(195.9) 251.9	أوليمبيك ليون	17 (غير متوفر)
(175.3) 190.7	216.4 (197.9)	(236.2) 246.8	ويست هام	(20) 18
(188.6) 187.7	(212.9) 213	(254.1) 242.9	إيفرتون	(17) 19
(161.9) 182.8	207.4 (182.8)	(218.1) 236.6	نابولي	20 غير متوفر

المصدر: تقرير "ديلويت" البريطانية للخدمات المالية لموسم 2019/2018 الصادر في جانفي 2020.

كشف التقرير السنوي لشركة ديلويت للاستشارات حول الشؤون المالية في كرة القدم في عدده 23 عن تحقيق أفضل 20 نادياً لكرة القدم رقماً قياسياً في مجموع إيراداتها التي بلغت 10.6 مليار دولار في نهاية الموسم 2019/2018، وقد احتكر المراتب الخمسة الأولى في الإيرادات كل من نادي برشلونة (959.3 م.د.)، ريال مدريد (864 م.د.)، مانشستر يونايتد (811.7 م.د.)، بايرن ميونخ (753.1 م.د.)، وباريس سان جيرمان (725.5 م.د.)؛ حيث تجاوز إجمالي إيرادات هذه الأندية مجموع ما حققته الأندية الأحد عشر التي جاءت بعدها من المرتبة 10 وحتى المرتبة 20¹.

¹تقرير لشركة ديلويت www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup، تاريخ المشاهدة 2020/07/11، الساعة 12.55 سا.

وقد حافظت حقوق البث التلفزيوني على ترتيبها الأول كأكبر مصدر فردي للإيرادات؛ حيث ساهمت لوحدها بنسبة 44% من إجمالي إيرادات أفضل 20 نادي لكرة القدم مما يدل على أن ما يميز هذه الأندية التي تصدرت دوري الإيرادات (أي الأندية التقليدية التي تنافس في دوري أبطال أوروبا سنوياً) عن الأندية التي جاءت في المراتب الدنيا، هو قدرة كل منها على جذب اهتمام الشركات التجارية بصورة جوهرية، ومما يلفت الانتباه في هذه النتائج أن هذه الأندية المتصدرة للمراتب الأولى كانت أقل اعتماداً على إيرادات حقوق البث التلفزيوني من الأندية الأصغر رغم أنه من المتعارف عليه أن غياب أي نادٍ لفترة طويلة عن المشاركة في بطولات أندية أوروبا، ولا سيما دوري الأبطال، يؤثر بشكل سلبي كبير على مجموع الإيرادات التي يحققها¹.

4- مساهمة الرياضة في دعم الاقتصاد

لقد أصبح الاستثمار الرياضي من أهم مجالات الاستثمار المدرة للدخل، وترجع بداية العلاقة بين الاستثمار والرياضة إلى عام 1970، عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطبع بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول وأدخلتها في علب سجائر من أجل الترويج الأكبر لها، مما أدى إلى زيادة مبيعات السجائر. وعلى هذا لا بد من طرح إيجابيات الاقتصاد الرياضي وطرق تأثيره المختلفة على الواقع العالمي للرياضة والتي برزت على عدة جوانب²:

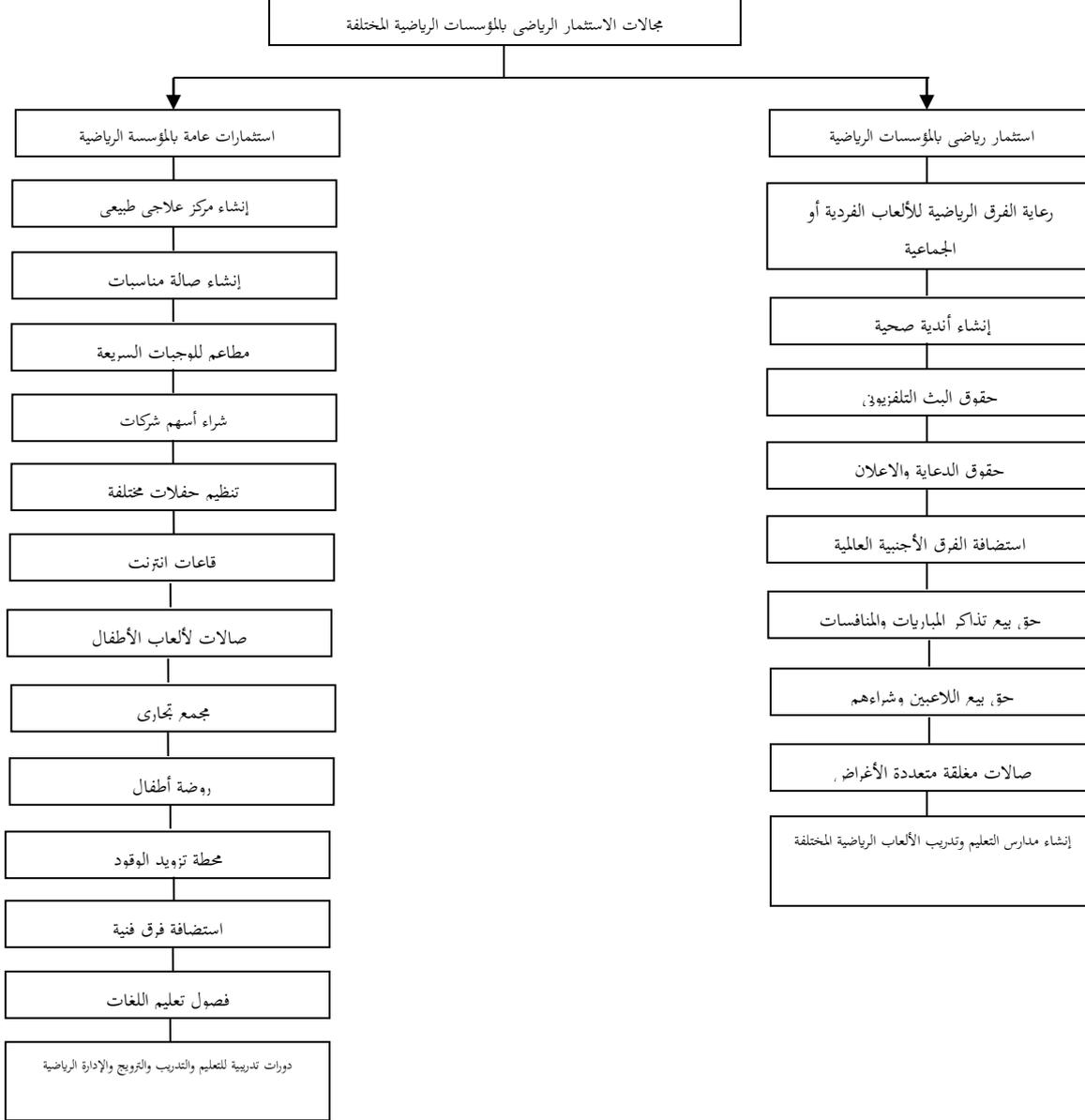
- كان لها دور بارز بخلق الصناعات المرتبطة بالرياضة والتي يمكن أن ندعوها (تكنولوجيا الملاعب) من أدوات وملابس وأجهزة الإحصاء والترقيم والتوثيق؛
- أنهت عصر اللاعب الهاوي، وأدخلت مفهوم الاحتراف على العديد من الدوريات العالمية فلم يعد من المنطق للأندية أن تهدر أموالها على لاعبين سلبين بل أصبحت دافعاً للاعبين لتقديم أفضل ما لديهم بتعريفهم ما يسمونه (الانضباط الاحترافي)؛
- حورت في العديد من بنود الثقافة الرياضية لدى اللاعب فلم تعد تهتم باللاعب السريع أو المهاري بل أصبحت تركز على اللاعب الذي يعطي للنادي 100% من طاقته وجهده؛
- أدخلت مفاهيم البورصة على الأندية فأصبحت لها أسهم يتم التداول بها في أسواق البورصة وتعكس دلالات هذه الأسهم مدى الربح والخسارة للنادي في فترات محددة؛
- طورت من وسائل الإعلام، فأصبحنا نجد أن من أهم وسائل الإعلان هو الإعلان الرياضي والذي يندرج تحت مفهوم الاقتصاد الرياضي؛

¹ نفس المرجع.

² محادل عامر، الصناعة الاقتصادية للنشاط الرياضي، <https://www.pulpit.alwatanvoice.com/>، تاريخ النشر: 2017/09/07، تاريخ المشاهدة 2020/07/09، الساعة 10.05 سا.

- ساهمت بشكل كبير بظهور القنوات التلفزيونية الرياضية إذ أصبحت الشركات تتسارع للحصول على النقل الحصري للدوريات التي تلبى مطالب جماهيرية ضخمة.

شكل (21) مجالات الاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة



المصدر: عبد الغني نعمان، الاستثمار والتسويق الرياضي، نشر نور، ألمانيا، 2017، ص 55.

نظراً لأهمية مجال العمل الرياضي وحيويته، فإننا نجد من الضروري الرعاية التامة والمتميزة له من جميع الجهات ذات الصلة في إطار ما يتاح من إمكانيات، لكن غالباً ما نجد الإمكانيات غير كافية، الأمر الذي يدفع بمسيري المؤسسات الرياضية للاستثمار الرياضي، فتظهر أهمية دور التسويق الرياضي في تغطية النقص في الإمكانيات المادية، من خلال أساليب رعاية وتسويق الأنشطة الرياضية التي تطورت كثيراً في وقتنا الحالي، وتختلف مجالات الاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية، إلى استثمارات رئيسة تتعلق بالهدف من إنشاء المؤسسة الرياضية

كالرعاية للنوادي والفرق، وحقوق البث التلفزيوني واستضافة الفرق الأجنبية والتدريب والمدارس الرياضية وغيرها، وأخرى مرافقة للنشاط الرياضي كإنشاء قاعات الانترنت والمطاعم والمجمعات التجارية وقاعات للحفلات وغيرها من الأمور المتعلقة بالترفيه والتسلية والترفيه.

وفي عام 2010 ساهمت الرياضة بقيمة إجمالية إضافية قدرها 20.3 مليار جنيه إسترليني للاقتصاد في إنجلترا¹، ويمكن اعتبار الرياضة مساهماً فعالاً في دعم الاقتصاد في عصرنا الحالي من خلال الآتي:

- إسهام الرياضة كوسيلة دعائية ومجال إشهار للمؤسسات الاقتصادية: يعتقد السوسيولوجي الرياضي الهولندي "ستوكفيس" (Stokvis)، أن الرياضة بالنسبة للمؤسسات التجارية - منذ الحرب العالمية الثانية - تمثل وسيلة دعائية ومجال إشهار واسع الانتشار، سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، فضلاً عن كونها وسيلة رخيصة نسبياً، كما أن تزايد عدد الرياضيين أو ممارسي الرياضة خلال العقد السابع من القرن 20م الماضي قد خلق سوقاً رائجة في مجال إنتاج وتسويق واستهلاك الأجهزة والأدوات والملابس الرياضية... إلخ².

- تسهم الرياضة في اكتشاف المواهب والمهارات التي يمكنها أن تساهم في الإنتاج، كما أنها تساهم في إكساب الأفراد المهارة الحركية والكفاية الإدراكية للتوجه لمجالات الصناعة والزراعة وغيرها، بقدرات بدنية وفكرية تُثم عن صحة ولياقة بدنية.

- أوضح باحث اقتصاديات التربية الأمريكي "تيودر شولتز" (T. Schultz) أن القيمة الاقتصادية للعمليات والأنشطة التربوية يمكن التعبير عنها بما أطلق عليه العامل الثالث، فقد وجد أنه بعد استبعاد إسهامات عنصري رأس المال والعمل في نمو معدل الإنتاج، لوحظ أن هناك جزءاً متبقياً لا يتصل بالعنصرين السابقين، ولقد أرجع علماء الاقتصاد هذا الجزء المتبقي إلى عدد من العوامل كان منها آثار التربية والتعليم، وارتقاء فنون الإدارة، وتقدم تقنيات الإنتاج، ولكن أبرز أحد الاتجاهات الاقتصادية المستحدثة أن العامل الثالث يمكن حصره في عناصر تتمثل في التعليم، التغذية، مياه الشرب النقية، الصحة والخدمات الصحية. وكما يبدو واضحاً أن هذه العناصر تتصل على نحو ما بالرياضة والتربية البدنية وبالذات اللياقة البدنية والصحة كأهم أهداف التربية البدنية في مراحل التعليم المختلفة، فإذا كانت المواد الدراسية في مجملها تؤكد على تحقيق الأهداف الأكاديمية التقليدية كالمعارف والاتجاهات، فإن التربية البدنية والرياضة تؤكد على تحقيق أهداف تتصل باللياقة البدنية والصحية للفرد، وهي المساحة التي يكاد ينفرد بتحقيقها نظام التربية البدنية والرياضة في المدرسة، وبذلك يمكن أن يتمثل جزء من العامل الثالث في اللياقة البدنية والصحية - كاستثمار طويل المدى وإسهام واضح في جعل عجلة الإنتاج تدور بمعدلات أكبر ولا شك في ظروف العمالة اللائقة

¹Shropshire Council, Sports facilities strategy:2016-2037,Strategic Leisure ,UK, July 2016, P29.

²أحمد فلاح، عبد الكريم معزيز، اقتصاديات الرياضة- تحديد أوجه الارتباط بين الاقتصاد والرياضة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج/ قسم العلوم الاجتماعية، جوان 2013، العدد 10، ص56.

- بدنياً وصحياً؛ حيث الكفاية الإنتاجية - وقلة التغيب أو الاعتذارات المرضية، وتأخر ظهور مشاعر التعب والإرهاق، وحيث الروح المعنوية العالية، وبذلك ترتبط تكاليف الإنفاق على النشاط البدني بمقدار العائد أو (المردود بعيد المدى) منها¹.
- إسهام التربية البدنية والرياضية في ترسيخ قيم ايجابية للاقتصاد كاحترام العمل اليدوي والجهد البدني، فمقومات الاقتصاد تقتضي توافر الأيدي العاملة المدربة التي لا تتأفف من العمل اليدوي بل تحترمه، وهو ما يُستمد من الرياضة.
- إن الاستثمار في المجال الرياضي أصبح يعرف نمواً يقدر بعشرين في المائة سنوياً، كما أن تسعين في المائة من الميزانية العائلية المخصصة للرياضة في أوروبا توجه نحو شراء الملابس والمجلات وحضور المباريات الرياضية، وإغفال هذا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصاً بالعالم الثالث يشكل خطراً لا على السير الطبيعي للأندية بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية لأنديتهم، فإن لم تكن هناك موازنة بين المداخيل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات اللاعبين فذلك يجعل العجز الدائم هو القاعدة، وأن تراكمه يؤدي إلى غياب النادي أو مجموعة أندية على الساحة الرياضية، فالأزمة بالنسبة لأندية العالم الثالث أصبحت هي القاعدة في حين أن تحقيق أي توازن مادي يبقى ضرباً من الخيال².
- إلا أنه نلاحظ أن معظم المنظمات الرياضية تعتمد على الدعم المالي من الدولة، مما يتطلب منها إعادة التفكير في إيجاد مصادر إنفاق جديدة تحقق لها بدورها دخل وإيراد، للتخلص من سلبية التسيير المتعلقة بالإنفاق فقط، بل عليها التفكير في مشاريع تحقق لها إيرادات تدعم بها الموقف المالي للمنظمة، فالواقع الحالي يتطلب من المنظمات الرياضية أن تقدم أعمالاً تسمح لها بأن تُغطي تكاليفها بنفسها دون الاعتماد على الحكومة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة، فبالرغم منكون الرياضة نشاطاً بدنياً يُمارس كهواية فهي كذلك نشاطاً وصناعة قائمة بذاتها، وهي قطاع اقتصادي بمدخلات ومخرجات تساهم في تنمية المجتمع وتطويره.

¹ نفس المرجع، ص 57.

² نعمان عبد الغني، العولة وتأثيرها على الرياضة في الوطن العربي، مجلة أصوات الشمال، <http://www.aswat-elchamal.com>، نشر في الموقع بتاريخ 2019/01/01، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 12.50 سا.

ثانياً: دور الدولة في دعم الرياضة

تحتل الرياضة وخاصة في الدول الغربية، باهتمام كبير من قبل الدولة، على الرغم من أن العديد من الناس يعتبرونه تضييعاً تافهاً للوقت الثمين؛ فغالباً ما يُنظر إليها على أنها سطحية وعابرة ومُضعفة للفكر وتافهة¹، إلا أن الواقع يُكذّب ذلك، فالدولة ليست مسؤولة عن خلق فضاءات تجارية وثقافية فقط، بل أيضاً صحية، فينبغي النظر إلى الرياضة على أنها ممارسة توفر العديد من الفوائد الفردية والاجتماعية، فهي تقوي الروابط بين المجتمعات، لبناء مجتمع أكثر صحة وقوة، ويُفترض أن تُساهم الرياضة في رفاهية المجتمع، كما تسمح المشاركة الرياضية للشباب بالتوافق بشكل أفضل مع الأنماط الثقافية والسلوكية للمجتمعات الأخرى، كما تدعم الدولة الرياضة لكون هذه الأخيرة تعمل على بناء الشخصية وغرس القيم التي تدعم المعتقدات في المجتمع، ومن هذه القيم²:

- فكرة أن النجاح يأتي من خلال العمل الجاد والانضباط الذاتي والكثير من المبادرة.
- احترام السلطة والالتزام بالقواعد والقوانين.
- القيادة والتسلسل الهرمي والسلوك التعاوني.

ولقد استخلصت "ميلنغان" إطار التساؤلات الرئيسية الآتية باعتبارها محركات اقتصادية متصلة بالرياضة تحدد سياسة الدولة نحو اقتصاد الرياضة³:

- ما هو حجم الإنتاج والاستهلاك في المجال الرياضي؟
 - ما هي الأنشطة الرياضية الأكثر أهمية وشيوعاً في المجتمع؟
 - ما هي مصادر تمويل الرياضة (الدولة - المجتمع المحلي - الأسرة...)?
 - ما هي العناصر المستفيدة من هذا التمويل: (الرياضة التنافسية - الرياضة للجميع - الرياضة المدرسية - التسهيلات)?
 - ما هي الطبقات التي تستفيد من تلك المصادر وما هي أوجه الاستغلال؟
 - هل يمكن عقد مقارنات بين قطاع الرياضة وقطاعات اقتصادية أخرى للتعرف على ما يمكن أن تقدمه الرياضة إلى الاستهلاك الوطني.
 - وما هو معدل أو نسبة استهلاك الأسرة في المجال الرياضي إلى سائر مجالات الاستهلاك الأخرى (أدوات رياضة - اشتراكات أندية - ملابس رياضية - تذاكر حضور مباريات).
- ويأتي تدخل الدولة بشكل دائم في تسيير شؤون المجتمع لتمكين من تحديد الاتجاه الاقتصادي والسياسي للأمة، من خلال توفير البنية التحتية للسكك الحديدية والطرق لتحسين النقل، وتمويل إنشاء المدارس والجامعات

¹Stebbins R, Serious Leisure, Transaction Publishers, New Jersey , USA,2007.

²Ibid, P16.

³Ibid, P 113.

والمستشفيات والمؤسسات الرياضية للحصول على أشخاص صالحين وصحيين يمكنهم الدفاع عن سيادة الأمة في زمن الحرب، وتُؤلّد مجدًا ومكانة دوليين من خلال نجاح نخبة الرياضيين.

فنجد الدول تصرف الملايير على بناء المنشآت الرياضية خاصة إذا ما تعلق الأمر بتنظيم بطولات عالمية، فمثلا بنت اليابان بمناسبة تنظيمها لكأس العالم المشتركة مع كوريا سنة 2002 ملاعب ضخمة، أكبر الملاعب هو الملعب الدولي في يوكوهاما، الذي يمكن أن يتسع لـ 71416 شخص وتكلفتها بناء 526.32 مليون دولار، وهو من بين 20 مرفقا تم بناؤها بتكلفة إجمالية قدرها 4.64 بلايين دولار، وأنفقت كوريا 1.7 مليار دولار إضافية على المرافق، في حين أنفقت فرنسا 1.5 مليار دولار على المرافق لكأس العالم¹ 1998.

ويأتي تدخل الدولة في الرياضة على أساس الصالح العام باعتبار أن تلك الرياضة غالبا ما تكون سلعة عامة أو جماعية²، والسلع العامة هي تلك السلع حيث استهلاك شخص واحد لا يمنع استهلاك شخص آخر له. على سبيل المثال، قرار بزيارة الشاطئ، أو التعرف على الفريق الفائز أو رياضي، لن يمنع الآخرين من فعل الشيء نفسه.

¹Gil fried, Op cit, p20.

²Ming Liand all, Economics of Sport, Fitness InformationTechnology, Morgantown, USA, 2001, p20.

المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

تعد إدارة المنشآت الرياضية عملية أساسية لنمو وتطور أي رياضة، لذلك لا بد من توفر مرافق خاصة بها تكون مسطّرة على أسس علمية وعالمية، مما يسمح بتحقيق الأهداف العامة المتعلقة بتنمية الرياضة من خلال مختلف الهيئات الرياضية، بانتهاج عملية تسييرية تضمن تنسيق علمي ومتوازن للموارد وجهود الأفراد بالاستعانة بأخر التكنولوجيات في المجال، ويحتاج التسيير الإداري والمالي في مختلف المنشآت الرياضية إلى أفراد من ذوي الخبرة والدارية الكافية في مجال الإدارة والتنظيم من أجل تنفيذ الواجبات الإدارية والتقنية حسب تخصص كل منهم في العمل؛ ويعتمد تسيير النشاطات الرياضية على هذه المنشآت الرياضية والإمكانات المتوفرة بها، التي تعمل على تسييرها إدارة متخصصة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، برفع التحديات واقتناص الفرص الموجودة على المستوى المحلي والدولي، وبغرض ضمان استفادة أكبر عدد من الرياضيين منها، فإن ذلك يستوجب ضرورة الالتزام بفعالية تسييرها من جانب إتباع أسلوب إداري حديث يعتمد على الإبداع، وكذا الإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنشأة اتجاه مواردها البشرية واتجاه المجتمع.

ما جعلنا نسلط الضوء في هذا المبحث على تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: الإدارة الرياضية**
- **المطلب الثاني: الجدارات المناسبة لمؤسسة رياضية مبدعة**

المطلب الأول: الإدارة الرياضية

إن نبراس ضمان نجاح المنشأة الرياضية وحفاظها على هذا النجاح مرهون باستخدامها للإدارة الفعالة التي تضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، فمهمة إقامة مؤسسة رياضية قوية ومتطورة تتطلب إدارة حديثة تسهر على تفعيل جهود الموارد البشرية لتقديم أفضل الخدمات، مع ضمان استعداد الإدارة لمجابهة التغيرات التي قد تطرأ ببعده نظر واستشراف للمستقبل.

أولاً: ماهية الإدارة الرياضية

1- مفهوم الإدارة الرياضية

إن التحديات التي تواجهها مختلف المنظمات الرياضية تتمحور أساساً حول ضرورة تأقلمها مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وهذا بالنظر للتوجهات العالمية للمجال الرياضي والتي انعكست على المجال الإداري، فالتحولات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية وحتى الرياضية أعادت وضع أسس جديدة خاصة في المجال الإداري لمواكبة تلك التحديات، فالإدارة في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال المنظمات الرياضية.

يقول "عصام بدوي" أن الإدارة هي: "عملية إنسانية، اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو الهيئة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة"¹.

كما تعرف الإدارة بكونها: "نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني"².

وتعرف الإدارة بأنها: "تعد التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمي"³.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية⁴.

وتعرف الإدارة الرياضية بكونها: "عملية تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات"⁵.

كما تعرف بأنها: "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"⁶.

وتعرف الإدارة الرياضية أيضا بكونها: "الدراسة والممارسة للأنشطة، الأعمال التجارية، التنظيمات لجميع الناس التي تشارك في إنتاج، تسهيل، تشجيع أو تنظيم أي عمل تجاري أو المنتج المتصل بالرياضة"⁷.

أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة المرافق على أنها: "تكامل الأنشطة متعددة التخصصات في البيئة المبنية وإدارة تأثيرها على الأشخاص وأماكن العمل"⁸.

وعليه فالإدارة الرياضية هي مجموعة عمليات تمارس داخل المنظمة الرياضية وخارجها من طرف أفراد ينتسبون لها أو ينتمون لقطاع الرياضة، باستخدام جميع الموارد المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

¹عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ط1، ص20.

²أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 42.

³عبد العزيز نبعة، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ط2، ص 136.

⁴مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار النشر عمان، الأردن، 2002، ط1، ص 49.

⁵نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010، ط1، ص 14-15.

⁶مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس- الجامعات- الاتحادات- الأندية الرياضية، كلية التربية البدنية، الجامعة الهولندية، مطابع آمون، القاهرة، 1999، ص17.

⁷Elriena Eksteen, sport Management- Manuel for sport management, Ventus Publishing ApS,1ft Edition ,Denmark, 2014, p 07.

⁸Peter Culley, John Pascoe, Sports Facilities and Technologies, Taylor & Francis e-Library, UK, 2009, P 173.

وتتصف الإدارة الرياضية الفعالة بالموصفات التالية¹:

- الشمول: وتعني ضرورة الإدارة لكافة جوانب مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- التكامل: وهو أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم؛ حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- المستقبلية: وهو ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضاً من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت، وعليها من أجل عملها أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الرياضية.
- الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها، تتأثر بها وتؤثر فيها.

2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

يعد موضوع الإدارة الرياضية حديث النشأة ويخضع للاتجاهات الفكرية للبحث العلمي، وتشير الإدارة العامة في القطاع الرياضي إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة في المجال الرياضي، أي الأنشطة المختلفة لتأدية الخدمات العامة من خلال أجهزة تشمل المنشآت ومسيرها التي تعمل على رعاية الشباب والمواطنين عموماً بمختلف أعمارهم بالعمل على توفير المناخ الرياضي الملائم لهم.

وإن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة ويتبنى الاحترافية والوصول إلى الهدف المنشود إلا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة، لذا أنشأت أندية رياضية تعتمد على كل ما هو ملموس وأصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعددت كل الحدود؛ حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب وكذلك دعم الاقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات وكان أول ظهور لمجال التسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها²:

- تغيير نظرة الحكومات اتجاه الرياضة.
- الخصوصية.
- نقص الدعم المالي للأندية الرياضية من طرف الحكومة.
- عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور وخاصة بعد تحلي المتطوعين عن الدعم المالي للأندية الرياضية.
- ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل والكل يجب كلمة التطور مما أدى إلى انعقاد القمة

¹ <https://www.nasreenmohd.atavist.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/12، الساعة 21.50.

² بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2011/2010، ص12.

الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونبلييه وحضرها حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان، والتي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي .

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً لما يحدث من تطوير الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، وفي مختلف قطاعاتها، لكن في الدول النامية نجد للأسف الاهتمام بالإدارة في المجال الرياضي ناقص، وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً، والاهتمام بها لم يظهر سوى منذ زمن قصير، هذا بسبب المؤرخين للفكر الإداري الرياضي، مع أن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً والإلزام موضوعاً، هذا ما أدى لعدم اهتمامهم بتطوير الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مع الأسف نجد علماء الإدارة لم يعطوا أهمية بالغة للإدارة في المجال الرياضي، لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم فترك للخبرة الشخصية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة والانتماءات السياسية¹. وتسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق إنجازات رياضية عالية، ومحاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم؛ حيث تمارس الإدارة في المجال الرياضي من خلال منظمات رياضية لها هياكل تنظيمية، ويمارس مسؤوليها مهامهم وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم النشاط الرياضي في الدولة وكذا العمل الوظيفي فيها، ويتم ذلك من خلال تكامل وتفاعل متبادل بين البيئة الخارجية والداخلية، حيث يتأثر انتشار المؤسسات الرياضية في أي مجتمع بفلسفة المجتمع نفسه، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعد على التكيف في هذا المحيط المتغير.

3- الأساليب الإدارية الحديثة في المجال الرياضي

أصبح لزاماً على الإدارة الحديثة للمنظمات الرياضية أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها، فإدارة المنظمات الرياضية الحديثة في بداية القرن الحادي والعشرين تنطوي على تطبيق الاستراتيجيات المطبقة في غالبية الأعمال التجارية والحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، من خلال إدارة أعداد كبيرة من الموارد البشرية ومشاركة مسيري الرياضة في التخطيط الاستراتيجي، إبرام عقود بقيمة مليارات الدولارات، إذ يستخدم مسيرو الرياضة تقنيات الإدارة والنظريات الموجودة على غرار المنظمات الأخرى، ومع ذلك، هناك بعض جوانب الإدارة الحديثة تم تطبيقها في المنظمات الرياضية مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية، التسويق الرياضي، الحكامة الرياضية وغيرها.

أ. الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي

تحتاج المنظمة الرياضية في الوقت الحاضر إلى مبدأ يتيح المجال لتفعيل طاقات الفرد ومسؤولياته، مع إتاحة الفرصة للتوجيه المشترك للجهد والرؤية لضمان تطابق أهداف الفرد مع المصلحة العامة، وهذا ما يمكن تجسيده

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ط1، ص20.

من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ما يجعل من المصلحة العامة هدفاً لكل مدير منظمة رياضية أو وحدة رياضية.

فالإدارة بالأهداف تعرف بأنها: "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، ونعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى"¹.

وإن الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي تركز على تعاون الإداري والمدرّب واللاعب والمسؤولين في المؤسسات الرياضية، وإشراك كل فرد فيها لأجل تحقيق هدف واضح ومحدد وهو الانجاز الرياضي المنشود في مختلف الألعاب الرياضية وتحقيق سياسة المؤسسة الرياضية².

بحيث أن تطبيق هذا الأسلوب يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد على أكبر قدر ممكن من الكفاية، والمحافظة على الأشخاص والموارد والاستخدام الفعال لها وحماية مصالح العاملين في المؤسسات الرياضية ورعايتها، بالإضافة للمحافظة على السلام والنظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الشباب وتثقيفه وحماية الناس من الأمراض فكما يُقال العقل السليم في الجسم السليم، وكذلك ضمان الاستقرار الاجتماعي وتقديم الخدمات والمنافع.

إن الإدارة بالأهداف تعمل على توجيه جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة الرياضية، أي اعتبار أنشطة وأعمال الأفراد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فانطلاقاً من تحديد الأهداف العامة للمنظمة الرياضية التي يحددها مديرها يقوم بدوره رئيس الوحدة الرياضية أهداف وحدته اعتماداً على أهداف المنظمة الرياضية، وهذا كله يمكن أن يتحقق من خلال الأدوات الآتية³:

- **أداة تخطيطية:** أي التخطيط لجميع الأنشطة الرياضية لتصل إلى أعلى مستوى منشود، والتخطيط لا يقتصر على لعبة معينة بل لإدارة وتنفيذ سياسة المؤسسة الرياضية، وبالتالي يجب وضع خطط لتحقيق الأهداف. ومثال على ذلك وضع خطة لتنمية اللياقة البدنية وخطة لتنمية النواحي المعرفية وخطة لتنمية المهارات. ولهذا وجب على جميع العاملين في المجال الرياضي من مدرسين ومدربين وإداريين وللاعبين العمل على تطبيق هذه الخطط من خلال معرفتهم بكيفية تحقيقها.

- **أداة تنظيمية:** تتم عن طريق عمل المهرجانات الرياضية والبطولات وكيفية توفير التغطية الإعلامية اللازمة لها واختيار الأشخاص المناسبين لإدارتها مع بناء العلاقات الجيدة فيما بينهم ومن الجهات المساندة لهم، إضافة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لنجاحها.

¹ بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 183.

² محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصائغ، الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ط1، ص26.

³ نفس المرجع، ص ص: 26-28.

- إدارة قيادية: وهي توجيه جميع أفراد العاملين في المؤسسات الرياضية والتأثير في سلوكهم ودوافعهم؛ حيث أن المدير يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف.

- إدارة رقابية: أي الاطلاع على عمل وسير جميع الأنشطة الرياضية في جميع المؤسسات الرياضية، وإلى أين وصلت مرحلة الإعداد بالإضافة إلى متابعة اللاعبين أنفسهم وتشجيعهم على أن يكونوا أمناء مع أنفسهم في سبيل إنجاح وتحقيق الأهداف من خلال الإدارة الناجحة للمؤسسة الرياضية؛ إذ يقوم المدير بعد أن يتم الأداء المطلوب بقياس النتائج مع مرؤوسيه طبقاً للمعايير التي حددها سويًا عند وضع الخطة ويفحص معهم نقاط القوة والضعف في الأداء وكيفية تفادي المشكلات في المستقبل.

ب. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الرياضية

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، على تحقيق طفرات إستراتيجية في أداؤها. وعرفها أنصوف Ansoff أحد رواد الفكر الإداري أنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"¹. فالإدارة الإستراتيجية تتضمن تحليل موقع المنظمة في البيئة التنافسية، تحديد اتجاهها وأهدافها، واختيار الإستراتيجية المناسبة.

- مستويات الإدارة الإستراتيجية : تتلخص في الآتي² :

- إستراتيجية المنظمة: وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسة في البيئة.
- وإستراتيجية الأعمال: يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو قطاع تسويقي معين.
- والإستراتيجية الوظيفية: تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسن الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

¹ نعمان عبد الغني، حمروش أحمد رضا، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2017، ص51.

² بادي حسيان الدوسري وآخرون، واقع الإدارة الإستراتيجية بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الكويت، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ص ص: 223-224.

● والتكيف الاستراتيجي: أي المنظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه، وتتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة، وتحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها، ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" في تعاملها مع البيئة والمنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة؛ حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً، ومن خصائص الرسالة الفعالة: قابلية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل - إمكانية التطبيق - تتوافق مع الظروف المجتمعية والبيئة الحالية والمتوقعة - تلبية احتياجات العاملين بالمؤسسة الرياضية - تصاغ الرسالة حول العناصر الآتية: (الخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية - المتعاملين مع المؤسسة الرياضية - الأماكن التي تُقدم فيها الخدمات - الصورة العامة للمؤسسة - المشاركة المجتمعية - فلسفة المؤسسة أي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة - التقنيات الحديثة المستخدمة في المؤسسة - العاملين بالمؤسسة وسماتهم - تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف إدارات أو أقسام المؤسسة - مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلاً - الوضوح ودقة التعبير والفهم).

-القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية: يعد اتخاذ القرارات الإدارية في مجال الرياضة من المهام الجوهرية للمدير؛ بحيث يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات على مدى رشد القرارات وفعاليتها والذي تعد محور العملية الإدارية، أو بالأحرى يعتمد نجاح أي منظمة رياضية إلى حد كبير على جودة قرارات مسيرها الإستراتيجية.

تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها: "قرارات تلزم المنظمة بالقيام بالعديد من التصرفات التي سيكون لها تأثيرات هامة عليها في الأجل الطويل"¹.

ويعرفها الجزيري بكون: "القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام، وهذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام ، وبمعنى آخر إلى أين يجب أن يسير النظام"². فالقرار الاستراتيجي له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة التي يسعى السياسيين والاستراتيجيين تحقيقها، فهو يعد حلقة مهمة في صياغة الإستراتيجية.

يمكن القول إن كانت المنظمات الرياضية غير الربحية بطيئة في تبني المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية لأن الرياضة مضطربة بطبيعتها، مع أداء ميداني هزيل وإلهاء مديري الرياضة عن الخيارات التي يحتاجونها لجعلها بين المكتب وقاعة الاجتماعات، فيجب على مديري الرياضة في ظل سوق تنافسية، قيادة مستقبلهم الخاص من

¹نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر والثقافة، الأردن، 2011، ط1، ص12.

²خيري علي الجزيري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص72.

خلال إجراء تحليلات هادفة للسوق، وإنشاء إستراتيجية واضحة بنية على التوجيه والصياغة التي تتناسب مع الفرص¹.

وقد أطلقت وزارة الثقافة والإعلام والرياضة بالجلترا استشارة لاختيار أفضل عرض في عام 2015 للإستراتيجية الجديدة في إطار تسيير منظماتها الرياضية، وهذا لإعادة تنشيط توجه الأمة للرياضة بالمنظمات؛ بحيث يذهب التمويل الحكومي إلى المنظمات التي يمكن أن تثبت قدرتها على أن تقدم بعض أو كل النتائج الخمس المدرجة في الإستراتيجية، التي عنوانتها ب "المستقبل الرياضي: إستراتيجية جديدة لأمة نشطة في عام 2016"، وتستهدف الإستراتيجية الرياضية خمس نتائج ستقاس بها كل منظمة رياضية، من القطاعين العام أو الخاص، على أساس ما يلي²:

- الرفاه البدني؛
- الرفاه العقلي؛
- التنمية الفردية؛
- التنمية الاجتماعية والمجتمعية؛
- التنمية الاقتصادية.

بحيث نلاحظ أنها استهدفت جميع فئات المجتمع، بغض النظر عن العمر أو الخلفية أو مستوى القدرة على الشعور بأنهم قادرين على المشاركة في الرياضة، بل إلى قطاع يرحب بالجميع، فتقوم بضخ المزيد من الأموال للتصدي للخمول، للوصول إلى أمة نشطة، لتحقيق مكاسب للفرد والمجتمع، فقد أدركوا أن الاستثمار في الأفراد رياضيا بتوفير البُنى التحتية للرياضة والتسيير الفعال لها ينتج لهم لا محالة مجتمع صحي وآمن وواثق وقوي، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التنوع والجهد التطوعي والمشاركة في الحياة المجتمعية، فالوصول إلى مجتمع حيوي ومتماسك يتطلب الالتزام من الجميع (السكان المحليين) بالمسؤولية الشخصية والجماعية عن تحقيق الرفاه والصحة خاصة لدى الأطفال الذين يعانون من ظاهرة السمنة، وتحسين جودة الحياة للمسنين وتحقيق الفوائد الصحية لهم من جانب القلب والأوعية الدموية وتقوية العظام.

ج. إدارة التسويق الرياضي

لقد أصبح النشاط الرياضي يحظى بأهمية كبيرة في حياة الشعوب يرقى إلى كونه صناعة واعدة، مما أدى إلى استخدام أساليب تسويق الخدمات والمنتجات الرياضية بشكل ملحوظ عما كانت عليه في القرن الماضي. وإن التسويق الجيد المؤسس على دراسة علمية وفقاً لاحتياجات السوق سوف يؤدي بالضرورة إلى ترويج المنتج أو الخدمة بشكل جيد، مما يساهم في زيادة الموارد المالية للمنظمات، وقد عرف "Ph-Kotler" التسويق

¹Russell Hoye , Aaron C.T.Smith, Matthew Nicholson, Bob Stewart, Sport Management: principles and applications, Routledge, London, 2015,Fourth Edition, PP8-9.

²Shropshire Council,Op cit,P14.

بأنه: "آلية اقتصادية واجتماعية بواسطته يحقق الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات"¹.

ويعد التسويق الرياضي السلوك الذي يجب أن تتجهه المنظمات الرياضية قصد معرفة احتياجات ورغبات الزبائن ودوافعهم، حيث يختلف المستهلكون من ناحية نوع السلعة أو الخدمة الرياضية التي يريدونها كل منهم، وتسعى المنظمات الرياضية للاستحواذ على أكبر حصة سوقية من خلال تبنيها للمفهوم الحديث للتسويق الرياضي خاصة باحترامها لعناصر المزيج التسويقي الرياضي.

-تعريف إدارة التسويق الرياضي: التسويق الرياضي كمصطلح جديد في عالم الاقتصاد المعاصر يعتبر إلى وقت قريب كمفهوم مبهم وغير واضح بالنسبة للبلدان العربية ومنها الجزائر؛ حيث يعتبر تطوير مفاهيم إدارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي، فكلًا من المنظمات الرياضية وكذا المؤسسات المنتجة للسلع المتعلقة بالمجال الرياضي تسوق خدماتها ومنتجاتها الرياضية للرياضيين والمنظمات وبالتالي للمستهلك الرياضي سواء كان أشخاص طبيعيين أو معنويين.

وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870م عندما قامت شركة تبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول، وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر، وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة². ولقد استخدم مصطلح التسويق الرياضي لأول مرة في الولايات المتحدة قبل عصر الإعلانات في 1989م ومنذ ذلك الحين تم استخدامه لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة المرتبطة بترويج الرياضة³.

ويعرف التسويق الرياضي بكونه: " عملية اجتماعية وإدارية، يسعى فيها المدير الرياضي للحصول على ما تحتاجه الهيئات الرياضية، ويهدف إلى ابتكار وتبادل المنتجات والقيمة المضافة مع الآخرين"⁴. عرف بيتس Pits وستوتلار Stotlar التسويق الرياضي بأنه " عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج، تسعير، ترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة"⁵.

فالتسويق الرياضي يمكن تعريفه كعملية شاملة تتضمن أنشطة لاستطلاع رأي المستهلك وتوجهاته وميولاته حول السلع والخدمات الرياضية، بغرض توجيه هذه الأخيرة لتتوافق مع اتجاهاته.

¹PH Khotler, B-Dubois, Marketing Management, public-union, Paris, 1997, 9eme edition, P4.

²رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط 1، ص: 17.

³David Shilbury and all, Strategic Sport Marketing, allin et unwin, Australia, 2009, 3rd Edition, p 14.

⁴Ibid, p 15

⁵كمال الدين عبد الرحمان درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 2.

وتعرف إدارة التسويق الرياضي على أنها: " عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في عملية (المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع) لتحقيق علاقة متبادلة إيجابية لكل من المستثمرين أو الشركات أو المؤسسات الرياضية والمستفيدين في مجال التربية البدنية والرياضي"¹.

وإن إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية تتم بواسطة لجان متخصصة وذلك لتحقيق أهدافها والعائد الاقتصادي المطلوب من الأنشطة الرياضية التي تمارس فيها، وذلك من خلال الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والجهات الراعية، مثل استخدام شعار الشركات وإعلاناتها التجارية، وكذلك استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل التسويق للخدمات والمنتجات والمباريات والأجهزة والأدوات والملابس والخدمات الطبية والسياحة الرياضية².

فإدارة التسويق الرياضي هي هيئة إدارية تشرف على انسياب المنتجات والخدمات الرياضية من أماكن إنتاجها إلى مستهلكها النهائي.

-أنواع الأسواق الرياضية: يوجد نوعان من الأسواق في الرياضة³:

● الأسواق الأساسية وتتضمن:

- ❖ المشاركين: تتضمن شريحة الرياضيين، المدربين وموظفي اللعبة؛
- ❖ المشاهدين: تتضمن شريحة المشاهدين في الملاعب، المشاهدين للتلفزيون، مستمعي الراديو، قارئ الصحف والمجلات؛
- ❖ المتطوعين: تتضمن شريحة مضيفين اجتماعيين، خبراء الإحصاء ومدربين للفرق الرياضية.

● الأسواق الثانوية وتتضمن:

- ❖ المعلنين: يستخدمون أساليب رياضية لتوصيل المنتجات إلى أكبر قدر من المشاهدين مثل : لوحات إشهاري في الملعب، إعلانات التلفزيون والراديو؛
- ❖ الرعاية: استخدام الرياضة لتوصيل صورة متميزة عن المنتج لأكثر عدد ممكن من المشاهدين؛
- ❖ المنتجين المرخصين للرياضة: يستخدمون الشخصيات الرياضية، الاحتفالات، الرموز المميزة، الأشكال والعلامات التجارية كنوع رفيع المستوى من الشهرة لتوصيل المنتج للمستهلك.

- **المزيج التسويقي الرياضي:** يلاحظ أن الملاعب والألعاب الرياضية وكذا الرياضيين أصبحوا يمثلون عملا كبيرا دفع الكثير من المنظمات إلى الاستثمار فيها، من خلال ضخ أموال طائلة عن طريق أسلوب الرعاية والتمويل، باعتبارها كنماذج تسويقية لترويج منتجاتها وخدماتها لتحقيق أكبر عائد لها، حيث حققت

¹حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ط1، ص79.

²محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص399.

³نبية العلقامي وآخرون، اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012، ط1، ص: 310-311.

الهيئات المنظمة للتظاهرات الرياضية والمنظمات الرياضية التي احتضنت هذه التظاهرات أرباحاً ضخمة من خلال ما تدفعه المؤسسات من أموال الرعاية للحدث الرياضي مقابل الدعاية للخدمات التي تقدمها أو منتجاتها، فهذا ما يساهم في انتشار اسمها التجاري مما يزيد من الإقبال على مخرجات المنظمة عبر العالم، مما تطلب من المنظمات الرياضية القيام بتعديل بنيتها التنظيمية وتوجيه سياستها للتأقلم مع هذه المتغيرات الحاصلة على مستوى العالم.

لقد أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية بتطور التسويق الرياضي واتساع رقعته، وبنمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية غدت المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم المناشط الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم¹. وإن أبرز ما يتميز به التسويق في المجال الرياضي هو مزيج التسويق، إذ يمكن من خلاله رسم السياسات والاستراتيجيات الملائمة لتسويق البطولات والمسابقات الرياضية، وهذا لا يمكن إلا من خلال رؤية ناضجة يتمتع بها مسوقي المنتجات الرياضية، ونظرتهم الخارقة لتطلعات المستقبل، ولا يختلف المزيج التسويقي الرياضي عن المزيج التسويقي التقليدي، إلا أن الأول يمتاز بمواصفات، وخصائص يفقدها المزيج التسويقي التقليدي، فهو يجمع بين السلعة والخدمة والترفيه والمتعة والرعاية².

فالمزيج التسويقي هو الخليط من الأنشطة التسويقية التي يتحكم فيه بواسطة المؤسسة والموجهة على قطاع سوق معين من المستفيدين في المجال الرياضي³.

والمزيج التسويقي هو في الواقع أداة يستخدمها مديري التسويق للوصول إلى أهدافهم ولزيادة منظماتهم لتحقيق أهدافهم المحددة، المزيج التسويقي الشهير هو نفسه p4 وهو خاص بالمنظمات الصناعية. بالنظر إلى أن مزيج P4 لا يعمل في صناعات الخدمات ولا في الصناعة مثل كرة القدم التي منتجها الرئيسي هو الحدث الرياضي، مزيج p7 (المنتج، السعر، المكان، التوزيع، والأفراد، والدلائل المادية، والعمليات) بالإضافة إلى عامل الحماية الذي هو جدمهم في صناعة كرة القدم (يعتبر اليوم أنصار كرة القدم شركاء بسبب دورهم الحيوي في نجاح النادي)، ويعتبر p8 في هذا البحث الذي يقيم دور وتأثير هذه العوامل على إدرار إيرادات أندية كرة القدم⁴. فالمزيج التسويقي هو مجموعة الأنشطة التسويقية التي تُشكل طريقاً لرسم الاستراتيجيات الملائمة للوصول

¹ رواء زكي يونس الطويل، نبيل محمد صالح الحديدي، أهمية الرياضة في الاقتصاد القومي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 3، أبريل 2007، ص 315.

² منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ إبراهيم علي صالح غراب، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية- حالة الاتحادات الرياضية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2019، ص 9.

⁴ Jabar Seifpanahi Shabaniand all, The Role of Sport Marketing Mix in Generating Revenue for Iranian Football Clubs, Annals of Applied Sport Science, Spring 2018, vol. 6, no. 1, p 96.

إلى الأهداف المسطرة، يستخدمها المكلفين بتسويق المنتجات والخدمات الرياضية بطابع يتميز بالصحة والمتعة والترفيه الذي يسعى لإيصاله للمستهلك الرياضي.

وتعتبر الأنشطة الرياضية من بطولات ودورات ومهرجانات خدمات تقدم إلى المستهلك الرياضي، ويصاحب هذه الخدمات مجموعة من الخدمات (الخدمات المضافة) ويتم تسويق بعض السلع المادية المضافة والتي يتم تسويقها أيضاً باستعمال نفس عناصر المزيج التسويقي¹.

➤ **المنتج**: يتوقف نجاح المؤسسات في كثير من الأحيان على مدى قدرتها على تقديم منتجات تلي رغبات المستهلك، وقد حظي مفهوم المنتج سواء الاستهلاكي أو الرياضي باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا تعاريف متعددة.

فقد عُرف المنتج بكونه: "سلعة، أو خدمة، أو فكرة، أو منظمة، أو أفراد، أو جماعات أو أماكن تقدم حزمة من الخواص المحسوسة أو غير المحسوسة ذات طابع مادي أو اجتماعي في السوق، بقصد إشباع رغبات المستهلك النهائي وحاجاته، وبهذه العملية تسعى المنظمات هذه إلى تحقيق منفعة متبادلة لكل من المنظمة ذاتها ومستهلكيها أو منتفعيها"².

كما عرفه Kotler بأنه: " هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة أو رغبة معينة"³.

أما "فريد الصحن" فيرى أنه: "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للمنتجات، والمنافع النفسية التي يحصل عليها لاقتنائه المنتج"⁴.
والمنتج هو: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة، واللون، والسعر، ومكانة وسمعة المنتج، والمنظمات والبائعين وخدمات ما بعد البيع كعرض مشيع للحاجة"⁵.

أما المنتج الرياضي فهو: "لعبة أو الحدث نفسه للعبة من الألعاب، أو برنامج تدريبي، أو معلومات رياضية، أو سلعة استهلاكية، أو صناعية أو خدمة"⁶.

¹ إبراهيم علي صالح غراب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، اليازوري، الأردن، 2007، ص ص: 151-152.

³ بعيطيش شعبان وآخرون، أثر خصائص المنتج على اتخاذ القرار الشرائي للهواتف الذكية- دراسة على عينة من مستخدمي الهواتف الذكية SAMSUNG بمدينة المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ديسمبر 2017، العدد الرابع، ص 88.

⁴ رابح أوكيل، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 04.

⁵ Stanton William J, Fundamentals of Marketing, International edition, McGraw-Hill Co, U.S.A, 2004, p112.

⁶ منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

كما يعرف المنتج الرياضي: "كحزمة أو مزيج لنوعية أو عمليات أو قدرات (سلعة، خدمة، أفكار)، تلبى رغبات وتوقعات المستهلك"¹.

إذن فالمنتج الرياضي يشمل كلا من السلع والخدمات والأفكار الرياضية التي تهدف إلى إشباع رغبات الجمهور الرياضي بمختلف الأعمار لتحقيق منفعة للمنظمة الرياضية والمستهلك الرياضي.

ويتم تقسيم المنتج الرياضي إلى: منتج أساسي (يلخص في الحدث الرياضي ممثلاً في البطولة أو المباراة الرياضية، هذه الأخيرة التي لم تعد مجرد لقاء بين فريقين بل أصبحت إشباعاً لحاجة معينة تحقق له الترويج عن النفس والاستمتاع وغيره)، ومنتج إضافي (مصاحب أو مضاف إلى المنتج الأساسي مثل السلع والأدوات والملابس والإعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي).

وتواجه المنتجات الرياضية صعوبة في التسويق، لكون العميل غالباً ما تختلف عنده السعادة حسب فريقه المفضل إن كان فائزاً أم لا، فالفوز يتأثر بإمكانيات اللاعبين والطقس وظروف أخرى، مما يتوجب على المسوق الرياضي أن يسوق المنتج الأساسي وكذا الإضافي.

➤ أنواع المنتجات الرياضية:

- **السلعة الرياضية:** تشمل الملابس، والأحذية الرياضية، والكرات بمختلف أنواعها، ومضارب التنس، والتذاكر، وأيضاً السلع التي تستخدم إلى جانب النشاط الرياضي كسلعة متممة للنشاط كالنظارات الشمسية، والقبعات، والقمصان الدعائية، والساعات والصالات الرياضية، والحقائب، والملابس الرياضية الواقية من حرارة الشمس، والقفازات، والشعارات والأعلام التي تخص الأندية الرياضية ودولها².
ويختلف تصنيف السلع الاستهلاكية عن السلع الرياضية، فالأخيرة تصنف إلى³:

- الأحداث الرياضية: وتشمل الألعاب والرياضيين، ومن تم ساحات التدريب والملاعب.
- التجهيزات الرياضية: وتشمل المعدات، والأجهزة، والنقل، والملابس، والأحذية الرياضية، والمقتنيات، ومن تم التذاكر، والبطاقات التذكارية.
- التدريب الرياضي: ويشمل اللياقة البدنية، والخدمات الصحية، والمخيمات الرياضية، ومن تم التعليم الرياضي، وطرائق التدريس الرياضي، والطب الرياضي.
- المعلومات الرياضية: وتشمل الصحف، والمجلات الرياضية، وشبكة الانترنت، وقنوات التلفزيون الفضائية والأرضية، والهواتف النقالة، ومن تم الراديو.

¹ Elriena Eksteen, Sport Development, Law and Commercialization, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2012, p 60.

² Smith Aaron C.T, Introduction to Sport Marketing, Elsevier Printing and Publisher, Hungary, 2008, 1st edition, p104.

³ منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- **الخدمة الرياضية:** إن تطبيق الإدارة الحديثة في المؤسسات الرياضية يؤدي إلى تقديم أفضل خدمة رياضية بأكفء الأساليب وأقل التكاليف وبجودة عالية، بتطبيق المبادئ التي تسمح للطاقت الإداري والتدريبي والتعليمي بالعمل بطرق أكثر نجاعة، لتقديم خدمة أفضل من خلال معرفة مدى تحسن أعدادهم وانجازاتهم. وعرفت الخدمات الرياضية بأنها: " أي نشاط أو منفعة يتمكن أي طرف من تقديمها لآخر، ومن الضروري أنما غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"¹.

فهي بذلك غير ملموسة ولا يمكن تخزينها فالمؤسسة الرياضية لا تستطيع تخزين الخدمة للمستهلكين أو لمن يرغب في شرائها على المدى البعيد، كما أن الخدمة قد تكون شخصية (من فرد إلى فرد كخدمات تنظيم المسابقات الرياضية، أو خدمات المدربين)، وقد تكون بانتقال ملكية أحد الأشياء مقابل سداد قيمتها (كشراء ملابس أو كرات)، فيكون هناك اتصال مباشر أثناء عمليات التدريب وغيره، بين المنتج والمستهلك للخدمة الرياضية التي تنتج وتستهلك في آن واحد.

فينبغي التخطيط للخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية التي تهدف إلى الربح لتقديم خدمات ملائمة للمستفيدين المرتقبين، وذلك من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية كبحوث التسويق، وتطوير الخدمات الحالية ودراسة دورة الحياة للخدمات، وتقديم الخدمات الجديدة التي تتماشى مع حاجات ورغبات المتعاملين، مع الأنشطة المرافقة التي تسهل على المستفيدين الاستفادة والإقبال على تلك الخدمات. وتوجد أربع اختلافات مهمة بين السلع المادية والخدمات والتي هي ذات أهمية كبيرة للتسويق الرياضي، وهي: الملموسية، الاتساق، التلف والتباعد².

- **الأفكار الرياضية:** يعد تطبيق الإدارة الحديثة بالمجال الرياضي وسيلة تُكسب المسيرين أسلوبا جديرا بالتفكير بالمؤسسات الرياضية كونها مجال لإعداد رياضيين وأفراد مبدعين، مما يتطلب من العاملين بها معرفة كيفية التعامل معها والعمل ضمنها بما يضمن إنتاج لاعبين وأفراد متميزين، بالإضافة إلى أن الفكرة قد تمثل نواة منتج رياضي معين، فالأحداث الرياضية ليست فقط سلع وخدمات رياضية بل أفكار كذلك تباع للمستهلك والتي غالبا ما تربط بردود فعل نفسية .

وتشكل الأفكار الجزء الصلب لعدد من المنتجات الرياضية، ومن الأمثلة على ذلك شراء المستهلك لعضوية صالة للألعاب الرياضية مع فكرة إضافة أجهزة لشد العضلات³، كما قد تُحوّل الخدمات الرياضية إلى سلع

¹Kotler Philip, Armstrong Gary, Principles of Marketing, Prentice-Hall, Inc, USA, 2008, 12th edition, p:492.

²مهرجاني عبد الغني، واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية -دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2017/2016، ص 7.

³منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص114.

رياضية مثل الألعاب على المباشر التي حولت إلى أقراص مضغوطة DVD، وهو ما يفعله التسويق الرياضي الذي يركب بين السلع والخدمات.

➤ خصائص المنتج الرياضي

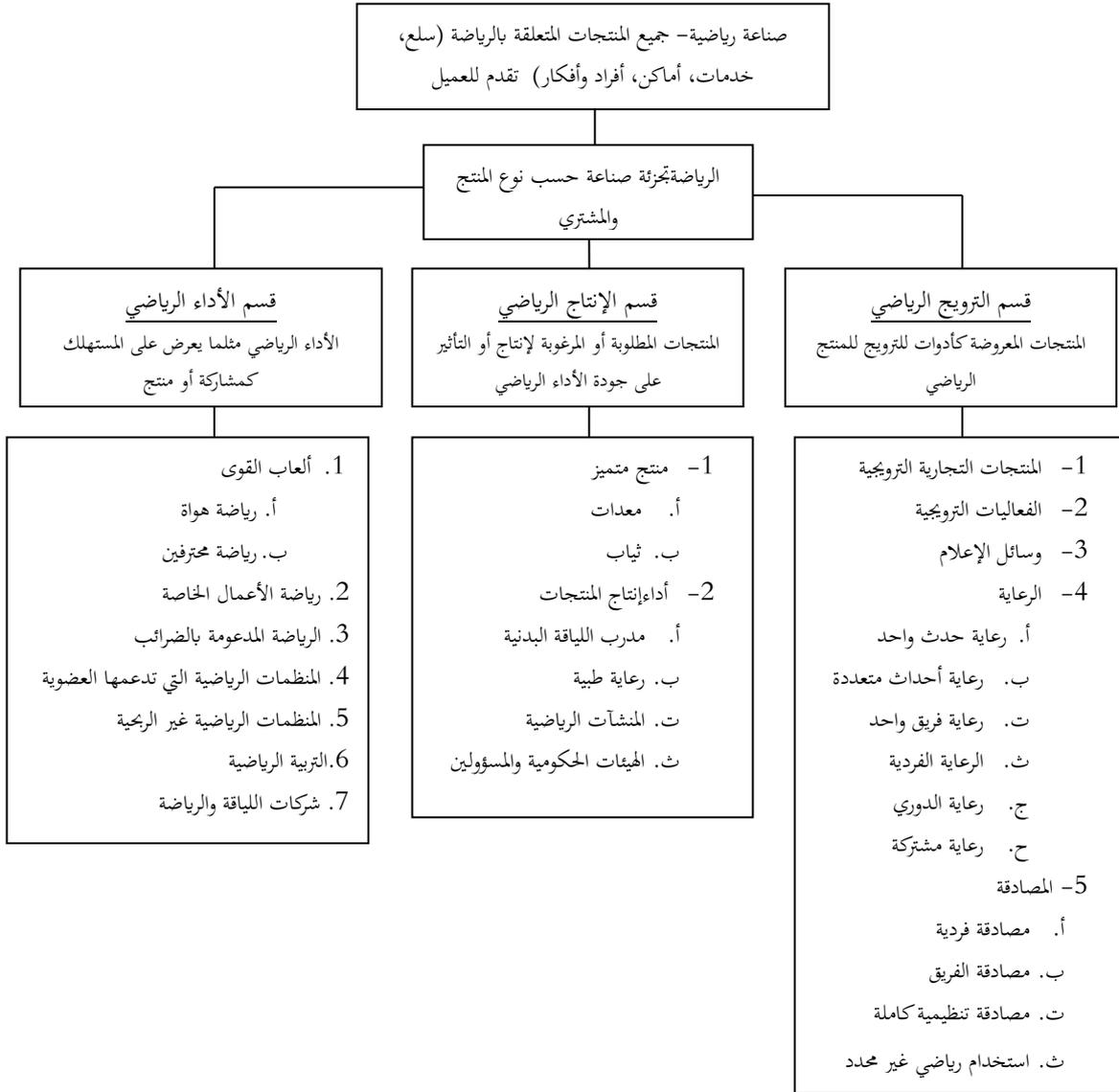
إن تسويق المنتجات الرياضية يركز على تقديم منتجات للمستهلك بشكل كبير، رغم أنه لا يستطيع استغلال كل الخصائص المشار إليها في المنتج، فإن عامل الإعلان يعمل على إعطاء الأفضلية لهذا المنتج¹. التسويق الرياضي فريد من نوعه لأن المنتج الرياضي لا يشبه المنتجات الأخرى التي يشتريها المستهلكون، فعلى سبيل المثال²:

- يتم استهلاك الرياضة بنفس السرعة التي يتم إنتاجها بها؛
- إنه منتج قابل للتلف لا يصاحبه أي ضمانات لإرضاء العملاء؛
- لا يستطيع الأشخاص ذوي الخبرة الرياضية التنبؤ بالنتيجة بسبب الطبيعة العفوية للنشاط وعدم تناسق الأحداث وعدم اليقين المحيط بالنتائج.

¹محمد منير بن عبد الهادي، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص137.

²Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Contemporary Sport Management, Human Kinetics,UK, 2014, Fifth Edition, p 67.

الشكل (22) نموذج نوع المنتج



Source: Paul M Pedersen, Lucie Thibault, Contemporary Sport Management, Human Kinetics, USA, 2014,P 63.

يُعتبر نموذج نوع المنتج بناءً على تجزئة الصناعة مفيداً بشكل خاص لرجال التسويق الذين عادة ما يكونون مسؤولين عن صياغة استراتيجيات اختراق الأسواق في بيئة تتميز بالتنافس الشديد والتغير الدائم، وهذا التقسيم أو التجزئة تساعدهم في الفهم الدقيق لقطاع الصناعة الرياضية وما يحتويه من منتجات وخدمات وأسواق ومستهلكين وشركات رعاية ومنافسات وغيرها، وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي سيحقق للمنظمة الرياضية الأهداف المسطرة من طرفها، ويساعده في ذلك بحوث السوق، فيعتبر هذا النموذج كخارطة طريق ومفتاح لفهم السوق وما يحتويه، فقد تضمن وضع نموذج تجزئة صناعة الرياضة على أساس أنواع المنتجات المعروضة التي تم بيعها أو الترويج لها من قبل الشركات أو المنظمات، ضمن قسم الترويج الرياضي، وتم تصنيف

المنتجات المطلوبة أو المرغوبة لإنتاج أو التأثير على جودة الأداء الرياضي ضمن قسم الإنتاج الرياضي، وتم تحديد الأداء الرياضي مثلما يعرض على المستهلك كمشاركة أو منتج ضمن قسم الأداء الرياضي.

➤ التسعير

يعرف السعر على أنه: " مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"¹.

فسعر المنتج " مبلغ من المال يدفعه المستهلك، والذي يفترض أن يتخلى عنه مقابل الحصول على سلعة أو خدمة"، بينما قيمة المنتج الرياضي تكمن في " العلاقة بين السعر والمنافع التي يحصل عليها المستهلك، والتي يعتقد أنه سيحصل عليها مستقبلاً"².

وتشمل أهداف التسعير نوعين يمكن تلخيصهما في الآتي³:

- أهداف قائمة على الربح: تركز على أساس كم من المال يفترض أن ينفق لتنظيم النشاط الرياضي، وكم يكسب النادي بعد أن يتم دفع كل ما صرف (التكاليف).
- أهداف قائمة على المبيعات: تتركز على أساس كمية مبيعات النادي.

وقد ساهمت كأس العالم 2010 التي أُقيمت في جنوب إفريقيا في ضخ أموال كثيرة، سواء من خلال بيع التذاكر أو لاشتراك في القنوات لمشاهدة المباريات.

جدول رقم (12) الأقسام أو الفئات الأربع لتذاكر المونديال 2010 وأسعارها

فئات التذاكر الأسعار	الفئة 1 بالقرب من أرضية الملعب	الفئة 2 زوايا الملعب	الفئة 3 خلف المرمى-زوايا الملعب	الفئة 4 خلف المرمى (المقعدون)
المباريات الافتتاحية	\$450	\$300	\$200	\$70
مباريات المجموعات	\$160	\$120	\$80	\$20
دور ال 16	\$200	\$150	\$100	\$50
دور الربع نهائي	\$300	\$200	\$150	\$75
دور النصف نهائي	\$600	\$400	\$250	\$100
تحديد المركز الثالث	\$300	\$200	\$150	\$75
المباراة النهائية	\$900	\$600	\$400	\$150

المصدر: منذر خضر يعقوب المهدي، أي سعيد أحمد الديوه جي، التسويق الرياضي، شركة دار

الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ط1، ص 119.

¹محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص 240.

²Smith Aaron C.T, Op cit, p 130.

³Ibid, p 132.

فلاحظ أن أسعار تذاكر الدخول لملاعب موندريال جنوب إفريقيا 2010 قد اختلفت حسب الفئات الأربعة التي تم بها توزيع الجماهير على مقاعد ومدرجات الملاعب، وكذلك الاختلاف حسب المباريات وأهميتها، فمباريات الافتتاح والنصف النهائي والنهائي أخذت حصة الأسد في ارتفاع أسعارها بالمقارنة مع المباريات في الأدوار الأخرى، ونفس الشيء بالنسبة للفئة الأولى فهي الأعلى ثمنا باعتبار مقاعدها بالقرب من أرضية الملعب، الأمر الذي يضمن المتعة للجمهور الذي اشترى هذه التذاكر.

➤ الترويج

يعرف الترويج بأنه: "نشاط يتم في إطار الجهود التسويقية وينطوي على عملية اتصال إقناعي"¹. أما الترويج في المجال الرياضي فيعرف بكونه: "الوسائل المتبعة من المنظمات المساندة للرياضة، والمسوقين الرياضيين، والتواصل مع المستهلكين لإعلامهم وإقناعهم وتذكيرهم حول المميزات الموجودة في المنتجات المعروضة، والفوائد التي تقدمها تلك المنتجات، وتحديد المكانة الذهنية للمنتجات الرياضية لدى الجمهور"².

وفي التسويق الرياضي مصطلح الترويج يشمل مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحفيز الاهتمام، الوعي وشراء المنتج الرياضي³.

فالترويج هو العملية المكلفة بإيصال المعلومة المفيدة للجمهور الرياضي بطريقة مقنعة أو تذكيره حول المنتج أو الخدمة الرياضية وخصائصها التي تعرضها المنظمة الرياضية، لضمان استهلاكها من طرفه وانتشارها بين المستهلكين الرياضيين، بما يحقق أهداف المنظمة الرياضية.

وتتم عملية الترويج باستخدام المزيج الترويجي من إعلان رياضي، ونشر وبيع شخصي وتسويق مباشر للسلعة أو الخدمة الرياضية.

وحاليا يتم اللجوء إلى الترويج الرياضي الإلكتروني، والذي يتم من خلال البريد الإلكتروني للعديد من شركات التجارة الإلكترونية الرياضية أو حتى الشركات الرياضية غير الإلكترونية، بسبب عدد رسائل البريد الإلكتروني التي يتم إرسالها يوميا، حيث يعد وسيلة سهلة لتوصيل الرسالة إلى آلاف من العملاء المحتملين، وغالبا ما يكون هؤلاء الذين يتم الإرسال إليهم قراء دائمين ومخلصين لموقع الويب للشركة الإلكترونية ويتم إرسال هذه الرسالة بناء على طلبهم، إلا أن هذه العملية لها شروطها لا بد من الالتزام بها، كأن تكون الرسالة قصيرة والالتزام بالإيجاز وان يكون الخط مناسب وغيره.

➤ التوزيع

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى المستفيد المرتقب في المكان والوقت المناسبين،

¹Kotler Philip, Marketing management, Prentice-Hall, International, USA, 2000, 5th edition, p 355.

²Smith Aaron C.T, Op cit, P 170.

³Robert E.Baker, Cary Esherick, Fundamentals of Sport Management, Human Kinetics, U.S.A, 2013, p120.

والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل أو التملك من جانب المستفيد ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة، والتي تتمثل في أنشطة التوزيع للخدمات مثل الانتقال بها إلى أماكن جديدة ومتنوعة، واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة، هل سنقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتماداً على أنفسنا، أم نلجأ إلى الوسطاء، وأي من الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع وكيف يتم تقييم العمل مع هؤلاء الوسطاء¹. توزيع الخدمة أو المنتج الرياضي يتم لعدة منظمات إعلامية أو إنتاجية أو خدمة محلية ودولية، من صور مباشرة لمباريات ومهرجانات وأحداث رياضية مثل كأس العالم، أو منتجات رياضية مثل عملية توزيع التذاكر، لإرضاء المستهلك الرياضي.

➤ الأفراد العاملون

هم العنصر الخامس في عناصر المزيج التسويقي الرياضي، ويعملون على تقديم أفضل الخدمات للجمهور والزوار، فإدارة التسويق الرياضي تتم بالاعتماد على مبادئ أساسية كتوفر الطاقم الإداري الكفاء يتكون في شكل لجان مقسمة حسب مهام داخلية وخارجية، مع إدارة ذات فعالية. فامتلاك المؤسسة الرياضية للإمكانيات الضخمة من آلات وأجهزة لا يمكن أن يحقق لها أهدافها التسويقية ما لم تحوز على أفراد قادرين على التفكير النقدي والإبداعي، والتحكم في التكنولوجيات الحديثة خاصة الاليكترونية لضمان الترويج والتوزيع والإعلان عن المنتجات والخدمات.

➤ الجمهور

الجمهور الرياضي هو: "مجموعة من الأفراد لهم اتجاه نفسي نحو لاعب، أو نادي رياضي، أو هيئة رياضية معينة ينتمون إليها وتشكل مركز اهتمام بالنسبة لهم وقد يكونوا أعضاء بهذه الأندية، أو غير أعضاء فيها"². فالمؤسسات الرياضية الرائدة تعتبر الجمهور كميزة تنافسية، فهي تتنافس فيما بينها للاستحواذ على أكبر قدر من الجمهور من خلال التوجه للأسواق الجديدة المتواجدة بمختلف المدن والبلدان، بتقديم منتجات وخدمات رياضية مع تسهيلات الحصول عليها آخذين بعين الاعتبار الخصائص البيئية والاجتماعية والمعرفية للجمهور المستهدف.

➤ الدلائل المادية

الدليل المادي هو: "كل شيء مادي من الأجهزة والمعدات وصولاً إلى البطاقات التجارية ومظهر العاملين في المنظمة"³.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ط1، ص 28.

² عبد الحميد حنان عبد المنعم، البناء العملي للتعصب الرياضي لدى المشجعين، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 1999، ص 7.

³ Hoffman k Douglas, Bateson JohnEG, Service marketing- concepts- strategies and cases, McGraw-Hill, UK, 20017, 2nd ed, P 213.

فيجب أخذ جميع العناصر المرئية المشكلة للدلائل المادية والظروف الموجودة في مكان بيع الخدمة أو المنتجين الاعتبار، لأنها تؤثر بشكل كبير على حكم الزبون على المؤسسة وتحدد غالباً موقفه الاستهلاكي بعد ذلك.

فهو يشمل الدليل الأساسي: الذي لا يمكن للزبون تملكه ومع ذلك فإنه مهم جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة، فالمظهر الخارجي العام لتصميم مباني المنظمات الرياضية والملاعب الرياضية وأماكن وقوف السيارات، ونوع الطائرات المستخدمة في نقل الكوادر الرياضية واللاعبين، كما يشمل الدليل المحيط (الشكلي): يعد جزءاً فعلياً يُمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أنه وحده لا قيمة له، مثل التذاكر لا قيمة لها ما لم يتم قبولها واعتمادها كمباريات تجري على أرض الملعب في وقتها¹.

➤ العمليات

تشمل العمليات جميع مراحل إيصال الخدمة أو المنتج للجمهور الرياضي، بدءاً من الاتصال الأول بالزبون عبر الإعلان إلى غاية استلام الزبون لها، وتشمل أيضاً خدمات ما بعد البيع، ولا بد من مراعاة هنا الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة فإن لها تأثير كبير على الزبون الرياضي.

➤ العلاقات العامة

يلعب الاتصال الداخلي دور مهم العلاقات العامة، نظراً لكون قوة العلاقة من العميل الداخلي تنعكس على العلاقات العامة الخارجية في الاتصال بالجمهور الرياضي للمؤسسة الرياضية والتأثير في رأيه. عُرِفَت العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية بأنها: "بناء صورة جيدة للمنظمات الرياضية، ومن المهم بالنسبة للأندية الرياضية أن تكون لديها علاقة فاعلة مع مختلف فئات المجتمع، وبما في ذلك وسائل الإعلام، والهيئات والمراكز الشبابية الرياضية، والحكومة، والجالس المحلية ونوادي المعجبين"². فالعلاقات العامة تسعى للتصدي لمتطلبات الجمهور الرياضي؛ حيث تبدأ من التقييم الفعلي للحالة الراهنة حتى الوصول ببناء علاقات عامة كبيرة، وهذا ما يتطلب مهارات لأفراد ذوي جدارات ومتكويين في المجال، كل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة الرياضية الذي يبقى مرهون بدرجة معرفة عمالها لهذه الأهداف.

➤ التعبئة والتغليف

تعد التعبئة والتغليف وسيلة لتأمين المنتج ووصوله للمستهلك طبقاً للمواصفات المطلوبة مع إضافة القيمة الزمانية والمكانية للمنتج، فهي تحتوي ما تحتوي من سلع، وتستهدف حماية البيئة، والمستهلك، والاقتصاديات القومية³.

¹ منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150. (بتصرف)

² Smith Aaron C.T, Op cit, P 174.

³ منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

➤ المشاركة

وتتمثل في المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال النشاط الرياضي، أي قيام القطاع الخاص بتقديم الخدمات أو المنتجات الرياضية بدلا من القطاع العام، من خلال نظام التعاقد، مثل العقود التي تبرم بين النوادي الرياضية والشركات الاقتصادية أو المالية.

ومن العقود، عقد شراكة بين نادي مولودية الجزائر ومتعامل الهاتف النقال "أوريدو"، إذ تم إبرام عقد شراكة بين الطرفين لثلاث سنوات 2018-2021، إذ تقوم مؤسسة أوريدو بدفع مبلغ 100 مليون دينار جزائري ك مبلغ سنوي يسلم بدفعة واحدة، بمقابل الاستفادة من صورة عميد الأندية الجزائرية لتسويق صورة مؤسسة الهاتف النقال في كل المنافسات التي سيشارك فيها النادي، مع إعادة المفاوضات كل موسم وتجديد هذا العقد المبرم¹.

-أساليب التسويق الرياضي

● **التسويق مع الرياضة:** يشير التسويق "مع" الرياضة إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي، وما تقدمه من فوائد ومنافع، ومشاركة إلى الجمهور المحتمل، وفي نهاية المطاف فإن الهدف من ذلك هو ضمان بقاء الاتصال مع الرياضة في الظروف البيئية السريعة التغير، وهذا جانب من جوانب استراتيجيات التسويق التي تأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار عند إعداد الخطط التسويقية التي استخدمت في الأندية الرياضية في الآونة الأخيرة². ويكون التسويق الرياضي أداة وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج منتج رياضي، هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية، وأمثلة ذلك³:

❖ الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة للمؤسسة والراعي.

❖ التصاريح باستخدام شعارات الشركة مثل كوكاكولا، بيبسي... الخ.

❖ استخدام إعلانات الشركة التجارية.

❖ الإقامة الرياضية.

فالتسويق مع الرياضة يعد جزءا لتشكيل المزيج التسويقي للمؤسسة؛ حيث يستخدم اللاعبون والأجهزة الرياضية كمسوق للرسالة الإعلانية للمؤسسات، حيث تستخدمهم ضمن إستراتيجية التسويق.

¹ نبيل بلحيمر، أوريدو توقع عقد رعاية ل3 سنوات مع نادي مولودية الجزائر، بوابة الشروق، <https://www.echoroukonline.com>، تاريخ المشاهدة 2020/07/12، الساعة 23.25 سا.

² منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ قوال مصطفى، اقتراح أساليب للترويج الرياضي لتحقيق التمويل الذاتي للأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص 12.

● **التسويق من خلال الرياضة** : ضمن هذا المجال هناك نوعان من الاستراتيجيات: الإستراتيجية التقليدية، استراتيجيات الرعاية الرياضية. فالإستراتيجية التقليدية تمثل الجهود الرامية إلى إدماج الرياضة في الجهود التسويقية التي تبدها المنظمات، ومثال ذلك ظهور إعلان مجموعة مطاعم ماكدونالد بعد فوزها بلقب الراعي في البطولة الرياضية؛ أما استراتيجيات الرعاية فهي ذات مستوى أعلى من التكامل الرياضي التسويقي في مفاهيم استراتيجيات التسويق؛ وهناك أربع استراتيجيات تمثل تطبيقات من مبادئ الرعاية وهي: الرعاية التقليدية، مكان حقوق التسمية، منح التراخيص، الشهادات والامتيازات.

فالأولى الرعاية التقليدية تنطوي على وجود علاقة رسمية بين المسوق وعدد من المنتجات الرياضية كمنتجات كوكاكولا. وتستند الثانية على حقوق تسمية الملعب على قدرة تسويقها لمنتجاتها ليكون اسمها مرفقا إلى مرافق الممتلكات المادية كساحة وقوف السيارات التابع لملعب جونسون في الولايات المتحدة الأمريكية، في هذه الحال تم تعيين ملعب الموسم 2006 في مدينة سان دييغو الأمريكية من اسم لمتاجر التجزئة الرئيسة لمنتجات الحيوانات الأليفة في الولايات المتحدة. والثالثة منح التراخيص وهي الاتفاق التعاقد الذي يسمح للتسويق استخدام العلامات التجارية، والأسماء التجارية، ومن تم إضافة خصوصية وقيمة للرياضة، كما يمكن تقديم القمصان الرخيصة التي من الممكن زيادة قيمتها من خلال طباعة الشعارات لفريق رياضي عليها ومن تم زيادة مبيعاتها. وغالبا ما تستخدم شعبية الرياضيين كاللاعب Dived Bick hum الإنجليزي واللاعب Mara الأرجنتيني لكسب الاهتمام والتأثير في الطلب الانتقائي لمجموعة متنوعة من المنتجات. والرابعة الشهادات والامتيازات فهي ما تقدمه المنظمات الداعمة (الرعاية) لمنظمات ومتاجر أخرى من حقوق استخدام علاماتها التجارية، ومنح الشهادات والامتيازات لكل من تلك المنظمات ومتاجر المفرد أو التجزئة¹.

● **التسويق بواسطة الرياضة**: يعتمد على الرموز والشخصيات البارزة في عالم الرياضة، من هدافين ومحترفين، وسباحين ماهرين، ولاعبين الركبي المتميزين، وغيرهم من المشاهير الرياضيين الذين تعدهم المنظمات هدفا مميذا لتسويق منتجاتها من خلال استخدامهم في الحملات الترويجية. مثال ذلك ما تستخدمه منظمات صناعة البيسبول كولا، والكوكاكولا في دعايتها عن منتجاتها الغازية، وما تقدمه من طاقة وقوة للاعب الرياضي وغير الرياضي².

د. الحوكمة الرياضية

إن التحول إلى الإدارة الرشيدة في المؤسسات الرياضية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية)، يقتضي ممارسة الحوكمة الرشيدة التي تعود بالنفع على تحسين بيئة الاستثمار

¹ منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

² نفس المرجع، ص 51.

الرياضي ومنع إساءة استخدام السلطة من طرف الأعضاء أصحاب الأغلبية في التصويت والتأثير على قرارات مجلس الإدارة بتحقيق المساواة بينهم.

فقد شهدت الساحات الدولية الرياضية الكثير من حالات سوء الإدارة وحالات الفساد الإداري والمالي مثل الرشوة والتلاعب بنتائج المباريات، والتي أثرت على سمعة الاتحاد الدولي لكرة القدم فأصبحت الرياضة بمثابة بؤرة للفساد، وأصبح الفساد الرياضي نشاطاً في هذه الفترة¹.

عرفت اللجنة الرياضية الاسترالية (ASC) الحوكمة على أنها: "الهيكل والعمليات التي تستخدمها أي منظمة لوضع أهدافها الإستراتيجية، ومراقبة أدائها بالمقارنة مع هذه الأهداف، ضمان أن مجلس إدارتها يعمل بما يخدم أفضل مصالح أعضائها"².

فالحوكمة في المؤسسات الرياضية هي عمليات ضبط التعاملات اليومية الإدارية والمالية وضمن وجود ضوابط الرقابة الداخلية لجذب المستثمرين والحد من الفساد.

-عناصر هيكل الحوكمة في المؤسسات الرياضية: يمكن تقسيم الأدبيات الخاصة بالحوكمة التنظيمية إلى مجالين كبيرين³:

● حوكمة الشركات التي تتعامل مع الشركات التي تسعى لتحقيق الربح والشركات التي تركز على حماية وتعزيز قيمة المساهمين؛

● الحوكمة غير الربحية التي تهتم بحوكمة المنظمات القائمة على أساس تطوعي التي تسعى إلى تقديم خدمة مجتمعية أو تسهيل مشاركة الأفراد في الأنشطة الاجتماعية أو الفنية أو الرياضية.

يضم هيكل الحوكمة الخاص بالمنظمات الرياضية التي لا تبغي الربح المجلس ومجلس الإدارة ولجنة فرعية واحدة أو أكثر، ويتألف المجلس من أفراد أو منظمات مسجلين كأعضاء يملكون حق التصويت على أساس حالة عضويتهم، وقد يتضمن أعضاء المنظمة الرياضية التي لا تهدف إلى الربح لاعبين، رياضيين، مسؤولين، قيمين أو أفراداً آخرين⁴.

ومجلس الإدارة في المؤسسة الرياضية هو مجموعة من الأعضاء يرئسها رئيس تقوم على حماية حقوق أصحاب المصالح، يتم اختيارهم من قبل الجمعية العمومية لأداء أعمال المؤسسة للعمل على وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومراقبة أداءها من خلال تقارير الإدارة التي تُعرض على المجلس، الذي يُشرف على اتخاذ القرارات

¹خالد الحبشان، الحوكمة وأهميتها في المجال الرياضي، <http://www.alriyadh.com>، التاريخ 2019/08/25، تاريخ المشاهدة 2020/07/13، الساعة 18.30 سا.

²Australian Sports Commission and Athletics Australia, Athletics Review, Re-creating a culture for athletics in Australia, A report into the high performance, development and governance of athletics in Australia, July 2004.

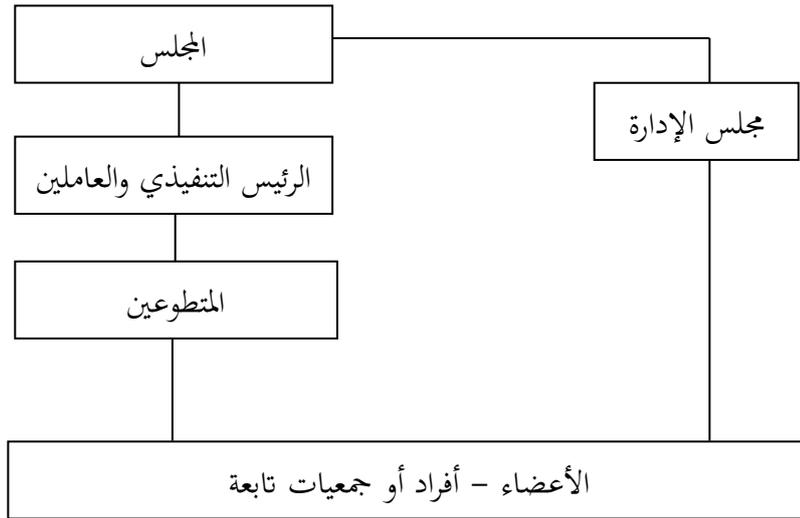
³Russell Hoye and all, Op cit, P 304.

⁴أحمد الشريف، الرياضة والحوكمة - التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ط 1، ص 65.

التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتقييم مدى التزام المؤسسة باللوائح والقواعد والقوانين، لضمان العدالة والمساواة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.

ويتبع الموظفون الآخرون الذين يتقاضون أجرا إلى المدير التنفيذي وقد يوظفون في مناصب مثل مدراء ماليين، موظفي تسويق، برمجة، تطوير أو دعم، إلا أن طبيعة المنظمات الرياضية التي لا تبغي الربح غالبا ما تحتم على فريق العمل الذي يتقاضى أجرا العمل عن كثب مع شبكة من المتطوعين الذين يقدمون مجموعة خدمات توفرها المنظمة في مجالات مثل التدريب وتنمية اللاعبين والمسؤولين والتسويق وتطوير الرياضة وتنظيم الأحداث، يكون المتطوعون أعضاء في منظمات أعضاء أو مرتبطة مثل الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية¹.

الشكل (23) هيكل الحوكمة النموذجي لمنظمة رياضية تطوعية



Source : Russell Hoye and all, Sport Management: Principles and applications, Routledge, New York, USA, 2015, 4th Ed, P 307.

تم تصنيف هيكل حوكمة نموذجي لمنظمة رياضية تطوعية في الشكل أعلاه وفق خمسة عناصر: الأعضاء والمتطوعون الرئيس التنفيذي والموظفون والمجلس ومجلس الإدارة؛ حيث يجتمع أعضاء مجلس الإدارة عادة مرة واحدة في السنة في اجتماع عام سنوي لانتخاب أو تعيين الأعضاء في اللجنة، أما إذا كانت المنظمة كبيرة فقد يختار المجلس تعيين موظفين تنفيذيين وموظفين آخرين مهمتهم المساعدة في أداء المهام التنظيمية المختلفة، ويعمل هؤلاء الموظفون مع المتطوعين في الرياضة لتقديم خدمات معينة مثل تدريب اللاعبين والتسويق وتطوير الرياضة وتنظيم التظاهرات.

ويعتمد نموذج الحوكمة التقليدي على خمسة عناصر هي²:

- يتم إتباع عملية نظامية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة مع تنمية مستمرة لأعضاء مجلس الإدارة للاستفادة

¹ نفس المرجع، ص 68.

² نفس المرجع، ص ص 75 - 76.

- إلى أقصى حد من الموارد البشرية.
- يعمل مجلس الإدارة وفق مجموعة من اللوائح الداخلية والسياسات التي يتم الإبلاغ عنها باستمرار في محاضر الاجتماعات واللجان.
- تكون أدوار مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وغيرهم من فريق العمل المأجور (والعلاقات فيما بينهم) محددة بوضوح لتسهيل عملية صنع القرارات.
- يجب أن يعمل مجلس الإدارة جاهدا لتطوير ثقافة ايجابية واعتماد خطة عمل وعقد اجتماعات منتظمة مع جداول أعمال مُدارة بشكل جيد وإجراء تقييم مستمر لعمله ومساهمات أعضاء مجلس الإدارة الأفراد.
- يجب أن يركز مجلس الإدارة على الحفاظ على علاقات خارجية مع مختلف أصحاب المصالح. وبالرغم من استخدام غالبية المؤسسات الرياضية لهذا النموذج إلى الآن؛ إلا أنه قد تم انتقاده بكونه تقليدي وغير عملي وغير مرن في الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية؛ حيث يساهم في التسلط ويفرض قيود كبيرة على المنظمات الراغبة في التغيير.
- ونرى أن اعتماد نموذج معين كهيكل لحوكمة الرياضة في المؤسسات يشكل عقبة وحاجزا أمام الإبداع والتطوير لاسيما في المؤسسات الحكومية والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح؛ حيث أن هذه المؤسسات يتم فيها الاعتماد كثيرا على الجوانب الأخلاقية للمسيرين والموظفين، ومدى تحقيقهم للأهداف الإستراتيجية والمتعلقة خصوصا بإيصال المنتج أو الخدمة للمستهلك الرياضي بجودة وفعالية عالية.
- **شروط الحوكمة الرياضية:** للحوكمة الرياضية أهمية كبيرة لتضمينها لأساسيات الطابع الإنساني في العمل كالشفافية، النزاهة، المسؤولية، الفعالية والكفاءة، وهناك شروط لحصول ونجاح الحوكمة الرياضية. وتشير اللجنة الأولمبية الدولية إلى ضرورة توفر ثلاث (3) صفات أساسية عند من ينتخب في الهيئات الإدارية أو المكاتب التنفيذية تتمثل في الآتي¹:
- الكفاءة الإدارية.
- الاستقامة.
- المقدرة.

¹ نفس المرجع، ص 300.

ثانياً: نماذج عالمية حول الإدارة الرياضية

يشهد العالم تطورات في مجال تشييد وإدارة المؤسسات الرياضية، سواء من ناحية مواد البناء أو التصميم، أو الخدمات المقدمة من طرفها، أو من ناحية تطبيقها للتقنيات الحديثة للتسيير، بالإضافة إلى الاستقطاب والتوظيف للمورد البشري وتأثيره، وفي العناصر التالية ندرج مجموعة من النماذج المهمة حول العالم للمؤسسات الرياضية تشهد نشاطاً وشهرة دوليتين.

1- نماذج حول المدن الرياضية في العالم

لضمان أن تكون المرافق سهلة الاستخدام من طرف المرتفقين والزائرين وتعمل بكفاءة وتحقق للزبائن رغبتهم، تم التفكير في تجميع المنشآت الرياضية في مدن رياضية خاصة، فيما يلي نماذج عالمية منها¹:

- SportCity (مانشستر): تقع في المنطقة الحضرية الصناعية وهي منطقة مطورة حديثاً في شرق مانشستر بإنجلترا، تبعد بحوالي 5 كلم عن المدينة، أسست لكي تعتبر مقصداً للرياضات العالمية بوسائل ترفيه، لتوفير مجموعة من المرافق المختلفة من الأنواع الرياضية والترفيهية لتكون في متناول الجميع، مساحتها تقريبا 0.6 كلم²، وتمثل الإقامة المتواجدة بها في: فندق SportCity يبعد ميل واحد من الموقع وتم التخطيط ل 750 منزلاً جديداً وفندق خمس نجوم، ومن أهم الأحداث الرياضية التي تمت بها هي أنها كانت الموقع الرئيسي لألعاب الكومنولث لعام 2002، أما سعة أهم المنشآت المتواجدة بها فتتمثل في: ملعب مدينة مانشستر (سعته 40.000 متفرج)، مركز الاسكواش الوطني، المركز الوطني للدراجات، المركز الإقليمي الميداني للهوكي، مركز مانشستر للتنس، مسار ألعاب رياضية داخلي بطول 200 متر، مسار ألعاب القوى في الهواء الطلق 400 متر، المعهد الإنجليزي للرياضة - علم الطب والرياضة، جناح لياقة، تتمركز المنشآت الرياضية حول ملعب مدينة مانشستر، ولكن أيضاً تشمل فيلودر وموهو في الواقع خارج المنطقة الرئيسية، وكان الهدف الأولي من إنشائها سياحي وهو جذب 4.5 مليون زائر سنوياً؛ أما الأهداف الأبعد فكانت جزء من مشروع تجديد صناعة الرياضة في شرق مانشستر، كما توجد بها مواقع سياحية كمركز الزوار لأطول تمثال في المملكة المتحدة عند 180 قدم، وبلغ إجمالي تكلفة الاستثمار في المنطقة 558 مليون دولار للاستثمار في المنطقة، تكلفة موقع الملعب 175 مليون دولار تقريباً، وخطط للاستثمار في المنطقة في الـ 15 سنة القادمة بمبلغ 3.7 مليار دولار، وتعد الآن مفتوحة مع وجود مخططات تطوير.

- منطقة كارديف Cardiff ISV: تقع في شبه جزيرة اصطناعية محاطة بها بحيرة مياه عذبة تشكلت ببناء سد خليج كارديف بإنجلترا، يهدف المشروع إلى توفير مجموعة واسعة من المرافق الرياضية، تبعد بحوالي 5 كلم عن المدينة، أسست لتكون وجهة وطنية للسياحة الرياضية التاريخية والأحداث الدولية، مساحتها تقريبا 0.3

¹Andrew Smith, The Development of "Sports-City" Zones and Their Potential Value as Tourism Resources for Urban Areas, European Planning Studies Vol. 18, No. 3, March 2010, P 395-398.

كلم²، وتمثل الإقامات المتواجدة بها في شقق سياحية 80 سرير اقتصادي، فنادق 5/4 نجوم (500 فندق)، غرف (997) وحدة سكنية، ومن أهم الأحداث الرياضية التي تمت بها هي أنها كانت مقرا للتدريب والتسهيلات والدعم لألعاب أولمبياد لندن 2012، أما سعة أهم المنشآت المتواجدة بها فتمثل في: مسبح جديد 50 م، مرافق الغوص وركوب الأمواج، مرافق التزلج الداخلي والرياضات الجليدية، مركز تسلق الصخور والراحة، الرياضة القائمة على التجديف الأولمبي، مرافق للجودو، المصارعة، الملاكمة، مرافق الجمباز وميدان الجولف، تتوزع بها أربع مناطق رئيسية

- الرياضة والترفيه؛ سكنات للزوار، الوحدات السكنية للمقيمين، والمراكز التجارية، وكان الهدف الرئيسي من إنشائها أن تكون كنقطة مركزية للسياحة في كارديف، وتخطط لتكون وجهة دولية تهدف إلى جذب 3.5 مليون زائر سنويا، أما الأهداف الأبعد فكانت جذب المزيد الاستثمار لزيادة التنمية، كما توجد بها مواقع أخرى: 40.000 قدم مربع من التجزئات الرياضية بها مطعم رياضي، برج عرضه 400 قدم، تكلفه الموقع 1.3 مليار دولار، وتم الانتهاء منه في 2010.

- الأسباير زون (The Sports City ,Aspire Zone, Doha): هي مدينة رياضية بنيت عام 1976 بالدوحة (قطر) شهدت تغيرات هائلة في الوقت الحاضر، مقرها في موقع خليفة الأولمبي، تبعد بحوالي 8 كلم عن المدينة، وهي ليست مجرد منشأة رياضية لتنظيم البطولات الكبيرة على مستوى عالمي فقط، وإنما أنشأت لتكون مكان للمرح للناس سواء يريدون الذهاب للركض، لهم نزهة، حضور عروض أزياء، الحصول على الترفيه من قبل فرقة موسيقية أو مشاهدة عمل الرياضيين، مساحتها تقريبا 2.31 كلم²، وتمثل الإقامات المتواجدة بها في فندق مجاور لمركز التسوق لو فيلاجيو، ومن أهم الأحداث الرياضية التي تمت بها: كانت مقرا لدورة الألعاب الآسيوية عام 2006 وقدمت طلب تنظيم الألعاب الأولمبية 2016 ولم يتم التنظيم، أما سعة أهم المنشآت المتواجدة بها فهي: إعادة تطوير ملعب خليفة (سعة 50.000 متفرج)، مركز مائي، وأكاديمية الرياضة المتفوقة (20 قاعة دراسية، 8 ملاعب كرة قدم)، حوض السباحة الأولمبية، مسار 200 م ألعاب القوى، مركز حمد المائي لأحواض الغطس، صالة الجمباز، قاعة الرياضات المتعددة المغلقة، مستشفى رياضي، ملاعب تنس الطاولة، والاسكواش (الكُرَّةُ الصَّائِئَةُ))، تتمركز الأسباير حول برج مبدع، الملعب والمرافق الرياضية موجودة في نهاية الموقع معمرافق التسوق في الجهة الأخرى، وكان الهدف الرئيسي من إنشائها إدخال 15 مليار دولار من السياحة لخطة رئيسية لجذب 1 مليون سائح دولي بحلول عام 2010، وعموما تهدف إلى تعزيز شعبية الدوحة وقطر كمكان دولي للأحداث وتطوير صناعة السياحة في المنطقة، البحث عن هبة وطنية عبر الرياضة، كما توجد بها مواقع أخرى مثل المعلم المعروف برج أسباير - ارتفاع 330 متر، منطقة البيع بالتجزئة حياة بلاز، تم تخصيص 2.8 مليار دولار من كميزانية لدورة الألعاب الآسيوية 2006، وهو مفتوح حاليا.

- المدينة الرياضية دبي (الإمارات العربية المتحدة): صحراء مستصلحة، وهي جزء من الأرض المخصصة لـ"دبي لاند"، شهدت تغيرات هائلة في الوقت الحاضر؛ حيث تستثمر الإمارات في التسويق والسياحة كجزء من جهودها لتقليل اعتمادهم على مصادر النفط، تبعد بحوالي 2 كلم عن المدينة، والهدف هو جعل مدينة دبي الرياضية الوجهة المفضلة لأحسن نمط للحياة الرياضية، مساحتها تقريبا 4.65 كلم²، وتمثل الإقامات المتواجدة بها في شقق فاخرة وفنادق، ومن أهم الأحداث الرياضية التي كان من المحتمل أن تقدم عرض الألعاب الأولمبية 2020، أما سعة أهم المنشآت المتواجدة بها فهي: ملعب الكريكت (سعة 20000 متفرج)، الملعب الميداني للهوكي (سعة 5000 متفرج)، الملعب متعدد الأغراض في الهواء الطلق (سعة 30000 متفرج)، الساحة الداخلية (سعة 10000 متفرج)، ملعب جولف مكون من 18 فجوة، أكاديمية مانشستر يونايتد لكرة القدم، مدرسة بوتش هارمون للغولف، أكاديمية ديفيد لويد للتنس، كما يعترزم مجلس الكريكت الدولي فتح أكاديميته العالمية الأولى، صالة للألعاب الرياضية، حوض السباحة الاولمبية، مركز التأهيل الرياضي، تتمركز الملاعب الرئيسية في جهة واحدة من المدينة، بعض السكنات تتمركز حول ملعب جولف 18 فجوة، وكان الهدف الرئيسي من إنشائها الوصول إلى 15 مليون سائح دولي بحلول 2010، والمشروع الأوسع تحويل دبي عاصمة للعالم العربي وتعويض آثارنا ناقص إمدادات النفط، بالإضافة إلى مرافق أخرى: مركز رياضي داخلي، اقامات للأكاديميات الرياضية، بلغت تكلفة المنطقة 2.5 مليار دولار، وكان من المفترض أن تفتح في 2010.

2- نماذج حول المجمعات الرياضية في العالم

بالإضافة الى المدن الرياضية، تم كذلك على مستوى دول مختلفة، تجميع الرياضات المتعددة في مجمعات ومركز رياضية تتشكل من مؤسسات ووحدات رياضية في مكان واحد، لتسهيل استخدامها من طرف الافراد وكذا تسهيفا لتسييرها والتحكم فيها، وهي مبينة كما يلي:

أ. مجمع كونيتيكت سبورتنسبلكس SportsplexThe Connecticut

هو أكبر مجمع رياضي في نيو إنجلاند، في نهاية كل أسبوع، ينظم مرفقها في الهواء الطلق بطولات البيسبول وكرة السوكر (البطولات الوطنية والحكومية والمدرسية)، بالإضافة إلى بطولات في أيام الأسبوع، ويشمل sportsplex على مرفق بقبة داخلية مساحتها 75000 قدم مربع (6,965 متر مربع)، التي تتوفر على أربعة ملاعب متعددة الرياضات وميدان بالعشب الاصطناعي لكرة القدم، ميدان كرة السوكر، ميدان هوكي، وغيرها من الأنشطة، كما يضم مبنى مساحته 25,000 قدم مربع (2,320 متر مربع) يشمل مطعمًا يتسع لـ 40 مقعدًا، وممرًا، وميادين غولف افتراضية، ميدان مضرب، وطاولات بلياردو، وطاولات هوكي، وملعب لكرة السلة، وصالة ألعاب رياضية، ومكان في غابة للنزهة، وقاعة حفلات، وميدان الجمباز.

- مع كل هذه المرافق، يحتاج كونيتيكت Sportsplex لعدد كبير من الموظفين للعمل بشكل فعال، كما أنه يحتاج إلى قوة عاملة مرنة، خلال فترات العطل قد تكون هناك حاجة إلى 3 أو 4 موظفين فقط لتشغيل المرافق، في حين يُطلب أكثر من 20 موظفًا للعمل في البطولة.
- وتشمل الأمور التي تواجه المرفق والمتعلقة بالعمالة ما يلي:
- وجود ما يكفي الموظفين للعمل في المطعم.
 - يوجد عدد كاف من الموظفين للعمل ليلا وفي عطلة نهاية الأسبوع عندما ويكون المرفق أكثر ازدحاما.
 - الحصول على الموظفين الذين يمكن أن يعملوا مع المعدات الميكانيكية مثل آلة العشب.
 - وضع موظفين وأمن في منطقة الامتياز.
 - الاحتفاظ بحكام مستقلين للعمل في الألعاب.
 - إنهاء مهام الموظفين الذين يفشلون في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.
 - إجراء مقابلات مع العمال الداخليين وتوجيههم للعمل في المرفق¹.

ب. مركز ستابلز

- هو واحد من جواهر تاج الإمبراطورية الرياضية أنشوتز في لوس انجلس، الحقائق التالية تعطي صورة لمركز ستابلز في لوس انجلس، الذي هو مقر لفريقيين في الدوري الأمريكي للمحترفين NBA وفريق واحد² NHL:
- البناء: (1997-1999) مجموع مدة البناء كانت 18 شهرا، وتضمن العقد مادة تنص على عقوبة بفرض غرامة قدرها 50,000 دولار يوميا عن كل يوم يتجاوز المشروع الجدول الزمني المحدد بـ 18 شهرا).
 - التكلفة: 375 مليون دولار.
 - مقاعد كرة السلة: 20,000 مقعد.
 - مقاعد الهوكي: 18,118 مقعد.
 - الأجنحة الفاخرة: 160.
 - أجنحة الحزب: 32.
 - مقاعد النادي: 2,500 مقعد.
 - منصة الامتياز: 23 مقعد.
 - مجموع: 900 000 (83 610 أمتار مربعة).
 - المصاعد: 10.

¹Gil fried, Op cit,P66.

²Ibid,P58.

- السلام المتحركة: 11.
- المراحيض: 55.
- غرف تغيير الملابس: 12.
- مكبر الصوت بالواط: 125,500.
- كابل الألياف البصرية بالقدم: 148,000 (45,110 م).
- الهياكل الصلبة بالطن: 2500.
- الخرسانة بالتر المكعب: 73,000 (55,810 cu m).
- كابلات الهاتف: 14 (22.5 كم).
- السجاد بالتر المربع: 32 500 (27 175 مترا مربعا).
- بلاط الرخام بالقدم المربع: 81,000 (7,525 متر مربع).
- الجبس بالقدم المربعة: 2 865 000 (266 170 مترا مربعا).
- كابل إنتاج البث بالقدم: 3 800 000 (1 158 240 مترا).

وفي الجزائر تم بناء مرافق لمختلف الرياضات داخل مبنى واحد على شكل مجمعات رياضية تم تسميتها بالمركبات المتعددة الرياضات لـ 48 ولاية الموجودة بالجزائر، وهي تضم وحدات رياضية مختلفة من مسابح وقاعات وملاعب وميادين تنس وغيرها وسيتم دراسة عينة منها في جزء دراسة الحالة.

3- نماذج حول إدارة المؤسسات الرياضية

أ. إدارة مؤسسة ريال مدريد

في أواخر السبعينيات، دخلت الديمقراطية إلى إسبانيا ومعها تغير في التوقعات فطالب الناس بجودة الحياة، مما أدى إلى واقع اجتماعي جديد، لهذا السبب بدأت البلديات في تحمل المسؤولية عن البنى التحتية والخدمات اللازمة لتضييق الفجوة بينها وبين الدول الأوروبية الأخرى المحيطة¹، فقامت البلديات بتشييد المنشآت في إطار تطبيق السياسة الرياضية "الرياضة للجميع"، حيث أن من بين أهم الوظائف المختلفة لمجالس المدينة في إسبانيا إدارة الرياضة، فهي تهتم بكل الأنشطة والأحداث الرياضية التي تنظم ليس فقط على المستوى البلدي، ولكن أيضاً على المستوى الوطني والدولي.

وقد تم تدشين مدينة ريال مدريد الرياضية كأفضل مدينة رياضية في العالم في 30 سبتمبر 2005 بإسبانيا تمتد على مساحة تبلغ 1,200,000 مترا مربعا، لما تتضمنه من منشآت رياضية، حيث تتضمن مركزاً لكرة السلة و 10 ملاعب كرة قدم مغطاة بعشب طبيعي واصطناعي تحيط بها مدرجات تتسع لأكثر من 11 ألف

¹Imbroda-Ortiz Javier and all, Sports Management, Leadership in the Organization, Journal of Physical Education and Sports Management, December 2015, Vol. 2, No. 2, p 59.

مشجعاً، ومنها مقر تدريب الفريق الأول ومقر اللاعبين الشباب الذي يضم بدوره جميع المرافق والخدمات الضرورية لمواصلة تنمية مواهبهم وتحسين قدراتهم، بالإضافة إلى الصالات الرياضية، القاعات الدراسية، صالات المؤتمرات، المكاتب، مراكز المعالجة المائية والمعالجة الطبية، غرف تغيير الملابس، موقف السيارات الذي يتسع لأكثر من 300 سيارة، مقهى ومطعم "لا كانتيرا" الذي يمتد على مساحة داخلية تبلغ 500 متراً مربعاً وشرفة خارجية مساحتها 200 متراً مربعاً، صالات الصحافة وغيرها.

ويعد نادي ريال مدريد من أغنى نوادي كرة القدم في العالم، ويمثل أهم علامة تجارية رياضية، وقد تركزت استراتيجية النادي على العلاقات العامة لتعزيز علامته التجارية، وتعزيز الاتصال مع جمهورها الأساسي، وتحقيق مكاسب مالية حقيقية وفعالة، وتبقى مؤسسة ريال مدريد من اعرق المؤسسات الرياضية على مستوى العالم. واعتمد النهج الاستراتيجي لريال مدريد بقيادة بيريز على جميع الخصائص المرتبطة بنموذج PIF وهي كالتالي¹:

- أولاً، لديها مجموعة من القيم العاطفية التي يجب مشاركتها مع المعجبين، بما في ذلك الصدق والانضباط، الروح والقيادة والتقاليد والنبيل.
 - ثانياً، لديها هدف طويل الأمد بإلغاء الديون وبناء قاعدة مالية صلبة.
 - ثالثاً، لديها هدف لتطوير أدوات الاتصال، وكذلك المنتجات الجديدة، لزيادة حجم التداول المالي، ويأخذ نهج إدارة العلاقات في الاعتبار النظر في التأثير التجاري لبناء العلامة التجارية.
- ويمكن إنجاز إستراتيجية إدارة النادي المبنية أساساً على العلاقات العامة من خلال النقاط التالية:
- الحدث الضخم (العرض التقديمي حول رونالدو واستقدام بيكهام): بما أن نجاح المنظمات الرياضية لا يعتمد فقط على النجاح الرياضي، وإنما على النجاح المالي أيضاً، هذا ما يجعل المسيرين يفكرون بطريقة إبداعية في كيفية ربط العلاقة مع الجمهور كمصدر للإيرادات من خلال مبيعات التذاكر أو التصنيفات التلفزيونية أو الاشتراكات، لضمان أن تبنى العلاقة مع الجمهور بصفة مستدامة، وقد شهدت فترة بيريز تحويل الأحداث التقليدية لأحداث ضخمة، مثل تقديم اللاعبين واللقاءات الصحفية للنجوم.
- فقد استضاف الفريق حدثاً مبنياً فقط على العواطف والقيم؛ حيث اجتذب 80 ألف شخص بتغطية إخبارية مباشرة حول العالم، إذ حقق كل هذا دون إنفاق دولار إعلاني واحد، وذلك بفضل أسبقية التغطية في الإذاعة والتلفزيون والصحافة الوطنية تغذيها المصلحة العامة، وتمثل الحدث في عرض تقديمي للاعب الذي تم استقدامه حديثاً "كريستيانو رونالدو"². وكانت التغطية الإعلامية كبيرة جداً من طرف العديد من القنوات

¹César García, Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain, International Journal of Sport Communication, Central Washington University, USA, 2011, n 4, p 287.

²Ibid , p 283.

العالمية ذات الشهرة والانتشار مثل CNN والجزيرة، وامتدت للقنوات الحاضرة من إفريقيا لآسيا وأمريكا، وكان الحدث في 6 جويلية 2009.

وتم إنشاء العرض التقديمي حول رونالدو ليس فقط كأعلى لاعب تم الحصول عليه على الإطلاق (دفع ريال مدريد 95 مليون أورو له) ولكن باعتباره النموذج الأصلي: لقد كان البطل والحارب، الذي تم تجنيده لاسترداد مجد ريال مدريد بأهداف تبدو غير قابلة للتحقيق مثل الفوز بكأس أوروبا¹.

وقد تضمن العرض التقديمي إعادة صور رونالدو أثناء توقيعها للعقد مع الريال، ثم دخول رئيس الفريق فلورنتينو بيريز مع ألفريدو دي ستيفانو، وترحيب بيريز بالجمهور، ثم دعوته لأوزبيو (أسطورة كرة القدم البرتغالية) ليستقبل رونالدو وتفاعل معه الجمهور ليقوم رونالدو بحركات استعراضية بالكرة.

وعلى الرغم من تكلفة قميص الريال المقدرة بـ 160 دولارًا، فقد باع ريال مدريد أكثر من 3000 قميص في ذلك اليوم في الملعب وحده، بإجمالي 480 ألف دولار².

كذلك حدث استقدام اللاعب بيكهام لإسبانيا في سنة 2003، شهد هو الآخر تغطية إعلامية كبيرة، منذ لحظة قدومه في طائرته مع زوجته فيكتوريا بيكهام، وهبوطه في مطار مدريد وعرض خضوعه للعلاج، حيث أُعتبر من الأشياء التي حدثت لإسبانيا في عقد من الزمان، وقد وُصف الحدث بكونه حضره على المباشر ثاني أكبر جمهور تلفزيوني في العالم بعد جنازة الأميرة ديانا.

وتم السماح لحوالي 1100 صحفي حضور مؤتمر بيكهام الصحفي في مدريد (500 منهم داخل الملعب، و600 آخرين سمحوا لهم بالحضور خارج الملعب)، وباع النادي في ذلك اليوم 8000 قميص، وكسب 750,000 دولار³.

ويُعتبر هذا كفكرة تم تجسيدها ضمن استراتيجية عمل مؤسسة ريال مدريد، التي يركز على التسويق وعلى العلاقات العامة لاستقطاب أكبر عدد من الجمهور، وبيع منتجات المؤسسة الرياضية وخدماتها، ترسيخا لبناء علامتها التجارية وزيادة لربحها المالي.

-تفعيل العلاقات العامة: وفقًا لتقرير Global Football Monitor 2004، كان لدى ريال مدريد ذلك الوقت قاعدة محتملة من 490 مليون متابع، وكان الهدف الاستراتيجي لريال مدريد تحويل كل هؤلاء المتابعين المحتملين في العالم من معجبين إلى عملاء، وقد تم بناء العلاقات مع الهواة من خلال توفير المضمون والترفيه⁴.

¹ibid.

²ibid , p 285.

³ibid , p 292.

⁴ibid , p 289.

الجدول (13): أسباب ممارسة النشاط البدني لدى البالغين

السبب	نسبه مئوية
الترفيه: التسلية والهواية	23.4%
العلاقات: لقاء الناس	4.8%
التجنب: ممارسة الرياضة والهروب من الروتين	37.5%
المنافسة: الاستمتاع بالرياضة والمنافسة	14.3%
الصحة والجمال: تحسين الصحة والشكل	20.0%

المصدر: Imbroda-Ortiz Javier and all, Sports Management, Leadership in the Organization, Journal of Physical Education and Sports Management, December 2015, Vol. 2, No. 2, p 58.

وفقاً لكلية إسبانيا الرياضية العليا، يمارس الأشخاص البالغون الرياضة لأسباب مختلفة: أغلبهم بنسبة 37.5% للهروب من الروتين اليومي؛ 23.4% من أجل الترفيه عن النفس والتسلية و14.3% للمنافسة. 24.8% يمارسون النشاط البدني لتحسين حياتهم الصحية وعلاقاتهم الاجتماعية.

وقد تضمنت إستراتيجية العلاقات العامة على وجه الخصوص ما يلي:

- التركيز على الترفيه لجذب الجماهير باستخدام التسويق في وسائل الإعلام التقليدية مثل الإذاعة والتلفزيون كوسيلة لذلك.

- استخدام لاعبي كرة القدم خاصة المشاهير مع تأثير إعلامي كبير.

- اعتبار تعيين المدرب سمة أخرى للعلامة التجارية.

إستراتيجية ريال مدريد الشاملة لتوسيع وتعزيز العلاقات مع الجمهور تتمجلب قاعدة من الجمهور المعجبين من خلال تنفيذ ستة تكتيكات: تخطيط الأحداث، تلفزيون ريال مدريد، موقع النادي الإلكتروني، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، تنظيم الجولات وتحرير المنشورات الهادفة، وإنه من المهم أن نشير إلى أن كل هذه التكتيكات ليست فريدة لريال مدريد، العديد من أندية الدوري الإنجليزي (وخاصة مانشستر يونايتد)، وكذلك أندية الدوري الإنجليزي البطولات الأوروبية، استخدمتها كجزء من جهود بناء العلاقات خلال العقد الماضي ولكن ربما ليس بنفس المستوى من النجاح¹.

-الإعلام السمعي البصري: يهدف التبليغ المرفق بالتوجيه والإرشاد عن طريق السمعي البصري خاصة لتوجيه ميولات وأراء الجماهير حول قضية أو موضوع لتواجهه تطلعات وأهداف المؤسسة الرياضية التي تستخدم هذه الوسيلة.

¹Ibid, p 291.

تقدم محطة تلفزيون ريال مدريد، التي تم إطلاقها في عام 1999، المزيد من البرامج والأخبار اليومية على ريال مدريد أكثر من أي وسيلة إعلامية أخرى: 16 ساعة من التغطية اليومية من التدريب، بما في ذلك تدريبات كرة القدم ومباريات كرة السلة (ريال مدريد أيضاً لديه فريق كرة سلة)، ومقابلات اللاعبين، ويبرز تاريخه أيضاً، هذه القناة يمكن رؤيتها في أكثر من 90 دولة، وهناك اتفاقيات تمكن من رؤيته في إصدار إنجليزي أو إسباني، وتعتبر وظيفة تلفزيون ريال مدريد باعتبارها وسيلة لتوفير المعلومات، هي بناء العلاقات ليس فقط مع الجماهير الإسبانية ولكن أيضاً مع الجماهير خارج إسبانيا¹.

فتح الوصول لها كقناة بث (وليس قناة دفع كما هي الآن)، زاد من قوتها في جذب المعجبين بشكل كبير، بالإضافة إلى الترويج للمنتجات، في 2005 أنتج ريال مدريد أيضاً الفيلم الأول لفريق ريال مدريد لكرة القدم، ولقد جمعت القناة بين القصص الإخبارية والواقعية، واشتملت على مشاركة نجوم ريال مدريد مثل بيكهام وزيدان ورونالدو، الفيلم تم عرضه لأول مرة في ملعب ريال مدريد وتم إصداره في المسارح بإسبانيا كذلك في البلدان الأوروبية والآسيوية.

- **الموقع الإلكتروني:** وصف المديرون موقع Realmadrid.com بأنه منشئ مجتمع، وهو مثالي أيضاً للوصول إلى المزيد من المعجبين الذين يتعذر الوصول إليهم. لقد كان جزءاً كبيراً إستراتيجية مديري ريال مدريد للتمكين من إنشاء "علاقة فردية" مع كل معجب عبر الجوال، التلفزيون، الإنترنت، اللاسلكي، وما إلى ذلك؛ حيث في نوفمبر 2003، عقد ريال مدريد صفقة لمدة 4 سنوات مع شركة الاتصالات الرئيسية في إسبانيا، Telefónica، لتقديم محتوى ريال مدريد عبر الإنترنت والجوال، ويشمل البرنامج بشكل أساسي مقابلات مع اللاعبين، البث المباشر، نادي الأخبار، وخيارات شراء المنتج أو تفعيل بطاقة ريال مدريد التي تُمنح لمشجعي ريال مدريد (خاصة من خارج إسبانيا؛ 60% من الزوار يأتون من الخارج)، الوصول الحصري إلى منتجات ريال مدريد، التزيينات والمجلات. مع 271.6 مليون زائر في عام 2009، تم اعتبار Realmadrid.com كمصدر مهم للإيرادات؛ حيث يشكل الإعلان ما يقارب 75% من عائدات موقع الرياضة على شبكة الإنترنت، ونصفها تقريبا من الجهات الراعية².

- **مناهج ريال مدريد المبتكرة في المجال الاجتماعي:** لوسائل التواصل الاجتماعي أهمية بالغة فيما يخص موضوع تواصل المؤسسة مع الجمهور أو المستخدمين مع بعضهم البعض عبر هذه الوسائل، وذلك من خلال إمكانية التواصل الفوري والمباشر مع الأشخاص وفي أي مكان حول العالم، من خلال تطبيقات الفيسبوك أو تويتر وغيرها من التطبيقات الأخرى، فميزة الوصول إلى أي مُستخدم حول العالم عبر هذه الوسائل، وسهولة الاتصال، دفعت بمؤسسة ريال مدريد لاستغلالها لضمان الانتشار الاجتماعي والتواصل مع المعجبين.

¹Ibid, p 293.

²Ibid, p 293.

حققت صفحة ريال مدريد على Facebook نجاحًا، بأكثر من 1.2 مليون معجب، بمتوسط حوالي 3000 معجب جديد ينضمون إلى كل يوم، بدأت صفحة ريال مدريد على Facebook كطريقة للنادي لاختبار تفاعل المعجبين، لكن في وقت لاحق تطور إلى أداة قوية توجيه الأشخاص إلى الأخبار والصفحات على موقع الويب التي قد لا يراها خلاف ذلك، وتتوسع إستراتيجية شبكة ريال مدريد الاجتماعية أيضًا لتويتر، مع أكثر من 300000 متابع، يوفر حساب التويتر معلومات ريال مدريد للمعجبين بثلاث لغات (الإسبانية والإنجليزية والعربية)¹.

حيث يتم الاستفادة من تعليقات الجمهور واقتراحاتهم وأرائهم وكذلك ميولاتهم ل يتم برجة الأعمال وفق ما يرغب فيه الجمهور، فمثلا تم ربط الصفحة بمتجر المؤسسة، وبالتالي يتم التعرف على الميولات والرغبات بشكل سريع دون الحاجة لبحوث السوق المكلفة للمال والوقت.

- **الزيارات والتجول:** حيث يمكن للمعجبين أن يشاهدوا الأماكن التي يحدث فيها مجد ريال مدريد، ويستغل النادي الفرصة لسرد القصص وإبراز أهم أحداث تاريخ ريال مدريد، وقد نتج عن السماح بالتجول بملعب ريال مدريد، بالتحاق ما يقرب من 700000 زائر كل عام، فهو ثاني أكثر الأماكن زيارة في مدريد².
- **المنشورات:** تتكون إستراتيجية مؤسسة ريال مدريد أيضًا من طرق أكثر تقليدية، مثل تحرير مجلة للجماهير المستهدفة، إذ ينشر ريال مدريد ثمانية منشورات مختلفة، ليس فقط كوسيلة للحفاظ على العلاقات مع المشجعين المستهدفين ولكن أيضًا لتوفير قيمة لأموالهم كأصحاب بطاقة ريال مدريد أو الجماهير الحاضرين، تشمل المنشورات³:

- هيا مدريد (Go Madrid) لأعضاء ومشجعي ريال مدريد.
- هيا مدريد جونيور لمشجعي الشباب.
- غرادا بلانكا للأشخاص الذين يحضرون مباريات كرة القدم في ملعب ريال مدريد.
- غرادا Baloncesto لمشاهدي كرة السلة ريال مدريد.
- Revista de la Fundación، وهو منشور يصف النشاط الاجتماعي لمؤسسة ريال مدريد.
- Tiempo de descuento، مكمل حصري ل هيا مدريد وهيا مدريد جونيور.
- نشرة المجتمعات، مع معلومات وأخبار عن أفراد قدامى اللاعبين لنادي ريال مدريد المنخرطين في رابطة لاعبي ريال مدريد السابقين.

¹Ibid , p 294.

²Ibid, p 295.

³Ibid.

ب. إدارة اتحاد كرة القدم في المملكة المتحدة

زادت الجوانب الاقتصادية ارتباطا بالرياضة بظهور شركات ومؤسسات ترعى النشاطات الرياضية، مثل شركات صناعة الأدوات الرياضية، والإعلان، وتكنولوجيا الرياضة، والنقل التلفزيوني، وصفقات تبادل اللاعبين ما بين الأندية، مما زاد من العبء على الاتحادات الوطنية لتنظيم النشاطات الرياضية، وتحمل النوادي الأوروبية لكرة القدم لاسيما النوادي الإنجليزية، الصدارة على مستوى العالم كأغنى النوادي وأشهرها.

وفي إنجلترا أيضاً عام 1963م، انتهت كرة القدم بوصفها هواية، وبدأت مرحلة الاحتراف وظهور اللاعب الذي يتقاضى أجراً، بناءً على ذلك، أخذت أندية كرة القدم تتحوّل من كونها تطوعية، أو مدعومة من مؤسسات خاصة أو عامة، إلى شركات أعمال حديثة، ولم تعد الملاعب والمدرجات أماكن معزولة مخصصة لمجرد اللعب، فبدأت أبنيتها تشمل المطاعم والمتاحف والمتاجر الكبيرة والفنادق وغيرها، كما صارت تشمل أيضاً المقرات والمكاتب الرئيسة لهذه المؤسسات الحديث¹. وفيما يلي سبل تسيير اتحاد كرة القدم في المملكة المتحدة²:

- **تشكيل اتحاد كرة القدم في المملكة المتحدة:** إن اتحاد كرة القدم هو الهيئة الحاكمة لكرة القدم في المملكة المتحدة، يخدم اتحاد كرة القدم أحد أهم دوري رياضي في العالم على الصعيد المالي، الدوري الإنجليزي الممتاز، يضم مجلس اتحاد كرة القدم 92 ممثلاً مُنتخباً من بين مختلف أصحاب المصالح، من بينهم الدوري الممتاز، ودوري كرة القدم، واتحادات إقليمية لمنظمات رياضية أخرى يعقد مجلس اتحاد كرة القدم ست مرات في السنة ويعين مجلس إدارة لتولي أعمال الاتحاد بالنيابة عنه.

يضم أعضاء مجلس الإدارة ستة ممثلين من الدوري الاحترافي وستة من الدوري الوطني، إضافة إلى الرئيس التنفيذي ونائب رئيس مجلس إدارة اتحاد كرة القدم .

- **الحكومة الإدارية بالاتحاد:** قام اتحاد كرة القدم مؤخراً بمراجعة هيكل حوكمته، شملت مقارنة مع هيئات وطنية حاكمة من كافة أنحاء العالم، وخلص (بشكل جزئي) إلى أن اتحاد كرة القدم هو من دون شك أضخم منظمة رياضية في العالم وأكثرها تعقيداً، وأن النموذج التاريخي لطريقة حوكمة الرياضة لم يخضع للكثير من التغييرات، أيضاً قدمت المراجعة عدداً من التوصيات لتحسين هيكل صناعة القرارات ونظام التمثيل للمنظمات الأعضاء بهدف جعل ممارسات الحوكمة في اتحاد كرة القدم أكثر توافقاً مع ممارسات الحوكمة المعاصرة، وشكّل تحليل دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في هيئات رياضية حاكمة أخرى مشاهدة حيزاً مهماً من المراجعة خلصت المراجعة إلى أن أعضاء مجالس الإدارة المستقلين لا يكونون قيمين إلا عندما يفهمون خصوصية الرياضة؛ بعبارة أخرى، يحتاج أعضاء مجلس الإدارة، بغض النظر عن مستوى استقلاليتهم، إلى بعض المعرفة العملية بالثقافة والبرنامج وجوانب أداء الخدمة الخاصة بالرياضة، إضافة إلى

¹ المال وكرة القدم، <https://qafilah.com/>، تاريخ المشاهدة 2020/07/23، الساعة 12.36 سا.

² أحمد الشريف، ص 136.

ذلك، وجدت المراجعة أن استخدام أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة من قبل هيئات رياضية حاكمة قائمة في المملكة المتحدة كان يتزايد «كجزء لا يتجزأ من عملية التجدد والعصرنة». وتبقى كرة القدم من أهم النشاطات الرئيسية للمؤسسات الرياضية التي تتطلب الإشراف عليها بطرق حديثة للتسيير من طرف القائمين عليها بالتنسيق مع اتحاديات كرة القدم.

ج. إدارة المؤسسات الرياضية بكوريا الجنوبية

- تاريخ السياسة الرياضية الكورية: شهدت السياسة التسييرية للرياضة في كوريا تغييرات كبيرة، وقد كان للحكومة دورٌ كبيرٌ في تطوير الرياضة وإدارتها، بدءاً من تغيير هيكلها الإداري ثم التمويل وصولاً إلى مختلف الإصلاحات القاعدية؛ حيث تمثل رياضة النخبة والرياضة للجميع (SFA) القطاعان الرئيسيان في السياسة الرياضية الكورية.

فقد كانت مشاركة الحكومة الكورية في رياضة النخبة متفرقة حتى عام 1960، بسبب آثار الحرب الكورية (1950-1953)، إذ استولى الرئيس باركجونغ هي على السلطة من خلال الانقلاب في 16 مايو 1961، لكن نظامه كان يفتقر للشرعية، ونتيجة لذلك، نفذت الحكومة الجديدة استراتيجيات محددة تهدف إلى زيادة الدعم الشعبي، وأكدت الحكومة القومية والأيدولوجية معارضة كوريا الشمالية، وكذلك الدول الآسيوية المجاورة مثل الصين واليابان، وتم سن قانون تعزيز الرياضة الوطنية (NSPL) عام 1962¹.

حيث تميزت سنوات الستينات والسبعينات بإصدار قوانين تشجع الرياضة، وأبرزها مس رياضة النخبة، فقد تم سن قانون معاشات التقاعد للرياضيين وكذا المدربين، وقانون إعفاء الرياضيين من الخدمة العسكرية وكان ذلك عام 1963، تشجيعاً للشباب على ممارسة الرياضة خاصة النخبة وتمثيل كوريا الجنوبية على مستوى المنافسات العالمية؛ حيث كانت فكرة القانون أن يؤدي جميع الشباب الذكور سنتين من الخدمة العسكرية فيما يتم استبعاد رياضيي النخبة الذكور من الواجب العسكري، فيما يقوموا باستكمال واجب الخدمة لمدة 5 سنوات في مجال الرياضة التي يمارسونها.

وكان لمعاش التقاعد تأثيراً كبيراً على أداء رياضيي النخبة، كما أوضح المصارع يانغ جونغ مو، الذي فاز بأول ميدالية ذهبية أولمبية لكوريا في الألعاب الأولمبية بمونتريال 1976، واحتلت كوريا المرتبة 19، والتي كانت أيضاً أفضل نتيجة عامة لها²، لكن بعدها شهدت كوريا حالة فوضى اثر اغتيال الرئيس بارك في ديسمبر 1979. ثم أعاد الرئيس الجديد "تشون دو هوان" إنعاش البلاد من خلال استضافة الألعاب الأولمبية في سيول التي بدأها بارك، وخلق اتحادات رياضية محترفة، وقد حضيت الرياضة في كوريا بنجاح كبير على مستوى التمثيل الدولي مند أولمبياد سيول 1988 بفضل دعم الحكومة.

¹Hyung-Joong Won, Eunah Hong, The development of sport policy and management in South Korea, International Journal of Sport Policy and Politics, 2015, Vol. 7, No. 1, 141-152, p 141.

²Ibid.

أول نظام مدني منذ عام 1960 كان في إدارة كيم يونغ سام (1993-1998)، التي شددت على الرياضة الترفيهية للصالح العام، ومع ذلك ظلت السياسة الرياضية الرسمية كما هي، وتم إنفاق الميزانية الحكومية للرياضة بنفس الطريقة السابقة، ما يقارب 70 إلى 80 في المئة من الميزانية ذهبت لرياضة المنافسة الدولية¹. وتم تطبيق برنامج "الرؤية الثقافية 2008-2012"، الذي كان يهدف إلى إنشاء البنية التحتية حتى يتمكن جميع الكوريين من الوصول إلى المرافق الرياضية في غضون 15 دقيقة من منازلهم، وشملت أهداف البرنامج تحسين البيئات الرياضية، وتشجيع المعاقين على المشاركة في الرياضة، وتعزيز القدرة التنافسية للصناعة الرياضية والنهوض بالرياضة². وكان نتيجة الإصلاحات والاستثمارات في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لكوريا، احتلال رياضيتها للمراتب الأولى في المنافسات الدولية.

- **المهيكل الإداري للمؤسسات الرياضية الكورية:** تشكل القطاعات الرياضية غير الهادفة للربح في كوريا جزءاً مهماً في التسيير الرياضي الكلي للدولة، وتتمثل هذه المنظمات في: المجلس الرياضي الكوري (KSC)، والمجلس الوطني للمنظمات الرياضية (NSO).

ويساهم عدد من رؤساء NSO في تمويل الموارد بالاعتماد على منظمات رياضية وطنية؛ حيث تمكنت سبع منظمات رياضية وطنية من تمويل نفسها بنسبة أقل من 10٪، و10 منظمات من NSO قادرة على جمع ما بين 10٪ و20٪ بشكل مستقل، كما أدارت 13 منظمة رياضية أموالها الخاصة، وهو ما يمثل حوالي 20-40٪ من الميزانية بأكملها، كما لعبت التكتلات التجارية Chaebol مثل Samsung و LG و Hyundai دوراً حاسماً في نجاح رياضة النخبة الكورية لعقود، وقد ساهم Chaebol في الرياضة الكورية بطرق متنوعة، من امتلاك أو تشغيل العديد من فرق الألعاب الرياضية، سواء على مستوى الهواة أو المستوى المهني لرئاسة NSO والفرق الراعية أو تنظيم المسابقات³. وتدخل عملية الرعاية من الشركات المذكورة ضمن مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الكوري، حيث تستفيد هذه الشركات من إعفاءات ضريبية كمقابل لرعايتها للنشاطات الرياضية والرياضيين حسب القانون الكوري.

- **تطلعات التسيير الإداري الرياضي الكوري:** استوعب الكوريون أن النظام الاستبدادي في تسيير المؤسسات الرياضية والرياضة على العموم، لا يمكن أن يؤدي إلى نجاح الرياضة، مما استوجب عليهم الرضوخ للتغيير والذي بدايته تكون عدم الفصل بين الأكاديميين والرياضيين، فحرمان الرياضي من إكمال دراسته الأكاديمية يؤثر على نتائجه، والنجاح فيها يقتضي إدراك قيمة الرياضة كصناعة عالمية بدلاً من كونها أداة للدعاية السياسية فقط، من خلال عوامة الإعلام ليتماشى مع التغيير نحو صناعة الرياضة العالمية، بتحسين

¹ Jaeyong Chung, Doyeon Won, The Authoritarian Policy in South Korean Sport: A Critical Perspective, European Journal of Social Sciences – Volume 20, Number 1 (2011), 146- 157, P147.

² Ibid, p 142.

³ Ibid, p 144.

الإستراتيجية الإدارية للنظام الرياضي في الحكومة، وهناك أربع قضايا رئيسية معاصرة أو ناشئة ستهيمن على سياسة الرياضة الكورية في المستقبل¹:

- دمج التربية البدنية (PE) في المناهج المدرسية وتنشيط أندية الرياضة المدرسية؛
- صياغة المعايير الأكاديمية للطالب الرياضي؛
- تطوير سياسة الإدماج الاجتماعي؛
- القضاء على التلاعب بنتائج المباريات الرياضية.

د. إدارة اللجنة الاولمبية الكندية

- **تعريف اللجنة الاولمبية الكندية:** إن اللجنة الاولمبية الكندية هي منظمة معقدة تضم عددا من المنظمات الأعضاء التي تعتمد حكماً ومبادئ تعد أساسية لنجاح الحركة الاولمبية². فهي منظمة غير ربحية بحيث تمثل كندا في اللجنة الأولمبية الدولية، وتعمل بالتنسيق مع الاتحادات الرياضية الكندية على تحضير الفرق لمختلف الرياضات الاولمبية للمشاركة في المنافسات الدولية.

- **نموذج اللجنة الاولمبية الكندية للحكومة:** مع تطور الحكومة في اللجنة الاولمبية الكندية عبر المراحل المختلفة، خلص إلى الهيكل الثلاثي التالي³:

- تضم الطبقة الأولى العضوية العامة في اللجنة الاولمبية الكندية، وهي تتألف من 446 فردا يمثلون مختلف أصحاب المصالح في الحركة الاولمبية الكندية بمصفوفة معقدة من فئات العضوية كافة نواحي أعمال اللجنة الاولمبية الكندية، بما في ذلك مراجعة لتقرير السنوي وكل الكشوف المالية، وانتخاب أعضاء من الفئة (ب) ومدراء في كل اجتماع فصلي، وانتخاب الأعضاء التنفيذيين في كل فصل، والموافقة على بياني الرؤية والرسالة الخاصين باللجنة الاولمبية الكندية ومراجعة التغييرات في اللوائح للموافقة عليها.

- تتألف الطبقة الثانية من هيكل حوكمة اللجنة الاولمبية الكندية من مجلس إدارتها الذي يضم 78 عضواً، من بينهم ممثل لكل اتحاد رياضة وطني يتولى حوكمة رياضة في البرامج الرسمية للألعاب الاولمبية أو الألعاب الاولمبية الشتوية أو دورة الألعاب الأمريكية، وأعضاء من اللجنة الاولمبية الدولية في كندا، وأعضاء من المجلس التنفيذي للرياضيين، وممثل عن المدربين، ورؤساء الاتحاد الدولي المقيمين في كندا، 12 مديراً غير تنفيذي، والمدير التنفيذي. يجتمع مجلس الإدارة وهو مسئول عن إدارة أعمال اللجنة الاولمبية الكندية بما في ذلك تحديد رؤية اللجنة ورسالتها وقيمتها واتجاهها ومراقبة تقدمها نحو إحراز أهدافها المعلنة، ووضع سياسة شاملة وأهداف إستراتيجية. في إطار هذه المسؤوليات، يوافق مجلس

¹Ibid, p 147.

²أحمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³نفس المرجع، ص ص 138-139.

الإدارة على الخطة الإستراتيجية والمالية لكل فترة من أربع سنوات، وعلى الميزانية والخطة السنوية، والكشوفات المالية للجنة الاولمبية الكندية وتقرير المدققين ويختار بالنيابة عن اللجنة الاولمبية الكندية المدن التي يمكنها تقديم المناقصات.

- تشكل لجنة فرعية ثالثة لمجلس الإدارة تُعرف باسم اللجنة التنفيذية الطبقة الثالثة من هيكل الحوكمة الخاص باللجنة الاولمبية الكندية، وهي تلعب دوراً شبيهاً بدور المجلس الحاكم. تجتمع اللجنة التنفيذية أربع مرات في السنة بين اجتماعات المدراء، وتكون مسؤولة عن الموافقة على تعيين المدير التنفيذي، محددة النواحي التي قد تستلزم سياسة ومقدمة مجموعة من الخيارات ليناقشها المجلس ويوافق عليها، ومحددة حجم وتكوين كل فريق كندي أمريكي وألمبي، وموافقة على جميع متلقي الجوائز.

المطلب الثاني: الجدارات المناسبة لمؤسسة رياضية مبدعة

إن المحدد الأساسي للصفات والجدارات الواجب توفرها في المسير الناجح للمؤسسة الرياضية الذي يُنتظر منه الوصول بمؤسسته مستوى الإبداع، يرتبط أساسا بخصائص الجماعة التي عليه أن يديرها وطبيعة عملها، بحيث تشكل خليط من الصفات الجسمانية (بدنية ونفسية) والكفايات الإدارية المكتسبة مما يكون لديه كاريزما تسمح له بالوصول إلى الأهداف المنشودة.

أولا: أهمية الجدارات في الإدارة الرياضية

1- صفات المسير الناجح

إن الوضع الراهن يتميز بوجود المنظمات الرياضية التابعة للقطاع العمومي في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة سواء من القطاع الخاص المتواجد على التراب الوطني أو من طرف المنظمات المتواجدة على مستوى الأسواق العالمية، هذه الأخيرة التي تعد إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات في مختلف مجالاتها، مما يتطلب منها البحث عن مزايا تنافسية جديدة، فالتكنولوجيا الجديدة التي يعتمد عليها المنافسون جعلت الجودة والمرونة وسرعة التسليم والكلفة المنخفضة أمور يتشارك فيها الجميع، ما يدفع بالمؤسسات الوطنية إلى ضرورة دعم القرار التنافسي للمنظمة بالإبداع التقني لضمان البقاء والنمو، والذي يكون من خلال تحسين العمليات التسييرية الحالية وتصميم خدمة في طابع إبداعي مميز.

ولا يتضمن الإبداع في المؤسسة الرياضية مجرد تقديم خدمة جديدة فحسب، بل طريقة تقديمها وإيصالها للمستهلك الرياضي بما يجعلهم يبهرون بما قدم لهم بشكل لم يفكروا فيه إطلاقا، ويكون ذلك من خلال توحيد كل الجهود والجوانب التنظيمية للمنظمة بجسدها المفتاح الرئيسي المتمثل في المسير.

ونظرا للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة¹.

يقول الأستاذ "تيد" في تعريفه للمسير بأنه: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه"²، ومن أهم السمات المفروض توفرها في المسير ليتصف بالنجاح نجد ما يلي³:

أ- القدرات العقلية والإبداعية

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير أنه يتميز بحسن الإدراك، الذكاء، الفطنة والإشراف، والفكر الإشرافي، وكذلك قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي، وكذا هدوءه، ومما يمكن الإشارة إليه

¹فج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ط1، ص ص 268-269.

²حداد سليم، دراسة تحليلية لواقع الرياضة الجامعية الجزائرية في ظل تسيير منشأتها الرياضية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة ضمن متطلبات نيل دكتوراه في علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص 125.

³نفس المرجع، ص 127.

أن هناك اختلاف في الطرق والمنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية، وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم، أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم، وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ.

ب- المهارات الاجتماعية

- تأكيد الذات: حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وإن اختلفت عن غير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.
- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين.
- القدرة على الاقتناع.

ج- السمات المزاجية

- الاتزان الانفعالي: هو قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.
- تحمل المشقة.
- المثابرة.

2- عمل المسير

يقوم المسير بأداء مجموعة من الأعمال التي يتطلبها منصبه كقائد وتتضمن هذه الجهود الأتي:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقدم النتائج.
- إصدار الأوامر العاملة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة.
- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم

وفي عام 1988 تمت عملية مسح لأكثر الأنشطة الإدارية المتكررة من طرف مديري المرافق، فكانت النتائج على أن الصيانة تأخذ أكبر قدر من وقتهم (17٪)، تليها الإدارة (14٪)، التصميم الداخلي (11٪)، والموازنة والتنبؤ (9٪)، والنسبة المتبقية تحوزها إدارة الموارد البشرية وغيرها¹.

إلا انه تبين الآن أن مديري المرافق الأمريكيين يقضون المزيد من الوقت في الاهتمام بالأمن والنظافة والامتثال للقوانين مثل توفير الخدمات للمعوقين، وقضايا العنف في مكان العمل، وتصدر الإشارة إلى أن 90٪ من مشاكل خدمة الزبائن ترتبط بالقضايا الإدارية، هذا يعني أن العملاء يستاءون أو يُحبطون ليس لأن المنشأة سيئة، ولكن لأن الموظفين قد لا يكونون مدربين جيداً أو لا ينفذون مهامهم².

ويُعتبر مدير المنشأة الرياضية المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة؛ ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجلها وجدت المنشأة الرياضية، بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية³:

أ- الجانب المعرفي

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
- الأدوات التعليمية المساعدة.

ب- الجانب الإشرافي

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
- التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.

¹Cotts D, Lee M, The facility management, American Management Association, New York , USA, 1992, P 324 .

²Gil fried, Op cit, P 31.

³ديلمى محمد، مرجع سبق ذكره، ص78.

- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية) .
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

ج- الجانب التوثيقي

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

- سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:
 - البيانات العامة.
 - الكشوفات الطبية.
 - موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.
- سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.
- سجل الميزانية السنوية (الموارد والمصروفات).
- سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ).
- سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.
- سجل خاص بتشغيل واستخدام المنشأة.
- سجل خاص بالمسابح.
- سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الاستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها... الخ

بالنسبة للرابطة الدولية لإدارة المرافق (IFMA)، فإن مهمة مديري المرافق تعد حاسمة لتنفيذ أي خطة لإدارة المرافق وهي بحاجة إلى فهم وتقدير العديد من الوظائف المتميزة، فأحدث دراسة أجرتها (IFMA) في 2007 (استكشاف الاتجاهات الحالية)، تُسلط الضوء على الجدارة المستقبلية لمديري المرافق التي يجب أن تتضمن التحكم في العناصر التالية¹:

- الإدارة والعمليات.
- الوظيفة المرفقية.

¹Gil fried, Op cit, P 29.

- الملكية الحقيقية للمنشأة.
- المالية.
- الموارد البشرية والبيئية.
- تقدير الجودة والإبداع.
- التخطيط وإدارة المشاريع.
- الاتصال.
- التكنولوجيا.

3- جدارات المسؤولين الإداريين في المؤسسات الرياضية

تعد المهام التقليدية للمسؤولين والإداريين في المؤسسات الرياضية مثل إدارة شؤون الموظفين والتخطيط وتسيير الأجور ذات أهمية كبيرة، فهي تسهم في السير العادي للمؤسسات لكونها عبارة عن مهام تقليدية روتينية، إلا أن هذه المهام لم تعد تكفي في خضم المنافسة والتغيير الدائم والنتائج خصوصاً عن التطورات في مجال الإدارة والتي يميزها التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الرياضية الدولية، فإدارة الرياضة اليوم توضع المنظمات أمام ضرورة تحكّم موظفيها في مهارات الاتصال والكفاءة التكنولوجية ومواهب القدرة على التفاعل في مجتمع عالمي متعدد الثقافات، ومن بين الجدارات التي من الضروري تواجدها في المؤسسات الرياضية نجد القيادة الإدارية والتفكير النقدي.

أ. جدارة التفكير النقدي

عرفه "مصطفى" بأنه: "قدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد أو المعارض في المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي"¹.

وعرفه كل من Elder & Paul بأنه: "فن تحليل الأفكار وتقييمها بهدف تحسينها وتطويرها"².

أما "أنيس" فيعرفه بأنه: "نوع من التفكير التأملي المعقول الذي يحتاج تكوين اعتقاد معين حول حادثة أو موقف ما، ويتضمن صياغة فرضيات وأسئلة وبدائل وتجربتها"³.

وعليه فالتفكير النقدي هو مهارة التفسير والتحليل المختلف للمواقف لبناء قرارات صائبة بعيدة عن التحيز والذاتية بما يساعد على الوصول للهدف المنشود.

وقد أورد "جروان" قائمة من السلوكيات للشخص الذي يفكر تفكيراً ناقداً وهي كالتالي⁴:

¹مصطفى مصطفى، تنمية مهارات التفكير، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ط1، ص 48.

²Paul R, Elder L, The Miniature Guide of Critical Thinking: Concepts and Tools, Berkeley: California university, USA, 2007, 4th edition, P4.

³Ennis R, A Logical Basis for Measuring Critical Thinking Skills, Educational Leadership, Vol. 43, Issue 2, 1985, p 45.

⁴جروان فتحي، تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، عمان، 1999، ط1، ص 63.

- منفتح عن الأفكار الجديدة.
 - لا يجادل في أمر لا يعرف شيئاً عنه.
 - يعرف متى يحتاج إلى معلومات أكثر حول شيء ما.
 - يفرق بين نتيجة "ربما تكون صحيحة"، ونتيجة "لا بد أن تكون صحيحة".
 - يعرف أن لدى الناس أفكاراً مختلفة حول معاني المفردات.
 - يحاول تجنب الأخطاء الشائعة في استدلاله للأمور.
 - يتساءل عن أي شيء يبدو غير معقول.
 - يحاول فصل التفكير العاطفي عن التفكير المنطقي.
 - يحاول بناء مفرداته اللغوية بحيث يكون قادراً على فهم ما يقوله الآخرون، وعلى نقل أفكاره بوضوح.
 - يتخذ موقفاً أو يتخلى عن موقف عند توافر أدلة وأسباب كافية لذلك.
 - يأخذ جميع جوانب الموقف بنفس القدر من الأهمية.
 - يبحث عن الأسباب والبدائل.
 - يتعامل مع مكونات الموقف المعقد بطريقة منظمة.
 - يستخدم مصادر علمية موثوقة ويشير إليها.
 - يبقى على صلة بالنقطة الأساسية أو جوهر الموضوع.
 - يعرف المشكلة بوضوح.
- وعند معالجة موقف أو ظاهرة معينة ينبغي على عمال إدارة الموارد البشرية خاصة ومسيري المؤسسة الرياضية أن يكون تفكيرهم ناقد، وفق معايير ومواصفات اتفق الباحثون على ضرورة توفرها في هذا التفكير، والتي تعد بمثابة موجه له لمعرفة مدى فعاليته، ويرى "الحلاق" أن هذه المعايير تتمثل في الآتي¹:
- الوضوح: يجب أن تتميز مهارات التفكير الناقد بدرجة عالية من الوضوح وقابلية الفهم.
 - الصحة: يجب أن تتميز العبارات التي يستخدمها الفرد بدرجة عالية من الصحة، والموثوقية من خلال الأدلة، والبراهين، والأرقام الداعمة.
 - الدقة: ويقصد بذلك إعطاء موضوع التفكير حقه من المعالجة والجهد والتعبير عنه بدرجة عالية من الدقة والتحديد.
 - الربط: أن تتميز عناصر المشكلة أو الموقف بدرجة عالية من وضوح الربط والترابط بين العناصر.
 - العمق: يجب أن تتميز معالجة المشكلة أو الظاهرة بدرجة عالية من العمق، في التفكير والتفسير والتنبؤ لتخرج الظاهرة من المستوى السطحي من المعالجة.

¹الحلاق علي، اللغة والتفكير الناقد أسس نظرية واستراتيجيات تدريسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط2، ص49.

- الاتساع: يجب أن تؤخذ جميع جوانب المشكلة أو الموقف بشكل شمولي وواسع.
- المنطق: يجب أن يكون التفكير الناقد منطقياً من خلال تنظيم الأفكار وترابطها بطريقة تؤدي إلى معان واضحة ومحددة.

فتعتبر القدرة على التفكير النقدي هي الجدارة الإضافية التي يجب أن يكتسبها مسيري الإدارة الرياضة وعمال الموارد البشرية، لاتخاذ قرارات سليمة حول قضايا مثل تنظيم المهرجانات والتظاهرات، وإدراج رياضات جديدة وإنشاء مؤسسات رياضية أو وحدات في أماكن محددة، أو إيجاد مصادر تمويل جديدة، وحول قضايا إضافية لا يمكننا حت تصورها اليوم، فالقرارات السليمة التي يتم اتخاذها رغم منافعها في تقليل الاضطرابات أو تحقيق أكبر قدر من المال لن تستند على طريق سهل لتنفيذ على أرض الواقع، بل ستواجه صعوبات جمّة، مما يتطلب من المفكر النقدي المثالي أن يهتم بما فيه الكفاية حول ما يجب أن يقوله لآخرين لاكتشاف أسباب موافقهم، والإحساس بمشاعر الآخرين ومستويات فهمهم، وهو ما يستلزم منه أن يكون منفتح على الغير وذو أفق واسع.

فينبغي أن يبنوا قراراتهم وأفعالهم على معلومات منطقية وواقعية وموضوعية لضمان التقييم المنهجي للبدائل بناءً على معايير موضوعية لتعزيز رفاه الموظفين في مكان العمل وجودة الحياة الوظيفية لديهم، وهو ما يساهم في صناعة الرياضة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ب. جدارة القيادة الإدارية

تتطلب المنظمات الرياضية مديرين ماهرين في القيادة لتحقيق أهداف من صناعة الرياضة وتسويقها وضمان وصولها لكل أفراد المجتمع وشعوب العالم، بما يحقق أهداف التنمية المستدامة، فالمنظمة الرياضية تمثل هياكل ديناميكية ومعقدة حتى ولو ظهرت للعيان بأنها بسيطة.

ويرى "محمد منير مرسى" القيادة على أنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"، وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها¹.

كما عرفت بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"².

¹ محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2001، ط1، ص141.

² سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الشرق الأوسط، الأردن، 1998، ط6، ص207.

ويمكن أن نعرف القيادة الرياضية بأنها العملية التي تتم ضمن المؤسسة الرياضية بموجها يقوم فرد بالتأثير في مجموعة أفراد إداريين يعملون في مؤسسة رياضية أو رياضيين يعملون ضمن فريق أو نادي رياضي منتهجاً سبيل توجيه سلوكهم من أجل دفعهم بحماس كامل نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

ولا بد من توفر صفات معينة في القائد الرياضي، ففي ضوء العديد من الدراسات تم التوصل إلى السمات الشخصية التالية للقائد الرياضي¹:

- **الثبات الانفعالي:** يعتبر التحكم في الانفعالات من الأهمية بمكان للقائد الرياضي حتى يستطيع إشعاع الهدوء والاستقرار في نفوس التابعين وحتى يستطيع أن يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة وبنبرات هادئة، وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغط النفسية العالية. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الانفعالات كما يقولون (معدية) أي ينتقل أثرها بسرعة. وظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستشارة على القائد الرياضي سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين في انفعالهم.

- **التناغم الوجداني:** يقصد بالتناغم الوجداني (empathy) إحساس ودراك القائد الرياضي لما يحس به التابعين وتفهم انفعالهم، ويجب أن نفرق هنا بين (التناغم الوجداني) و(التعاطف أو المشاركة الوجدانية Sympathy)، وقد أشارت العديد من الدراسات إلأ أن (التناغم الوجداني) من أبرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كمعين ومساعد للتابعين، إذ أن هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لإخراج أحسن ما عندهم.

- **القدرة على اتخاذ القرار:** من بين أهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل، واختيار البديل بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية وانفعالية. هذا مع العلم أن ليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لا بد أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

- **الثقة بالنفس:** إن القائد الرياضي الذي يتميز بثقته بنفسه وبقدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزاً قوياً بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته. والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة.

¹نعمان عبد الغني، سمات القائد الرياضي، جريدة الصباح، <https://www.assabah.ma/362417.html>، تاريخ المشاهدة 2020/07/01، الساعة 9.45 سا.

- تحمل المسؤولية: إن القائد الرياضي الفاعل يكون مستعداً لتحمل المسؤولية في جميع الأوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين، ومحاولة مواجهة الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات.
- الإبداع: إن الروتينية في إصدار التوجيهات أو في تشكيل أنواع الأداء أو السلوك للتابعين لاتساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. فالقائد الرياضي مبدع ومبتكر وليس روتيني وتقليدي.
- المرونة: لايقصد بالمرونة أن يتغاضى القائد الرياضي عن الخطأ أو أن يتقبل الأمر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل، ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز القائد الرياضي، القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف أوإمكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف، وعدم الجمود أو النمطية أو الإصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها في تحقيق الأهداف.
- الطموح: القائد الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية، وبالتالي يسعى إلى دفع وحفز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى.
- القيادة: القائد الرياضي الناجح يتسم بسمة القيادة، ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب وقدرته على تقديمهم أو أحيانا إيقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تناسب مع حجم الخطأ.
- فالقيادة الرياضية ليست حكرا على أشخاص يوجدون في مناصب إدارية عليا، وليس الناس بحاجة للتعين في مناصب إدارية مرموقة ليمارسوا القيادة، فعلى كل عامل يشرف على مجموعة عمال أو كل شخص يتحكم في عمل يتقنه أكثر من الآخرين أن يعلم أنه يمكنه العمل كقائد، في أي وقت يؤثر فيه هذا الشخص على سلوك الآخرين، فبتأثيره هذا هو يمارس أسلوب القيادة، فقط عليه ممارسته بتحكم أكثر.
- على سبيل المثال، قد يمتلك متدرب في إدارة الرياضة مهارات خاصة باستخدام برنامج كمبيوتر معين لإنشاء عروض فيديو معقدة، فعندما يساعد ذلك المتدرب وحدة التحكم أو المخرج، فهو يتولى القيادة خلال تلك الفترة، على العكس عندما يعتمد الموظفون في المؤسسة على أشخاص آخرين في التوجيه أو التوجيه، فإن هؤلاء الأشخاص الآخرين يتصرفون كقادة، حتى لو لم يكونوا في مناصب صنع القرار الرسمية¹.
- وتشير نظرية الطوارئ التي وضعها فيدلر (1963) إلى أن أسلوب القيادة الأكثر فعالية يعتمد على الموقف أو السياق، في هذه النظرية تكون القيادة متعددة الأبعاد من حيث أنها تتضمن²:
- سمات القادة وقوتهم أو تأثيرهم وأهدافهم؛
- توقعات وقيم أتباعهم؛

¹Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Op cit, P226 .

²Ibid , P228 .

- سياق القيادة الذي يحدده التعقيد التنظيمي وريبة المهمة.

ضمن نظرية الطوارئ يعتبر القادة مسؤولون عن إدخال وإدارة التغيير، ولكي ينجح القادة يجب أن يمتلكوا شكلاً من أشكال القوة على مرؤوسيهام لضمان المشاركة والالتزام بالتغيير، سواء كانت هذه القوة تأتي في شكل كاريزما، أو معرفة أو تفوق بالخبرة، أو مكانة الفرد في التسلسل الهرمي التنظيمي، فإن هذه القوة توفر للقائد القدرة على التأثير على تصرفات تابعيه تجاه الأهداف الشخصية والتنظيمية¹.

تقترح نظرية الطوارئ (فيدلر، 1963) أن التعقيد التنظيمي وعدم اليقين في المهمة سيوجه أسلوب القيادة الأكثر ملائمة (وفعالية) عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع التغيير، ويتكون التعقيد التنظيمي من حجم المنظمة أو المجموعة التي يعمل ضمنها القادة والمتابعون، ومساحة العمل، فمن حيث الحجم كلما كبرت المنظمة زاد عدد أهداف وتوقعات القائد والتابعين له، ففي منظمة رياضية كبيرة مثل FIFA يتعين على الرئيس والمكتب التنفيذي تنسيق الجهود مع الآلاف من التابعين داخل الاتحادات الأعضاء فيها من أجل إحداث التغيير، وبتابع مبادئ نظرية الطوارئ، يجب على الرئيس التأكد من أن توقعات وقيم كل جمعية عضو تم إبلاغها ومواءمتها مع أهداف القائد².

4- جدارة مدرب الفريق الوطني الجزائري

وما تجربة المدرب الجزائري جمال بلماضي بعيدة عما ذكرناه، وهو الذي فاز رفقة الفريق الوطني لكرة القدم بكأس إفريقيا في جويلية 2019، الذي حول فريق نتائجه غير مرضية تماما في الفترة الأخيرة إلى بطل لقارة إفريقيا، ورفع من قيمة أسهم لاعبيه الذين أصبحت اعرق النوادي الأوروبية والعربية تتنافس على شرائها بما تقتضيه قوى السوق، حيث أن تعيين المدراء على أساس الجدارة والأداء بعيدا عن المحاباة يمكنهم من الحرية في اتخاذ القرارات حتى يستطيعوا اختيار واستقطاب الكفاءات التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة، فالاعتماد على المدرب الأفضل واللاعبين الموهوبين وتغيير البيئة تسمح للمسيرين الأفراد بتفجير طاقاتهم الإبداعية. وبما أن التنافسية واقتصاديات السوق هي التي تحدد توجهه، وباعتبار أسواق كرة القدم جزء لا يتجزأ من الاقتصاد، هذا يتطلب جهاز تنظيمي قوي يساهم في تحقيق العدالة والشفافية، فالذكاء وروح المبادرة يكبحها سوء الاختيار للكفاءات.

وذكر الدكتور (رباح ارزقي، 2019) أنه يمكن استخلاص أربعة دروس من كرة القدم لتجديد الجزائر لنموذجها الاقتصادي وتنميتها الاقتصادية نلخصها في الآتي³:

¹Ibid , P229 .

²Ibid, P231 .

³رباح ارزقي، ما الذي نتعلمه من فوز الجزائر بكأس أمم أفريقيا لتحقيق التنمية الاقتصادية؟، موقع مدونات البنك الدولي، <https://blogs.worldbank.org/>، تاريخ المقال: 08/09/2019، تاريخ المشاهدة: 2020/07/25، الساعة 12.30 سا.

-الدرس الأول أن كرة القدم تظهر أهمية دور المنافسة وقوة عوامل السوق، ففي الكثير من القطاعات في الجزائر يجري التحكم في الأسعار، والدولة أو الاحتكارات الخاصة هي القوة المهيمنة وهو ما يكبح قدرة الجزائريين المهووبين على إحداث تحول جوهري في اقتصاد بلادهم، وينفر الاستثمار الأجنبي، ومع تناقص عائدات النفط والغاز، بات من المستحيل تقريباً الحفاظ على الاقتصاد الذي تهيمن عليه الدولة، في الواقع، تُعد كرة القدم مثلاً واضحاً يبين كيف أن آليات السوق تعمل كمصفاة لكشف المواهب وإثابتهم على أساس الأداء وبعيدا عن المحاباة. ولكي تعمل الأسواق بشكل جيد، يجب أن تقل الحواجز أمام الدخول إليها وأن تتيح إمكانية الفشل. وبلغت الاقتصاد يجب أن تتسم بالتنافسية. ففرق كرة القدم التي تعجز عن إبدال اللاعبين الذين لم يعد بوسعهم تقديم أداء جيد تُمنى بالفشل. وبالمثل، فإن الاقتصاديات التي تحقق فيها الشركات القائمة دخلاً بدون جهد تفتقر إلى الديناميكية والقدرة على خلق فرص عمل ووظائف جيدة.

-والدرس الثاني هو أهمية استقطاب المواهب؛ ففي أقل من عام، استطاع المنتخب الجزائري لكرة القدم بقيادة المدرب جمال بلماضي تجميع أفضل الجزائريين الذين يلعبون في الجزائر ودولاً أخرى مثل المملكة المتحدة وفرنسا والبرتغال وإسبانيا وتركيا وإيطاليا وتونس والسعودية وقطر وأمريكا الشمالية. وتعاني الجزائر شأنها شأن البلدان النامية الأخرى من نزيف العقول وهجرة الكفاءات على نطاق واسع. لقد استثمرت الجزائر بكثافة في التعليم منذ استقلالها عن فرنسا في 1962، ولكن كثيراً من أولئك الخريجين الحاصلين على مستويات تعليمية رفيعة - ومعظمهم من النساء - يسافرون إلى الخارج بحثاً عن فرص أفضل. وينبغي للحكومة الجزائرية أن تقتدي بالمنتخب الوطني لكرة القدم، وأن تعمل على تهيئة بيئة تسعى إلى تحديد واجتذاب الجزائريين المهووبين سواء كانوا يعيشون في الوطن أو في الخارج. ومن شأن تسخير ذوي المواهب من أبناء الوطن ومن يعيشون في الشتات إذا ما اقترن بزيادة انفتاح الأسواق أن يساعد على زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي الذي هبط معدله دون 2% سنوياً، وهو مستوى يعادل ثلث ما يتطلبه خلق وظائف تكفي لاستيعاب القادمين الجدد. كما أن استقطاب المغتربين الجزائريين سيُتيح اندماجهم في البلاد باستخدام شبكات التواصل ورؤوس الأموال هؤلاء المغتربين الذين تربطهم بالوطن الأم وشائج وأواصر قوية .

-ويتعلق الدرس الثالث بأهمية الدور المحوري للمديرين. ويُجسّد المدرب بلماضي القيادة التي تتسم بالإنصاف والمثابرة مع المهارات الفنية والإستراتيجية المطلوبة لتحويل مجموعة من المواهب الفردية إلى فريق متميز ذي قدرات فائقة؛ في بلدان نامية كثيرة مثل الجزائر لا يتم اختيار المديرين بالشكل الملائم أو لا يجري تمكينهم للقيام بدور قيادي. ولتحقيق نهوض باقتصادها، يتعين على الجزائر، وكما فعلت بفريقها لكرة القدم، أن تختار المديرين في القطاعين العام والخاص وتودع الثقة فيهم على أساس الجدارة والاستحقاق، لا على أساس المعارف والمحاباة، وأن تمنحهم حرية العمل والتصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات واختيار ذوي المواهب وإثابتهم. فالمديرون الأكفاء الذين يتمتعون بصلاحيات وقدرات كافية يعتمدون على إبدال نهج الحوكمة التقليدي من القمة إلى القاعدة على

مستوى الشركات بأخر من القاعدة إلى القمة، قادرٍ على الاستجابة بسرعة أكبر وبشكل أفضل، وإضافة زخم للنمو الاقتصادي.

- والدرس الأخير الذي يمكن استخلاصه من كرة القدم هو أهمية الحكم؛ فالحكم الكفاء المستقل برأيه ضروري لسلامة المنافسة وإنصافها؛ وفي الاقتصاد، فإن الحكام هم الجهات التنظيمية المحايدة التي يمكنها الإشراف على قطاع ما مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية أو في حالة سلطات المنافسة على الاقتصاد ككل، والتنظيم ضروري للحفاظ على حرية الأسواق والحيلولة دون الاحتكار؛ ويمكن تفادي أي ردود فعل شعبية مناهضة لفتح الأسواق إذا كان الناس يثقون في جهاز تنظيمي يتمتع بقدرات إنفاذ ملائمة تكفي أن يصبح ضامنا لمنافسة منصفة مفعمة بالحياة؛ ويمكن للتكنولوجيا أيضا أن تسهم بدور في هذا مثلما تفعل في كرة القدم؛ فتقنية حكم الفيديو المساعد الجديدة تتيح للحكم مراجعة اللعب لتقييم ما إذا كان قراره الأولي صائبا أم لا؛ وعلاوة على كفاءته واستقلالته، تجعله عملية المراجعة الجديدة خاضعا للمساءلة. والحال كذلك بالنسبة للقائمين على الجهاز التنظيمي، إذ يجب أن يتحلوا بالشفافية في قراراتهم، وهو ما يجعلهم خاضعين للمساءلة أمام الجمهور.

ثانيا: إستراتيجية بناء المؤسسة الرياضية المبدعة

1- تطوير العلاقات العامة كإستراتيجية للمؤسسة الرياضية المبدعة

يقدر المسؤولون الجديرين أهمية العلاقات العامة لإيجاد نوع من الترابط بين المصلحة التابع لها والمتعاملين معه في المصالح الأخرى والجمهور، إلا أن مفهوم العلاقات العامة بمعناه الشامل يبقى بعيدا نوعا ما عن المؤسسة الرياضية، مما قد يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، مما دفعنا لاقتراح إستراتيجية للعلاقات العامة داخل المؤسسة الرياضية من خلال التنظيم الداخلي لها، فلوصول إلى مؤسسة رياضية مبدعة نرى أن الاهتمام بتطوير إستراتيجية العلاقات العامة هو سر النجاح في ذلك، وقبل المضي في تحديد معالم الإستراتيجية نتطرق إلى مفهوم العلاقات العامة.

أ. مفهوم العلاقات العامة

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي أول مكان تم ممارسة مهنة العلاقات العامة فيه، ثم وصلت إلى العالم العربي في الأربعينيات من القرن الماضي، وكان كنتيجة لثورة الرأي العام في تظلماتهم حول النشاط في المؤسسات الصناعية خاصة وأثرها على البيئة الاجتماعية.

وقد عرفت العلاقات العامة باعتبارها: "نشاط تقوم به المنظمات، حيث أن نجاح إدارة العلاقات العامة في أعمالها ووظائفها يستلزم الإلمام بالواجبات الأساسية التي تلقى على كاهلها"¹.

وللعلاقات العامة دور كبير في التثقيف والوعي وفي تحسين العلاقات الاجتماعية بما في ذلك العلاقة مع الجمهور، من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة تسعى المؤسسات الحديثة إلى الطرق الناجعة والأساليب المناسبة من

¹على برغوث، العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، مكتبة العالم، جامعة الأقصى، 2007، ص73.

أجل تفعيل نشاطات العلاقات العامة، وهو السبيل الذي على المؤسسة الرياضية انتهاجه، وتؤدي العلاقات العامة في هذا المجال ما يلي¹:

- إيضاح معنى الرياضة وأهدافها والخدمات التي تقدم للفرد والمجتمع.
- بيان الاهتمامات المشتركة بين المؤسسة الرياضية وجماهيرها.
- بث الوعي والروح الرياضية الحضارية في المجتمع بما يهدف إلى إيجاد رأي عام رياضي يعبر عن مشاعر الجماهير وتطلعات المؤسسات الرياضية.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الجماهير وبينهم وبين النادي الرياضي والمجتمع وذلك عن طريق الاتصال الشخصي أو الاجتماعات أو المحاضرات والندوات.
- إظهار وإبراز آراء مختلف الفئات الرياضية من المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك حتى تستمر قراراتها وسياساتها منسجمة مع تطلعات هذه المواقف.
- تقديم النصح للإدارة الرياضية حول الوسائل والخطط المتعلقة بوضع سياستها واتخاذ قراراتها.
- إعداد وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى نشر وتفسير توجهات وقرارات الإدارة الرياضية.

ب. إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية

يمكن بناء إستراتيجية العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية من خلال ثلاث محاور أساسية:

محور التنظيم الإداري للعلاقات العامة - محور أهداف العلاقات العامة - محور وظائف العلاقات العامة.

- **محور التنظيم الإداري للعلاقات العامة:** لا يوجد تنظيم مثالي للعلاقات العامة يمكن تعميمه على المؤسسات الرياضية كما أن هذا التنظيم غير ثابت وإنما قد يحتاج للتعديل والتطوير من فترة لأخرى، وتعود المسألة لعدة اعتبارات أهمها: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، الإمكانيات المادية، عدد الموارد البشرية، نطاق عمل المؤسسة الرياضية، مدى قناعة الإدارة العليا بالعلاقات العامة. ونقترح التنظيم الإداري التالي الذي يمكن تطبيقه على أي مؤسسة رياضية ليساهم في جعلها مؤسسة مبدعة حديثة:

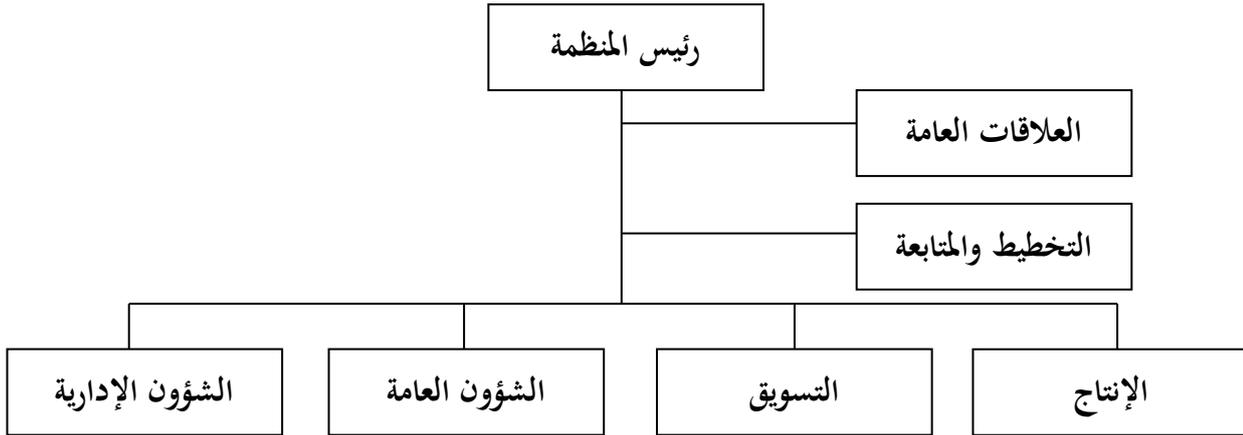
• **موقع المصلحة في الهيكل التنظيمي:** يجمع الباحثين والخبراء والمهنيين على أن رأس الهرم التنظيمي هو المكان الطبيعي للعلاقات العامة بجانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة.

وتتبع أهمية تواجد العلاقات العامة ضمن رأس الهرم التنظيمي من كون العلاقات العامة بحاجة لأن تتمتع بسلطات واسعة داخل المؤسسة، تمكنها من الحصول على المعلومات التي تحتاجها وقتما وكيفما شاءت². من الأفضل أن تسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة مع تزويدها بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، كما يوضحه الشكل التالي:

¹جلال محمد عبد الوهاب، العلاقات العامة في المجال الرياضي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1964، ص6.

²محمد العازي أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، الزقازيق، مصر، 2004، ص50.

شكل رقم (24) العلاقات العامة كإدارة مستقلة في أعلى الهرم التنظيمي



المصدر: عبد المعطي محمد عساف، محمد فالخ صالح، أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

- البحث عن موظفين من ذوي قدرات اتصالية: تخصيص طاقم كوادر بشرية متخصصة ومنتدبة على وظائف العلاقات العامة، يتمتعون بمهارات اتصالية وإدارية وبخبرة معتبرة في العلاقات الإنسانية، وقدرة كبيرة في دراسة الجماهير، فالتحديات المعاصرة للمؤسسات الرياضية تفترض مجموعة من الشروط الواجب توفرها في المشتغلين في العلاقات العامة وهي:

❖ الصفات الشخصية

- النشاط: يتميز عمل العلاقات العامة بالديمومة والاستمرارية والبحث الدائم عن عيوب المنظمة لإصلاحها مما يتطلب أن يكون العامل فيها يتصف ب: الحركة والنشاط الدائمين؛ عدم الجلوس في المكاتب والركون للراحة؛ البدل والعطاء.
- قوة الشخصية والقدرة على الإقناع: ينبغي أن يتصف عامل العلاقات العامة بقوة الشخصية والتي من عناصرها: قوة الحضور، حسن المظهر، السلطة والقوة، القدرة على اتخاذ القرار وقوة الحجج، المودة والدفء كما يستلزم أن تكون له القدرة على الإقناع ودقة الحديث.
- حب الاستكشاف والاستطلاع: لا بد أن تكون لدى عامل العلاقات العامة رغبة في معرفة ماذا وكيف ولماذا، متى، أين ومن؟ لكي يصل إلى الحقيقة ويحلل الوضع.
- الموضوعية: ينبغي أن يكون موضوعي في تحليله وحكمه على المواقف وعدم التحيز لأي جهة أو صف.
- تنظيم العمل: إن تنظيم الوقت والوثائق وترتيب الأعمال حسب الأولوية تعد عملية مهمة لعامل العلاقات العامة.

❖ الصفات العلمية

➤ الإلمام باللغة: يجب تعيين العامل في العلاقات العامة الذي يتحكم في اللغة من ناحية الكتابة أو القراءة أو الكلام، حتى يستطيع تحرير التقارير والمراسلات واستقبال البريد الذي يصل من الآخرين وحسن قراءته، كما أن تحكمه في اللغة يساعده على الاتصال بالآخرين وحسن إقناعهم، وبالتحديد ينبغي أن يتحكم عامل العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية بلغته الأم واللغة الانجليزية على باعتبارها لغة عالمية يتم تداولها في جميع أنحاء العام، أي على الأقل لغتين، كما يساهم هذا في قدرته على حسن الإصغاء للطرف الآخر مما يكسبه ثقة فيه ويستطيع التوصل إلى التحليل الصائب للأمر.

➤ الإلمام بمجال اتعلم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، وأصول البحث العلمي بغرض إجراء البحوث حول الوظيفة وحول الجماهير المستهدفة للمؤسسة الرياضية.

• منح الصلاحيات لمصلحة العلاقات العامة

يقع على مدير المؤسسة أو رئيس مجلس الإدارة منح الصلاحيات الكاملة لمصلحة العلاقات العامة في وضع إستراتيجيتها الاتصالية لاسيما¹:

❖ **إستراتيجية التوقيت:** للإعلان عن بعض القرارات وتدشين المشاريع لابد من إستراتيجية توقيت، والتي تتم كما يلي:

➤ دراسة كافة الظروف المحيطة بالوقت.

➤ دراسة الأطراف المؤثرة بالجمهور.

➤ اختيار الوقت المناسب بنشاط العلاقات العامة.

❖ **إستراتيجية التركيز:** فيأوقات الأزمات والحروب والمواقف الطارئة، لابد من إتباع ما يلي:

التحرك السريع من القائم بالعلاقات العامة لتوصيل الرسائل الإعلامية لكل أفراد الجمهور على اختلاف مواقعهم.

❖ **إستراتيجية الصبر:** عندما تتعرض المؤسسة لهجوم من الصحافة أو من مؤسسة أخرى، لكن لا يجب أن يكون الرد سريعاً في مواجهة الهجوم بل أن يكون إيجابياً.

❖ **إستراتيجية المفاجأة:** عندما تكون هناك سلعة أو خدمة جديدة، أو عند تخطيط برامج رفع أسعار الخدمات والمنتجات في السوق، وفي حالة تغيير ألوان وأشكال السلعة، فعلى مصلحة العلاقات العامة بالمؤسسة الرياضية القيام بما يلي:

¹محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ط4، ص78. (بتصرف)

✚ مفاجأة الجمهور بكم هائل من الإعلانات في جميع وسائل النشر تزامنا مع نشر السلعة أو الخدمة في السوق.

✚ التعريف بالسلعة أو الخدمة واستخداماتها ومزاياها في الصحف العامة والمتخصصة.

✚ تنظيم الرحلات والزيارات للمصانع والوحدات التي تنتج السلعة أو تقدم الخدمة.

❖ إستراتيجية الارتباط: في حالة الرغبة في اقتران اسم سلعة أو خدمة معينة باسم شخصية بارزة في المجتمع، في عرض الخدمة أو السلعة للبيع.

❖ إستراتيجية التشخيص: لتنشيط المبيعات والإشهار، بالقيام باختيار شخص مشهور وإظهاره على أنه يستخدم منتج أو خدمة المؤسسة الرياضية.

● تنظيم الاتصال: إن الاختلاف في وجهات نظر كل فئة من فئات الجمهور للمؤسسة الرياضية، يتطلب التنوع في طرق مخاطبتها من طرف مصلحة العلاقات العامة، وذلك عن طريق:

❖ اتصال شخصي.

❖ اتصال جمعي.

❖ اتصال جماهيري.

- محور أهداف العلاقات العامة: يجب على مسؤولي العلاقات العامة الالتزام بوضع أهداف غاياتها إستراتيجية ذات مدى بعيد مع صياغة أهداف تكتيكية قصيرة الأجل تحقق تلك الأهداف الإستراتيجية، على أن تصدر الخطوط العريضة للأهداف من طرف الإدارة العليا، وعليه ينبغي صياغة أهداف العلاقات العامة للمؤسسة الرياضية كما يلي:

● تحديد أهداف العلاقات العامة بوضوح وكتابتها حتى يتم العمل بها.

● صياغة الأهداف بطريقة تسمح بإتاحة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالإدارة العليا.

● صياغة الأهداف بطريقة تسمح بفتح قنوات اتصال مع المؤسسات الأخرى لكسب ثقتهم.

● صياغة الأهداف بطريقة تسمح بنقل المعلومات من الجمهور إلى المؤسسة بشكل صادق وواقعي.

● وضع هدف تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة مع الجماهير كأهم هدف لمصلحة العلاقات العامة.

- محور وظائف العلاقات العامة

● وظائف العلاقات العامة

ينبغي أن يقوم عامل العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية بوظائف العلاقات العامة، وهي عديدة ولا تتعلق

بمجال واحد وهي متعددة التصنيفات وهذا حسب أنشطتها¹:

¹وهي إبراهيم كنجو، العلاقات العامة وإدارتها، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 1999، ص 62.

❖ وظائف العلاقات العامة المتعلقة بالجمهور:

- تقديم أهداف المنظمة وتعريف الجمهور عن طريق وسائل الإعلام.
- توضيح سياسة المنظمة للجمهور وتعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي تطرأ.
- استقبال وإرشاد زوار ومراجعي المنظمة والترحيب بهم.
- التأكد من صحة وسلامة الأخبار التي تنشر عن المنظمة والتنسيق مع وسائل الإعلام بشأن أي أحداث في جهة العمل لتغطيتها.

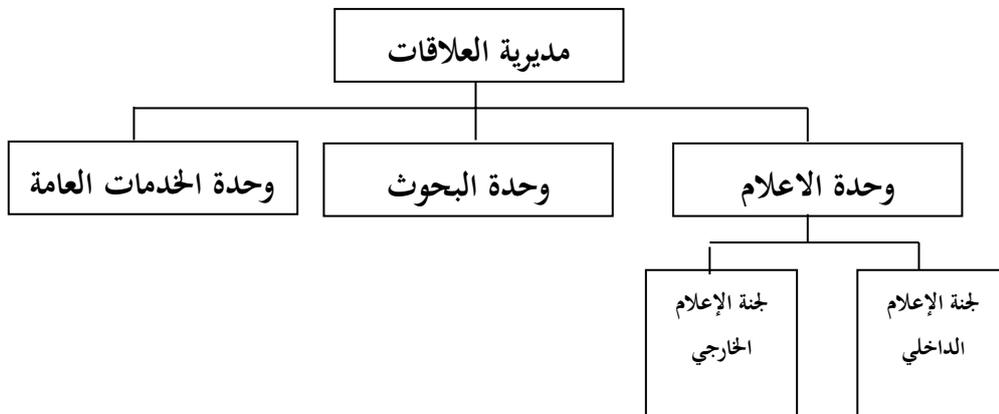
❖ وظائف العلاقات المتعلقة بالمنظمة:

- إحاطة المنظمة بكل ما يطرأ من تغير بالرأي العام عن طريق البحوث.
- تزويد وسائل الإعلام بالبيانات والمعلومات عن المنظمة.
- تنظيم المعارض والاشترك بها.
- إعداد النماذج الخاصة بالمنظمة (الشعار الزي الرسمي وهويات العاملين).

• التنظيم الوظيفي لمصلحة العلاقات العامة

وهذا الأسلوب مبني على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب أنواعها وفي هذا هذه الحالة ينظم جهاز العلاقات العامة إلى وحدات تختص كل منها بنوع معين من النشاط حيث تكون أعمال الصحافة والإذاعة في وحدة إدارية، والبحوث في وحدة إدارية أخرى، والخدمات العامة في وحدة ثالثة، ويمتاز هذا الأسلوب بالتخصص في المعرفة والخبرة والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات والتخطيط لها وتنفيذها¹.

شكل رقم (25) تنظيم وظيفي لمصلحة العلاقات العامة بالمؤسسة الرياضية



¹بضياف عاطف، فعالية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء-سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 91.

2- التحديات والفرص التي تواجه الإدارة الرياضية

يعرف عالم الرياضة حركة نمو سريعة، وهذا ليس نتيجة إدراج ألعاب رياضية جديدة فقط ولكن أيضاً نتيجة العدد المتزايد للراغبين في المشاركة في الأنشطة الرياضية، هذا النمو والتقدم المستمر في هذا المجال سيخلق العديد من الفرص مستقبلاً لمسيري المؤسسات الرياضية الطموحين، كما سيضعهم أمام تحديات كبيرة تتطلب ضرورة مسايرة هذا النمو سواء كان ذلك في صناعة الرياضة أو في تسيير المنشآت الرياضية، للوصول إلى جعل هذه المؤسسات سهلة الاستخدام وتعمل بكفاءة.

أ. التحديات

ينتاب مسيري المرافق الرياضية بعض المخاوف أثناء إشرافهم على تسييرها، فتشكل مشاكل الإضاءة وتكييف الهواء وأنظمة التدفئة وغرف تغيير الملابس وأنظمة الأرضيات مخاوف لمسيري المنشآت الداخلية المغطاة، أما مخاوف مسيري المنشآت الخارجية أي المفتوحة غير المغطاة فهي فريدة وخاصة مثل تأثير الطقس والمياه والحيوانات بالإضافة إلى مخاوف التحكم في الحشود، فحتى لو اختلفت المرافق الرياضية من حيث الحجم أو النشاط أو الإمكانيات، فإن معظم مسيري وعمال مرافق الجيل القادم لديهم نفس الاهتمامات الأساسية على أساس يومي المرتبطة بطبيعة النشاط الرياضي، مما يجعلهم يواجهون تحديات مرتبطة بالتكنولوجيا والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والعمولة، مما يتطلب منهم أن يكونوا مؤهلين في المجال التقني وفي الجوانب المختلفة المرتبطة بوظائفهم للتأقلم مع مظاهر التغيير سواء في إدارة الرياضة أو في المجتمع ككل، وندرج أهم هذه التحديات في النقاط أدناه.

- **التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** تميز عصرنا الحالي بتغيرات كبيرة ومتوالية، فبعد تحول المجتمع من الاعتماد على الآلات إلى الاعتماد على المعلومات، توجه مرة أخرى إلى الاعتماد على البيانات في شكل خوارزميات، مُشكّلة ما يسمى بالذكاء الاصطناعي والذي يشمل أجهزة روبوتات أو نظم معرفة عبر الانترنت وغيرها، أي الانتقال من التكنولوجيا العادية إلى الذكاء الاصطناعي، وقد أثرت التطورات التكنولوجية على جميع مجالات الرياضة، من الخدمات المقدمة للمتفرجين في المدرجات (على سبيل المثال، شبكات Wi-Fi في المنشآت الرياضية لتلبية الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية لمطالب المعجبين ولوحات الفيديو الضخمة وأنظمة الصوت الحديثة) وفي المنزل (على سبيل المثال، زيادة استخدام HD وتقنيات ثلاثية الأبعاد، تجارب مشاهدة الشاشات المتعددة) ولتحسين تدريب ورعاية الرياضيين (على سبيل المثال، إدارة وتحرير برامج التدريب والطب الوقائي والتقدم الجراحي ونشاط اللياقة البدنية أجهزة التتبع) وسلامة جميع أصحاب المصلحة (على سبيل المثال، الخوذات الواقية في كرة القدم الأمريكية، لسيارات ومسارات وأساليب أكثر أماناً في سباقات

(السيارات)، والمنتجات الرياضية (ألعاب الفيديو، المعدات، النقل، الخدمات اللوجستية، البرمجة، التصنيع، إلخ.)، عمل الفريق، تحليلات اللاعبين، البحث، والقائمة يمكن أن تستمر وتطول¹. ومع ازدياد رغبة الأفراد في عالمنا هذا المعاصر في استخدام التكنولوجيا والتفاعل معها نظرا لارتباط حاجتهم بها، وحفاظا على زبائنها، لجأت المؤسسات الرياضية الدولية منها وحتى المحلية (إلى حد ما) إلى إدماج عملها بالتكنولوجيا، لاسيما اعتمادها على أنظمة معلوماتية تتيح وتوفر للأفراد بعض المعاملات الإلكترونية أي التوجه نحو الإدارة الإلكترونية التي يجد فيها الفرد سهولة وتوفيرا للوقت والجهد في تلبية حاجياته خاصة حاجة الرياضيين كلاعبين وإداريين ومشاهدين في الرياضات المختلفة، وذلك باستخدام شبكة الإنترنت لجلب المعلومة التي تدعم معرفته أو تساعد في كتابة تقاريره ومعلوماته الإدارية والتقنية، والتحدي هنا أن لا تكون هذه التكنولوجيا عائقا نحو تطوره وتلبية رغباته، بل تكون مساندا وداعما له في الحصول على الخدمة الرياضية التي يحتاجها بالطريقة الملائمة، والتحدي الأكبر منه هو التوجه نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير المؤسسات الرياضية.

فمنذ التطور الذي شهده الذكاء الاصطناعي خلال العقد الأخيرين، بدأت تقنيات الذكاء الاصطناعي في الانتشار بشكل موسع في العديد من المجالات الرياضية، وظهرت له تطبيقات متعددة؛ حيث أثبتت أحدث التجارب العالمية قدرة الذكاء الاصطناعي في تطوير وتحسين مستوى أداء الرياضيين من خلال تحليل أكبر قدر من البيانات لأداء اللاعبين والفرق، وساعدت هذه التقنية (AI) المديرين الفنيين والمدربين على التحقق من مدى التزام كل لاعب بالدور التكتيكي الموكل إليه أثناء المباراة، كما يستخدم الذكاء الاصطناعي في بناء برامج تدريب ذكية تستطيع تحديد وقياس مستوى تقييم أداء اللاعبين، وتقييم ما يمتلكونه من مهارات، ثم تقديم تدريبات مخصصة وفق قدرات ومهارات كل لاعب، كما يساعد استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (AI) المؤسسات الرياضية في اكتشاف المواهب، وذلك عبر جمع وتقييم البيانات الدقيقة عن حركة اللاعبين وأسباب الإصابات المحتملة والجوانب التكتيكية ومستوى سرعة اللاعب وغيرها من البيانات التي تساعد على التنبؤ بالموهبة في وقت مبكر وتمكن من تطويرها، وصولاً إلى صناعة الأبطال الرياضيين، وهو الأمر الذي يساعد في تنمية الاستثمار في المجال الرياضي وتعزيز مستوى الأداء، ويمكن لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أيضاً التقاط مشاهد بزوايا 360 درجة لكل تفاصيل الفعاليات الرياضية من أوجه وحركات وتصرفات المشاركين وذلك عن طريق تقنية التعلم الآلي، ومن ثم يمكن إنتاج تقارير صحفية ومقاطع فيديو واقعية تبين الوقائع التي حدثت بالفعل خلال تلك الفعالية، إضافة إلى مساهمة الذكاء الاصطناعي AI في زيادة نسبة العائدات وخفض التكاليف التشغيلية للفعاليات والأحداث الرياضية².

¹Paul M Pedersen, Lucie Thibault, Op cit,P 81.

²فصل الملا، المجال الرياضي والذكاء الاصطناعي، <https://www.alayam.com>، العدد11391، تاريخ الاطلاع: الاثنين 22.00، 2020/06/15 سا.

ونحن في بداية هذا العصر، بعض المستقبلين يزعمون أن الذكاء الاصطناعي في المجال الرياضي artificial intelligence in sport سوف يتجاوز حدود التقدم وسيغير الرياضة تغييراً جوهرياً، كون أن التكنولوجيا الرقمية سوف يكون له نفس قوة المعالجة لدى العقول البشرية بحلول سنة 2030، وبحلول عام 2045 سوف يصل الذكاء الاصطناعي إلى نقطة يصبح عندها قادراً على تحسين نفسه بمعدل يتجاوز كل ما يمكن تصوره في الماضي، وهو سيناريو «التفرد التكنولوجي»، والذي توقع العديد من المستقبلين أن البشر والآلات ستندمج في المستقبل وتصبح سايبورج cyborg، أي نظام يمزج بين صفات طبيعية ووصفات اصطناعية فيكون بذلك أكثر قدرة وقوة من كلاهما¹.

وباتساع رقعة استخدام نظم الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الرياضية فإن هذا سيؤثر على مجالات عديدة فيها، مما قد يشكل مخاطر بسبب احتمال تعرضه للفشل، مما يتطلب إتباع إستراتيجية قوية تعتمد على الاستثمار في جدارات المورد البشري المبنية على استقطاب ذوي المهارات في مجال الذكاء الاصطناعي، وهو السبيل الذي ينبغي أن تنتهجه المؤسسات الرياضية الجزائرية بالتحول إلى الملاعب الذكية، وذلك بالتركيز على استخدامه في المجالات التالية: التعرف إلى المواد الخطرة في الملاعب مثل الألعاب النارية والأسلحة الحادة والمتفجرات من خلال المراقبة الدائمة لكافة مقاعد الملعب عن طريق تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومجال القدرة على التعرف إلى الوجوه بشكل آلي، لرصد أي مجرمين أو مشتبه بهم وحتى ممن ثبت تورطهم في أحداث عنصرية أو أعمال شغب من قبل.

- **المسؤولية الاجتماعية:** عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية بأنها: "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"²، والمؤسسة الرياضية بدورها مطالبة بالتعامل مع الأطراف الخارجية أو حتى الداخليين بمسؤولية اجتماعية، حيث يجب على مسيري هذه المؤسسات إدراك مسؤولياتهم الاجتماعية عند تقديمهم لخدماتهم تعكس هذا الفهم مستقبلاً، فالمخاوف البيئية التي تنتجها من إدارة الطاقة، جودة الهواء والماء، استخدام الأراضي والمياه، إدارة النفايات، تصميم أماكن ركن السيارات، وتصميم وبناء المرافق، تتطلب دمج الاعتبارات البيئية ضمن الرياضة حتى نعزز تطوير مؤسسات رياضية صديقة للبيئة وتقديم خدمات ومنتجات صديقة للبيئة كذلك، وهو ما يعد تحدي كبير يطلب مستهلك القرن الواحد والعشرون تلبية.

¹ نفس المرجع.

² مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف 2004، ص 27.

بعض الطرق التي تتطلع بها المؤسسة لتعزيز الاستدامة في صناعة الرياضة هيمن خلال السعي إلى وضع معايير بيئية لجميع الأنشطة المتعلقة بتشغيل الأندية الرياضية واستخدام قوة الرياضة لنشر المعلومات حول القضايا البيئية والحاجة إلى الاستدامة على أوسع نطاق ممكن الجمهور، ففي الولايات المتحدة مثلاً تقدم وكالة حماية البيئة (EPA) أمثلة في ما يتعلق بجهود الاستدامة في صناعة الرياضة كبطاقة قياس الأداء للرياضات الخضراء من وكالة حماية البيئة¹، وحسب بابياك وولف (2009) تختلف أنواع مبادرات التواصل مع المجتمع بشكل كبير، فالدوريات لديها برامج مثل "هوكي يحارب السرطان" التابع لـ NHL حيث يتم جمع الأموال لدعم برامج البحث في السرطان و"NHLDiversity" المنظمات التي توفر الدعم لهوكي الشباب بتقديم فرص للعب الهوكي للفتيان والفتيات المحرومين اقتصادياً، برنامج الدوري الأمريكي للمحترفين NBA "افراً لتصل" هو مبادرة التنوعية المجتمعية التي تنفذها فرق فردية لتشجيع الشباب لقراءة، ومبادراتها "كرة السلة بلا حدود" تنطوي على محيم صيف للشباب يهدف إلى تعزيز الصداقة وحسن النية والتعليم من خلال الرياضة، دوري البيسبول الرئيسي (MLB) ونوادي الأولاد والبنات لأمريكا لديها جمعيات مند أمد طويل، ودوريات مثل والدوريات الوطنية لكرة القدم مثل (NFL) (MLB) وكذلك (NHL) بدأت تولي الاهتمام للجوانب البيئية² وفي الجزائر يتم تطبيق مبدأ الرياضة للجميع لتكريس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمال مؤسسات في القطاعات الأخرى، كما تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

فوفق رؤية الوزارة في آفاق 2030، شدد المسؤول الأول عن القطاع على ضرورة الوصول إلى تعميم الثقافة الرياضية وفق مبدأ الرياضة للجميع، وتوسيع المنشآت الرياضية، وتحديثها بما يتماشى مع متطلبات العصر، إلى جانب تعزيز دور المؤسسات والهيئات والمجتمع المدني، وتفعيل مشاركة مختلف فئات المجتمع في النشاطات الرياضية³. ويمكن تلخيص أهم المجالات التي تستهدف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الرياضية في الآتي:

- حملات الصحة والعافية.
- تعليم الأطفال.
- مواقع التواصل الاجتماعي.

ويشكل عدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الرياضية خطراً يحدق به، ويهدد عزوف الجمهور عنها أو حتى زوالها.

¹Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Op cit, p84.

²Branka Jajić, Jelena Jajić, Corporate social responsibility and sport, Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 2 No. 1, 2015, PP 105-106.

³فروجة.ن، صياغة الإستراتيجية التنموية للقطاع، يومية المساء الجزائرية، <https://www.el-massa.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/21، الساعة 17.30 سا.

فبحسب تحقيق أجرته الجارديان في 2014، توفي بالفعل أكثر من 900 عامل مهاجر من النيبال والهند في بناء البنية التحتية لاستضافة كأس العالم 2022 في قطر¹.

وحدثت مظاهرات عامة في البرازيل مناهضة لكأس العالم جمعت أكثر من مليون شخص، احتجاجاً على إنفاق مليارات الدولارات من المال العام على الملاعب وليس على الرفاهية الاجتماعية، حيث غضب العديد من البرازيليين من إنفاق 11 مليار دولار لاستضافة الكأس في بلد تكون فيه المستشفيات والمدارس فقيرة في كثير من الأحيان². وتختلف الأحداث الرياضية، وخاصة الأحداث الكبرى مثل الألعاب الأولمبية وأولمبياد المعاقين أو كأس العالم لكرة القدم FIFA أثاراً مالية (خسائر) على البلد الذي نظمت به، فبالرغم مما لها من الجاذبية الشعبية الكبيرة المرتبطة بخصائصها الاقتصادية والرمزية ودلالاتها العالمية .

فمثلاً حققت فترة الأربع سنوات لأولمبياد 2008 وأولمبياد المعاقين بكين، وكأس العالم 2010 بجنوب إفريقيا إيرادات بلغت 5.4 مليار دولار و 4.1 مليار دولار على التوالي، مما يشي إلى أن منح هذه الأحداث إلى الأماكن المضيفة تؤدي إلى إيرادات اقتصادية لهذه الهيئات الرياضية، ولكن وجد أن الدعم المقدم إلى لجان التنظيم المحلية بلغ 226 مليون دولار فقط (4%) و 851 مليون دولار أمريكي (20%) على التوالي، وبلغت نفقات الاستثمار الحكومي المحلي في الحدث حوالي 3.1 مليار دولار أمريكي (معلومات جنوب إفريقيا 2010) و 19.68 مليار دولار أمريكي³.

وبصرف النظر عن الاعتبارات الاقتصادية، يمكن أن تولد الآثار السلبية الأخرى الازدحام والاختناق المروري، والتلوث بالضوضاء في الملاعب، والعنف وقضايا الأمن، والتأثيرات البيئية (Leopkey & Parent, 2009)⁴ التي تحد من المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- الأخلاق: إن تعزيز الأخلاق داخل المؤسسات العمومية بما فيها الرياضية يتطلب استخدام تدابير معينة منها المدونات الأخلاقية؛ وتبنى اليونسكو نطاقاً واسعاً من القيم في ديباجة الميثاق الدولي للتربية البدنية والرياضة لعام 1978؛ حيث تُعلن المنظمة في تلك الديباجة أنه "ينبغي أن تعمل التربية البدنية والرياضية على تعزيز التقارب بين الشعوب وبين الأفراد، فضلاً عن تعزيز المنافسة النزيهة، والتضامن وروح الإخاء، والاحترام والتفاهم المتبادلين، والاعتراف بسلامة الإنسان وكرامته"، أما الاتفاقية الدولية لمكافحة المنشطات في مجال الرياضة (2005) المبرمة في وقت أحدث، فتؤكد "أن الرياضة ينبغي أن تؤدي دوراً هاماً"، وتوفر المدونة العالمية

¹ <http://www.theguardian.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 14.50.

² <http://www.reuters.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 15.15.

³ نزمين أحمد كامل سنجر، علاقة القوى الناعمة بتنظيم الأحداث الرياضية الضخمة لحالي البرازيل وإنجلترا- دراسة إعلامية وثائقية للاستفادة منها في تنظيم مصر لبطولة كأس الأمم الإفريقية 2019، المؤتمر السنوي لكلية الآداب -القوى الناعمة... وصناعة المستقبل، مصر، مارس 2019، ص ص 623-624.

⁴ Leopkey B, Parent M. M, Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective, European Sport Management Quarterly, 2009, 9(2), 187-208.

لمكافحة المنشطات قائمة مفيدة من القيم، ولكنها لاتزعم أن القائمة مكتملة، وتؤكد هذه المدونة الأهمية الحيوية لما تسميها "الروح الرياضية" وتصفها بأنها "احتفاء بروح الإنسان، جسداً وفكراً"¹. كما ينبغي على الموظفين والمدربين والقادة أن يتصرفوا بشكل أخلاقي أثناء قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة الرياضية، وبالتالي لا بد من صنع القرار الأخلاقي وتطبيقه وفق الأخلاق والمواثيق.

وتضمن سيناريو الاتحاد الدولي لكرة السلة (FIBA) قرارات متعلقة بلعبة كرة السلة العالمية تحت سن 18 عامًا في اتفاقيات مع الجهات الراعية التنظيمية وشركة التلفزيون التي تبث اللعبة؛ حيث أراد قادة FIBA التخطيط لوقت اللعبة الأمثل للوصول إلى أكبر جمهور، لذلك قرر القادة بداية المسابقة النهائية للبطولة المحلية في الساعة 11 مساءً، ومع الالتزام باتفاقيات التلفزيون والرعاية السابقة، تنتج البداية المتأخرة أكثر المشاهدين العالميين المحتملين لبث التلفزيوني، ومن شأن زيادة نسبة المشاهدة المحتملة أن تتيح الفرصة للمؤسسة وأصحاب المصلحة لجني الفوائد الاقتصادية (على سبيل المثال زيادة الإيرادات من خلال مبيعات الإعلانات)، لكن المدربين وقادة الفرق المعنية يعتقدون أن البداية المتأخرة يمكن أن تؤثر سلباً على أداء اللاعبين، وهكذا اختلفوا مع السياسة التنظيمية، ويسلط هذا السيناريو، الذي يتم تطبيقه بشكل متكرر في صناعة الرياضة (على سبيل المثال، الاتفاقيات بين شركات التلفزيون والجامعات فيما يتعلق ببدء مباريات كرة القدم الجامعية)، الضوء على القيم والمصالح المتضاربة والمتنافسة في كثير من الأحيان لأصحاب المصلحة المشاركين في الرياضة، وتؤدي هذه القيم والمصالح المتباينة إلى تحديات مهمة يجب على المدربين والقادة النظر فيها بعناية عند اتخاذ أفضل القرارات (أي الأكثر أخلاقية)².

فعالية الاقتصاد والتمويل الدولي نتج عنها في كثير من الأحيان انتشار الفساد، ونظراً لثراء الدين الإسلامي بالقيم الأخلاقية، فيمكن استنباط مجموعة من أخلاقيات السلوك الإداري منه وإيجاد أفضل السبل لتعميقها وتثبيتها في النفوس والميدان، مما يساهم في القضاء على الفساد أو التقليص منه، ونلخص أخلاقيات السلوك الإداري المطلوب توفرها في مسؤولي وموظفي المؤسسات الرياضية في الآتي:

- الإتيان في العمل: يحث الإسلام على إتقان العمل، ويُعتبر تطبيق أساليب الإدارة الحديثة كالجودة الشاملة نوع من الإذعان لما تطلبه الشريعة الإسلامية في هذا المجال. فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه والناس جميعاً على إتقان العمل الذي يؤذونه، باعتباره أمانة بين أيديهم وذلك بقوله: "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن"³. والتخصص في العمل يعد من الإتيان فيه،

¹توماس موربي، الحفاظ على القيم والأخلاقيات الرياضية: العلاقة بين مكافحة المنشطات والقيم والأخلاق الرياضية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2010، <http://www.unesco.org/new/ar/social-and-human-sciences>.

²Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Op cit, P 252.

³حديث حسن من صحيح الجامع الصغير، 1887.

فقد مدح الله تعالى داوود عليه السلام فقال: " أَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَأْتِيكَ مِنْ يَمِينٍ وَيَسَارٍ وَمَا يَمْسُرُكَ إِنَّكَ أَتَقْوَمُ " (سورة ص. الآية 17) وفسرت الأيدي المذكورة في الآية الكريمة بأنها القوة والإتقان.

- تحمل المسؤولية: فالإسلام يحث على تحمل المسؤولية وعدم الاتكال، فما يعاب على المجتمعات الغربية أنها خصصت مؤسسات كثيرة لتحقيق الرفاه لشعبها وهو ما يؤدي إلى الخمول والتراخي ويُفسد الطبع، فينبغي على الموظف أو المسير في المؤسسة الرياضية استشعار المسؤولية وتحملها اتجاه المرتفقين والمجتمع، من محافظة على الأملاك العامة والمال العام والابتعاد عن الإهمال والأمانة، فقد قال الله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ " (سورة النساء. الآية 58)، فالإنسان مُسخر في هذه الدنيا لإيمانه بالقضاء والقدر فينظر إلى الآخرة كما ينظر إلى دنياه.
- العدالة في التعامل مع الآخرين: وذلك بالابتعاد عن المؤثرات الاجتماعية بما فيها القرابة والصدقة وغيرها في التعامل أو اتخاذ قرار ما، وتعمل الدول الغربية على وضع نظم ولوائح للحد من البيروقراطية أو تخفيض أثارها. فقد عدلت الحكومة البريطانية ميثاق الأخلاق للموظفين العموميين في عام 1995م ويشمل هذا التعديل إنشاء نظام للتظلم وذلك للتحقيق في أي شكوك يقدمها أحد الموظفين العموميين من أنه تعرض لضغط سياسي من قبل أحد الوزراء لتسهيل بعض المعاملات أو تمريرها¹.
- الرفق مع الموظفين والمرتفقين: وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم نموذجاً وقدوة في الرفق كما كان يعظ أصحابه بضرورة الرفق وأهميته سواء مع الإنسان أو حتى مع الحيوان، فقد قال لهم مرة: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشفق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فأرفق به"²، فينبغي على مسيري المؤسسات الرياضية توجيه الموظفين بأسلوب لائق حسب قدراتهم الفكرية والجسمية، مع الحفاظ على النظام ولا يعني هذا تشجيع التسبب الإداري، ولنا في السلف نماذج فني الله شعيب كان رحيماً بموسى عليهما السلام عندما استأجره حيث قال تعالى: ﴿ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ ۗ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾ (سورة القصص. الآية 27)، حيث لم يريد شعيب أن يشق على موسى عليهما السلام حينما استأجره فخيرته في الوقت وكيفية الأداء، كما ينبغي الرفق وحسن معاملة مرتفقي وزوار المؤسسة الرياضية وغالبا ما تتكفل بهذه المهمة مصلحة العلاقات العامة، حيث تُدرج ضمن القانون الداخلي أو اللوائح والتنظيمات قواعد تحكم سلوك وتعامل المسيرين أو الموظفين مع الغير. ففي المملكة العربية السعودية ألزم نظام الخدمة المدنية على الموظف العام، أن يلتزم بأداب اللياقة والحدود النظامية التي تقتضيها أصول المخاطبة مع الجمهور والزملاء والمرؤوسين والرؤساء،

¹فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية، 1999، ط1، ص41.

²مختصر صحيح مسلم، 1208.

دون أن يتجاوزها إلى التناول والتحدي أو التمرد أو التشهير، أو التماطل في تقديم الخدمة أو عدم تأديتها أصلاً أو إغلاق الباب في وجه من يحتاج للخدمة مما يعطل مصالحهم سواء كانوا رياضيين أو مواطنين عاديين، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " ما من إمام أو وال، يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته"¹، فعلى مسيري المؤسسات الرياضة وموظفيها فتح الباب أمام من يرغب في زيارتها أو ممارسة رياضة ما أو لحاجة تتعلق بالمرفق، وهو ما يساهم أيضاً في تحسين الصورة الذهنية لدى الغير.

● طاعة المسؤول: فالموظف في المؤسسة الرياضية مطالب بتنفيذ تعليمات المسؤول المباشر حسب السلم الوظيفي بما تقتضيه مصلحة المؤسسة والمواطن على أن يكون الأمر أو التعليم الصادر منه منطقية من ناحية الدين والعرف والقانون، بل والدفاع عنه أن كان صالحاً. وينص نظام الإدارة الأمريكية على ضرورة أن يدافع الموظف عن وجهة نظر الإدارة إذا كان القرار اتخذ ضمن الأطر الصحيحة بدون الحاجة إلى التصريح ببيان آرائه المخالفة لذلك الرأي، ولكنه غير مطلوب منه تحت أي ظرف الشهادة بأي آراء تخالف رأيه أو الحقائق المتوافرة لديه².

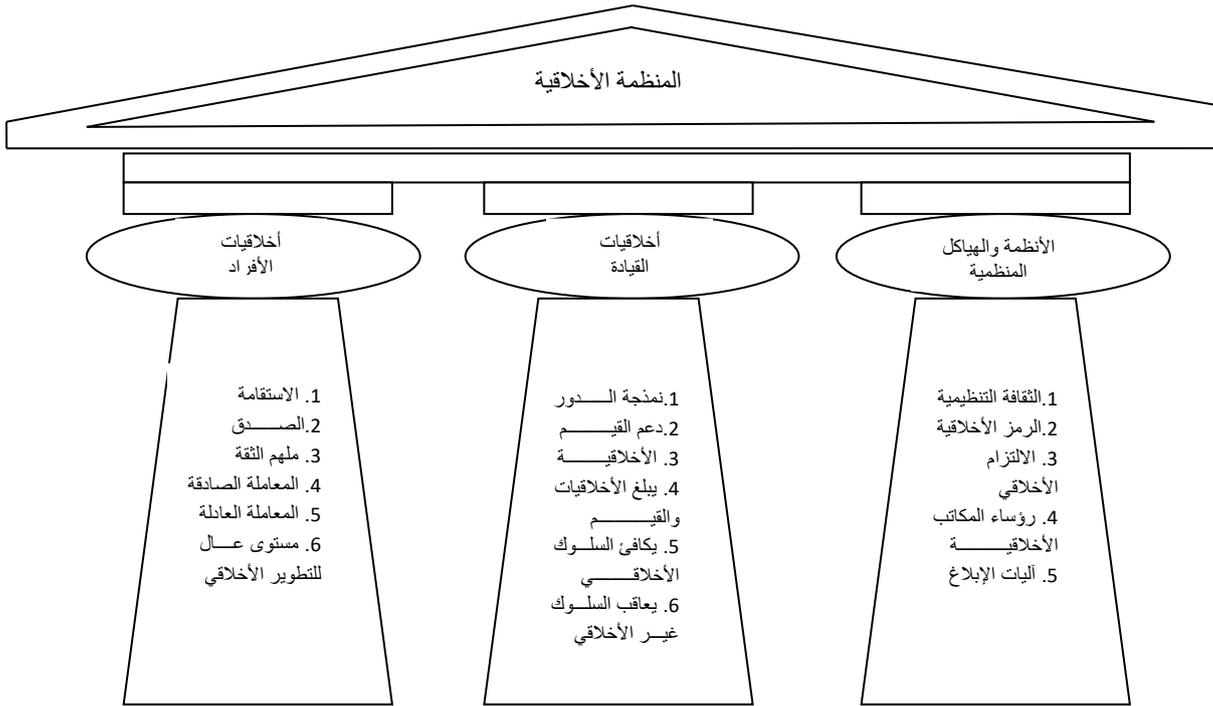
● التحلي بسلوك يشرف وظيفته: يطالب موظف المؤسسة الرياضية بالتحلي بالسلوك اللائق المناسب للوظيفة المعين بها، ففي الجزائر يفرض القانون على موظف المؤسسة العمومية بما فيها المؤسسة الرياضية أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز، ويفرض عليه تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة، كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم وهذا حسب المادتين 41 و42 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06، وهو ما يزيد من ثقة زملاءه ومسؤوليه وحتى الجمهور المتواجد خارج المؤسسة.

ويبقى موقع المؤسسة ضمن بيئتها يؤرق المؤسسة الرياضية فالجانب الأخلاقي الذي تتعامل به يساعدها على ضمان مكانة مميزة ضمن هذه البيئة، مما يدفعها للسعي بكل ما تستطيع للتحويل إلى منظمة أخلاقية. وقد طرح (Draft, 2003) وصفاً في كتابه (Management)، لمرتكزات منظمة أخلاقية تركز على مبادئ أخلاقية في مختلف جوانبها، وهو موضح في الشكل أدناه.

¹حديث صحيح من صحيح الجامع الصغير، 5561.

²فؤاد عبد الله العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

الشكل رقم (26): الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



Source: Linda Klebe Terino and all, Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42(4), Summer, PP.128-142. In: Richard L. Daft, Management, 6th. Ed, Thompson South-Western Publishing Co, 2003.

يبين الشكل رقم (26) أن هناك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية، فأخلاقيات الأفراد تتجلى في القرارات المتعلقة بالعمل التي يتخذونها والسلوك الذي ينتهجونه، فهم بذلك يعبرون عن اختيارات أخلاقية تتميز بالصدق وتنتهج الاستقامة ليكونوا مصدر ثقة يعاملون الغير وفق المعايير الأخلاقية الصادقة مع عدالة في التصرف وعدم المحاباة ويسعون لتطوير مستواهم الأخلاقي، وهذا يتطابق مع فطرة الإنسان التي خلقها الله فيه، كما تتصف المنظمة الأخلاقية الناجحة بوجود قيادات أخلاقية على رأسها، ذلك لعظم الدور الذي يؤديه هؤلاء فهم القدوة في المؤسسة فكلما ضعف الحس الأخلاقي للقادة تضعف بذلك الاستجابة لقراراتهم، فينبغي على مسيري المؤسسات الرياضية وضع القيم الأخلاقية ضمن أولويات أجنداتهم، فقد بينت إحدى الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا ولدى رجال الدين، على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى لدى المديرين التنفيذيين، وجاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم، أما قيم رجال الدين فجاءت فيها القيم الدينية والاجتماعية والجمالية في المراتب الأولى، فيما جاءت القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة في السلم القيمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (14) ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين

الترتيب	المديرون التنفيذيون	رجال الدين
1	القيم الاقتصادية	القيم الدينية
2	النظرية	الاجتماعية
3	السياسية	الجمالية
4	الدينية	السياسية
5	الجمالية	النظرية
6	الاجتماعية	الاقتصادية

المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، 1990، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي

وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص 144-145

أما الركن الثالث ضمن أركان المنظمة الأخلاقية الهياكل التنظيمية والأنظمة المسيرة للمؤسسة فالأفكار والقيم والمعتقدات والمواقف وغيرها كلها تشكل ثقافة المنظمة التي ينبغي أن تكون أخلاقية في تجسيدها وانتشارها، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون برامج العمل والنشاط التي تتعهد المنظمة بتطبيقها ضمن الأطر الأخلاقية من خلال الهياكل التنظيمية التي تسهل الاتصال بين أفراد المنظمة وتضمن توزيع عادل للعمل وتنسيق بين المسؤولين وباقي الموظفين من خلال آليات الاجتماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية واللجان التنظيمية وغيرها لتوحيد الرموز الأخلاقية لدى الجميع.

فالالتزام بالمبادئ الأخلاقية في ممارسة الأعمال تجعل المؤسسة الإدارية تسير نحو النجاح بل وتحققه وتضمن إستمراريتها واستدامتها. تشير إحدى الدراسات إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس¹. إلا أنه لا يمكن أن تجتمع كل هذه الأخلاق في نفس الموظف ودرجة عالية إلا أنه على الفرد أن يتحلى بالاجتهاد ويجاهد نفسه للوصول إلى ما يرضي الله.

- العولمة: العولمة في المجال الرياضي قديمة وحديثة، حيث إن أغلب دول العالم تتنافس تحت قوانين واحدة ومبادئ واحدة وتشريعات واحدة، مستشهداً بالدورات الأولمبية، وأن كل دول العالم (199) دولة تجتمع في القرية الأولمبية دون التفريق بين دولة وأخرى، وأن هناك الكثير من الدول العربية تغلبت على الكثير من الدول

¹ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية- نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2011، السنة السابعة، العدد 21، ص 124.

المتقدمة رياضياً في ألعابٍ كثيرة من الألعاب الرياضية كالسباحة والسباقات وألعاب القوى وغيرها من الألعاب الجماعية والفردية¹.

فبالرغم من الإيجابيات التي تنتج عن العولمة إلا أنها تجلب معها سلبيات، فالرياضة اليوم تعتبر من بين عناصر الاستقرار في المجتمع، ورغم أننا كنا من أهم المجتمعات عناية بالرياضة وممارسة لها، إلا أن الحضارات الغربية اليوم أصبحت تصدر لنا الرياضة بمقاييسها الغربية الحديثة ككرة القدم والجيمباز والمصارعة وغيرها، فعلمائنا القدماء ساهموا مساهمة كبيرة في التعريف بالرياضة كإبن سينا الذي حدد أنواع الرياضة في كتابه القانون، وإبن رشد أسس علم الحركة والتربية البدنية، فجوهر العولمة يحاول تنميط العالم وتشكيل الهويات وفق نموذج غربي ينتزع منه الخاصية والميزة، فيصبح المجتمع الرياضي جاهزاً لأي قيمة يرغبون في نشرها فيه، وهنا تكمن الخطورة. على الرغم من الفوائد العديدة لعولمة الرياضة، مثل المزيد من البلدان والرياضيين المشاركين في الأحداث الدولية، والتغلب على الحواجز (الجنس والجغرافيا والدين)، يجب ذكر بعض التأثيرات السلبية، على سبيل المثال، تقسيم العمل (استخدام القوى العاملة في البلدان النامية لتصنيع الملابس الرياضية والمعدات الرياضية)؛ التدفق المتزايد للرياضيين حيث لم يعد بلد الميلاد والأصل قيماً على المكان الذي يلعب فيه الرياضي ويتنافس (استنزاف المواهب)؛ زيادة مشاركة وسائل الإعلام العالمية في الرياضة؛ وتأثير الرياضة على البيئة².

وعليه لا بد من الاستفادة من إيجابيات العولمة من حيث النظريات والتطورات التي تحدث في مجال تكنولوجيا الرياضة وعلومها المختلفة وكذا التطورات في مجال بناء المنشآت الرياضية وتسييرها وتسويق خدماتها والتحكم في توجيه الإعلام، والابتعاد عن سلبيات العولمة من حيث الاتجار باللاعبين، والصفقات الرياضية المشبوهة، وتعاطي المنشطات والأمور اللاأخلاقية التي قد تحدث، والتي سوف تمس بسمعة المؤسسة الرياضية المنظمة للأحداث والنشاطات الرياضية والدولة كذلك، فالعولمة تضع على المؤسسة الرياضية عائق تسويق الصورة الحسنة للبلد لإصلاح ما أفسدته الجوانب الأخرى.

ب. الفرص

- **تعزيز التسامح ونبد التمييز العنصري:** إن التسامح هو خلق حميد وأسلوب حياة ونمط إداري، ينطلق من الرغبة فيما عند الله، واقتداء بالنبي محمد صلى الله عليه وسلم صاحب الخلق العظيم. وهو تسامح لا يمس العقيدة ولا الدين ولا الشريعة ولا المروءة ولا العرض ولا مقدرات الأمة، وإنما هو تحل بمكارم الأخلاق التي جاء بها الإسلام³. يقول إعلان المبادئ بشأن التسامح الذي اعتمده المؤتمر العام لليونسكو عام 1995: "التسامح

¹ منصور نزال عبد العزيز الحمدون، الدور الوقائي والتنموي للمؤسسات الرياضية والتربوية لأفراد المجتمع في ظل العولمة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، 2010، العدد 3، ص 649.

² Sanela Škoric, Characteristics of sport managers and challenges facing sport organizations, 8th International Scientific Conference on Kinesiology, April 2019, P 498.

³ أحمد عبد الله المغربي، ثقافة التسامح، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، الإمارات، 2016، ص 61، ص 9.

هو ما يجعل السلام ممكناً ويؤدي من ثقافة الحرب إلى ثقافة السلام¹. فالتسامح يشمل مجموعة من السلوكيات الرفيعة، ومفرداته عديدة منها: التعايش، الصفح، الرفق، الإيثار، الصبر، التغاضي وغيره.

في العصر الحديث في بعض الحالات كانت الرياضة هي التي ساعدت على تجديد الحوار والعتور على قنوات أخرى للتواصل، على سبيل المثال: انضمت كوريا الشمالية والجنوبية إلى رياضيهما في فريق مشترك في دورة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام 2000، تنس الطاولة كانت المباراة هي الخطوة الأولى في عملية استعادة العلاقات الدبلوماسية بين الصين والولايات المتحدة عام 1971².

والممارسة العالمية الحديثة للرياضة جعلت مشاركة مختلف الدول التي تشارك في بطولات العالم والألعاب الأولمبية العالمية وسيلة لإثبات الذات والاعتراف الدولي بها، وهنا يجب التأكيد على أنه ينبغي على الدول تلبية المعايير العالمية ليس فقط في مجال الاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا، ولكن أيضاً في مجال الرياضة لاسيما الإدارة الرياضية، بحيث عليها أن تضع ضمن استراتيجيات عملها التسامح ونبد التمييز العنصري كهدف لا بد من الوصول إليه باستغلال كافة الوسائل بما يساهم في توحيد الناس بغض النظر عن أعمارهم أو عرقهم أو جنسهم، فالمؤسسة الرياضية تمثل عاملاً من العوامل الرئيسية للعلاقات الرياضية الدولية تجسد بأعمالها التعاون بين الشعوب ونبد العنصرية.

وتساعد الرياضة أيضاً على نحو التحيز العنصري، فهناك عبر التاريخ العديد من الأمثلة التي ساهمت فيها إنجازات الرياضيين في الاعتراف بمجموعاتهم العرقية من قبل دول أخرى، لذلك كان في الولايات المتحدة وكندا، أمريكيين من أصل أفريقي، هنود، لاتينيين، صينيين. فلا يهتم جنسيتك، إذا كنت رياضياً ممتازاً حقاً³.

فالتسامح هي فرصة بيد المؤسسات الرياضية العربية خاصة لإيصال رسالة الإسلام السمحة، فالبيئة المحيطة بالفرد لها أثر كبير في تشكيل سلوكه، فما بالك بتنظيم مهرجانات وملتقيات وبطولات رياضية عالمية، فلها الأثر الكبير ليس على الرياضيين فقط بل لكل المعمورة باعتبار الصورة والصوت يصلون كل شبر من هذه الأرض، فهي فرصة أيضاً لتغيير الصورة التي شوهدت للغرب للإسلام، وإحلال السلم الاجتماعي بغياب المظاهر السلبية مثل العنف، وبمخبر المظاهر الإيجابية مثل الهدوء، والاستقرار، والصحة وغيرها.

المنافسة: تواجه المؤسسات الرياضية منافسة شديدة بالنظر للتغيرات التي تحدث في السوق بشكل مستمر خاصة التطور في مجال تصميم المنشآت أو العتاد الرياضي الذي يستعمل أو حتى في أساليب التسيير الحديثة التي باتت تطبقها المؤسسات العالمية، فمؤسسات القطاع العام بالرغم من ضمانها لكمية معينة من الدعم المالي إلا أنها تجد أمامها منافسة من المؤسسات الرياضية الخاصة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وحتى

¹B. Doskarayev, A. Kulbayev, Sport as an important factor of strengthening tolerance: The case of Kazakhstan, Revista Espacios, 2017, Vol. 38 ,Nº 46, P 01.

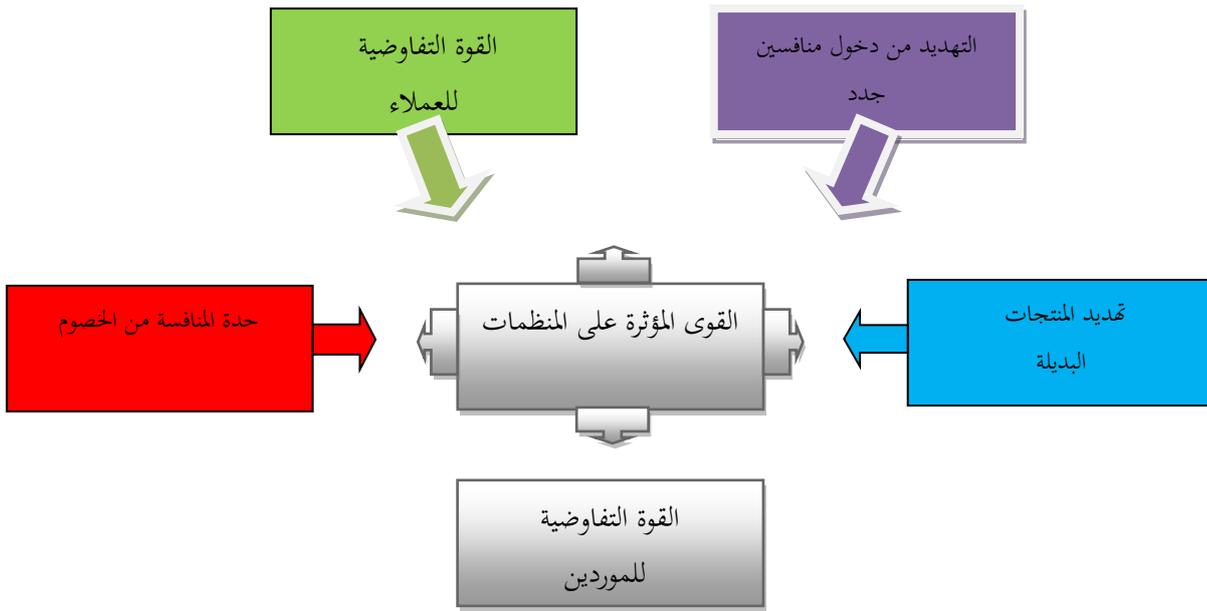
²Ibid, P 3.

³Ibid, P 2.

النوادي، هذه الأخيرة التي أصبحت تمتلك رأسمال خاص يساعدها على التقدم، ولاستغلال فرصة المنافسة جيدا فإنه يجب تركيب التنافس وإدارته بعناية وحرص إذا أراد له مسيري المؤسسات الرياضية النجاح، فالمنافسة فرصة للتحسن المستمر، لتحقيق الأهداف الصحية للمواطن والتنمية البشرية وجودة الحياة بالإضافة إلى اللياقة البدنية والسلامة النفسية.

وقد وضع مايكل بوتر بجامعة "هارفارد" عام 1979 إطار نموذج يبين تحليل لما يستخدم كي يتم استغلال المنافسة لتطوير استراتيجيات الأعمال، من خلال قوى المنافسة الخمس والتي تظهر في الشكل أدناه.

شكل رقم (27) نموذج بورتر: القوى المؤثرة على المؤسسات



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص34.

من خلال نموذج بورتر يتم تحليل القوى المؤثرة على المؤسسات، حيث يمكن للمؤسسات الرياضية استخدامه في ترشيد استغلال نقاط القوة لديها، وإيجاد الحلول المناسبة لتقليل أو معالجة على نقاط الضعف، لتطوير استراتيجيات الأعمال الإدارية للمنشآت، فيتم استخلاص القوى الخمسة التي تحدد شدة المنافسة، فالذكاء الاصطناعي يهدد بتطور خدمات المؤسسات المنافسة مما قد يؤدي إلى ضياع المؤسسات التي لا تستخدمه، حيث ينشأ هذا الذكاء خدمات جديدة بديلة لما هو موجود الآن، كما أن دخول المنافسين الجدد خاصة القطاع الخاص يؤثر على العائدات، أما شدة منافسة الخصوم الكبار فيجعل مجابتهم تحدي كبير ينبغي أن ترفعه المؤسسات الرياضية، كما أن الطلبات المتزايدة للعملاء سواء كانوا جمهوراً أو رياضيين أو مؤسسات والمتعلقة بتخفيض السعر وزيادة جودة الخدمة تجعل قوتهم التفاوضية عبئاً إضافياً على المؤسسة الرياضية، وبالعكس من

ذلك ففوة التفاوض للموردين حول زيادة أسعار مواردهم التي يزودون بها المؤسسة تثقل كاهل المؤسسة وتزيد من تكاليفها.

- **فرصة الاستدامة البيئية:** تتطلع المؤسسات الرياضية لبعض الطرق التي تساهم في تعزيز الاستدامة في صناعة الرياضة، فهي فرصة أمام مسيرتها ينبغي استغلالها، من خلال السعي إلى وضع معايير بيئية لجميع الأنشطة المتعلقة بالنشاط الرياضي أو الإداري، من برمجة للنشاطات وتسيير للمنشآت وتنظيم للتظاهرات، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى شعور مديري الرياضة في المستقبل بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين الأمور التي ينبغي المبادرة بها لاغتنام هذه الفرصة الإنسانية ما يلي:

- تشغيل الأندية الرياضية في حملات تحسيسية لأهمية البيئة والحفاظ عليها.
- استخدام قوة الرياضة لنشر المعلومات للجمهور حول القضايا البيئية والحاجة إلى الاستدامة على أوسع نطاق ممكن.
- تقديم خدمات لرعاية الأطفال في المنشآت الرياضية بتربية نشأ يحب الرياضة ويحافظ على البيئة.
- تقديم خدمات رياضية صديقة للبيئة تكون في متناول جميع المجموعات الاجتماعية والاقتصادية مثل النساء والأشخاص من مختلف الأعمار والقدرات والتوجهات.

كمثال عن المبادرات التي يمكن أيضا أن تساهم في الاستدامة: في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم وكالة حماية البيئة (EPA) بطاقة قياس الأداء للرياضات الخضراء فيما يتعلق بجهود الاستدامة في صناعة الرياضة¹. ويقاس بالعديد من الأمور كجهود الدعاية من طرف العديد من الكيانات الرياضية. وعليه فإن استخدام الإدارة الرياضية لعلم الإدارة من خلال عناصر الإدارة ونظرياتها بأنشطتها المتنوعة ومستويات العمل الإداري المختلفة، يتطلب إتباعها للاستراتيجيات المستمدة من علم الإدارة الذي يجعل منها مؤسسة مبدعة، فهي تُستمد من تطور الفكر الإداري سبل تحقيق نجاح المؤسسة والمجتمع.

¹Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Op ci,tP 85.

خاتمة الفصل:

إن مؤسساتنا الرياضية اليوم في أمس الحاجة إلى التطوير ولاسيما في العمل الإداري، فجودة مخرجاتها ونتائجها تتوقف على تسييرها الفعال لإمكانياتها المادية، البشرية والتقنية، فالحاجة أصبحت ماسه وملحة للبحث عن سبل جودة أدائها لإرضاء حاجات المجتمع وسوق العمل ومتطلباته، والذي يتوقف بشكل كبير على جودة مستوى الهيكلية الإدارية والعاملين والبرامج بوصفها مكونات رئيسية من مكونات المجال الرياضي. إذ يتوقف تطور المؤسسات الرياضية على ما تحويه من أساليب إدارية ذات جودة، وهي لن تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها عاملون أكفاء يمتلكون جدارة تسيير وعمل، ومدربون تدريبا كافياً ومؤهلون تأهيلاً مناسباً.

ووجود منظمة رياضية ناجحة يتطلب بيئة أعمال مثالية تساهم في تقديم خدمات مميزة كنتيجة لتفكير مبدع لأفراد المنظمة من قيادة ومستخدمين، هذا التفكير غير التقليدي يعتمد على التطوير في استغلال الخامات والأدوات المتوفرة لدى المنظمة بغض النظر على امتلاكها للتكنولوجيا والمال فقط، فهذا الأخير لم يعد وحده كفيلاً لوصول المنظمة الرياضية للمستوى المطلوب، بل بما تمتلكه من عقول بشرية تملك القدرة على التفكير بطرق إبداعية، ذلك أن جل المنظمات العالمية تسعى لعمليات البحث والتطوير لأساليب جذب الأفراد الجديرين كمسيرين أو عاملين وتهيئة الظروف التي تسمح لهم بتفجير طاقاتهم الإبداعية. فمن بين الأهداف الرئيسية للمنظمات الرياضية العمل على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع والعمال والسعي للمساهمة في إعداد المواطن الصالح من خلال الاهتمام بالإبداع الإداري باعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح أي عمل في المنظمة، بالاستغلال الأمثل للمرافق الرياضية التي بدونها لا يمكن أن يكون هناك نشاط رياضي، بغرض مساعدة الناس على العيش حياة سعيدة وصحية.

الفصل الثالث

عرض وتحليل الدراسات السابقة

والدراسة الميدانية في الدواوين

مقدمة الفصل

بعد تناول المفاهيم النظرية والنظريات الخاصة بالجداريات والإبداع الإداري وإدارة المؤسسات الرياضية في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل معالجة الشق التطبيقي للدراسة، بعد عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي والتي تمكنا من الحصول عليها، باعتبارها الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، حيث تم القيام بدراسة ميدانية في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بولايات جزائرية، وسيتم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال هذا الفصل، حيث في هذا الفصل يتم التعريف بميدان الدراسة وبالخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة التي تمثلت في عدد من مديري الدواوين وعمال وموظفي الدواوين وكذا رؤساء الوحدات الرياضية، وذلك بإجراء مختلف الاختبارات المطلوبة للتحقق من إمكانية اعتماد المقياس المستخدم في الدراسة من عدمها، ومن ضمن هذه الاختبارات اختبارات ثبات وصدق وطبيعة البيانات، بالإضافة إلى القيام بالاختبارات الخاصة بالفروض التي تمت صياغتها مسبقاً لإثبات مدى صحتها وتبيان النتائج المتوصل إليها وتفسيرها ثم عرضها في شكل نموذج نهائي، وللوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة المتعلقة بموضوعنا حول الجداريات التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية، كان لا بد من اللجوء إلى البرامج الإحصائية التي تمكّن بعد وصف البيانات وتنظيمها بشكل يسهّل عملية التحليل واستخراج معلومات دقيقة للوصول إلى مخرجات بحثية تُوصلنا إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة من خلال استعراض آراء الباحثين بإجاباتهم على جميع عبارات أداة الدراسة، وبالتالي التوصل إلى الدور الذي تلعبه الجداريات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية، وهو ما يسمح بتعميمها على المؤسسات العمومية الأخرى لاسيما المؤسسات الرياضية التي كانت المجال المكاني لهذه الدراسة.

وللتوصل إلى ملخص الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى برامج التحليل الإحصائية الأخرى، كما سيتناول الفصل الفروقات في آراء العينة نحو محاور الدراسة، وفي هذا الإطار سنسلط الضوء في هذا الفصل على دراسة عينة من دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستهل هذا الفصل بمبحث يعد كمدخل للدراسة الكمية والمتمثل في دراسة حالة دواوين المركبات المتعدد الرياضات للجزائر؛ حيث سنتناول في هذا المبحث مجالات الدراسة المكانية والزمانية بالترجيح على تعريف مقتضب للدواوين ولأصناف الموارد البشرية الذين يشتغلون بالدواوين والذين يلائمون طبيعة نشاط المنظمة المتعلق بتقديم الخدمات الرياضية لأفراد المجتمع، ثم نتطرق إلى منهج وعينة الدراسة وتبرير استخدامها كإستراتيجية مناسبة للدراسة الكيفية؛ حيث استخدمنا العديد من الأدوات من أجل جمع البيانات التي ساعدتنا في إتمام الدراسة، إذ تُعتبر الأدوات الوسيلة التي تربط الباحث بالواقع، حيث تشكل نقطة الانطلاق لأي تحقيق ميداني، ويتحكم موضوع الدراسة والواقع الموجودة فيه الظاهرة قيد البحث في تحديد المنهج والأدوات التي يتم بها جمع تلك البيانات لاستخلاص النتائج، وهذا العمل تطلب إستراتيجية تتم بها اختيار وبناء وتطبيق الأداة المناسبة، واختيار أسلوب الدراسة المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار الدقة والموضوعية في جمع البيانات من الميدان. ما جعلنا نسلط الضوء في هذا المبحث على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة**
- **المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة الميدانية**
- **المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب المناسبة للتحليل**

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تم اختيار هذه الدراسات من خلال اشتراكها مع دراستنا في الموضوع أي العلاقة بين المتغيرين، من أجل تحديد موقع الدراسة الحالية بالنسبة لهذه الدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات وتصميم الأدوات، واختيار العينة، وكذلك الاستفادة منها في تفسير النتائج.

أولاً: الدراسات التي تناولت دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري الدراسات المحلية والعربية.
1- دراسة (العولقي، 2018)

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد (1)، العدد (1).

أ. أهداف الدراسة:

- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع الإداري، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي بهذه البنوك؛

- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات المعرفة لهذه البنوك؛
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك؛
- تحديد توصيف نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

ب. منهجية الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة يشمل كل من المدير العام (إدارة عليا) ومدير إدارة (إدارة وسطى) ورئيس قسم (إدارة إشرافية) في البنوك التجارية (عام وخاص) باليمن والبالغ عددهم (2646) مدير، واعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة وهي عينة المسؤولين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية (عام وخاص)، وكافة الفروع التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظه تعز ومحافظه إب، حيث تم سحب عينة الدراسة باستخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل كل مستوى في تلك البنوك، وتم توزيع 335 قائمة استقصاء على المسؤولين في المراكز الرئيسية والفروع، وكان عدد القوائم الصالحة للاستقصاء 283 بمعدل استجابة 84%، لدراسة متغيرات البحث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية)، عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة)، الإبداع التنظيمي، بالاعتماد على مقياس ليكرت بخمس نقاط، وتم الاعتماد على المدخل الوصفي في العلوم الإنسانية.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي؛
- وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

2- دراسة (عمر، شي عمر، حمزة، 2018)

عنوان الدراسة: تأثير الإبداع كوسيط بين الجدارات الرائدة ونجاح الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، البحوث التجارية الدولية، كندا، المجلد (11)، عدد(8).

The Mediating Effect of Innovation on Entrepreneurial Competencies and Business Success in Malaysian SMEs

International Business Research; Vol. 11, No. 8

أ. أهداف الدراسة:

- تقييم تأثير الجدارات الريادية والإبداع على نجاح الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ب. منهجية الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية بعدد 47,698 في قطاعات التصنيع و859,367 في الخدمات والقطاعات الأخرى (التعداد الاقتصادي، 2016، وأجريت هذه الدراسة في وادي كلانج وسيلانجور بسبب أنشطتها الاقتصادية النشطة والديناميكية التي تعطي فوائد لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة تتكون من كوالالمبور وضواحيها، والمدن المجاورة والبلدة في ولاية سيلانجور)، وتشمل عينة الدراسة 407 مالكاً ومديرًا وشريكا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواءً في قطاعات الخدمات الصناعية أو القطاعات الأخرى، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان قياسي بمقياس ليكرت من سبع نقاط و 72 بنداً لتقييم 12 من جدارات تنظيم المشاريع (الجدارة الإستراتيجية، وجدارة الالتزام، والجدارات النظرية، وجدارة الفرص، والعضوية، والجدارة القيادية، وجدارة العلاقة، وجدارة التعلم، والجدارة الشخصية، والجدارة التقنية، الجدارة العائلية، الجدارة الأخلاقية وجدارة المسؤولية الاجتماعية)، سبعة بنود للإبداع (إبداع المنتج والعملية)، وعشرة بنود لنجاح الأعمال (المالية وغير المالية)، وتم تطوير أربع فرضيات في هذه الدراسة، وتم التحليل بـ SPSS و AMOS، تمت الدراسة بالمنهج الوصفي، ضمن فئة البحث التجريبي، لدراسة متغيرات الدراسة من أجل تقييم جدارات المقاولات، والإبداع ونجاح الأعمال.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية وهامة بين الجدارات الريادية ونجاح الأعمال وجدارات المقاولات والإبداع ونجاح الأعمال؛
- أن الإبداع يعمل كوسيط جزئي بين الجدارات الريادية ونجاح الأعمال؛
- الجدارات الريادية تؤثر بشكل كبير على الإبداع ولاسيما الإبداع في المنتجات والعمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتؤدي في النهاية إلى نجاح الأعمال؛
- اثني عشر جدارة لتنظيم المشاريع: (الجدارة الإستراتيجية، وجدارة الالتزام، والجدارات المفاهيمية، وجدارة الفرص، وتنظيم وجدارة الجدارات، وجدارة العلاقة، والجدارة في التعلم، والجدارة الشخصية، والجدارة الفنية، وجدارة العائلة، والجدارة الأخلاقية، وجدارة المسؤولية الاجتماعية)، لها تأثير إيجابي وكبير على نجاح الأعمال (المالية وغير مالية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وهذا يعني أن أصحاب المشاريع

الذين يتمتعون بمستوى أعلى من جدارات تنظيم المشاريع يحققون أداءً أفضل عمومًا من أصحاب الجدارة الأقل تحديدًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا؛

- أن الجدارة الريادية تؤثر على نجاح الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية؛
- إن الفرص والتنظيم والجدارات الإستراتيجية لها تأثير هام على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة فهي تؤدي إلى نجاح أعمالها، بينما تكون التأثيرات الأخرى مثل جدارة العلاقات والمفهوم وجدارة الالتزام أقل تأثيرًا على نجاح الأعمال؛
- أن الاختصاص يختلف وفقًا لمستويات الإدارة والقطاع والتنظيم؛
- هناك علاقة إيجابية وهامة بين جدارة المفهوم والإبداع؛
- من الضروري دراسة واستكشاف أفكار جديدة، والمخاطرة، وفهم مفهوم الأعمال من أجل تعزيز الجدارة.

3- دراسة (عزوق، 2017)

عنوان الدراسة: الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة- دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد (12).

أ. أهداف الدراسة:

- وضع قائمة بالكفايات القيادية اللازمة لمديري الثانويات والتي تساهم في تمكينهم من التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة بكفاءة وفاعلية؛
- معرفة درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات؛
- معرفة أثر الخبرة في اكتساب مديري الثانويات للكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة.

ب. منهجية الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديري مؤسسات التعليم الثانوي الموزعين على مستوى بلديات ولاية المسيلة، والبالغ عددهم في الموسم الدراسي (2014 / 2015) (66) ثانوية، أين تم سحب (30) ثانوية من القائمة بطريقة عشوائية بسيطة لتمثل العينة التي ستجرى عليها الدراسة وزعت عليهم أداة الدراسة، وتم الغاء استمارة واحدة بسبب عدم اكتمال الإجابة عليها، حيث أصبح عدد أفراد العينة (29) فرد بنسبة 43,93% من المجتمع الكلي، وتم استخدام استبيان اشتمل على محورين يمثل ان الكفايات القيادية لمدير الثانوية موزعة في أربع وعشرون بنداً منها 11 بند تمثل مؤشرات لبعث قيادة التغيير، و 13 بند خاصة ببعث قيادة فريق العمل. حيث يستجاب عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، أما درجة توافر الكفايات القيادية فتم تحديدها في ثلاث مستويات،

درجة كبيرة، درجة متوسطة ودرجة ضعيفة، واتباع المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق التفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، وذلك بتحليل أهم اتجاهات الدارة التربوية الحديثة بالإضافة إلى تقصي وتحليل متطلبات التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- كل من قيادة التغيير وقيادة فريق العمل يعدّان من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بمشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات، وأن درجة توافر هذه الكفايات لدى عينة الدراسة كانت متوسطة على مستوى كل محور على حدى، وعلى الأداة ككل؛
- عدم تأثير الخبرة في العمل الإداري في درجة توافر الكفايات القيادية لدى المدير؛
- أن درجة توافر الكفايات كانت متوسطة على العموم، إلا أن بروز درجة التوافر على الكفايات الفرعية المتعلقة بقيادة فريق العمل تشجيع العمل بروح الفريق بتنمية الألفة بين أعضائه، ومساعدة الفريق التربوي على تحقيق أهدافه، وتنمية مهارات العمل الجماعي، كل ذلك يترجم اهتمام المدير بالعمل في إطار الفريق، ومحاولة الاستفادة من مزايا العمل الجماعي، كما أن ظهور العبارات المتعلقة بمشاركة أعضاء الفريق في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها، وتثمين إسهامات أعضاء الفريق أثناء المناقشة، ومساعدة أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم التنظيمية؛
- في المراتب الأخيرة دليل آخر على افتقار المدير في مؤسسة التعليم الثانوي إلى أساسيات هذه الكفاية، (قيادة فريق العمل) فما دام لم يصل إلى القدرة على تشكيل الفريق بناء على الأسس الصحيحة فإن غياب أساسيات قيادته أمر بديهي.

4- دراسة (حسن، 2016)

عنوان الدراسة: دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار- دراسة تطبيقية بشركة مصر للتأمين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة.

أ. أهداف الدراسة:

- التأكيد على أهمية إحداث تغيير في المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تركز على الجوانب الروتينية اللائحة أي الجانب الإجرائي المتعلق بالاختيار وسياسة الاختيار المبنية على الجدارة وذلك كأساس في وضع سياساتها وذلك من خلال تحديد مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف المختلفة بالوظائف التي يجب توافرها في العنصر البشري بما يضمن له الأداء الفعال، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة؛

- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية موجهة نحو مفهوم الجدارة، من خلال محاولة غرس قيم جديدة في بيئة المنظمة توضح مدى أهمية المهارات والقدرات والسمات التي يجب أن تتوفر في العاملين بالمنظمة، والمزايا التي ستعود عليهم من تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم العائد الذي سيعود على المنظمة.

ب. منهجية الدراسة:

طبقت الباحثة هذه الدراسة على شركة مصر للتأمين باعتبارها من كبرى الشركات الحكومية العاملة في مجال التأمين باستحوادها على 60% من سوق التأمين المصري وبها أكبر عدد من العاملين، وذلك للتعرف على متطلبات سياسات الاختيار المبنية على الجدارة بقطاع الأعمال، واعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف السياسات الخاصة بالاختيار في منظمات قطاع الأعمال، من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة :

- يوجد علاقة ايجابية بين دور جدارة المعارف وتطوير سياسات الاختيار؛
- كلما تم تفعيل دور الجدارة الوظيفية كلما انعكس ايجابيا على تطوير سياسات الاختيار؛
- تسيير عملية الاختيار في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة؛
- تعمل سياسة الاختيار الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية؛
- سياسة الاختيار تحقق اختيار الأفراد الملائمين في الوظائف الإدارية؛
- يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير "سنوات الخبرة" و"المؤهل العلمي" و"العمر" فيما يتعلق بأبعاد دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار، مما يدل على الاتفاق بين آراء خصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي - العمر - سنوات الخبرة) حول أبعاد دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار.

5- دراسة (خلف، 2016)

عنوان الدراسة: المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في

العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد (8)، العدد (26)

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي في الكلية؛

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي، فالمقدرات الجوهرية والتفوق العلمي هما المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهدافها.

ب. منهجية الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة القصدي في ملاك كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة ديالى، أجرى الباحث اختيار عينة عمدية مكونة من (70) فردا من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت (43) فقرة موزعة بين أبعاد متغير المقدرات الجوهرية الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الإستراتيجية)، أما متغير التفوق التنظيمي فخصص له (22) فقرة موزعة على أبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، ومدرج الاستبانة مؤلف من إحدى عشرة درجة، يبدأ ب(متفق بنسبة صفر) وينتهي ب(متفق بنسبة عشرة).

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- إن المقدرات الجوهرية تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه إدارات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، لان من بين أهم أسباب إعاقة وعرقلة نشاطها هو عدم امتلاكها الأدوات والأساليب المعاصرة التي تسمح لها بتحسين أسرع، وتكيف دائم مع الكليات المماثلة في الدول المتقدمة؛

- تعد المقدرات الجوهرية وسيلة مهمة لتوفير القدرات اللازمة في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير والاستجابة للضغوط التنافسية المختلفة التي تواجهها كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، من خلال توفيرها الدعم الإسناد للجهود التغيير وإعادة الهندسة والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتفوق لها؛

- إن سعي كلية التربية البدنية إلى بلوغ التفوق التنظيمي أمر لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح للمقدرات الجوهرية وإستراتيجية تنافسية محددة وإن إدارتها بشكل ناجح يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها ويعزز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها؛

- عينة مجتمع البحث حققت نجاحا مقبولا إلى حد ما في اعتماد عملية التعلم التنظيمي، وأن هناك اهتماما مقبولا إلى حد ما أيضا بأبعاد عملية التعلم التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى قناعة تلك الكلية بأن التعلم التنظيمي يعد ضرورة وليس خيارا لها من أجل استمراريتها وديمومتها، وهذا مؤشر يدل على أن الكلية تبحث عن الجوانب التي تميزها عن الكليات الأخرى في مستوى الخدمات المقدمة وفي أداء أعمالها من اجل تحقيق أهدافها.

6- دراسة (المحاسنه، الخرشه، 2015)

عنوان الدراسة: الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (30)، العدد (1).

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على تصورات المبحوثات نحو مستوى توافر الكفايات الجوهرية لدى القيادات النسائية، وتصوراتهم نحو مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الشرطة النسائية الأردنية.
- محاولة التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات نحو مستوى توافر الكفايات الجوهرية ولتصوراتهم لمستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- محاولة الوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات المناسبة للقياديين في مديرية الأمن العام من أجل مساعدتهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الشرطة النسائية الأردنية.

ب. منهجية الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على القيادات النسائية جميعها في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته بناء على الدراسات السابقة والإطار النظري، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية، والوظيفية (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي)، واشتمل الجزء الثاني: على (30) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير المستقل (الكفايات الجوهرية، للقيادة النسائية، واشتمل الجزء الثالث: على (15) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ قام الباحث بتوزيع (230) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (206) استبانة، أي ما نسبته (89.5%) وتم استبعاد (8) استبانات، أي ما نسبته (3.5%) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (198) استبانة لتشكّل ما نسبته (86%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن تصورات المبحوثات نحو مستوى توافر الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية في إدارة الشرطة النسائية الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.
- وقد بينت النتائج أن هنالك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات لأبعاد الكفايات الجوهرية مجتمعة (المبادرة، والابتكار، وسرعة الانجاز والتمكين، والذكاء العاطفي، والرؤية الإستراتيجية) في الأداء المؤسسي في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، وعند التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل

- بصورة منفردة تبين أن الأبعاد (الرؤية الإستراتيجية، سرعة الإنجاز، الذكاء العاطفي) على التوالي ذات تأثير دالٍ إحصائيًا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا مرده إلى دور تلك الأبعاد في الأداء المؤسسي.
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دالٍ إحصائيًا لأبعاد المتغير المستقل (المبادرة، والتمكين، والابتكار) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثات في إدارة الشرطة النسائية للكفايات الجوهرية للقيادة النسائية تعود لمتغيرات (العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) وهذا يعني توافق آراء أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية بغض النظر عن فئتهما لعمرية، أو مستواهم الوظيفي أو المؤهل العلمي أو الحالة الاجتماعية.
- 7- دراسة (الجبلي، 2015)

عنوان الدراسة: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع-دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على تطبيقات إدارة المعرفة في المنظمتين محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الإبداع في المنظمتين محل الدراسة؛
- الكشف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المنظمتين محل الدراسة؛
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية بشأن متغيرات الدراسة؛
- التعرف على السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمتين محل الدراسة؛
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ب. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وحدد الباحث مجتمعين للدراسة الأول: الضباط العاملون بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض من رتبة رائد حتى رتبة عقيد والبالغ عددهم (200) ضابطاً، الموظفون العاملون بإدارة الوقاية من الحريق في شركة أرامكو السعودية والبالغ عدده (244) موظفاً، وتم الحصول على (280) استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، على النحو التالي: (127) استبانة من المديرية العامة للدفاع المدني و(153)

استبانة من شركة ارامكو السعودية، بالاعتماد على مقياس ليكرت بخمس نقاط، وشملت الاستبانة بالإضافة إلى البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) محورين يغطيان أبعاد الدراسة ويحققان أهدافها، المحور الأول: مدى تطبيق إدارة المعرفة في المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، المحور الثاني: مستوى الإبداع في المديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، المحور الثالث: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع .

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- أفراد الدراسة في المنظمتين موافقون بدرجة متوسطة على تطبيقات إدارة المعرفة (بمتوسط 3.0968 من 5.00) وكانت موافقة عينة المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة قليلة بمتوسط (2.2014 من 5.00) بينما كانت موافقة عينة شركة ارامكو هي الأعلى بدرجة كبيرة بمتوسط (3.8400 من 5.00)؛
- موافقة أفراد الدراسة على مستوى الإبداع في المنظمتين بمتوسط (3.4008 من 5.00) موافقون وكانت عينة المديرية العامة للدفاع المدني موافقون أحيانا بمتوسط (2.8598 من 5.00) بينما كانت عينة شركة ارامكو السعودية غالبا بمتوسط (3.8697 من 5.00) ؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) عند مستوى دلالة (0.01) فاقل بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المنظمتين محل الدراسة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فاقل بين آراء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية حول (مدى تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها ومستوى الإبداع وأبعاده لصالح شركة ارامكو السعودية) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فاقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع)؛
- إن أفراد الدراسة موافقون بشدة على السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بمتوسط (4.2304 من 5.00) وكانت عينة المديرية العامة للدفاع المدني موافقون بمتوسط (4.1760 من 5.00) بينما كانت عينة شركة ارامكو السعودية موافقون بشدة بمتوسط (4.2755 من 5.00).

8- دراسة (Zdzisława , Katarzyna) (2014)

عنوان الدراسة: الجدارات الإدارية والإبداع في الشركة - حالة الشركات في بولندا

Managerial Competencies And Innovations in The Company – The Case of Enterprises In POLAND
Business, Management and Education, 2014, 12(2)

أ. أهداف الدراسة:

- على تحديد الجدارات الإدارية الأساسية لتعزيز الإبداع في الشركات؛
- تحديد عناصر (المعرفة والمهارات والمواقف) للجدارات الإدارية ونطاقاتها، والتي تعتبر بالغة الأهمية لفعالية تنفيذ عملية الإبداع في الشركة في مراحل مختلفة؛
- معرفة جدارات المديرين لتحقيق الإبداع التي يمكن أن يؤدي إلى اكتساب المدراء فهمًا لجداراتهم وكيف يمكنهم تحسين الإبداع في مؤسستهم من منظور فردي.

ب. منهجية الدراسة:

أجريت الدراسة على مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في الشركات العاملة في مقاطعة سيليسيا (بولندا)، تم اختيار عينة غير عشوائية، تم جمع البيانات في افريل وماي 2014، أداة جمع البيانات كانت استبيان يتكون من 10 أسئلة وتم وضع أسئلة مغلقة مع إجابة واحدة. بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية والمعلومات حول نوع ونطاق الإبداع الذي نفذته الشركة ونطاق المعرفة والمهارات والصفات والمواقف من المديرين ذات الصلة، تم إلغاء 20% من الإجابات غير المكتملة، حددت العينة بـ 101 مديرا، تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط لجمع الردود، بغرض تحليل متغيرات الدراسة: إبداع الشركة (الجدارات المتوقعة)، وتقييم جدارتها الخاصة وقد تم اختبار الجدارات الإدارية في ستة مجالات للجدارات مثل المعرفة والمفاهيم والمهارات التحليلية والمهارات الشخصية والشخصية المهارات والمهارات الإدارية والصفات والمواقف والسلوكيات. أجريت البحوث عن طريق مسح مباشر.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- إن مهمة المدير في عملية الإبداع ليست توليد أفكار جديدة، مفاهيم، منتجات جديدة، ولكن تعزيز وزيادة فريق الإبداع من الموظفين.
- وتشمل المهارات الهامة القدرة على تحفيز الآخرين، والاستماع إليه وقبول الأوامر وبناء العلاقات والثقة.
- يجب أن يأتي الدافع الشخصي للمدير في المقام الأول من الطموح والعاطفة المثابرة والمثابرة.
- ترتبط فعالية تنفيذ الإبداع ارتباطاً وثيقاً بفعالية المدير.
- يجب أن يكون لدى المدير جدارات خبير التفكير الاستراتيجي وتحديد الأهداف وتخطيط وإدارة المشاريع.
- يجب أن يعرف كيفية استخدام الموارد المتاحة وتفويض الموارد والمهام إلى التابعين لضمان القدرة على إتمام المهمة.
- يجب أن يكون لدى المديرين معرفة بعملهم التجاري لمكافحة التهديدات.
- ينبغي أن يكونوا قادرين على تحليل اتجاهات السوق وتقديم التوصيات للمنظمة.
- الجدارات الإدارية في إطار تنفيذ الإبداع في الشركة تختلف أيضا حسب المستويات المختلفة الإدارية.

- المعرفة التي يمتلكها المدراء تختلف باختلاف مستوى الإدارة: المعرفة الإنسانية العامة والمعرفة الاقتصادية والمعرفة الخاصة، والمعرفة والصناعة ومعرفة مصادر الإبداع أكبر في المستويات العليا للإدارة، ويكون لدى المديرين المتوسطين قدر أكبر من التشغيل المعرفة الخاصة ومعرفة العوامل التي تحدد الإبداع.
- ساعد البحث في تحديد التناقضات بين المستوى الحالي للجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمستوى المتوقع لضمان أقصى قدر من الجدارة أثناء تنفيذها.
- الفرق بين المتوقع والحالي يسمى فجوة الجدارات.

9- دراسة (العزاوي، الطائي، 2014)

عنوان الدراسة: تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والمالية، جامعة بابل، مجلد (6) عدد (3).

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة .
- الإطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي واستجابتها له .
- التعرف على العلاقة والأثر بين متغيري البحث .
- التوصل إلى نتائج وتقديم مقترحات وتوصيات للشركة المبحوثة للاستفادة من المقدرات الجوهرية فيها .

ب. منهجية الدراسة:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيري البحث عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والبحث الميداني، مجتمع الدراسة تكون من العاملون في الإدارة العليا والوسطى في المنظمة باعتبارهم من متخذي القرار ولكون موضوع البحث يرتبط إلى حد كبير بالإستراتيجية المتبعة في هذه المنظمة فعينة البحث عينة قصدية، وتم اعتماد الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية كمجال لتطبيق البحث وتحصيل البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات الاستبانة وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على عينة البحث (60) استبانة، تم استرجاع (58) منها، وتم استبعاد (3) استبيانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (55) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (91.7%)، علماً أن العدد الكلي لمدراء المنظمة المبحوثة هو (108) مدير.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس وبشكل إيجابي في تعزيز مستوى التغيير المطلوب.
- واقع المقدرات الجوهرية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الأسكندرية هو جيد جداً إذ أجمع أفراد العينة على تمتع المنظمة (بموارد، قابليات، اتصال، عمل جماعي، تمكين للعاملين وحل للمشكلات واتخاذ القرارات) بشكل كافٍ لأجراء أي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المنظمة وهذا يؤكد ترابط أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة.
- إن للمقدرات الجوهرية دور إيجابي كبير ومهم في عملية التغيير التنظيمي للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، إذ يمكن القول إن العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي علاقة طردية فكلما زاد مستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة نحو الأفضل زاد مستوى التغيير التنظيمي فيها نحو الأفضل أيضاً، والعكس صحيح.
- أن المقدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد، القابليات، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات واتخاذ القرار) ترتبط بشكل إيجابي وقوي بالتغيير التنظيمي بمجالاته (تغيير الثقافة، تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير العاملين، تغيير المهام) وعملياته (الاستعداد للتغيير، تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية، تحديد غايات التغيير، التهيؤ لأجراء التغيير).
- وهذا يؤكد على أهمية المقدرات الجوهرية في المنظمة لخلق مناخ ملائم للتغيير من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية عالية في خضم قوة التنافس والدعم اللامتناهي للسوق العراقية بمنتجات تنافسية متنوعة والتي تشكل خطراً على المنظمات وبالأخص المنظمة المبحوثة إذا لم توظف قدراتها الجوهرية لتحقيق تغيير يتناسب وقوة المنافسة في السوق.

10- دراسة (مهدي، 2014)

عنوان الدراسة: دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد "النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة العاشرة، المجلد (7)، العدد (30).

أ. أهداف الدراسة:

- بيان دور المهارات القيادية في استخدام القدرات الأساسية المتوفرة في المصارف العراقية؛
- إبراز دور المهارات القيادية في تبني إستراتيجية التميز التي تسهم في تحقيق قيمة العمل في المصارف؛

-تحديد مستوى فهم وإدراك الإدارات المصرفية لأهمية وأثر المهارات القيادية في امتلاكها لعوامل إستراتيجية التميز؛

-توفير القادة المهتمين في الإستراتيجية العالمية والإدارة التنظيمية من خلال بناء نظرية اختبار جهود صارمة وقوية من شأنها أن تمهد الطريق إلى مستوى جديد من التفهم لدور القادة في الحفاظ على القدرة التنافسية.

ب. منهجية الدراسة:

مجمع الدراسة في عينة من فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الأشرف وهي (مصرفي الرافدين والشريد، وهي من المصارف الفاعلة في سوق الصناعة المصرفية في المحافظة، إذ اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العمدية في تحديد العينة المستهدفة والتي تمثلت بالعاملين في مستويات الإدارة العليا متمثلة بمدراء الفروع ومدراء الشعب والأقسام والمشرفين وكان العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص في المصارف عينة البحث، وقد تم توزيع الاستبانة على (40) مسؤول وحدات وشعب من العاملين في المستويات لاختبار متغيرات البحث بتوضيح العلاقات بين المتغير المستقل (المهارات القيادية ومؤشراتها الفرعية والمتغير التابع) إستراتيجية التميز (ومؤشراتها الفرعية).

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- لا زالت إدارات المصارف عينة البحث تفتقر إلى مقومات التقنية والإدارية والمعرفية الضرورية لتطوير مهارات قيادية قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل المصرفي ورصد التحركات والتحديات التنافسية فيها من أجل أن تكون أكثر مرونة وتكيفاً لمتغيرات بيئتها التنافسية؛

-أكدت نتائج التحليل الإحصائي إن متغيرات المهارات القيادية استطاعت أن تحقق أهدافها عن طريق عوامل التميز؛

-أشارت الدراسة إلى أن التحفيز هو احد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وهذا الأثر يمكن ملاحظته من خلال مستوى معنويات العاملين؛

-أكدت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ذات الصلة بعوامل التميز إلى مستوى إستقرار العمل في المصارف من خلال قدرة العاملين على التعامل مع الوسائل المستخدمة لاملاكهم المهارات اللازمة لانجاز العمل.

11- دراسة (Kolibačova، 2014)

عنوان الدراسة: العلاقة بين الجدارة والأداء

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCY AND PERFORMANCE
ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE
MENDELIANAE BRUNENSIS

أ. أهداف الدراسة:

- وصف العلاقة بين جدارة الموظف والأداء في شركة معينة، فإن كان الاعتماد في الأداء على الجدارات، فمن المنطقي أن الاستثمار في عمل ووقت الموظفين يكون في تطوير جداراتهم لزيادة أدائهم بغرض المساهمة في تحسين أداء الكل شركة.

ب. منهجية الدراسة:

تمت الدراسة في الشركة الدولية رئيسها في جمهورية التشيك لديها أكثر من ذلك من 1000 موظف وتعمل في مجال الرعاية الصحية، عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة وتحليل داخلي لوثائق الشركة بين عامي 2010 و2011 لإثبات العلاقة بين جدارات الموظفين باعتباره متغير مستقل والأداء كمتغير تابع، أجريت حوالي (22) مقابلة مع الموظفين المسؤولين عن الموارد البشرية في الشركة، ثلاثة من الرؤساء المقيمين للموظفين (110 موظف)، مدير الموارد البشرية، مدير التدريب والتطوير وكان مدير شؤون الموظفين والرواتب تمت مقابلتهم في المهام المتعلقة بنظام تقييم الموظف، وكانت الأسئلة حول إعداد أهداف الشركة والفرق والأفراد وطريقة تقييم وقياس جدارة الأفراد، الوثائق الداخلية من الشركة المختارة استخدمت لوصف تقييم الأداء ونظام الجدارة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- استخدم المقيمون الذكور تصنيف أكبر من المقيمين الإناث لتقييم كلا من الجدارات والأداء؛
- استخدمت المقيمت الإناث أعلى تقييم فقط في حالة تقييم النساء، فنوع الجنس المقابل لنوع المقيم له أثر على جدارة التقييم؛
- يتم استثمار الوقت والمال في تطوير الموظفين لتعزيز جداراتهم من أجل تحقيق أداء أعلى للأفراد، وبالتالي الشركة بأكملها.

12- دراسة (راضي، 2012)

عنوان الدراسة: المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/ النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، مجلد (8)، عدد

(33)

أ. أهداف الدراسة:

- تحديد طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتطوير المنتجات الجديدة؛
- اختبار نموذج لتطوير المنتجات الجديدة؛
- الكشف عن مدى تأثير المقدرات الجوهرية على تطوير المنتجات الجديدة؛
- الكشف عن مدى تبني المعمل للمقدرات الجوهرية في عملية تطويرالمنتجات الجديدة.

ب. منهجية الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المدراء في الاختصاصات القريبة من عملية تطوير المنتجات الجديدة في معمل الألبسة الرجالية بالنجف، حيث تم اختيار عينة عشوائية عمدية التي وتكونت من (19) مديرا ومهندسا يعملون في أقسام لها علاقة قريبة من عملية تطوير المنتجات، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث والتي تضمنت (17) سؤالا حول المقدرات الجوهرية وتطوير المنتجات الجديدة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي للمقدرات التكنولوجية على تطوير المنتجات الجديدة؛
- عدم وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمقدرات المتعلقة بالزبون (التسويقية) والمقدرات التنظيمية على تطوير المنتجات الجديدة؛
- إن المصنع يحتاج إلى درجات مختلفة من المقدرات الجوهرية، حيث أن المقدرات التكنولوجية تمثل المقدرات الجوهرية الأساسية في المصنع بالإضافة إلى أن وتوحيدها مع المقدرات التسويقية يمثل خيارا استراتيجيا مهما في عملية تطوير المنتجات الجديدة، أما عملية توحيدها مع المقدرات التنظيمية فإنها ذات فائدة للمصنع فيما لو كان يفكر في إستراتيجية الإبداع الجدري بحيث اتضح بأنها تعمل على تقليل مستوى الكفاءة.

13- دراسة (جاسم، 2012)

عنوان الدراسة: أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد (88).

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر عنصر الشبكة المعرفية (الجدارة الجوهرية) على عنصر الإستراتيجية التكنولوجية (الابتكار لمنتجات والعمليات) في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل؛
- الكشف عن مدى الاستفادة من عنصر الجدارة الجوهرية في المنظمة؛
- الكشف عن مدى توافر عنصر الابتكار للمنتجات والعمليات في المنظمة المبحوثة؛
- إبراز دور الجدارة الجوهرية في تحسين أداء المنظمة المبحوثة.

ب. منهجية الدراسة:

تكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل المتخصصة لإنتاج الإطارات في النجف الأشرف، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة (75) مستجيباً (موظفين، فنيين ومدراء أقسام) من أجل إخضاعها لتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات.

اعتمد على تصميم استبانة من أجل جمع البيانات عن عينة البحث لبيان أثر الجدارة الجوهرية في عملية الابتكار للمنتجات والعمليات في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل، يعد هذا البحث تطبيقي من حيث

الأساس وسببي من حيث الغرض لأن هناك فرضية تم اختيارها، أما من حيث طبيعته فهو ميداني وتحليلي، يعتمد الطريقة الإستراتيجية كإحدى طرق البحث العلمي.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- إن استخدام عنصر الجدارة الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لإستراتيجية تطوير الأسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحداً بعباد الإستراتيجية التكنولوجية؛
- زيادة الوعي بأثر عنصر الجدارة الجوهرية والدور الذي تلعبه في عملية ابتكار وتحسين في نوع المنتج؛
- العمل على زيادة مستوى التعاون والتنسيق بين المنظمات الخدمية والجامعات والمراكز العلمية المتخصصة في مجال البحث والتطوير؛
- الحرص على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المتطلبات والمتغيرات البيئية؛
- هناك علاقة ارتباطية وتأثيرية بين عنصر الجدارة وعملية الابتكار للمنتجات والعمليات.

14- دراسة (Rylková ,Sebestova, 2011)

عنوان الدراسة: الجدارات والإبداع في المنظمة المتعلمة - التشيك

Competencies and Innovation Within Learning Organization Economics & Management, 2011, Vol. 16.

أ. أهداف الدراسة:

- دراسة الدور الهام للمهارات والمعرفة في المنظمات المتعلمة؛
- تحديد مدى أهمية الجدارات والإبداع في المنظمات المتعلمة.

ب. منهجية الدراسة:

تم جمع استبيان من شبكة الانترنت ل 608 مستقصي في جمهورية التشيك خلال الفترة من جويلية إلى ديسمبر 2010 وفي مرحلة ما قبل الاختبار 120 مستقصي من جوان إلى سبتمبر 2009، بغرض تحديد الكفاءات الرئيسية اللازمة لنجاح الأعمال، حيث تشكلت عينة البحث من: 22.2% عمال أحرار متقاعدین، 77.8% موظفين حاليين مكونين من 82.6% من موظفين ناشطين و 17.4%، أصحاب مؤسسات ناشطة، ويتكون أصحاب المؤسسات الناشطة من 25.8% أصحاب مؤسسات صغيرة جدا لأقل من 9 موظفي، و 31.4% لأصحاب المؤسسات الصغيرة التي تنظم من 10 إلى 49 موظف، و 20.6% من المؤسسات المتوسطة التي تنظم من 50 إلى 250 موظف، و 22.2% من المؤسسات الكبيرة التي تصم أكثر من 250 موظف.

وتم استخدام وسائل تحليل البيانات الإحصائية المتعددة الأبعاد، عن طريق استخدام تحليل المكونات الرئيسية APC وتمت معالجة البيانات الإحصائية التي جمعت بواسطة نظام SPSS 18 للحصول على نتائج أكثر حداثة وبذلك يمكن تحديد الاتجاهات السائدة، حيثي تم استخدام نظام APC مع دوران VARIMAX (تصغير عامل التحميل)، كما تم فحص تطبيق البيانات من خلال اختبار Barlett لقيم النتائج المعروضة، كما تم تقسيم عينة البحث إلى مجموعتين حسب الجنس لمقارنة التفضيلات داخل المجموعات المدروسة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- يجب دعم التعلم كجزء لا يتجزأ من العمل اليومي؛
- و يجب تحفيز و تنشيط التعلم بشكل ممتع في العمل للحصول على أفضل النتائج من الجميع من اجل مواجهة التحديات المقبلة ؛
- في ظل ظروف عدم اليقين والتغير السريع الذي يشهده العصر الحالي تحتاج العديد من المنظمات إلى إعادة تقييم التركيز والتوجيه بسرعة، و إلى إعادة التفكير في كيفية عمل الموظفين معًا والتعلم من أجل الإبداع.

15- دراسة (2003, Peeters, Potterie)

عنوان الدراسة: الجدارات التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري في بلجيكا

Organizational Competencies and Innovation Performances: The Case of Large Firms in Belgium

Institute of innovation research Hitotsubashi university-Tokyo-Japan

أ. أهداف الدراسة:

- تقدير فيما إذا كانت الجدارات التنظيمية للشركات الكبيرة تؤثر على الأداء الإبداعي.

ب. منهجية الدراسة:

تشكل مجتمع البحث من الشركات الكبيرة في بلجيكا وشملت عينة الدراسة الرؤساء التنفيذيين لـ 1301 شركة كبيرة نشطة في جميع القطاعات في بلجيكا، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان، حيث تم قياس 40 جدارة تنظيمية فرعية التي تم تجميعها في سبعة جدارات تنظيمية واسعة مرتبطة بعملية الإبداع لكل جدارة كبيرة، وتحليل عنصر رئيسي لتوضيح ما إذا كانت الجدارات الفرعية مرتبطة بمؤشرات الإبداع الإداري، من خلال استبيان مسح أصلي لـ 148 شركة كبيرة في بلجيكا، وكانت نسبة الاستجابة 11 %، إلى حد كبير أعلى بالنسبة للشركات الكبرى (22 % بالنسبة للشركات التي لديها أكثر من 500 موظف)، وتمت الدراسة بالمنهج الوصفي، لدراسة متغيرات الدراسة.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة:

- أن المخرجات المرتبطة بمؤشرات الأداء المبدع ترتبط بغالبية الجدارات التنظيمية، في حين أن قوة البحث والتطوير ترتبط فقط مع جدارتين اثنتين هما: جدارة تطوير ثقافة الإبداع، ودارة التمويل الداخلي للإبداع؛
- أن الأداء المبدع هو ليس فقط دالة الاستثمار لابتكار المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة، بل أيضا دالة العملية التنظيمية للأنشطة الإبداعية الأساسية.
- أن الشركات تدرك الأهمية الإستراتيجية لجدارات الإبداع، ولكنها تفشل في تحقيق خطوات عملية لتطوير هذه الجدارات، والشركات الكبيرة العالمية أفضل تحكما في جدارات الإبداع من الشركات الصغيرة، وأن الشركات الصغيرة تقوم بتوزيع الحصة الأكبر من الأرباح في المشاريع المالية المبدعة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الفرص التكنولوجية بين جدارات الإبداع، والشركات الأجنبية تستثمر بنسبة قليلة في البحث التطوير مقارنة بالشركات المحلية.

ثانيا: تعقيب على الدراسات السابقة

1- بالنسبة للأبعاد المستخدمة وللأهداف التي سعت إليها الدراسات

- اتفقت كل من دراسة (المحاسنه، الخرشه، 2015) ودراسة (Kolibačova, 2014) ودراسة (العزاوي، الطائي، 2014) ودراسة (راضي، 2012) ودراسة (جاسم، 2012) على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي أساليب التنظيم والإدارة المبنية على الابداع الإداري المتمثلة في: الأداء، التغيير التنظيمي وعملية ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة على الجدارات الجوهرية، وبالتالي ركزت على نوع الجدارات الأساسية والخاصة التي تزيد من تميز المنظمة ومن قدرتها التنافسية وبالتالي الأداء المؤسسي الإبداعي، إلا أن الدراسة الأولى لم تحدد ما إذا كان لجنس العامل علاقة بالتأثير على الجدارات الجوهرية وهو ما توصلت إليه الدراسة الثانية (Kolibačova, 2014) إلى أن جنس مقيّم الأداء له دور في جدارة عملية التقييم.
- كما أكدت دراسة (الجبلي، 2015) ودراسة (جاسم، 2012) على علاقة أبعاد الجدارات التنظيمية الممثلة في المعرفة والتعلم التنظيمي على المتغير التابع الإبداع وممارسته وتعزيزه وذلك بوجود علاقة ارتباط طردية وموجبة وتأثير إيجابي.
- واتفقت كل من دراسة (Rylková, Sebestova, 2011)، دراسة (Zdzistawa, Katarzyna, 2014)، دراسة (Peeters, Potterie, 2003) ودراسة (جاسم، 2012) على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الجدارات والإبداع حيث ترتبط فعالية تنفيذ الإبداع ارتباطاً وثيقاً بفعالية المدير الجدير، كما

تطرت دراسة (عزمي، شي عمر، حمزة، 2018) إلى أن الإبداع يعمل كوسيط جزئي بين الجدارات الريادية ونجاح الأعمال.

طبقا لما سبق وبعد تحليل الدراسات السابقة من جانب ابعاد المتغيرات خلصنا الى أن الجدارات التنظيمية بأنواعها الجوهرية والوظيفية والإدارية والسلوكية منها، وأيضا الإبداع الإداري يعتمدوا على العديد من الأبعاد والعوامل التي استفدنا منها في تحديد مشكلة هذه الدراسة، وكانت أهم هذه العوامل ما يلي:

- سياسة الاختيار؛
- التفوق التنظيمي؛
- الأداء المؤسسي؛
- التغيير التنظيمي؛
- المهارات القيادية؛
- تطوير المنتجات؛
- ابتكار المنتجات.

2- بالنسبة للمنهج المتبع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة

اعتمدت معظم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية على المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة لمناسبتة لموضوعات الدراسات من هذا النوع، فيما استخدمت دراسة (الجبلي، 2015) منهج المقارنة للمقارنة بين مدى تطبيق إدارة المعرفة لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض والموظفون العاملون بإدارة الوقاية من الحريق في شركة ارامكو السعودية ومستوى الإبداع لديهم، واستخدمت دراسة (Kolibačova, 2014) المنهج الوثائقي من خلال تحليل وثائق المؤسسة.

كما اعتمدت الدراسات على عينات أغلبها عشوائية مع الاختلاف في حجم العينة، واستخدمت معظمها الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة الى المقابلة، مع الاختلاف في مجال التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة من دراسة لأخرى، مثل دراسة (العولقي، 2018)، دراسة (جاسم، 2012)، فيما اعتمدت دراسة (Potterie, Peeters, 2003) على العينة القصدية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والأبعاد التي تتضمنها.

3-التعقيب العام على الدراسات السابقة

-اشتركت معظم الدراسات في علاقة بعض أبعاد الجدارات بالإبداع الإداري، كما ركزت على بعض الأبعاد بأنها ذات أهمية وتأثير على الإبداع الإداري.

-استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة، ومعظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

-تنوعت المناهج التي تم توظيفها في الدراسات رغم أن الأغلبية استخدمت المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما ذكر أعلاه، حيث كان المنهج الوثائقي والمقارن من بينها.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العلاقة بين الجداريات التنظيمية والإبداع الإداري، وبناء على ذلك تم وضع أهم الأبعاد الأساسية المكونة للجداريات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري.

4- مدى استفادتنا من الدراسات السابقة

- معرفتنا من الدراسات السابقة كانت في تحديد أبعاد الجداريات التنظيمية، ومعرفة الإبداع الإداري والعلاقة بينهم.

- الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم الخلفية المعرفية للدراسة الحالية.

- معرفتنا من الدراسات التي تناولت الجداريات التنظيمية بأنواعها وعلاقتها بالإبداع الإداري، المصطلحات والترابط بين المواضيع حتى يتسنى لنا جمع المعلومات التي سنتبع في الدراسة الحالية.

- التعرف على ميدان الدراسات السابقة لتحديد الفروق والنقاط المشتركة.

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري.

- تم الاطلاع على الخطوات والإجراءات التي اتبعتها تلك الدراسات وكيفية تصميم أدوات الدراسة.

- استفادتنا من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ركزت هذه الدراسة على أبعاد الجداريات التنظيمية والإبداع الإداري دراسة ميدانية على دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر.

- تحديد العلاقة بين الجداريات التنظيمية والإبداع الإداري دراسة ميدانية على دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، فحسب اطلاعنا يوجد القليل من الدراسات التي ركزت على بعض أبعاد المتغيرين مع بعض خاصة في المؤسسات العمومية وفي مجال الرياضة تحديداً.

- اهتمت هذه الدراسة بالجداريات التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، لما لها من ثقل في المجتمع الجزائري لاسيما أنها تخص أكبر نسبة في المجتمع ألا وهي الشباب بالإضافة إلى باقي الشرائح في المجتمع، ولتعلقها بصحة وسلامة الإنسان واستقطابها لنسب كبيرة من المجتمع في مجالها، بالإضافة إلى دورها في صناعة الأبطال على المستوى المحلي والدولي.

جدول رقم (15): نتائج الدراسات السابقة حول "أبعاد الجدارات التنظيمية ودورها في تحقيق بالإبداع الإداري"

الدراسات التي ركزت على أبعاد الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري	
توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد كل من الجدارات الجوهرية والوظيفية بأبعادها المختلفة (القيادة التحويلية، التمكين، الاختيار، العمل الجماعي) مع أبعاد الابداع الاداري (التفوق التنظيمي، الأداء المؤسسي، التغيير التنظيمي)	دراسة (عزوق، 2017)، دراسة (حسن ، 2016)، دراسة (خلف،2016)، دراسة (المحاسنه، الخرشه، 2015)، دراسة (راضي،2012)
التعرف على أبعاد ومقاييس الجدارات وتقييم مدى توافر مستويات الجدارات ومدى إدراك الفئات المختلفة لها	دراسة (العزاوي، الطائي، 2014)، دراسة (مهدي، 2014)
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المستهدفة حول مدى توافر أبعاد الجدارات	دراسة (Kolibačova1، 2014)
توجد علاقات ارتباط معنوية بين كل بعد المعرفة سواء كوسيط بين الجدارات والابداع الاداري أو كبعد رئيسي للجدارات الجوهرية وتنمية الإبداع الاداري	دراسة (العولقي، 2018)، دراسة (الجبلي، 2015)، دراسة (Zdzistawa , Katarzyna، 2014)، دراسة (جاسم، 2012)، دراسة (Rylková، Sebestova، 2011)
اعتبرت الابداع متغيراً تابعاً يتأثر بمجموعة من المفاهيم والأبعاد أهمها (الأداء المؤسسي)	دراسة (Potterie ،Peeters، 2003)، دراسة (Kolibačova، 2014)
ركزت على 12 بعد للجدارات لتنظيم المشاريع التي تؤدي للإبداع	دراسة (عزمي، شي عمر، حمزة، 2018)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الدراسات السابقة

ثالثاً: الفجوة البحثية

شكل رقم (28): الفجوة البحثية



المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة الميدانية

في إطار التعرف على دور الجداريات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية العمومية، تم التقرب من دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر؛ حيث تم اعتماد مبدأ الانتشار الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة، وذلك بتغطية ناحية واحدة على الأقل من مجموع جهات الجزائر الأربعة (الشرق، الغرب، الشمال، الجنوب)، من خلال توزيع استبيان تم تصميمه من طرفنا، وإجراء مقابلات مع المسيرين؛ بحيث يتناول هذا المطلب منهجية الدراسة ووصفا لمجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني للدراسة

اشتملت الدراسة على جملة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الناشطة في مجال الرياضة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويكون مركز كل ديوان في مقر الولاية، وتمثلت في دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات الثمانية التي تم دراستها من تعداد 48 ديوان متواجدين على مستوى الوطن في الآتي: الجزائر، الأغواط، البليدة، إليزي، سطيف، غرداية ورقلة، وهران، بوحداثا الرياضية البالغ عددها 28 وحدة، حيث لكل مؤسسة مجال جغرافي ونشاطات رياضية تميزها.

أ- تعريف بديوان المركب المتعدد الرياضات

تحتل المركبات المتعددة الرياضات مكانة خاصة بين المنشآت الرياضية المشيدة على مستوى الجزائر كمجمعات بناء متعددة الخدمات الرياضية يحتاجها السوق، من خلال توفير الظروف لممارسة الأساليب المختلفة للأنشطة الرياضية (التدريب الرياضي، التعليم الرياضي، الرياضة التنافسية، الرياضة الترفيهية، الرياضة المدرسية، الرياضة العلاجية)، لمختلف فئات المجتمع (الأطفال، الشباب، الكبار، الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، لاعبي النخب)، وتحتوي هذه المركبات على وحدة رياضية أو أكثر تتمثل في: ملعب تدريب، ملاعب رئيسية وثانوية، قاعات رياضية، ومرافق مثل غرف تغيير الملابس، والسكن الوظيفي، ومخازن، وسيارة الإسعاف، وأماكن عمل الموظفين، والإدارة، وغرف التدليك مع حمامات البخار، والاستلقاء تحت أشعة الشمس، مساحات الجمهور، المدرجات، مساحات للاسترخاء والترفيه، إضافة إلى أماكن ومساحات للوصول إلى الوحدات والمرافق المختلفة تشمل: الممرات، المصاعد، أماكن وقوف السيارات: الإشارات أو اللافتات (تتضمن التعليمات العامة، لوحات التسجيل، تسميات واتجاهات المرافق) وغيرها.

وتحتوي الوحدات الرياضية الكبيرة مثل ملاعب كرة القدم والقاعات المتعددة الرياضات والمسابع وما إلى ذلك، على عدد متزايد من المحلات التجارية يتم تأجيرها عادةً لأشخاص آخرين من خارج المؤسسة، وتمثل مصدراً هاماً لإيرادات المؤسسة الرياضية يتم استغلاله في تغطية بعض مصاريف الصيانة والتأمين.. الخ.

يعود تاريخ تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات إلى عام 2005، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22، حيث تطرق للأمر التنظيمية المتعلقة بتسيير الدواوين، إذ يُنظّم الديوان في أقسام ووحدات، ويضم كل ديوان ما يأتي¹:

- قسم الإدارة والمالية.

- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.

- وحدات حسب المنشآت الرياضية.

وتتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية، وبهذه الصفة تُكلف بما يأتي²:

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهيكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.

- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بانجازها.

- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:

● المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للدواوين.

● التدريبات التحضيرية للرياضيين.

● تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.

● تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل وهيكل تحت تصرفها.

- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، وعرض الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

إلا أن المرسوم يفتقر إلى جوانب عديدة لم يتم التفصيل فيها، خاصة من جانب تحديد الصلاحيات لرؤساء الأقسام والوحدات، حيث في كثير من الأحيان يتم التصادم بين مديري الدواوين ورؤساء أقسامهم ووحداتهم بهذا الخصوص بسبب التداخل في الأعمال والسلطة التسييرية، وهو ما يُعطلّ التقدم والتطور في العمل ويُحد من

¹ المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22، المادة 17، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، ص 15.

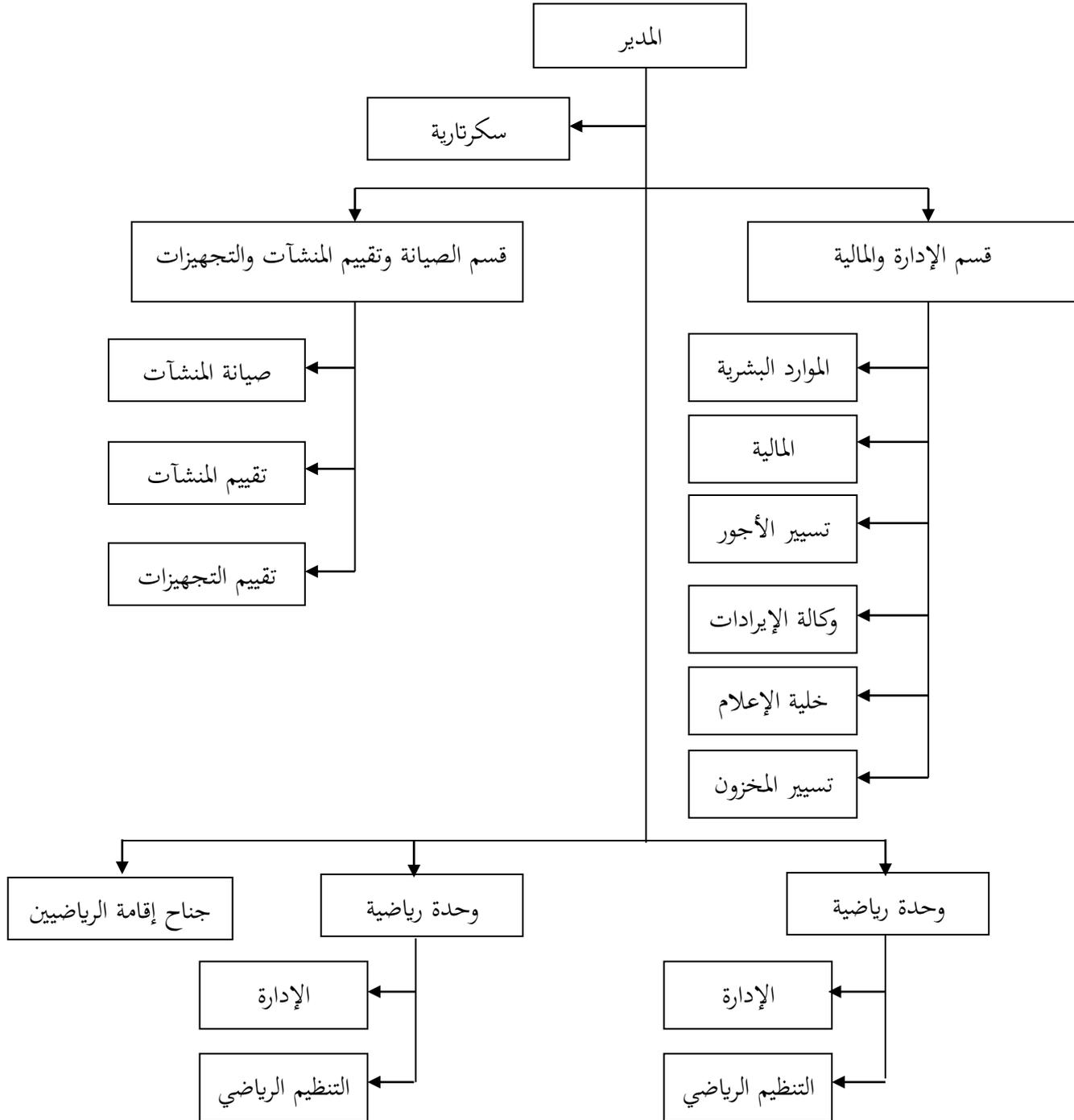
² نفس المرجع، المادة 4، ص 13.

الإبداع، ويخلق مشاحنات أحيانا بينهم، كما يفتقر المرسوم إلى توضيح الصفة القانونية لممثل العمال ضمن مجلس الإدارة، إن كان نقابياً أم لا وحدود صلاحياته وتمثيله، كما لا يحتوي المرسوم على كيفية استغلال ممتلكات المؤسسة الرياضية التي يتم كراؤها للخواص، وسبل ذلك في حالة استغلالها من طرف التنظيمات الداخلية للمؤسسة.

والتغيير الذي طرأ على المركبات التي تم إنشائها في السنوات الأخيرة شمل مفهوم البناء والغرض من المرافق، حيث اقترن بالتغيرات الثقافية والتكنولوجية والاجتماعية الأخيرة الحاصلة على مستوى العالم ككل، ففي مجال البناء تُركز على أن تكون الأشكال المعمارية وفق النمط المعماري لكل منطقة متواجد بها المركب الرياضي وذلك للتنوع الكبير الغني لمختلف مناطق الوطن، كما ينبغي أي تكتسب شكلاً عالمياً وهذا يعني ضرورة أن يمزج المهندسون المعماريون تصميماتهم بين الحضارة والمعاصرة حفاظاً على التقاليد وتماشياً مع التطورات العالمية، فهي تعكس الثقافة الفريدة من نوعها وتكنولوجيا البناء، فكل مبنى يعكس البيئة المتواجد بها، فمنذ ذلك الحين كان هناك تشديد خاص على الجودة الجمالية والوظيفية.

وللمؤسسات الرياضية نظام بنائي أي هيكل تنظيمي يرتبط بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة، فيتم وضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات الرياضية مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد والأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات، وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقاً لحجمها ووظائفها، حيث يمثل البناء التنظيمي الظاهر في الشكل (29) نموذجاً لأهم ما يمكن أن يتضمنه الهيكل التنظيمي لديوان مركب ولائي متعدد الرياضات.

شكل (29) البناء التنظيمي لديوان مركب متعدد رياضات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84

وفي الجدول الموالي تسمية دواوين المركبات المتعددة الرياضات التي شملتها الدراسة الميدانية ووحداتها ومكان

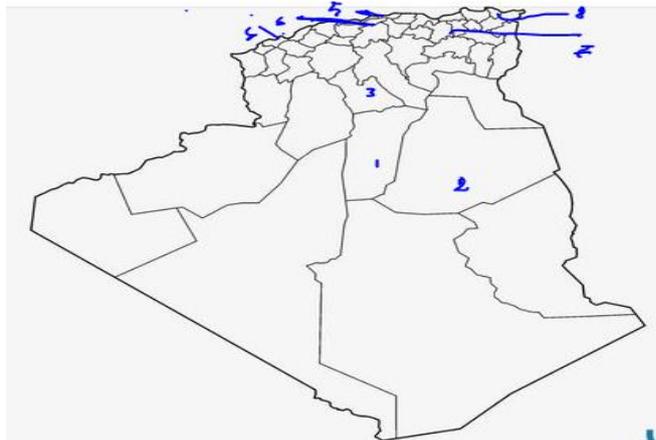
تواجدها، تتبعها بشكل يتضمن الجهات المتواجدة بها على مستوى الجزائر.

جدول (16) الوحدات محل الدراسة الميدانية حسب الولايات

الرقم	تسمية الولاية محل الدراسة	تسمية المؤسسة الرياضية	عدد الوحدات محل الدراسة	الجهة حسب الخريطة
1	الجزائر العاصمة	المركب الأولمبي محمد بوضياف	2	الشمال
2	الأغواط	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الأغواط	3	الجنوب
3	البليدة	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البليدة	3	شمال وسط
4	إليزي	ديوان المركب المتعدد الرياضات إليزي	2	أقصى الجنوب الشرقي
5	سطيف	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سطيف	3	الشرق
6	غرداية	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية غرداية	10	الجنوب
7	ورقلة	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة	3	الجنوب الشرقي
8	وهران	ديوان المركب المتعدد الرياضات "الشهيد احمد زبانه" لولاية وهران	2	الغرب

المصدر من إعداد الطالبة

شكل (30) توزيع المؤسسات الرياضية محل الدراسة عبر الوطن



يجري تحليل الدراسة الميدانية بالوحدات المتواجدة على مستوى الولايات بصفتها تمثل مجمل جهات الوطن من شرق وغرب وشمال وجنوب، فيمثل مركبات الجنوب الجزائري كل من رقم (2، 4، 6، 7) وهي الأغواط، إيزي، غرداية، ورقلة، أما غرب البلاد فيمثلها رقم (8) وهي وهران، ويمثل شمال البلاد كل من رقم (1 و3) وهما الجزائر العاصمة والبليدة، كما يمثل الرقم (5) سطيف شرق البلاد، والغرض من هذا ضمان تحليل دراسة تعطي صورة عن الوضع في المركبات المتواجدة على مستوى جهات الوطن.

ب- أصناف الموارد البشرية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات

إن إدارة المركبات المتعددة الرياضات تتطلب وجود طاقم بشري إداري وتقني يعمل على تقديم خدمة رياضية ذات جودة عالية للمواطنين، وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات تتطلب مهارات عالية من طرف المسيرين، وأهم شيء أن يعرف المسيريون أنواع الوظائف فيها ويحسنون وضعها في أماكنها الملائمة، فكما أن هناك وظائف تابعة للأسلاك المشتركة متعلقة بالعمل الإداري، فإن هناك أيضا وظائف مرتبطة بالمرفق الرياضي، وقد تختلف من مرفق لآخر حسب حجم المؤسسة ونوعية النشاطات الرياضية التي تمارس فيها، حيث تتميز الوظائف بالمرونة، فالمركبات التي تتضمن وحدات رياضية كثيرة تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين بأصناف مختلفة، على عكس المركبات التي تتضمن وحدة أو وحدتين فقط، فمدير وحدة رياضية صغيرة مثلا عادة ما يمزج مسؤوليات إدارة المرفق مع بعض ويؤديها بنفسه، فيقوم هو بتحضير الميدان وبيع التذاكر وربما نقل عتاد المكتب، لأن ميزانية الوحدة عادة لا تسمح باستقطاب عمال ليقوموا بهذه الأعمال، كما أن صغر حجم الوحدة قد لا يتطلب الكثير من العمال، على عكس الوحدات الكبيرة أو المركبات المتعددة الرياضات الكبيرة الحجم التي غالبا ما يكون لديها فريق عمل يمكنها من القيام بالعديد من الوظائف الأخرى، حيث يتم تصنيف عمال وموظفي الديوان ضمن ثلاث فئات رئيسية تشمل: الأسلاك المشتركة، الأسلاك التقنية، والأعوان المتعاقدون، مثل: مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات، ورئيس وحدة رياضية (قاعة متعددة رياضات، ملعب، مسبح، قاعة متخصصة، فندق للرياضيين... الخ)، ورئيس قسم الإدارة والمالية.. وغيرها، فقد تختلف الوظائف من مركب رياضي لآخر، فمثلا في واحدٍ منها نجد: مُعد الطعام، مُقدمه، منظر المطبخ، مُعد المواد الغذائية، معبئ ومغلف المواد الغذائية، بائع الطعام، وفي مركبات أخرى نجد: مسؤول غسل الأغذية وغيرها، عون استقبال... الخ. وهذه ليست قائمة شاملة لجميع الوظائف فبقية الوظائف في الملحق رقم (04).

كما أنه يتم تدريب معظم الموظفين في المرافق الصغيرة (مركب رياضي صغير أو وحدة رياضية) على وظائف متعددة ومسؤوليات وواجبات حسب ما يقتضيه الحدث أو الظرف، وقد يضطر مدير المرفق الصغير إلى تولي العديد من الواجبات بنفسه.

إذن فهناك العديد من أنواع الوظائف في إدارة المركبات الرياضية، على الرغم من أن كل وظيفة لها أهميتها داخل المؤسسة الرياضية، إلا أن هناك عددا من الوظائف الحاسمة بالنسبة لكل من المرافق الرياضية الداخلية والخارجية.

2- المجال الزمني للدراسة

تعد الانطلاقة الحقيقية للدراسة عند تجسيد الفكرة وتكون هي الشغل الشاغل للباحث، وذلك منذ الاتفاق بين الباحث والمشرف، وقد تم اختيار وضبط الموضوع والانطلاق في رسم ملامحه الأولى بتاريخ 2018/01/02.

بعد جمع الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وجمع المعلومات والبيانات النظرية حوله كان لابد من تحضير المجال الذي يتم إسقاط الإطار النظري عليه، فاقتبار صحة الفرضيات يتطلب تجريبها في أرض الواقع، وعليه تم الشروع في الدراسة الميدانية زمنياً وفق ما يلي:

- **المرحلة الأولى:** عملت الطالبة في هذه المرحلة على إيجاد الميدان المناسب الذي يتماشى وأهداف الدراسة في حدود الإمكانيات المتوفرة، حيث بعد تصميم الاستبيان، تم التنقل إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضات الأربعة المتواجدة في شمال وغرب وشرق الجزائر وهي: الجزائر العاصمة، البليدة، وهران، سطيف، التي تم تحديدها كمجال للدراسة الميدانية لتوزيع الاستبيان على الموظفين والعمال، كما تم إجراء المقابلات مع رؤساء تلك الوحدات، وكانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 2019/09/03.

- **المرحلة الثانية:** تم خلال هذه المرحلة التنقل إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضات الأربعة الأخرى المتواجدة في جنوب الجزائر وهي: غرداية، الأغواط، ورقلة، إليزي، حيث توزيع الاستبيان على الموظفين والعمال، كما تم إجراء المقابلات مع رؤساء تلك الوحدات، وكانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 2020/01/05، ونظرا لبعد المسافة بين كل المؤسسات الشمالية والجنوبية فقد استغرقت الدراسة الميدانية زمنا طويلا نسبيا.

- **المرحلة الثالثة:** شهدت هذه المرحلة توقفاً عن استكمال الدراسة الميدانية خاصة عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة على العمال بسبب انتشار وباء كورونا وغلق الطرق وتوقف العمل بالمؤسسات الرياضية، والتي كانت من نهاية شهر مارس 2020، إلى غاية شهر جويلية الذي تم فيه فتح جزئي داخل الولايات فقط، وهو ما عطل كثيرا إكمال العمل، فاضطررنا إلى اللجوء لعملية تصوير الاستبيانات المتبقية من طرف عمال المؤسسات وإرسالها لنا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما شكل عبئا عليهم.

- **المرحلة الأخيرة:** تميزت بعملية تفرغ الاستبيانات والمقابلات والقيام بالمعالجة الإحصائية وتحليل البيانات والتوصل بحمد الله إلى النتائج المذكورة، وكانت بداية من شهر سبتمبر 2020.

ثانيا: مجتمع الدراسة

وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ورؤساء وحدات وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات والذي يقدر بـ 48 ديوان يضم (2850) عامل وموظف (الموظفين الإداريين وموظفي الأسلاك التقنية والعمال المتعاقدون المكلفون بالأعمال الإدارية) و(300) رئيس وحدة و(48) مدير، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مستوى دواوين المركبات المتواجدة بولايات: الجزائر، الأغواط، البليدة، إليزي، سطيف، غرداية، ورقلة، وهران، والبالغ عددهم ثمانية (08) ووحداتها الثمانية وعشرون (28).

ويعود السبب في اقتصار الدراسة على دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، للأسباب التالية:

- باعتبارها مؤسسات عمومية تتوافق مع أهداف الدراسة بخصوص الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة العمومية.
- مؤسسات تتطلب وجود الإبداع الإداري واستخدام مبدأ الجدارة في العمل.
- تنوع أصناف خدماتها الرياضية.
- حققت نتائج رياضية للأبطال على مستوى محلي قاري وعالمي.
- إستمراريتها في العمل رغم أزمة انخفاض أسعار البترول التي تسببت في انخفاض المداخيل باعتبارها تعتمد على إيرادات الدولة بنسبة 99%.
- ضرورة المؤسسات الرياضية لجميع فئات المجتمع.

ثالثا: عينة الدراسة

إن تواجد الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري بالمنظمات لا يحدث صدفة، بل يخضع لطرق علمية تسعى لاستخلاص لخصائص والمميزات اللازمة لاكتشاف الجدارات ووضعها في أماكنها المناسبة مما يؤدي إلى تحقيقها للإبداع، وهو ما دفعنا لاختيار عينة منتقاة بطريقة منهجية، تتوفر فيها الخصائص اللازمة لإجراء الدراسة وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة في الدراسة بغرض تحقيق أعلى ثقة في النتائج.

وباعتبار أفراد مجتمع العينة هذه كبير جداً ولا يمكن الوصول إليه، تم اختيار تقسيم الجزائر إلى أربعة مناطق (شرق، غرب، وسط، جنوب) لضمان الانتشار الجغرافي في اختيار دواوين المركبات المتعددة الرياضات حسب المناطق الأربعة، وبالتالي اختيار مفردات العينة من المجتمع الكلي للدراسة بالنسبة لخاصية الوظيفة الإدارية والتقنية، وعليه تم تحديد عينة الدراسة في الدواوين الثمانية قيد الدراسة بالأفراد الذين يؤدون مهام إدارية مختلفة وتقنية، وبالتالي تحديد عددها بالطريقة الإحصائية التالية:

$$n = \left(\frac{z}{2m}\right)^2 \dots\dots\dots 1$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N+N-1} \dots\dots 2$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 * 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع البحث N= 2850، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$338n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 2850}{2850 + 384 - 1} \cong$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 338 تقريبا.

جدول (17) حجم العينة لحجم مجتمع معلوم

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
391	1200	140	220	10	10
397	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
302	1500	152	250	24	25
306	1600	155	260	28	30
310	1700	159	270	32	35
313	1800	162	280	36	40
317	1900	165	290	40	45
320	2000	169	300	44	50
322	2200	175	320	48	55
327	2400	181	340	52	60
331	2600	186	360	56	65
335	2800	191	380	59	70
338	3000	196	400	63	75
341	3500	201	420	66	80
346	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Source: Krejcie R. V, & Morgan D.W,(1970),Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

بما أن حجم المجتمع لهذه الدراسة بلغ 2850 عامل وموظف فإن العينة المطلوبة للدراسة هي 338 عامل وموظف على الأقل، وهو ما يؤكد جدول Morgan لتحديد حجم العينة.

وتم الاعتماد على متغيرين للدراسة، هما المتغير المستقل والمتغير التابع، الموضحين في الجدول التالي:

جدول (18) متغيرات الدراسة

المتغيرات	التسمية
المتغير المستقل	الجدارات التنظيمية
المتغير التابع	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والتحليل الإحصائي

يتناول هذا المطلب أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تصميم أداة الدراسة، والأدوات الأخرى التي استخدمناها لجمع بيانات الدراسة، حيث أنه بناءً على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة ومحدودية الوقت والإمكانيات المتاحة، كما يستخدم الباحث العديد من أدوات التحليل الإحصائي بغية التوصل إلى تحقيق أهداف دراسته، وهذا للإلمام بجميع المعطيات والبيانات التي تساعد في دراسته، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية خلال هذه الدراسة نبينها في هذا المطلب، كما سنتطرق لصدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة

تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبيان بالإضافة إلى المقابلة، فالأداة تمثل الوسيلة التي تساعد الباحث على تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان، غير أنه لا يمكن استخدامها عشوائياً، بل تتطلب التحكم في تقنياتها والتعرف على الغرض من استخدامها.

1- الإستبانة

تمثلت أداة الدراسة الأساسية في الإستبانة¹ والتي تم تصميمها كما يلي:

أ. الخطوة الأولى: بناء أداة الدراسة

تم تصميم الإستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الوصول إليها، وبعد الاطلاع على المصادر والمراجع العلمية بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين، وقد تبيننا في إعداد المحاور بعد إضافة البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية)، شكل الأسئلة المغلقة وبعض الأسئلة المفتوحة، وهذا حسب الفرضيات الفرعية من أجل تغطية جميع جوانب الدراسة، وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على ما يلي:

¹ ملحق رقم (01)

- القسم الأول: قسم البيانات الشخصية: اشتملت على المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، وتمثلت هذه المتغيرات في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

- القسم الثاني: محاور الدراسة: اشتملت على محورين وتكونت من (63) عبارة وثلاث أسئلة مفتوحة، موجهة إلى عينة الدراسة، وموزعة على النحو التالي:

• المحور الأول: يضم أسئلة لمعرفة مدى وجود الجدارات التنظيمية بالدواوين، وينقسم إلى ستة أبعاد، وهي

كما يلي:

- ❖ الدوافع ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ الصفات ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ المفهوم الذاتي ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ المعرفة ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ المهارة ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ السلوك ويشتمل على (5) عبارات.

ويُقابل كل فقرة من فقرات المحور الأول قائمة تحمل عبارات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

• المحور الثاني: يضم أسئلة لمعرفة مدى وجود الإبداع الإداري بالدواوين، وينقسم إلى سبعة أبعاد، وهي كما

يلي:

- ❖ طلاقة التفكير ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ المرونة الذهنية ويشتمل على (4) عبارات.
- ❖ الأصالة ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ الإحساس بالمشكلات ويشتمل على (4) عبارات.
- ❖ الخروج عن المألوف ويشتمل على (5) عبارات.
- ❖ المخاطرة ويشتمل على (4) عبارات.
- ❖ دعم وإسناد الإبداع ويشتمل على (6) عبارات.

ب. الخطوة الثانية: عرض الاستبانة على الأساتذة المشرف والمشرف المساعد من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

ج. الخطوة الثالثة: تعديل الاستبانة بشكل أولي، وعرضها على المحكمين¹ وإعادة تعديلها.

¹ ملحق رقم (03).

د. الخطوة الرابعة: توزيع الإستبانة على أفراد العينة.

تم خلال هذه المرحلة توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، بتعداد (400) استبيان، حيث تم استرجاع (302) استبيان، وتم إلغاء استبانة واحدة، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (301) استبيان أي ما نسبته (75.25%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (19) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في عينة عمال الدواوين

النسبة	العدد	البيان
100%	400	عدد الاستثمارات الموزعة
75.5%	302	عدد الاستثمارات الواردة
0.25%	01	عدد الاستثمارات الملغاة
24.5%	98	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
75.25%	301	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

وفيما يلي تفصيل لعدد الاستبيانات المسترجعة حسب الديوان مبينة في الجدول أدناه.

جدول (20) الاستثمارات المسترجعة حسب المؤسسة

نسبة الاسترجاع	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
76%	38	50	المركب الأولمي محمد بوضياف
91.42%	32	35	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الأغواط
88%	44	50	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البليدة
77.5%	31	40	ديوان المركب المتعدد الرياضات إليزي
64%	32	50	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سطيف
65.33%	49	75	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية غرداية
80%	40	50	ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة
70%	35	50	ديوان المركب المتعدد الرياضات "الشهيد احمد زبانه" لولاية وهران
75.25%	301	400	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

هـ. الخطوة الخامسة: إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة.

2- المقابلة

تعتبر أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات، فهي أداة هامة من أدوات جمع البيانات ولا يمكن للباحث الاستغناء عنها، ويقدر ما تظهر علة أنها بسيطة، إلا أنها ترتقي إلى أكثر من مجرد لقاء بين المستجوب والمجيب، فهي تتضمن تقنيات علمية، ليس فقط مجرد تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وتتضمن المقابلة أسئلة لمعرفة آراء المسؤولين من مدراء دواوين ورؤساء وحدات حول دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري وتوجه مؤسساتهم في الاهتمام بمتغيري الدراسة بتعداد (28) مقابلة مع رؤساء الوحدات، و(8) مقابلات مع مدراء الدواوين، وتضمنت المقابلة¹ (18) سؤالاً.

حيث تمثلت أداة الدراسة الثانية في المقابلة والتي تم إجرائها كما يلي:

أ- الخطوة الأولى: الإعداد للمقابلة وتضمن هذا الإعداد ما يلي:

* تحديد الهدف من المقابلة: والذي جاء بعد الرجوع إلى:

- الدراسات السابقة.

- الكتب والمراجع ذات الصلة بالموضوع.

- استشارة ذوي الاختصاص والاهتمام.

- الاستفادة من الخبرات العلمية والبحثية.

* بتصميم دليل المقابلة: حيث قمنا بكتابة الأسئلة مع الأخذ بعين الاعتبار أثناء كتابة الأسئلة التسلسل المنطقي في تدرجها، وترابطها وعدم تداخلها.

* اختبار دليل المقابلة ميدانياً: حيث قمنا بعرضها على محكمين للنظر فيها ومن ثم تطبيقها على مجموعة من أفراد مجتمع البحث للتأكد من سلامة الأسئلة، ومدى فهم أفراد مجتمع البحث لها وعدم تناقضها، ثم يعاد صياغتها صياغة نهائية.

* التطبيق النهائي للدليل: بالنزول إلى الميدان، حيث تزامن إجراء المقابلة مع رؤساء الوحدات والمديرين في دراستنا هذه مع توزيع الاستبيانات نظراً لبعدها المؤسسات ميدان الدراسة عن بعضها البعض، مما تطلب تخصيص بين 15 و30 يوماً لكل وحدة على فترات متفرقة.

كما تم إعداد المبحوثين للمقابلة نفسياً، فباعتماد الطالبة موظفة في أحد دواوين المركبات المتعددة الرياضات كان سهلاً كسب ثقة المبحوثين، وتبادل الثقة معهم والتي تعتبر ضرورية لنجاح المقابلة، فعلاقة الزمالة سهلت نوعاً ما التحضير للمقابلة وإجرائها، من خلال إزالة الحواجز النفسية بينها وبينهم لتمكينهم من الكلام بحرية ودون تكلف، واستشعار الراحة والطمأنينة.

¹ ملحق رقم (02).

ب- الخطوة الثانية: التسجيل

تم اختيار الباحثين على أي التقنيتين تستعمل الطالبة (الكتابة أو التسجيل) فتم الاتفاق على الكتابة، وهذا بعد إقناعهم بأن هذا العمل ضروري في عملية البحث ولا يستفيد منه أي طرف آخر وأن المعلومات المستقاة تخضع للسرية، ثم بعد قمتنا بتفريغ الإجابات المدونة في استمارات المقابلة على دون تأويل بكل موضوعية.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

تهدف الدراسة إلى توضيح دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة العمومية بدراسة حالة دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال تصميم الاستبيان المذكور سابقا الذي تم إعداده لهذا الغرض، وقد تم تفريغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام الأساليب والبرامج التالية:

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للمستجوبين.
- المتوسط الحسابي للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة العبارات.
- مؤشر الأهمية النسبية (Relative Importance Index) RII.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسها، فتم استخدام بيرسون، كما استخدم في تحديد مدى قوة الارتباط والعلاقة بين الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري.
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples Test T لاختبار الفروق حسب متغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova F لاختبار الفروق حسب متغيرات السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.
- الانحدار البسيط لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل الجدارات التنظيمية على تحقيق الإبداع الإداري، وقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS 22 مع EXEL 2007.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق الأداة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يعبر الصدق عن شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، حتى تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكّمين كما سنقوم بقياس ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون.

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء في الهيئة التدريسية داخل وخارج الوطن، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان النهائي، والتأكد من صدق وملائمة عبارات الإستبانة لتحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة، وقد طُورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين، حيث عُدلت الإستبانة ووضعت في صورتها النهائية.
- **الصدق البنائي:** بالإضافة إلى الصدق الظاهري قامت الطالبة بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور وأبعاده كما يلي:

جدول (21) معاملات الارتباط بين محاور الجدارات التنظيمية وأبعاده

البدع	قيمة الارتباط	الدالة الإحصائية
الدوافع	**0.530	0.000
الصفات	**0.476	0.000
المفهوم الذاتي	**0.535	0.000
المعرفة	**0.435	0.000
المهارة	**0.727	0.000
السلوك	**0.474	0.000

يلاحظ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (21)، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد (الدوافع، الصفات، المفهوم الذاتي، المعرفة، المهارة، السلوك) ومحور (الجدارات التنظيمية) دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وأن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين 0.435 و 0.727، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة، وبذلك تعتبر المحاور فيما بينها صادقة لما وُضعت لقياسه.

جدول (22) معاملات الارتباط بين محور الإبداع الإداري وأبعاده

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	البعد
0.000	**0.593	طلاقة التفكير
0.000	**0.527	المرونة الذهنية
0.000	**0.437	الأصالة
0.000	**0.435	الإحساس بالمشكلات
0.000	**0.762	الخروج عن المألوف
0.000	**0.520	المخاطرة
0.000	**0.564	دعم وإسناد الإبداع

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (22)، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد (طلاقة التفكير، المرونة الذهنية، الأصالة، الإحساس بالمشكلات، الخروج عن المألوف، المخاطرة، دعم وإسناد الإبداع) ومحور الإبداع الإداري دالة إحصائية عند مستوى 0.01، وأن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين 0.435 و0.762، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة، وبذلك تعتبر المحاور فيما بينها صادقة لما وُضعت لقياسه.

2- قياس ثبات الاستبانة

ويعني ذلك إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي إعطائه نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول (23) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الجدارات التنظيمية	30	0,712
الإبداع الإداري	33	0,679
الإستبانة ككل	63	0,947

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (23) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (الجدارات التنظيمية) والذي تضمن (30) عبارة درجة 71.20 % وهي درجة عالية،

كما أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الإبداع الإداري) والذي تضمن (33) عبارة كان بدرجة 67.90% وهي درجة عالية أيضا.

أما معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان البالغ عددها (63) فكان بدرجة 94.70% وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

خصصنا هذا المبحث لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها من خلال عرض خصائص الدراسة وتحليل محاور الدراسة واستخلاص النتائج المتحصل عليها، بهدف الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بداية دراستنا، وكذا تقديم توصيات تتعلق بموضوع الدراسة.

وفي هذا الإطار سنسلط الضوء في هذا المبحث على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وفق التقسيم التالي:

● المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

● المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

● المطلب الثالث: مناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

نقصد بخصائص العينة السمات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة، وفي ما يلي عرض لهذه الخصائص:

- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (24) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
77.3 %	235	ذكور
21.7 %	66	إناث
100 %	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (24) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 77.3 % من أفراد دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 21.7 % وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذكور، وذلك قد يرجع لطبيعة النشاط للفكرة الخاطئة المنتشرة بالمجتمع نسبياً والتي تعتبر العمل في المؤسسات الرياضية يليق بالذكور أكثر، رغم أنه عمل إداري تسييري كباقي القطاعات التابعة للوظيفة العمومية.

- توزيع العينة حسب السن

جدول (25) توزيع عينة دراسة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
17.6%	53	أقل من 30 سنة
49.5%	149	من 30 إلى 40 سنة
32.9%	99	أكثر من 40 سنة
100%	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (25) أن 149 من أفراد عينة دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر والذين يمثلون ما نسبته 49.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30-40 سنة، وهم الأكثر بالنسبة لإجمالي أفراد العينة، وهذا راجع بالدرجة الأولى لسياسة التوظيف المتوقفة منذ أكثر من خمس سنوات، والتي جعلت أقل فئة عمرية تعمل بالدواوين بتعداد 53 عامل البالغة نسبتها 17.6% كانت لمن هم أعمارهم أقل من 30 سنة، فهذا التوقف عطلّ توظيف الشباب الصغار في السن مما زاد من ارتفاع عمر المتواجدين خلال كل هذه السنوات؛ حيث ترجع الدولة أسباب توقيف التوظيف لقطاع الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى باستثناء التربية والتكوين والتكوين والصحة والتعليم العالي، إلى المداخيل التي انخفضت من جراء الأزمة العالمية للبتول في السنوات الأخيرة.

- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (26) توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
46.7%	139	ثانوي فأقل
37.1%	113	جامعي (تدرج)
8.6%	26	جامعي (ما بعد التدرج)
7.6%	23	تكوين آخر
100%	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (26) أن 139 من أفراد عينة المؤسسة والذين يمثلون ما نسبته 46.7% من إجمالي الأفراد حاصلين على المستوى الثانوي فأقل، وهم الأكثر بالنسبة لإجمالي أفراد الدراسة، وهذا يتماشى مع سياسة

القطاع الحالية والتي تقتضي توظيف عمال بمستويات غير مرتفعة لأداء أعمال تناسب مستواهم، بينما 113 من عمال الدواوين بما نسبته 37.1% هم من الحاصلين على المستوى الجامعي (التدرج) والتي تمثل أغلبها الإطارات التقنية المكلفة بالنشاط الرياضي، وهي نسبة لا بأس بها لكن تبقى غير كافية، فتطوير المؤسسات الرياضية يقتضي توظيف هذه الفئة خاصة ذوي الاختصاص الإداري، كما تتضمن الدواوين في تعداد أفرادها الحاصلين على مستوى الجامعي (ما بعد التدرج) وهو شيء إيجابي لكن التشريعات لم تعطيهم مكانتهم لوضع الإضافة اللازمة في المجال الإداري الإبداعي، كما توجد فئة حاصلة على تكوين في مجالات أخرى بنسبة 7.6%.

- توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (27) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
60.1%	181	موظف إداري
34.9%	105	إطار تقني
5%	15	عون متعاقد
100%	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (27) أن 181 من أفراد عينة الدراسة موظفين إداريين ويمثلون نسبة 60.1% وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 105 منهم يمثلون ما نسبته 34.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم إطارات تقنية، فيما يشكل الأفراد المتعاقدون 5% بتعداد 15 عاملاً، وتفسير هذه النتيجة بكون أولاً الإستبانة كانت حول موضوع يتعلق بالأفراد الذين يمارسون أعمالاً إدارية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى كون أغلب الإداريين أصحاب الدرجة الوظيفية الأقل هم الأكثر في أغلب المنظمات.

- توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (28) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	السنوات
17.6%	53	أقل من 5 سنوات
46.5%	140	من 5 إلى 10 سنوات
35.9%	108	أكثر من 10 سنوات
100%	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (28) أن 140 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 46.5% سنوات خدمتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما 108 منهم يمثلون ما نسبته 35.9% من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم في العمل أكثر من 10 سنوات، مقابل 53 منهم يمثلون ما نسبته 17.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم في العمل اقل من 5 سنوات، وتتسق هذه النتيجة مع متغيري العمر والمستوى الوظيفي، حيث أن توقف التوظيف لفترة أكثر من 6 سنوات جعلت الفئة الوسطى (من 5 إلى 10 سنوات) تكون في ريادة الخبرة، حيث كانوا يمثلون الأغلبية قبل سنوات التوقف بخبرة اقل من 5 سنوات.

ثانياً: عرض نتائج المحور الأول واقع الجدارات التنظيمية

لقد كانت إجابات كل عبارة في المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي، كما هو موضح في الجدول (29) أدناه، وهذا المقياس مكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة.

جدول (29) درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مؤشر الأهمية النسبية RII (Relative Importance Index) وفق مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء RII مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية الموضح في الجدول (30)، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج.

جدول (30) مقياس تحديد الأهمية النسبية ل RII

الأهمية	مرتفع	فوق المتوسط	متوسط	دون المتوسط	منخفض
الدرجة	$0.8 \leq RII \leq 1$	$0.6 \leq RII \leq 0.8$	$0.4 \leq RII \leq 0.6$	$0.2 \leq RII \leq 0.4$	$0 \leq RII \leq 0.2$

المصدر: Akadiri O.P, Development of a Multi-Criteria Approach for the Selection of

Sustainable Materials for Building Projects, PhD Thesis, University of Wolverhampton, Wolverhampton, UK, 2011.

فلغرض إيجاد الأهمية النسبية لكل عبارة ولكل بعد، تم اعتماد وزن افتراضي لكل عامل على مقياس أهمية ليكارت الخماسي الذي يتكون (1 - 5)، وتم إيجاد الأهمية النسبية لكل عبارة وبعد باستخدام المعادلة الآتية:

$$*100RII = \frac{\sum W}{AN}$$

$$RII = \frac{5n5 + 4n4 + 3n3 + 2n2 + 1n1}{5 * N}$$

حيث أن:

R_{II} = الأهمية النسبية لكل عبارة وبعد

W = الوزن * عدد الأفراد المجيبين

N = حجم عينة الاستبيان

يمكن تلخيص نتائج مؤشر الأهمية النسبية R_{II} لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور الذي تضمن (6) أبعاد بتعداد (30) عبارة في الجداول أدناه.

1- بُعد الدوافع: للتعرف على مدى وجود الدوافع لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية R_{II} لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الدوافع في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (31) تحليل إجابات العمال لمستوى الدوافع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	مؤشر الأهمية النسبية R_{II}	مستوى الأهمية	الترتيب بالنسبة للبعد	الترتيب بالنسبة للمتغير
01	أمارس عملي بجد وأحرص على إكماله في الوقت المحدد بشكل دائم	4.32	0.87	مرتفع	1	4
02	أتوقع نتائج أفعالي قبل أن أبدأ بأي عمل	4.07	0.81	مرتفع	2	16
03	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد	3.59	0.72	فوق المتوسط	4	26
04	لدي صورة واضحة لمستقبلي	3.37	0.67	فوق المتوسط	5	29
05	توجد في المؤسسة وسائل ترفيه رياضية ترفع من معنوياتي في العمل	3.68	0.74	فوق المتوسط	3	24
	الكلي	3.81	0.76	فوق المتوسط	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود الدوافع بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 76% ، وبمتوسط حسابي قدره (3.81 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات الدوافع للدواوين تتراوح بين 4.32 و 3.37، وهو ما يثبت تأكيد العاملين والموظفين على أهمية الدوافع في أدائهم لعملهم، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (01) وهي "أمارس عملي بجد وأحرص على إكماله في الوقت المحدد بشكل دائم" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والرابعة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (87%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والسادسة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم

(02) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "أتوقع نتائج أفعالي قبل أن أبدأ بأي عمل"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والرابعة والعشرون بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (05) بمؤشر فوق المتوسط قدره (74%) والتي تنص "توجد في المؤسسة وسائل ترفيه رياضية ترفع من معنوياتي في العمل"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والسادسة والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (03) بمؤشر فوق المتوسط قدره (72%) والتي تنص على "أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد"، كما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والتاسعة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (67%) والتي تنص على "لدي صورة واضحة لمستقبلي".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز ملامح الدوافع لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في جدية ممارسة العمل والحرص على إتمامه في الوقت المحدد، وتفسر هذه النتيجة أن العمال لديهم عامل يثير استجابة الفرد لمواقف العمل يشمل الاهتمام بالعمل في حد ذاته لذا فالاستثمار في القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية وهي جدارة مهمة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (مهدي، 2014) التي أشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود الدافع إلا أن الحافز تبقى مكانته مهمة لدى المورد البشري، فالتحفيز هو احد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وهذا الأثر يمكن ملاحظته من خلال مستوى معنويات العاملين.

2- بعد الصفات: للتعرف على مدى وجود الصفات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الصفات في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (32) تحليل إجابات العمال لمستوى الصفات

الترتيب	الترتيب	مستوى	مؤشر الأهمية النسبية	المتوسط	العبارة	رقم
بالنسبة للمتغير	بالنسبة للبعد	الأهمية	RII			العبارة
17	4	مرتفع	0.81	4.04	المسؤولين لديهم ثقة في شخصي	06
11	3	مرتفع	0.84	4.17	امتلك ثقة الزملاء في العمل	07
21	5	فوق المتوسط	0.79	3.92	أساعد زملائي في أعمالهم في الوحدات الأخرى إذا طلبوا مني ذلك	08
12	2	مرتفع	0.84	4.21	أتجنب الأساليب الخشنة واتبه إلى كلماتي	09
5	1	مرتفع	0.87	4.32	لدي ثقة في النفس لتحقيق أهدافي العملية مهما صعبت	10
/	/	مرتفع	0.83	4.13	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود الصفات بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 83% ، وبمتوسط حسابي قدره (4.13 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات الصفات للدواوين تتراوح بين 4.32 و3.92، وهو ما يثبت تأكيد العاملين والموظفين على أهمية الصفات في تأدية العمل بنجاح، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (10) وهي "لدي ثقة في النفس لتحقيق أهدافي العملية مهما صعبت" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والخامسة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (87%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والثانية عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (09) بمؤشر مرتفع قدره (84%) والتي تنص "أبتحب الأساليب الخشنة وانتبه إلى كلماتي"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والحادية عشرة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (07) بمؤشر مرتفع قدره (84%) والتي تنص "امتلك ثقة الزملاء في العمل"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والسابعة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (06) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص على "المسؤولين لديهم ثقة في شخصي"، كما جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والواحدة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (79%) والتي تنص على "أساعد زملائي في أعمالهم في الوحدات الأخرى إذا طلبوا مني ذلك".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز ملامح الصفات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في الثقة في النفس التي يمتلكها العمال والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم العملية متحدّين بذلك الصعوبات التي قد تواجههم، وتفسر هذه النتيجة أن العمال لديهم عامل الإيمان بالقدرة على أداء العمل والذي يؤدي بالضرورة إلى النجاح في الأداء والنهوض بأعباء العمل المطلوب.

3- بُعد المفهوم الذاتي: للتعرف على مدى وجود المفهوم الذاتي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المفهوم الذاتي في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (33) تحليل إجابات العمال لمستوى المفهوم الذاتي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	مؤشر الأهمية RII النسبية	مستوى الأهمية	الترتيب بالنسبة للبعد	الترتيب بالنسبة للمتغير
11	أعرف نقاط القوة والضعف في شخصي جيدا	3.67	0.74	فوق المتوسط	5	25
12	أجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصا للتعلم وتوسيع الخبرة	4.03	0.81	مرتفع	4	18
13	أعمل دائما على بث روح الحماس والدافعية في ذاتي	4.17	0.84	مرتفع	2	13
14	أتمتع بمرونة في تغيير العمل حسب الظروف	4.31	0.84	مرتفع	1	14
15	أهتم كثيرا بملاحظات الآخرين وأصغي لها وأحاول تفهمها	4.04	0.81	مرتفع	3	19
	الكلية	4.05	0.81	مرتفع	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود المفهوم الذاتي بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.05 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات المفهوم الذاتي للدواوين تتراوح بين 3.67 و 4.31، وهو ما يثبت تأكيد العاملين والموظفين على أهمية المفهوم الذاتي في العمل، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (14) وهي "أتمتع بمرونة في تغيير العمل حسب الظروف" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والرابعة عشرة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (84%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والثالثة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (13) بمؤشر مرتفع قدره (84%) والتي تنص "أعمل دائما على بث روح الحماس والدافعية في ذاتي"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والتاسعة عشرة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (15) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "أهتم كثيرا بملاحظات الآخرين وأصغي لها وأحاول تفهمها"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثامنة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (12) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص على "أجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصا للتعلم وتوسيع الخبرة"، كما جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والخامسة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (75%) والتي تنص على "أعرف نقاط القوة والضعف في شخصي جيدا".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز ملامح المفهوم الذاتي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في المرونة في تغيير العمل، وتفسر هذه النتيجة أن العمال يسعون بانتهاج سلوك عمل في أصله تكيف مع التغيرات التي قد تحدث في العمل فتحقيق التوازن بين مختلف حاجات العامل النفسية والاجتماعية تطلب معرفة الفرد لذاته وتقبله لها وهي جدارة مطلوب وجودها بشدة لدى عمال الديوان.

4- بُعد المعرفة: للتعرف على مدى وجود المعرفة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المعرفة في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (34) تحليل إجابات العمال لمستوى المعرفة

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية RII	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
22	5	فوق المتوسط	0.79	3.93	يمكنني الوصول إلى المعرفة اللازمة لأداء مهامي	16
15	4	مرتفع	0.82	4.10	لدي اطلاع واسع في مجال عملي وأنا ملم به تماما	17
6	2	مرتفع	0.87	4.36	أعمل دائما على تجديد المعارف التي امتلكها	18
2	1	مرتفع	0.90	4.49	أحافظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي أحصل عليها	19
10	3	مرتفع	0.85	4.23	لدي الخبرة الكافية لتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها	20
/	/	مرتفع	0.81	4.22	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود المعرفة بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.22 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات الصفات للدواوين تتراوح بين 4.49 و3.93، وهو ما يثبت مدى اكتساب العاملين والموظفين للمعرفة وأهميتها في تأديتهم للعمل، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبرة رقم (19) وهي "أحافظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي أحصل عليها" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والثانية بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها

بمؤشر مرتفع قدره (90%) فهي ذات أهمية بالغة، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والسادسة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (18) بمؤشر مرتفع قدره (87%) والتي تنص "أعمل دائما على تجديد المعارف التي امتلكها"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والعاشره بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (20) بمؤشر مرتفع قدره (85%) والتي تنص "لدي الخبرة الكافية لتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والخامسة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (17) بمؤشر مرتفع قدره (82%) والتي تنص على "لدي اطلاع واسع في مجال عملي وأنا ملم به تماما"، كما جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والثانية والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (79%) والتي تنص على "يمكنني الوصول إلى المعرفة اللازمة لأداء مهامي".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز ملامح مستوى المعرفة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في الحفاظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تكون بين أيدي العمال، وتفسر هذه النتيجة أن العمال يحافظون على مبادئ المعرفة والتي من بينها الأمن المعلوماتي، فالسرية من أخلاقيات العمل، كما أنهم يولون اهتمام كبير لتخزين المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة مما يبين توفر الفطنة لديهم بأهمية المعرفة وأحسن التعامل معها.

5- بُعد المهارة: للتعرف على مدى وجود المهارة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المهارة في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (35) تحليل إجابات العمال لمستوى المهارة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	مؤشر الأهمية النسبية RII	مستوى الأهمية	الترتيب بالنسبة للبعد	الترتيب بالنسبة للمتغير
21	أمتلك القدرة على إيصال المعلومات اللازمة لزملائي والمسؤولين	4.29	0.86	مرتفع	1	8
22	أملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري وأنا قوي الحجة	3.74	0.75	فوق المتوسط	3	23
23	يتم السماح لي بالمشاركة في تطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها	3.20	0.64	فوق المتوسط	5	30
24	أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعا عن أفكارى عندما يتطلب الأمر مني	3.47	0.69	فوق المتوسط	4	28
25	أدرك جيدا النظام الذي تقوم عليه المؤسسات الرياضية	4.03	0.81	مرتفع	2	20
/	الكلية	3.74	0.75	فوق المتوسط	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود مهارة عمال دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 75%، وبمتوسط حسابي قدره (3.74 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات المهارة للدواوين تتراوح بين 4.29 و3.20، وهو ما يثبت تأكيد العاملين والموظفين على مستوى المهارة التي يتمتعون بها، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (21) وهي "أمتلك القدرة على إيصال المعلومات اللازمة لزملائي وللمسؤولين" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والثامنة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (86%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (25) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "أدرك جيدا النظام الذي تقوم عليه المؤسسات الرياضية"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والثالثة والعشرون بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (22) بمؤشر فوق المتوسط قدره (75%) والتي تنص "أملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري وأنا قوي الحجة"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثامنة والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (24) بمؤشر فوق المتوسط قدره (69%) والتي تنص على "أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعا عن أفكارى عندما يتطلب الأمر مني"، كما جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والثلاثون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (64%) والتي تنص على "يتم السماح لي بالمشاركة في تطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز ملامح المهارة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في مهارة التواصل مع الزملاء والمسؤولين بموافاتهم بالمعلومات اللازمة في وقتها، وتفسر هذه النتيجة أن العمال يسعون للوصول للنجاح في العمل من خلال إتقان مهارة التواصل مع المسؤولين فهي مفتاح الترقيات، فهم يعملون على تحقيق فعالية الإدارة بضمان الاتصال المؤسساتي الجيد.

6- بُعد السلوك: للتعرف على مدى وجود السلوك لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد السلوك في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (36) تحليل إجابات العمال لمستوى السلوك

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية RII النسبية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
27	5	فوق المتوسط	0.70	3.51	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل	26
3	2	مرتفع	0.88	4.41	أحافظ على سمعة مؤسستي	27
9	4	مرتفع	0.86	4.27	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه	28
1	1	مرتفع	0.91	4.57	لا أعتدي على حقوق الآخرين	29
7	3	مرتفع	0.87	4.33	أحترم أنظمة وتعليمات مؤسستي	30
/	/	مرتفع	0.84	4.22	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول وجود السلوك الجيد بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 84%، وبمتوسط حسابي قدره (4.22 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات السلوك للدواوين تتراوح بين 3.51 و 4.57، وهو ما يثبت مدى اكتساب العاملين والموظفين لسلوك تنظيمي لائق، وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (29) وهي "لا أعتدي على حقوق الآخرين" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والأولى كذلك بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (91%) وهي نسبة بالغة الأهمية، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والثالثة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (27) بمؤشر مرتفع قدره (88%) والتي تنص "أحافظ على سمعة مؤسستي"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والسابعة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (30) بمؤشر مرتفع قدره (87%) والتي تنص "أحترم أنظمة وتعليمات مؤسستي"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والتاسعة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (28) بمؤشر مرتفع قدره (86%) والتي تنص على "أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه"، كما جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والسابعة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (70%) والتي تنص على "أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن أبرز ملامح مستوى السلوك لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في عدم الاعتداء على حقوق الآخرين، وتفسر هذه النتيجة أن العمال

يحرصون على عدم مضايقة الزملاء في العمل باعتباره سلوك مهدد ومهين للفرد فلاحترام سلوك مطلوب الالتزام به ومن حق كل عامل أن يحضى به، وعليه فجدارة السلوك متجسدة لدى عمال الدواوين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kolibačová، 2014) التي بينت أنه يتم استثمار الوقت والمال في تطوير الموظفين لتعزيز جداراتهم من أجل تحقيق أداء أعلى للأفراد، وبالتالي الشركة بأكملها.

ثالثا: عرض نتائج المحور الثاني الإبداع الإداري

يمكن تلخيص نتائج مؤشر الأهمية النسبية RII لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور الذي تضمن (7) أبعاد بتعداد (33) عبارة في الجداول أدناه.

1- بعد طلاقة التفكير: يتم للتعرف على مدى وجود طلاقة التفكير لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد طلاقة التفكير في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (37) تحليل إجابات العمال لمستوى طلاقة التفكير

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية RII	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
22	4	فوق المتوسط	0.72	3.61	لدي القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار الخلاقة في مدة قصيرة	31
24	5	فوق المتوسط	0.70	3.49	تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	32
17	2	فوق المتوسط	0.76	3.80	أحرص في عملي على الاستفادة من الرأي المخالف لرأيي	33
19	3	فوق المتوسط	0.75	3.74	أحرص دائما على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	34
2	1	مرتفع	0.83	4.16	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي	35
/	/	فوق المتوسط	0.75	3.76	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود طلاقة التفكير بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 75%، وبمتوسط حسابي قدره (3.76 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات طلاقة التفكير للدواوين تتراوح بين 4.16 و 3.49، وهو ما يثبت مدى استخدام العاملين لمهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي بالدواوين، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (35) وهي "أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراي" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والثانية بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (83%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والسابعة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (33) بمؤشر فوق المتوسط قدره (76%) والتي تنص "أحرص في عملي على الاستفادة من الرأي المخالف لرأيي"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والتاسعة عشرة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (34) بمؤشر فوق المتوسط قدره (75%) والتي تنص "أحرص دائما على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثانية والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (31) بمؤشر فوق المتوسط قدره (72%) والتي تنص على "الدي القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار الخلاقة في مدة قصيرة"، كما جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والرابعة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (70%) والتي تنص على "تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن أبرز ملامح مستوى طلاقة التفكير لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في تقبل الأفكار ذات صبغة التحدي، وتفسر هذه النتيجة أن العمال يحرصون على الابداع في تفعيل الأفكار المبتكرة والتغلب على التحديات ووضعها في صورة مبدعة.

2- بعد المرونة الذهنية: يتم للتعرف على مدى وجود المرونة الذهنية لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة الذهنية في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (38) تحليل إجابات العمال لمستوى المرونة الذهنية

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية RII	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
1	1	مرتفع	0.84	4.20	أثناء تأدية عملي أنظر إلى الأمور من عدة زوايا	36
14	3	فوق المتوسط	0.78	3.92	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	37
7	2	مرتفع	0.81	4.03	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	38
26	4	فوق المتوسط	0.65	3.23	أقوم بتجريب أفكارا غير مألوفة	39
	/	فوق المتوسط	0.77	3.85	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود المرونة الذهنية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 77%، وبمتوسط حسابي قدره (3.85 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات المرونة الذهنية للدواوين تتراوح بين 4.20 و3.23، وهو ما يثبت مدى استخدام العاملين للمرونة الذهنية كطريقة ايجابية للتعامل مع المواقف خاصة الصعبة بالدواوين، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (36) وهي "أثناء تأدية عملي أنظر إلى الأمور من عدة زوايا" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والأولى كذلك بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (84%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والسابعة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (38) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والرابعة عشرة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (37) بمؤشر فوق المتوسط قدره (78%) والتي تنص "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل"، كما جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والسادسة والعشرون بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (65%) والتي تنص على "أقوم بتجريب أفكارا غير مألوفة".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز مستويات المرونة الذهنية لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في النظر من عدة زوايا لأمر العمل، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على فهم الفوارق الدقيقة بين الأشياء وعدم الانسياق وراء التشابه في المواقف أو الأعمال أو السلوكيات العمال بتفعيل العقل المرن الذي يفرق بين القيمة الأصلية والقيمة الإضافية وبين المهم والاهم.

3- بعد الأصالة: يتم للتعرف على مدى وجود الأصالة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأصالة في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (39) تحليل إجابات العمال لمستوى الأصالة

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية RII النسبية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
8	4	مرتفع	0.81	4.03	أُتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل	40
15	5	فوق المتوسط	0.77	3.85	أحث زملائي على إنجاز الأعمال	41
9	2	مرتفع	0.81	4.03	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة الجديدة	42
4	1	مرتفع	0.82	4.08	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد	43
10	3	مرتفع	0.81	4.03	لدي القدرة على تحليل مهام العمل بطرق جديدة	44
/	/	مرتفع	0.81	4.04	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود بعد الأصالة بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.04 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات الأصالة للدواوين تتراوح بين 4.08 و3.85، وهو ما يثبت مدى نفور العاملين من تكرار ما يفعله الآخرون وسعيهم للتجديد، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (43) وهي "أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والرابعة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (82%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والتاسعة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (42) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة الجديدة"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والعاشره بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (44) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص "لدي القدرة على تحليل مهام العمل بطرق جديدة"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثامنة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (40) بمؤشر مرتفع قدره (81%) والتي تنص على "أُتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل"، كما جاءت العبارة رقم (41) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والخامسة عشرة بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (77%) والتي تنص على "أحث زملائي على إنجاز الأعمال".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز مستويات الأصالة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في قيامهم بالأعمال الموكلة لهم بأسلوب متجدد، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على الابداع في أساليب العمل فالأصالة مرادفة للإبداع فيم الأعمال هنا تكمن في كونها جديدة ومتجددة.

4- بعد الإحساس بالمشكلات: يتم للتعرف على مدى وجود الإحساس بالمشكلات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإحساس بالمشكلات في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (40) تحليل إجابات العمال لمستوى الإحساس بالمشكلات

الترتيب بالترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية RII	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
12	3	فوق المتوسط	0.79	3.97	أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة	45
13	4	مرتفع	0.79	3.96	أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة بدقة	46
11	2	مرتفع	0.80	3.98	أقوم باستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة	47
3	1	مرتفع	0.83	4.16	أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	48
/	/	مرتفع	0.80	4.02	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود الإحساس بالمشكلات بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية مرتفع قدره 80%، وبمتوسط حسابي قدره (4.02 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات وجود الإحساس بالمشكلات للدواوين تتراوح بين 4.16 و 3.96، وهو ما يثبت مدى وعي العاملين بوجود مشكلات أو مواطن ضعف في مجالات معين في الدواوين، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (48) وهي "أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والثالثة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (83%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والحادية عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم

(47) بمؤشر مرتفع قدره (80%) والتي تنص "أقوم باستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والثانية عشرة بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (45) بمؤشر فوق المتوسط قدره (79%) والتي تنص "أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة"، كما جاءت العبارة رقم (46) في المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثالثة عشرة بالنسبة للمتغير بمؤشر فوق المتوسط قدره (79%) والتي تنص على "أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة بدقة".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن أبرز مستويات الحساسية للمشكلات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في بدلم الجهود اللازمة دون توقف لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تصادفهم، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على رؤية الأمور بمنظور لا يراه الآخرون من خلال الأسس السليمة في التعامل مع المشكلات وتوقعها وحسن إدارتها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العزاوي، الطائي، 2014) الذي أشار إلى أن أفراد العينة اجمعوا على تمتع المنظمة (بموارد، قابليات، اتصال، عمل جماعي، تمكين للعاملين وحل للمشكلات واتخاذ القرارات) بشكل كافٍ لأجراء أي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المنظمة وهذا يؤكد ترابط أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة.

5- بعد الخروج عن المؤلف: يتم للتعرف على مدى الخروج عن المؤلف في أداء عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الخروج عن المؤلف في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (41) تحليل إجابات العمال لمستوى الخروج عن المؤلف

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية RII النسبية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
5	1	مرتفع	0.82	4.08	أحرص على إدارة عملي بمنظور مستقبلي	49
32	5	متوسط	0.51	2.54	أكفئ باستمرار على أفكاري الجديدة	50
18	2	فوق المتوسط	0.76	3.78	أقدم عملي دائما بأشكال مختلفة	51
20	3	فوق المتوسط	0.74	3.68	أبحث عن كل ما هو جديد في المؤسسات الأخرى وأعمل على تطبيقه	52
23	4	فوق المتوسط	0.72	3.59	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	53
/	/	فوق المتوسط	0.71	3.54	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول الخروج عن المؤلف بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 71%، وبمتوسط حسابي قدره (3.54 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات الخروج عن المؤلف للدواوين تتراوح بين 4.08 و2.54، وهو ما يثبت تميز العاملين بمجموعة من الصفات غير مألوفة لدى الجميع، تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (49) وهي "أقوم أحرص على إدارة عملي بمنظور مستقبلي" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والخامسة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (82%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والثامنة عشرة بالنسبة للمتغير العبارة رقم (51) بمؤشر فوق المتوسط قدره (76%) والتي تنص "أقدم عملي دائما بأشكال مختلفة"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والعشرون بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (52) بمؤشر فوق المتوسط قدره (76%) والتي تنص "أبحث عن كل ما هو جديد في المؤسسات الأخرى وأعمل على تطبيقه"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثالثة والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (53) بمؤشر فوق المتوسط قدره (72%) والتي تنص على "اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين"، كما جاءت العبارة رقم (50) في المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والثانية والثلاثون بالنسبة للمتغير بمؤشر متوسط قدره (51%) والتي تنص على "أُكافئُ باستمرار على أفكاري الجديدة".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز مستويات الخروج عن المؤلف لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في إدارة أعمالهم بمنظور مستقبلي، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على الابداع في وفق ما يتطلبه المستقبل، رغم أنهم لا يحضون بالمكافئة باستمرار على أفكارهم الجديدة وهذا قد يشعرهم بالإحباط وينقص الحماس لديهم.

6- بُعد المخاطرة: يتم للتعرف على مدى وجود المخاطرة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة

الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المخاطرة في الدواوين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (42) تحليل إجابات العمال لمستوى المخاطرة

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية RII النسبية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
27	4	المتوسط	0.60	3.01	روح المخاطرة لدي تثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة	54
25	3	فوق المتوسط	0.66	3.29	أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	55
21	2	فوق المتوسط	0.74	3.71	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	56
16	1	فوق المتوسط	0.77	3.85	أرغب دائما في تجربة أعمال جديدة	57
/	/	فوق المتوسط	0.70	3.50	الكلبي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول وجود بعد المخاطرة بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية فوق المتوسط قدره 70%، وبمتوسط حسابي قدره (3.50 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات المخاطرة للدواوين تتراوح بين 3.01 و 3.85، وهو ما يثبت تميز العاملين بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبارة رقم (57) وهي "أرغب دائما في تجربة أعمال جديدة" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والسادسة عشرة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولدة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر فوق المتوسط قدره (77%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والواحدة والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (56) بمؤشر فوق المتوسط قدره (74%) والتي تنص "أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح"، أما المرتبة الثالثة بالنسبة للبعد والخامسة والعشرون بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (55) مؤشر فوق المتوسط قدره (66%) والتي تنص "أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة"، كما جاءت العبارة رقم (54) في المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والسابعة والعشرون بالنسبة للمتغير مؤشر متوسط قدره (60%) والتي تنص على "روح المخاطرة لدي تثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز مستويات المخاطرة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في تجربة الأعمال الجديدة، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على الابداع تحمل المسؤولية، والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها.

7- بُعد دعم وإسناد الإبداع: يتم للتعرف على مدى وجود دعم وإسناد الإبداع بالمؤسسات حسب آراء عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، تم حساب مؤشر الأهمية النسبية RII لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المخاطرة في الدواوين، وقد ارتأينا إضافة هذا البعد لأهميته البالغة في التوجهات الحديثة للمنظمات، بالإضافة إلى مطالبة العمال من خلال الأسئلة المفتوحة لضرورة توفير الدعم الكافي لهم للنجاح في مهامهم، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (43) تحليل إجابات العمال لمستوى دعم وإسناد الإبداع

الترتيب بالنسبة للمتغير	الترتيب بالنسبة للبعد	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية RII	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
28	4	متوسط	0.56	2.80	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	58
29	2	متوسط	0.56	2.81	تحظى أفكارى الإبداعية باحترام وتقدير إدارة المؤسسة	59
33	6	متوسط	0.49	2.44	توفر مؤسستي التمويل الكافي لاكتشاف وتطبيق الأفكار الإبداعية	60
30	3	متوسط	0.56	2.81	تقدم مؤسستي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار المبدعة	61
31	5	متوسط	0.53	2.63	توفر مؤسستي تكنولوجيا المعلومات مما يشجع عملية التفكير الخلاق	62
6	1	مرتفع	0.82	4.09	تأديتنا للعمل كفريق يساهم في تحديث طرق العمل	63
/	/	متوسط	0.59	2.93	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت سلبية نسبيا حول توفر أساليب دعم وإسناد الإبداع الإداري بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بمؤشر أهمية نسبية متوسط قدره 59%، وبمتوسط حسابي قدره (2.93 من 5)، حيث كانت متوسطات عبارات دعم وإسناد الإبداع للدواوين تتراوح بين 4.09 و2.63، وهو ما يثبت معاناة العاملين بعدم وجود الدعم الكافي الذي يسمح لهم بتفجير قدراتهم الإبداعية في الدواوين، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا وفق مؤشر الأهمية النسبية كالتالي:

جاءت العبرة رقم (63) وهي "تأديتنا للعمل كفريق يساهم في تحديث طرق العمل" في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد والسادسة بالنسبة للمتغير من حيث الأهمية النسبية المولاة من طرف أفراد عينة الدراسة لها بمؤشر مرتفع قدره (82%)، واحتلت المرتبة الثانية بالنسبة للبعد والتاسعة والعشرون بالنسبة للمتغير العبرة رقم (59) مؤشر متوسط قدره (56%) والتي تنص "تحظى أفكارى الإبداعية باحترام وتقدير إدارة المؤسسة"، أما المرتبة الثالثة

بالنسبة للبعد والثلاثون بالنسبة للمتغير فاحتلتها العبارة رقم (61) بمؤشر متوسط قدره (56%) والتي تنص "تقدم مؤسستي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار المبدعة"، واحتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للبعد والثامنة والعشرون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (58) بمؤشر متوسط قدره (56%) والتي تنص "يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية"، واحتلت المرتبة الخامسة بالنسبة للبعد والواحد والثلاثون بالنسبة للمتغير العبارة رقم (62) بمؤشر متوسط قدره (53%) والتي تنص "تقدم مؤسستي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار المبدعة"، كما جاءت العبارة رقم (60) في المرتبة السادسة بالنسبة للبعد والأخيرة بالنسبة للمتغير بمؤشر متوسط قدره (49%) والتي تنص على "توفر مؤسستي التمويل الكافي لاكتشاف وتطبيق الأفكار الإبداعية".

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يظهر أن ابرز أساليب دعم وإسناد الابداع التي يفتقرها عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتمثل في عدم المكافئة باستمرار على الأفكار الجديدة التي يأتون بها رغم موافقتهم على تأدية العمل كفريق باعتباره يساهم في تحديث طرق العمل، مع عدم وجود التمويل الكافي الذي يساهم في تحقيق الابداع الاداري، وتفسر هذه النتيجة بالدور الحاسم الذي تلعبه أساليب الدعم والإسناد في تطوير قدراتهم الإدارية وتشجيع عمال الدواوين على العمل بأساليب الابداع والحدثة والابتكار التي تتطلبها البيئة الدائمة التغير.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين أن الموارد موجودة فبدونها لا يمكن تطبيق البرنامج المسطر، واعتبروا أن المشكل ثقافي ورياضي ويتعلق بشخصية المسير في التواصل مع كافة أطراف المجتمع، وان الميزة الأساسية للمؤسسات الرياضية هي المصدقية وروح المسؤولية، غير أنهم اعترفوا بقصور جانب الرقمنة وأنها متأخرون في هذا المجال.

- تحليل السؤال المفتوح:

في الإجابة حول الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد عينة الدراسة لتطوير المؤسسة، طالب أغلبهم بإدخال التكنولوجيا لاسيما الرقمنة لتطوير المؤسسة وبالتالي الوصول إلى الابداع والتميز، كما أكدوا على ضرورة الاهتمام بالتسيير الاداري للمؤسسة وعدم الاهتمام فقط بالتسيير التقني الرياضي فنجاح المؤسسة الرياضية يتطلب إدارة قوية؛ حيث أن الأطقم الإدارية في الوحدات قليلة جدا ولا تفي بأهداف التسيير، وهذا بالموازاة مع ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن التعيينات بالمحسوبية التي ساهمت في تدهور المؤسسات الرياضية حسبهم.

وأكد اغلبهم على أن سبب عدم تطور القطاع يعود للمسؤولين الفاشلين؛ ذلك أن سياسة التسيير بالمستخلف تعيق العمل الاداري وتحد من التطوير، حيث وجدنا أن أربعة (04) دواوين من الثمانية (08) التي أجرينا بهم الدراسة الميدانية يسيرون بمستخلفين وهذا ما سبب تدمر لدى عينة الدراسة، ناهيك عن تسيير أغلب

الوحدات بالمستخلفين، وهذا لا يعود لنقص الإطارات الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتعين، بل لسوء التسيير المركزي.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

ستتطرق في هذا المطلب لعرض تفصيلي لنتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحليلها من خلال العناصر المبينة.

وبما أن حجم العينة كبير نسبيا فهذا يعنى افتراض تحقق شرط اعتدالية البيانات وعلى هذا الأساس سوف يتجه تحليلنا إلى الاختبارات المعلمية.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتنوع أساليب الاختبار في العلوم الإنسانية والاجتماعية بتنوع الظواهر التي تقوم بمعالجتها، وفي هذه المرحلة نهدف إلى بيان نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما يلي:

- اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

للجدارات التنظيمية دور في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين (الجدارات التنظيمية) و(الإبداع الإداري)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (44) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري

البيان	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري	0.909**	0.000

** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين الجدارات التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة بالجزائر، حيث يتضح أنه كلما زاد مستوى الجدارات التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، وتفسر هذه النتيجة بأن تحقيق الإبداع الإداري وإطلاق القدرات الإبداعية في المؤسسات العمومية الرياضية يتطلب توفير الجدارات الحاسمة التي تعمل على تطوير طرق العمل.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع رؤساء الوحدات عبّروا لنا عن اهتمامهم البالغ بالقدرات التنظيمية لمؤسساتهم باعتبار هذه الأخيرة مصدر دخلهم، كما اعتبروا أن مفهوم الجدارات مهم بالمؤسسات الرياضية فعلى أساسها يقومون بعمليات توزيع المهام ويضعون مخططات عملهم في بداية كل موسم رياضي، فهم يرون أن

الاهتمام بالعمل وفق مبدأ الجدارة يُمد العامل بالتحفيز لتحمل المسؤولية والإبداع في مجال عمله خاصة الأعمال الإدارية والتنظيمية، واعتبروا أن مديروهم يثقون فيهم وهذا ما زيد من جدارتهم في العمل وبالتالي تحقيق الابداع الاداري في نجاحهم لمهامهم التسييرية والإشرافية.

كما اعتبر مديري الدواوين أن اهتمامهم بالجدارات التنظيمية نابع من مسؤوليتهم القانونية اتجاه المؤسسة والمجتمع، فاحترام العمال يولد لديهم رغبة بالتطوير والتحسين في الأداء، فبالرغم من تركيزهم على العمال ذوي الجدارات والمهارات العالية في القيام بالأعمال الأساسية، إلا أنهم يهتمون حتى بالعمال غير الجدير، حيث يقومون بتحفيظه للرفع من مستواه دون تحقيره أو إهماله، فالوصول إلى الابداع الاداري يتطلب تضافر جهود كل العاملين فبالنهاية النتائج التي يحصلون عليها تمثل صورة المؤسسة، مما يجعل المرتفقين راضون على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

- تؤدي الدوافع إلى اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (45) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعث الدوافع على الابداع الاداري

الابداع الاداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.408	0.163	0.000	59.616	5.319	1	5.319	الانحدار
0.29869			خطأ التقدير	0.089	299	26.675	الخطأ المتبقي
1.204	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة α = 5%		300		31.994	المجموع	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.163 وهي قيمة منخفضة، حيث يعني هذا أن 16.3% من اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الدوافع لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الابداع الاداري، أي أن الدوافع تقوم

بتفسير نسبة 16.3% من النموذج، وهي نسبة منخفضة تدل على أن لبعده الدوافع دور قليل نسبياً في تحقيق الإبداع الإداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.298 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل. ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للدوافع على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للدوافع على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده الدوافع تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (46) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده الدوافع على الإبداع الإداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Ecart Standard	B	
0.000	20.400	0.408	0.129	2.641	ثابت Constante
0.000	7.721		0.034	0.260	الدوافع
N=301	درجة الثقة 95%		قيمة T الجدولية تقدر 1.645 عند درجة حرية (n=300) ومستوى دلالة ($\alpha = 5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student		

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن الدوافع تؤدي إلى اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات المتواجدة في الجزائر. ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين ورؤساء الوحدات أن الدافع لدى عمال المؤسسات الرياضية كبير، حيث أكد رئيس وحدة مسبح وهران أنه رغم الصعوبات التي يتلقاها بعض الموظفين

في صعوبة التنقل للمؤسسة إلا أنهم لا يتغيبون عن العمل، لتعلقهم بالقطاع، وان حسن معاملتهم للجماهير نابع ما دافع خدمة الشعب، كما أكد رؤساء وحدات مركب محمد بوضيف أنهم يتعرضون لضغوطات كبيرة من الوزارة ومن الفدراليات إلا أنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه، كما عبر رؤساء وحدات الأغواط وغرداية، بأن اهتمامهم بالعمل مصدره روح الانتماء وولائهم لمؤسساتهم الرياضية بغض النظر عن القوانين، فرضا المرتفقين ينسيهم الضغوطات والعراقيل التي قد تصادفهم، كما أكدوا أنهم لا ينوون تغيير عملهم بل يسعون لتطوير مؤسساتهم.

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

- تستجيب الصفات للظروف التي تحقق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (47) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده الصفات على الابداع الاداري

الابداع الاداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.240	0.055	0.000	18.332	1.848	1	1.848	الانحدار
0.31752			خطأ التقدير	0.101	299	30.145	الخطأ المتبقي
1.204	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة α = 5%				300	31.994	المجموع

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.055 وهي قيمة منخفضة جدا، حيث يعني هذا أن 5.5% من الظروف التي تحقق الإبداع الإداري يعود إلى التغيير في الصفات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الابداع الاداري، أي أن الصفات تقوم بتفسير نسبة 5.5% من النموذج، وهي نسبة منخفضة تدل على أن لبعده الصفات دور ضعيف

نسبيا في تحقيق الابداع الاداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.31752 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للصفات على الإبداع الاداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للصفات على الإبداع الاداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده الصفات تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (48) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده الصفات على الابداع الاداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Ecart Standard	B	
0.000	15.936	0.240	0.180	2.866	ثابت Constante
0.000	4.282		0.043	0.185	الصفات
N=301	درجة الثقة 95%		قيمة T الجدولية تقدر 1.646 عند درجة حرية (n=300) ومستوى دلالة ($\alpha=5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student		

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن الصفات تستجيب للظروف التي تحقق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر. ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين ورؤساء الوحدات أنهم يحاولون تركية جدارات موظفيهم بتأدية العمل الاداري بمنطق المهوبة والاطلاع والاتصاف بحسن التصرف والتسيير من ناحية الانجازات

والنتائج المحصل عليها، في حين عبر رؤساء وحدات سطيف عن وجود هياكل تنظيمية لكن لا وجود لجدارات بشرية ولا اهتمام بالموارد البشري، واعتبر بعض رؤساء الوحدات أنهم يركزون كثيرا على الموظفين المتصفون بالخبرة في تسيير التظاهرات الرياضية، فأثناء هذه التظاهرات تظهر جدارة العاملين في التنظيم وتأطير الحشود وخاصة ضبط النفس وحسن التعامل مع الزوار والجماهير وحسن البرمجة للمباريات واللقاءات، والاتصاف بالحكمة والمرونة في تلك المواقف.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

- يبنى المفهوم الذاتي عن الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (49) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المفهوم الذاتي على الإبداع الإداري

الإبداع الإداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.325	0.103	0.000	35.347	3.382	1	3.382	الانحدار
0.30934			خطأ التقدير	0.096	299	28.611	الخطأ المتبقي
1.204	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة α = 5%		300		31.994	المجموع	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.103 وهي قيمة منخفضة، حيث يعني هذا أن 10.3% من الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري يعود إلى التغير في المفهوم الذاتي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإداري، أي أن المفهوم الذاتي يقوم بتفسير نسبة 10.3% من النموذج، وهي نسبة منخفضة تدل على أن لبعده المفهوم الذاتي دور ضعيف نسبيا في تحقيق الإبداع الإداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.30934 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل. ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للمفهوم الذاتي على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للمفهوم الذاتي على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده المفهوم الذاتي تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (50) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المفهوم الذاتي على الإبداع الإداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Ecart Standard	B	
0.000	24.424	0.325	0.120	2.927	ثابت Constante
0.000	5.945		0.029	0.174	المفهوم الذاتي
N=301	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر 1.646 عند درجة حرية (n=300) ومستوى دلالة ($\alpha=5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student			

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن المفهوم الذاتي ينبئ عن الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات المتواجدة في الجزائر.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين أنهم يركزون على تجسيد المفهوم الذاتي للموظف وتقويته من خلال التواصل والتكامل بين المؤسسة والموظف، ومحاولة ترسيخ مبدأ الرياضة للجميع في ذهن المورد البشري قبل المرتفقين، ويقومون بذلك من خلال الدورات التكوينية، والعمليات مستمرة حسبهم، حيث يعتبرون أن هناك عدد لا بأس به من العمال يحتاجون للتكوين في مجال تغيير الذهنيات وترسيخ المفهوم الذاتي لديهم المبني على أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية الرياضية لخدمة المواطنين

بجميع فئاتهم باعتبار الرياضة حق للجميع، وترسيخ مفهوم تقديم الخدمة المميزة لكل مرتفق دون تمييز ولا محسوبة.

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

- تؤدي المعرفة إلى تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (51) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المعرفة على الإبداع الإداري

الإبداع الإداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.225	0.048	0.000	15.965	1.622	1	1.622	الانحدار
0.31871			خطأ التقدير	0.102	299	30.372	الخطأ المتبقي
1.204	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة α = 5%				300	31.994	المجموع

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.048 وهي قيمة منخفضة جداً، حيث يعني هذا أن 4.8% من تحقيق الإبداع الإداري يعود إلى التغيير في المعرفة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإداري، أي أن المعرفة يقوم بتفسير نسبة 4.8% من النموذج، وهي نسبة منخفضة تدل على أن لبعده المفهوم الذاتي دور ضعيف نسبياً في تحقيق الإبداع الإداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.31871 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H₀: لا يوجد تأثير للمعرفة على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر عند معنوية 5%.

الفرضية البديلة H₁: يوجد تأثير للمعرفة على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (52) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المعرفة على الإبداع الإداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Ecart Standard	B	
0.000	13.846	0.225	0.204	2.821	ثابت Constante
0.000	3.996		0.048	0.192	المعرفة
N=301	درجة الثقة 95%		قيمة T الجدولية تقدر 1.646 عند درجة حرية (n=1=300) ومستوى دلالة ($\alpha=5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student		

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن المعرفة تؤدي لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين أنهم يسعون لتمير المعرفة بالقوانين والتشريعات للعمال لضبط مهام واختصاصات الإطار والموظف، إلا أنهم اعتبروا أنهم غير مقيدين كثيرا بالقوانين الصارمة بل يتكون المجال مفتوح للجدارات للعلم ونشر المعرفة، لاسيما تجديد المعارف والتدريب في مجال استقبال وتوجيه الجماهير والتنظيم والتأطير، وأكدوا أنهم خلال كل الاجتماعات يسعون لنشر معرفة القانون الداخلي للمؤسسة بالتذكير بضرورة احترامه من طرف جميع العمال لضمان السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية، كما يشرفون بشكل مستمر على نشر المعرفة والمعلومات من خلال اللوحات الإعلانية والتبليغ بأي جديد سواء مرسوم أو قانون يصدر من السلطات المركزية فيما يتعلق بتسيير الوحدات أو بتسيير المسار المهني للعامل والموظف، مستخدمين في ذلك أساليب الاجتماعات أو المراسلات الشخصية أو الإعلانات من خلال المسؤول المباشر.

وعبر مديري الدواوين من خلال المقابلات على تسطيرهم لبرنامج سنوي لتحسين المستوى وتحديد المعارف والمعلومات لجميع أصناف المستخدمين، ضمن مخطط سنوي للتكوين يتم المصادقة عليه من طرف هيئة مفتشية الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ويتم العمل به بمجرد التأشير عليه من طرفهم، وهذا راجع حسبهم لأهمية المعرفة في تحقيق الابداع الإداري الذي يظهر جليا خاصة بعد كل دورة تكوينية.

5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

- تعمل المهارة على التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (53) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده المهارة على الابداع الإداري

الابداع الإداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.593	0.349	0.000	161.770	11.232	1	11.232	الانحدار
0.26351			خطأ التقدير	0.069	299	20.761	الخطأ المتبقي
1.204	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 5\%$				300	31.994	المجموع

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.349 وهي قيمة دون المتوسط، حيث يعني هذا أن 34.9% من التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه يعود إلى التغير في المهارة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الابداع الإداري، أي أن المهارة يقوم بتفسير نسبة 34.9% من النموذج، وهي نسبة تدل على أن لبعده المهارة دور كبير مهم نسبيا في تحقيق الابداع الإداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.26351 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للمهارة على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للمهارة على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.
 نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده المهارة تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (54) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده المهارة على الإبداع الإداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية	النموذج
		Beta	B	
		الخطأ المعياري Ecart Standard		
0.000	17.036	0.593	0.122	ثابت Constante
0.000	12.719		0.032	0.412
N=301	درجة الثقة 95%		قيمة T الجدولية تقدر 1.646 عند درجة حرية (n=1=300) ومستوى دلالة ($\alpha=5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن المهارة تعمل على التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه في دواوين المركبات المتعددة الرياضات المتواجدة في الجزائر.
 ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين أنهم يولون اهتمام خاص بالمهارات المتواجدة لديهم، حيث أكدوا على أنهم خلال عمليات التوظيف التي كانت تتم بالسابق كانوا يركزون على اختيار ذوي المهارات العالية، إلا أنهم تأسفوا لتوقف عملية التوظيف من طرف السلطات المركزية في إطار سياسة ترشيد الاستهلاك إثر انخفاض أسعار البترول مند سنة 2014، هذا ما شكل ضغط على العمال الآخرين الذين يكفون بتغطية النقص في العمال ذوي المهارات، حيث عبر بعض رؤساء الوحدات بأنهم يضطرون لتكليف موظف عادي مثلاً بقيادة سيارة إسعاف، أو عون مكتب بمسك إيرادات وحدة رياضية وهم لا يملكون مهارات في هذه المجالات، مما قد يسبب مشاكل، كما أكد رئيس وحدة ملعب تشاركر بالبلدية باهتمامه البالغ بالجدارات بما يكون في مستوى تطلعات الرياضيين، وأكد رئيس وحدة القاعة المتعددة

الرياضيات زلفانة بغرداية على اعتماده على المشاورة وإعطاء الحرية للشخص المدير لتفجير طاقاته كنوع من الاهتمام بالجدارات وذوي المهارات.

وفي جوابهم على سؤال حول الأساليب التي يعتمدونها المديرون لإرضاء مواردهم البشرية لاسيما ذوي المهارات (العميل الداخلي) ذكروا أنهم يعملون على دفع مستحقات تأطيرهم للتظاهرات وتوفير النقل لهم في التظاهرات التي تكتمل في أوقات متأخرة، ومن الأساليب المتبعة لإرضاء المورد البشري حسب آخرين فإنهم يقومون بتوفير الفضاء المناسب للموظفين وتوفير الإمكانات المادية والبيداغوجية لأداء العمل، وبعث روح المبادرة لدى الموظفين، والرفع من القدرات المهنية للعمال والمسيرين، أما التشجيع فيبدو أنه غير كافٍ، حسب رأي أغلبية عينة الدراسة في السؤال المفتوح والذين طالبوا بضرورة التشجيع والتحفيز من المسيرين.

6- اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة

- يساهم انتهاج السلوك التنظيمي الفعال في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب الانحدار البسيط، فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي.

جدول (55) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لبعده السلوك على الإبداع الإداري

الإبداع الإداري							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.315	0.096	0.000	32.982	3.179	1	3.179	الانحدار
0.31044			خطأ التقدير	0.096	299	28.815	الخطأ المتبقي
1.204	α = 5% مستوى دلالة		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة		300	31.994	المجموع

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0.096 وهي قيمة ضعيفة نوعاً ما، حيث يعني هذا أن 9.6% من تحقيق الإبداع الإداري يعود إلى التغيير في السلوك التنظيمي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإداري، أي أن السلوك يقوم بتفسير نسبة 9.6% من النموذج، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما تدل على أن لبعده السلوك دور متوسط في تحقيق الإبداع الإداري بالدواوين، وأن خطأ التقدير قيمته 0.31044 فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.

ومن الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للسلوك على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للسلوك على الإبداع الإداري لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (sig)، وبما أنها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الانحدار معنوي، وبالتالي يمكن استنتاج بأن لبعده السلوك تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري وذلك عند مستوى ثقة 95%، وتقدير الانحدار يكون من خلال الجدول التالي:

جدول (56) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط لبعده السلوك على الإبداع الإداري

sig	قيمة t المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية	النموذج
		Beta	B	
0.000	15.917	0.315	الخطأ المعياري Ecart Standard	ثابت Constante
0.000	5.743		0.168	2.673
N=301	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر 1.646 عند درجة حرية (n=1=300) ومستوى دلالة ($\alpha=5\%$) وذلك حسب جدول توزيع Student		

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على أن انتهاج السلوك التنظيمي الفعال يساهم في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها، عبر لنا مدراء الدواوين ورؤساء الوحدات بإتباعهم سياسة التكوين والرسكلة وتطوير المهارات المكتسبة، لتوجيه السلوك التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة الرياضية، وعبر رؤساء الوحدات أن من بين الأمور التي يمكن أن تحسن من السلوك التنظيمي لعامل المؤسسة الرياضية هو إدخال الرقمنة والتكنولوجيا كالبوابات الإلكترونية للوحدات الرياضية خاصة الملاعب التي ستجنب التصادم

مع الجمهور، وكذلك التوجه نحو الإدارة الاليكترونية لتبسيط المعاملات مع النوادي والرياضيين، وكذلك الاستثمار في مجال الذكاء الاصطناعي لاسيما في صيانة المنشآت وتنظيم التظاهرات للرفع من مستوى الخدمة وبالتالي ضمان سلوك تنظيمي راقى من العاملين

8- اختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples Test T واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova F باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples Test T واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova F باستخدام SPSS قصد اختبار الفرضية الجزئية السابعة لدراستنا حسب كل متغير، ونتائج الاختبار توضحها الجداول المبينة في العناصر التالية:

أ- الفروق باختلاف متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الجنس استخدمنا اختبار Test T ، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الجنس وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (57) نتائج اختبار Independent Samples Test T لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية ddl	قيمة t	المجال
0.035	299	0.525-	الجدارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (57) أن قيمة t للجدارات عند مستوى دلالة 0.05 يساوي (0.525-) وبلغت قيمة مستوى المعنوية $levene\ sig: 0.035$ وهي أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس. ولتحديد اختلاف هذه الفروق ولصالح من نرجع لجدول المتوسطات التالي:

جدول (58) نتائج المتوسطات statistique de groupe لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس
0.26	3.81	235	ذكر
0.33	3.83	66	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (58) أن الإناث في دواوين المركبات المتعددة الرياضات جداراتهم التنظيمية أكثر تحقياً للإبداع الإداري من زملائهم الذكور ولكن بفروق ضئيلة.

ب- الفروق باختلاف متغير السن

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن استخدمنا اختبار Anova، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (59) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير السن

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية ddl	قيمة f	المجال
0.489	2	0.717	الجدارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (59) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف السن.

ج- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمنا اختبار Anova، لكون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (60) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية ddl	قيمة f	المجال
0.196	3	1.571	المدارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (60) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر المدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي.

د- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي استخدمنا اختبار Anova، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (61) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية ddl	قيمة f	المجال
0.833	2	0.183	المدارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (61) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر المدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف المسمى الوظيفي.

هـ- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة استخدمنا اختبار Anova، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (62) نتائج اختبار One Way Anova F لمتغير عدد سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية ddl	قيمة f	المجال
0.531	2	0.635	الجدارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (62) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف عدد سنوات الخدمة.

وحيث أنه توصلنا إلى وجود فروق في مستوى اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف الجنس وعدم وجود فروق باختلاف المتغيرات الأخرى، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سنحاول مناقشة النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة بعد تحليلها إحصائياً ببرنامج SPSS لمعرفة اتجاهات أفرادها في الإجابة على عبارات الاستبيان؛ حيث أنه في ضوء الإجابة على أسئلة الدراسة من قبل أفراد العينة المبحوثين من موظفين إداريين وإطارات تقنية وأعاون متعاقدين والمديرين ورؤساء وحدات، وبعد تحليلها ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية بحسب كل محور على حدى.

أولاً: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة

1- نتيجة تحليل واقع الجدارات التنظيمية

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية لواقع الجدارات التنظيمية المتحصل عليها تم التوصل إلى أن عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر يتميزون بتوافر مقومات الجدارات التنظيمية لديهم وبدرجات متفاوتة، وذلك كما يلي:

- بينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بجدارة الدوافع وأن ابرز ملامح الدوافع لديهم تتمثل في جدية ممارسة العمل والحرص على إتمامه في الوقت المحدد، وهو ما يدل على الاهتمام بالعمل في حد ذاته، بمؤشر أهمية نسبية RII فوق المتوسط قدره 76%، وبمتوسط حسابي قدره (3.81).

- كما بينت النتائج توفر جدارة الصفات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح الصفات لديهم تتمثل في الثقة في النفس التي يمتلكها العمال والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم العملية متحدين بذلك الصعوبات التي قد تواجههم، وهو ما يدل على قوة عامل الإيمان بالقدرة على أداء العمل والذي يؤدي بالضرورة إلى النجاح في الأداء والنهوض بأعباء العمل المطلوب بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 83%، وبمتوسط حسابي قدره (4.13).
- وأظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على توفر جدارة المفهوم الذاتي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح المفهوم الذاتي لديهم تتمثل في المرونة في تغيير العمل، فالتكيف مع التغيرات من سمات عمال الدواوين وهو يساهم في تحقيق التوازن بين مختلف حاجات العامل النفسية والاجتماعية بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.05).
- وأظهرت النتائج أيضا موافقة أفراد العينة على توفر جدارة المعرفة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح المعرفة لديهم تتمثل في الحفاظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تكون في حوزتهم، وذلك بإتباع مبادئ المعرفة لاسيما الأمن المعلوماتي كضرورة لتجسيد أخلاقيات العمل في المؤسسات العمومية الرياضية بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.22).
- كما بينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بجدارة المهارة في العمل وأن ابرز ملامح المهارة لديهم تتمثل في التواصل مع الزملاء والمسؤولين من خلال تبليغهم وموافقهم بالمعلومات اللازمة في وقتها، فهم يعتبرون أن إتقان مهارة التواصل مع المسؤولين ستكون سببا في نجاحهم، بمؤشر أهمية نسبية RII فوق المتوسط قدره 75%، وبمتوسط حسابي قدره (3.74).
- وأظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على توفر جدارة السلوك لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح السلوك لديهم تتمثل في عدم الاعتداء على حقوق الآخرين، فاحترام الزملاء والحرص على عدم مضايقتهم سلوك مطلوب الالتزام به وضروري لتحقيق مناخ عمل يسمح بالإبداع، بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 84%، وبمتوسط حسابي قدره (4.22).

2- نتيجة تحليل واقع الإبداع الإداري

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية لواقع تحقيق الإبداع الإداري المتحصل عليها تم التوصل إلى أن عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر يتميزون بحيازة مقومات الإبداع الإداري لديهم في بعض مبادئها وعدم توفر بعض منها، وذلك كما يلي:

- يرى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بوجود طلاقة التفكير بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، وأن ابرز ملامح مستوى طلاقة التفكير لديهم تتمثل في تقبل الأفكار التي تتضمن التحدي في تطبيقها، فالأفكار المبتكرة والتغلب على التحديات ووضعها في صورة مبدعة من بين الأمور التي يسعى إليها عمال الدواوين، بمؤشر أهمية نسبية RII فوق المتوسط قدره 75%، وبمتوسط حسابي قدره (3.76).

- وبينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالمرونة الذهنية وأن ابرز مستويات المرونة الذهنية لديهم تتمثل في النظر من عدة زوايا لأمر ومشاكل العمل، حيث يعملون على فهم الفوارق الدقيقة بين الأشياء وعدم الانسياق وراء التشابه في المواقف أو الأعمال أو السلوكيات العمال، بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 77%، وبمتوسط حسابي قدره (3.85).

- كما بينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالأصالة في أداء العمل وأن ابرز مستويات الأصالة لديهم تتمثل في أداء الأعمال بأسلوب متجدد ودوما والابتعاد عن التقليد، فالإبداع في أساليب العمل ميزة عمال الدواوين، بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 81%، وبمتوسط حسابي قدره (4.04).

- وأظهرت النتائج أيضا موافقة أفراد العينة على إحساس عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالمشكلات وأن ابرز مستويات الحساسية للمشكلات لديهم تشمل بدلم الجهود اللازمة دون توقف لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تصادفهم، بإتباع الأسس السليمة في التعامل مع المشكلات وتوقعها وحسن إدارتها، بمؤشر أهمية نسبية RII مرتفع قدره 80%، وبمتوسط حسابي قدره (4.02).

- وبينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالخروج عن المألوف في أدائهم لعملهم، وأن ابرز مستويات الخروج عن المألوف لديهم تتمثل في إدارة أعمالهم بمنظور مستقبلي، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على الإبداع في وفق ما يتطلبه المستقبل فالنظرة الإستراتيجية للعمال تجعلهم يبدعون، بمؤشر أهمية نسبية RII فوق المتوسط قدره 71%، وبمتوسط حسابي قدره (3.54).

- كما بينت النتائج بتوفر بعد المخاطرة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز مستويات المخاطرة لديهم تتمثل في تجربة الأعمال الجديدة، بحيث يتحملون المسؤولية، وهم في استعداد دائم لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها، بمؤشر أهمية نسبية RII فوق المتوسط قدره 70%، وبمتوسط حسابي قدره (3.50).
- وأظهرت النتائج عدم موافقة أفراد العينة وجود أساليب الدعم والإسناد لإبداع عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح افتقار المؤسسات الرياضية لأساليب الدعم والإسناد للإبداع لديهم تتمثل في عدم مكافئتهم باستمرار على الأفكار الجديدة التي يأتون بها فعدم تشجيع العامل ماديا ومعنويا يُجبطه ويُحدّ من إمكانياته التي لو تم إعطائه الاهتمام اللازم لقدم للمؤسسة النجاحات التي تجعلها تجابه المنافسة خاصة من جانب القطاع الخاص، بمؤشر أهمية نسبية RII متوسط قدره 59%، وبمتوسط حسابي قدره (2.93).

ثانيا: مناقشة نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

من خلال جميع المعطيات من المجتمع الإحصائي وتحليلها كميًا وكيفيًا واختبار فرضيات الدراسة، تم الخروج بنتائج الدراسة والتي تناسبت مع أهداف الدراسة، وذلك كما يلي:

1- نتيجة الفرضية الرئيسية: دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات المتواجدة في الجزائر.

من خلال اختبار الفرضية تبين لنا أن الجدارات التنظيمية تلعب دورا بارزا في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات العمومية الرياضية محل الدراسة، حيث هناك ارتباط قوي وطردى بينهما، ذلك أن قيمة العمل في تميزه والإبداع الإداري ميزة الأعمال الناجحة، وهذا يتطلب مسيرين وعمال ذوي جدارات إدارية وتنظيمية، بالإضافة إلى نظام إداري يسمح بالإبداع، وللوصول لذلك يجب يعمل مديري الدواوين وعمالها بمختلف مستوياتهم اكتساب أو امتلاك الخبرة في مجال الاختصاص، والإبداع، والقدرة على تنفيذ السلوكيات القيادة الانتقالية، والتخطيط وصنع الحس المهني، والتمتع بالمهارات الاجتماعية، مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية. بالإضافة إلى ضرورة فهمهم لجدارتهم وكيف يمكنهم تحسين الإبداع في مؤسستهم من منظور فردي وجماعي، فمفهوم الجدارة القائم على الموارد البشرية يتطلب إتباع استراتيجيات معينة تؤدي بالضرورة إلى الإبداع والنجاح، حيث يتم إدارة الجدارات بشكل استراتيجي من خلال التنظيم الاختصاص الأساسي، وهو ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمر وآخرون، 2018) بوجود علاقة إيجابية وهامة بين الجدارات الريادية ونجاح الأعمال وجدارات المقاولات والإبداع ونجاح الأعمال، ودراسة (Peeters & Potterie, 2003)

والتي بينت أن المخرجات المرتبطة بمؤشرات الأداء المبدع ترتبط بغالبية الجداريات التنظيمية، في حين أن قوة البحث والتطوير ترتبط فقط مع جدارتين اثنتين هما: جدارة تطوير ثقافة الإبداع، ودارة التمويل الداخلي للإبداع، كما تتفق مع دراسة (جاسم، 2012) والتي بينت أن استخدام عنصر الجدارة الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لإستراتيجية تطوير الأسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحد أبعاد الإستراتيجية التكنولوجية، مع زيادة الوعي بأثر عنصر الجدارة الجوهرية والدور الذي تلعبه في عملية ابتكار وتحسين في نوع المنتج.

2- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: تؤدي الدوافع إلى اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع

الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن الدوافع تؤدي إلى اختيار السلوك وقيادته لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر، والتي تشمل العوامل الداخلية لدى عامل المؤسسة الرياضية العمومية من دوافع اجتماعية وشعور فتصرف والذي يظهر من قبل الفرد لتحقيق هدف الأداء المطلوب داخل المنظمة، لتقليص فجوة في الجدارة، إذ توجه وتنسق تصرفاته وسلوكه التنظيمي، فتؤدي به إلى انتهاج سلوك معين على النحو الذي يحقق الإشباع له ولمؤسسته، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه فنسبة 16.3% التي تساهم بها الدوافع في تحقيق الإبداع ليست هينة بل هي مهمة فقط تحتاج للتدعيم أكثر من طرف المسيرين.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (مهدي، 2014) التي أشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود الدافع إلا أن الحافز تبقى مكانته مهمة لدى المورد البشري، فالتحفيز هو احد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وهذا الأثر يمكن ملاحظته من خلال مستوى معنويات العاملين.

3- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: تستجيب الصفات للظروف التي تحقق الإبداع الإداري في

دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن الصفات تستجيب للظروف التي تحقق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر، فالصفات والقدرات، ونوع الشخصية، والكفاءات الشخصية والاجتماعية والتحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة، كلها صفات ضرورية لعامل المؤسسة الرياضية العمومية فالعمل بالدواوين يتميز بالتعامل مع مختلف فئات المجتمع التي تحضر للمؤسسة لممارسة الرياضة وهو ما يتطلب الاتصاف بالمرونة وبالصفات المكورة والتي أظهرت نتائج الدراسة توفرها في عمال الدواوين لمساهمتها في تحقيق الإبداع الإداري، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه إلا أن نسبة مساهمتها في تحقيق الإبداع تبقى ضعيفة جدا حيث بلغت 5.5% وهو ما يتطلب إعادة النظر في هذا البعد وإيلائه الاهتمام من طرف المسيرين.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (عزوق، 2017) و(العزاوي، الطائي، 2014) والتي بينت أثر صفات العمل بروح الفريق والمشاركة في رؤية المؤسسة ورسالتها والقيادة والاتصال باعتباره كفيلاً بتنمية الألفة بين العاملين اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة الذي يعد من أساليب الإبداع الإداري؛ حيث اعتبرت العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية عالية في خضم قوة التنافس والدعم اللامتناهي للسوق.

4- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يبنى المفهوم الذاتي عن الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري في

دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن المفهوم الذاتي يبنى عن الاستجابة لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر؛ حيث لدى عمال الدواوين توجهات فردية تنبئ عن صورهم لدوائهم باعتقادهم إمكانية أن يكونوا فعالين أكثر لو توفرت لهم ظروف أحسن من الموجودة حالياً، بيد أن مسؤوليتهم في يد غيرهم لاسيما النظام المركزي لتسيير القطاع، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه حيث شكلت نسبة مساهمتها في تحقيق الإبداع 10.3% وهي نسبة ضعيفة نسبياً، حيث الحذر يبقى مطلوباً وتصبح هذه الجدارة في خطر في حالة وجود مسيرين لا يستجيبون لما يمتلكه العامل وبالتالي ركود الإبداع، مما يتطلب منها مساعد على وقاية هذه الجدارة من أن تصبح حرجة وفي مما يعرض المؤسسة للخطر.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (خلف، 2016) والتي بينت أن المقدرات الجوهرية (والتي من ضمنها المفهوم الذاتي) تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه إدارات المؤسسة الرياضية، كما تعد المقدرات الجوهرية وسيلة مهمة لتوفير القدرات اللازمة في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير والاستجابة للضغوط التنافسية المختلفة التي تواجهها، من خلال توفيرها الدعم الإسناد لجهود التغيير وإعادة الهندسة والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتفوق لها.

5- نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: تؤدي المعرفة إلى تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات

المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن المعرفة تؤدي لتحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر، فالمعلومات التي يمتلكها عمال الدواوين في مجال اختصاصهم تشكل جدارة مهمة تساهم في الإبداع الإداري، والمعرفة التي يمتلكها المدراء مثلاً تختلف باختلاف مستوى الشخص، وكذلك بقية العمال ما يمتلكونه من معارف إدارية وإنسانية عامة واقتصادية ومعارف خاصة وخدمائية، كلها تشكل مصادر للإبداع، ولمسيري الإدارة الوسطى قدر أكبر من الأهمية في نشر

المعرفة التي تساهم في نشر الإبداع، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه إلا أنها شكلت اضعف نسبة مساهمة في تحقيق الإبداع قدرها 4.8%، وهذا يتطلب الاهتمام أكثر بمستوى المعرفة في الدواوين. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (العولقي، 2018) ونتيجة (الجلبي، 2015) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الابداع في المنظمات، وأن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومن بينها نشر المعرفة والتعلم في المؤسسات محل الدراسة له علاقة بتسمية الابداع، ومع نتيجة (خلف، 2016) التي بينت أن عينة مجتمع البحث حققت نجاحا مقبولا إلى حد ما في اعتماد عملية التعلم التنظيمي، وأن هناك اهتماما مقبولا إلى حد ما أيضا بأبعاد عملية التعلم التنظيمي والذي يُعزى لقناعة الكلية بأن التعلم التنظيمي يعد ضرورة وليس خيارا لها من أجل إستمراريتها وديمومتها في إطار بحثها عن التميز وتحقيق الأهداف، وتتفق مع نتيجة (Sebestova, Rylková, 2011) التي أكدت على انه يجب دعم التعلم كجزء لا يتجزأ من العمل اليومي، وأنه يجب تحفيز وتنشيط التعلم بشكل ممتع في العمل للحصول على أفضل النتائج من الجميع من اجل مواجهة التحديات المقبلة.

6- نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: تعمل المهارة على التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه في

دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن المهارة تعمل على التخطيط للإبداع الإداري وتحقيقه في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر، فالمهارات التي تم تحديدها في الغالب من قبل المشاركين في الإجابة على الاستبيان كقدرات حاسمة تمثلت في التوصل مع المسيرين وإيصال المعلومة في حينها لهم، بالإضافة إلى ومهارات العمل الجماعي في ظل الظروف غير المؤكدة، بالإضافة إلى المهارات المفاهيمية والتحليلية، والمهارات الاجتماعية، ذات الصلة بالوظيفة والمهارات الإدارية الإدراكية، كلها مهمة لتحقيق الإبداع الاداري في المؤسسات الرياضية العمومية، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه والتي شكلت نسبة مساهمتها في تحقيق الإبداع 34.9%، وهي نسبة مقبولة وذات أهمية تبين قدرة عمال الدواوين على أداء مهامهم بنجاح فينبغي تثمينها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (حسن، 2016) والتي بينت العلاقة الايجابية بين دور جدارة المعارف وتطوير سياسات الاختيار؛ حيث تعمل سياسة الاختيار الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية، فهي تحقق اختيار الأفراد الملائمين في الوظائف الإدارية وذوي المهارة الذين يساهمون في الترقية والتطوير الوظيفي وبالتالي يحققون الابداع الاداري، ونتيجة (راضي، 2012) التي بينت وجود تأثير ايجابي للمقدرات التكنولوجية كمهارة يتطلبها عصرنا الحالي على تطوير المنتجات الجديدة؛ حيث أنها تمثل المقدرات الجوهرية الأساسية في المصنع بالإضافة إلى أن توحيدها مع المقدرات التسويقية يمثل خيارا استراتيجيا مهما في عملية تطوير المنتجات الجديدة، فهي ذات فائدة للمصنع فيما لو كان يفكر في إستراتيجية الإبداع الجدري.

7- نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: يساهم انتهاج السلوك التنظيمي الفعال في تحقيق الإبداع

الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أن انتهاج السلوك التنظيمي الفعال يساهم في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتواجدة في الجزائر، فمجال المواقف والسلوكيات في سياق تنفيذ الإبداع في المؤسسات الرياضية العمومية صنفه المشاركون في الاستبيان على أنه مهم للغاية، الانفتاح على التغيير والإبداع والمثابرة في السعي إلى تحقيق الهدف كلها سلوكيات تهدف إلى بناء فرق مبدعة مستعدة للتغيير أكثر، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه والتي شكلت نسبة مساهمتها في تحقيق الإبداع 9.6%، وهي نسبة ضعيفة نسبياً تتطلب التطوير.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (Kolibačova, 2014) والتي تبين أهمية الاستثمار في الوقت والمال لتطوير الموظفين وتعزيز جداراتهم لتحقيق أعلى أداء وهذا بالضرورة يحسن من مستوى سلوكهم.

8- نتيجة الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

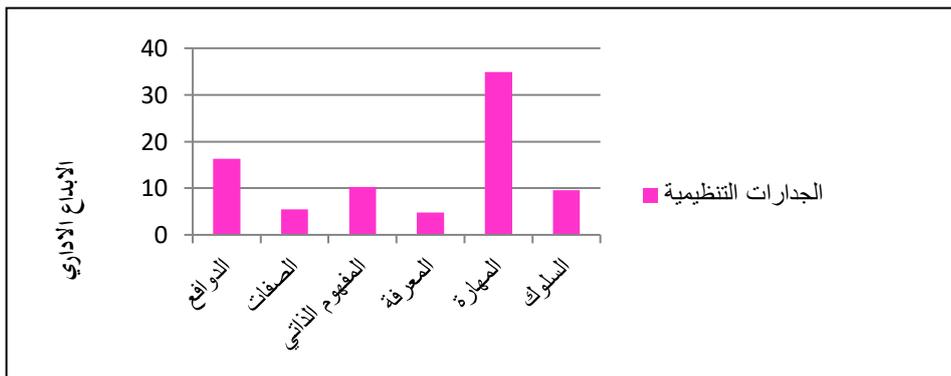
الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل إليها لاختبار هذه الفرضية توصلنا إلى أنه توجد فروق في مستوى اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة توافر الجدارات التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري باختلاف الجنس لصالح الإناث وعدم وجود فروق باختلاف المتغيرات الأخرى، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا هذه. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (الجليلي، 2015) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فاقل بين آراء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية حول (مدى تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها ومستوى الإبداع وأبعادها لصالح شركة أرامكو السعودية).

شكل رقم (31): نسب مساهمة أبعاد الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين

المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

يلخص الجدول رقم (31) نسب مساهمة أبعاد الجدارات التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، من خلال نتائج اختبارات الفرضيات، والتي بينت مدى الدور الهام للمهارة في تحقيق الابداع الاداري. فيمكن القول بأن أبعاد الجدارات التنظيمية مجتمعة تقوم بتفسير نسبة 81.4% من النموذج، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هذه المكونات لها دورا كبيرا وتأثيرا معنويا في تحقيق الإبداع الإداري بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر بعد عرض مفصل للدراسات السابقة، حيث عملنا على إسقاط جانب من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لعمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات الثمانية التي شكلت المجال المكاني للدراسة الميدانية، حيث خلُصت النتائج لوجود دور فعال للجدارات التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال أبعادها التي بينت أهمية المهارة كأعلى نسبة تأثيرا ومساهمة في تحقيق الإبداع، إلا أن دعم وإسناد الإبداع غير موجود، مما يتطلب إعادة النظر في هذا الأمر، وتعطي النتائج المتوصل إليها في الدراسة وجهة نظر إزاء واقع تنظيمي يمكن تعميمها على المؤسسات التي تحمل نفس خصائص المؤسسات التي خضعت للدراسة، لكن قد النتائج تختلف لتغير العوامل الاجتماعية والإنسانية والإدارية التي تحيط بالأفراد.

الخاتمة

خاتمة

بهدف تضييق الفجوة بين الدول العربية والدول المتقدمة، نشأت الحاجة إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة وغير العاملة منها، من خلال التخطيط لتنمية بشرية شاملة، إلا أنه تواجه هذه العملية معوقات ومشاكل نجمت عن تبني مفاهيم خاطئة بتطبيق سياسات تنموية غير ملائمة لواقع الأمة العربية الاقتصادي والاجتماعي، والجزائر بصفتها جزء من الأمة العربية لازالت تعاني من المخططات غير المدروسة التي تتبناها الحكومات المتعاقبة في مجال تسيير المؤسسات خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية.

فمؤسسات القطاع العام الجزائرية لا سيما الرياضية منها تتطلب التغيير من خلال التوجيه الفعال للإمكانيات المالية، وتعد النتائج الرياضية ثمرة للجهود التي تبذل في العمل الجماعي المشترك، ليس بالتدريب الجيد للرياضي من طرف المدربين فقط، بل يمتد أكثر من ذلك فهو يشمل المؤسسة الرياضية التي يتدرب فيها وينجز فيها الألقاب أو يمارس فيها الرياضة وإدارتها.

فالدول المتقدمة في عالم الرياضة تعي جيدا أهمية دور الإدارة الرياضية، والتي ينبغي أن تكون منهجية وذات موثوقية وأمانة وانفتاح على الآخر والتنوع، بالمقابل تتسم بيئتنا الإدارية المعاصرة بكونها بيئة ديناميكية تنافسية سريعة التغيير، مما يوجب على دواوين المركبات المتعددة الرياضات الاستجابة بسرعة وذكاء للتغيرات والتحديات المستجدة، ومن ذلك تجنب الممارسات الإدارية التي تُحد أو لا تتيح سلطة اتخاذ القرار المناسب للعاملين الذين يواجهون مباشرة المشكلة أو الموقف، باعتبارهم أدرى بأبعاده، وذلك بضرورة تمكينهم بمسؤولية اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع للإدارة العليا بما يخدم أهداف الدواوين والاهتمام بالجدارات التنظيمية كعامل تميز يؤدي للإبداع الإداري.

وترتكز اليوم الوزارة الوصية (وزارة الشباب والرياضة) على مدى كفاءة إدارات المركبات الرياضية في تسيير هذه المنشآت بجدارة واحترافية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والإعلامية والبنية التحتية المخصصة لها، وتحقيق الغرض من إنشائها والمتمثل أساسا في استقطاب أكبر عدد من الجمهور الرياضي وغير الرياضي، إلا أن السياسات المتبعة في كثير منها تبقى خاطئة لافتقارها للحدثة ولما تقتضيه الطبيعة المتغيرة للعمل عالميا والتي تتركز على الذكاء الاصطناعي والإبداع والابتكار.

فكل إبداع هو تغيير في نظام المنظمة يجب أن يكون مقبولا داخل النظام الاجتماعي للتنظيم، سواء في مرحلة تنفيذه أو التخطيط له، ويتطلب هذا توزيع المعرفة المهمة بما يساهم في وتنمية الجدارات المتكاملة وقد سمح النقاش النظري والتطبيقي لموضوعنا هذا بالوصول إلى نتيجة مفادها للحاق بركب الدول المتطورة يتطلب تغيير شامل في مجال التسيير الرياضي بالاهتمام بالجدارات التنظيمية وانتهاج الإبداع الإداري كأسلوب تسيير حديث، حيث قمنا باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وبالتالي الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

- بينت النتائج تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بجدارة الدوافع وأن ابرز ملامح الدوافع لديهم تتمثل في جدية ممارسة العمل والحرص على إتمامه في الوقت المحدد.
- توفر جدارة الصفات لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح الصفات لديهم تتمثل في الثقة في النفس التي يمتلكها العمال والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم العملية متحدين بذلك الصعوبات التي قد تواجههم.
- توفر جدارة المفهوم الذاتي لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح المفهوم الذاتي لديهم تتمثل في المرونة في تغيير العمل، فالتكيف مع التغيرات من سمات عمال الدواوين وهو يساهم في تحقيق التوازن بين مختلف حاجات العامل النفسية والاجتماعية.
- على توفر جدارة المعرفة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح المعرفة لديهم تتمثل في الحفاظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تكون في حوزتهم، وذلك بإتباع مبادئ المعرفة لاسيما الأمن المعلوماتي كضرورة لتجسيد أخلاقيات العمل في المؤسسات العمومية الرياضية.
- تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بجدارة المهارة في العمل وأن ابرز ملامح المهارة لديهم تتمثل في التواصل مع الزملاء والمسؤولين من خلال تبليغهم وموافاتهم بالمعلومات اللازمة في وقتها، فهم يعتبرون أن إتقان مهارة التواصل مع المسؤولين ستكون سببا في نجاحهم.
- توفر جدارة السلوك لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح السلوك لديهم تتمثل في عدم الاعتداء على حقوق الآخرين، فاحترام الزملاء والحرص على عدم مضايقتهم سلوك مطلوب الالتزام به وضروري لتحقيق مناخ عمل يسمح بالإبداع.
- بوجود طلاقة التفكير بدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر، وأن ابرز ملامح مستوى طلاقة التفكير لديهم تتمثل في تقبل الأفكار التي تتضمن التحدي في تطبيقها، فالأفكار المبتكرة والتغلب على التحديات ووضعها في صورة مبدعة من بين الأمور التي يسعى إليها عمال الديوان.
- تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالمرونة الذهنية وأن ابرز مستويات المرونة الذهنية لديهم تتمثل في النظر من عدة زوايا لأمر ومشاكل العمل، حيث يعملون على فهم الفوارق الدقيقة بين الأشياء وعدم الانسياق وراء التشابه في المواقف أو الأعمال أو السلوكيات العمال.
- تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالأصالة في أداء العمل وأن ابرز مستويات الأصالة لديهم تتمثل في أداء الأعمال بأسلوب متجدد دوما والابتعاد عن التقليد، فالإبداع في أساليب العمل ميزة عمال الديوان.

- إحساس عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالمشكلات وأن ابرز مستويات الحساسية للمشكلات لديهم تشمل بداهم الجهود اللازمة دون توقف لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تصادفهم، بإتباع الأسس السليمة في التعامل مع المشكلات وتوقعها وحسن إدارتها.
 - تميز عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالخروج عن المألوف في أدائهم لعملهم، وأن ابرز مستويات الخروج عن المألوف لديهم تتمثل في إدارة أعمالهم بمنظور مستقبلي، وتفسر هذه النتيجة بقدرة عمال الدواوين على الإبداع في وفق ما يتطلبه المستقبل فالنظرة الإستراتيجية للعمال تجعلهم يبدعون.
 - بتوفر بعد المخاطرة لدى عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز مستويات المخاطرة لديهم تتمثل في تجربة الأعمال الجديدة، بحيث يتحملون المسؤولية، وهم في استعداد دائم لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها.
 - عدم وجود أساليب الدعم والإسناد لإبداع عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وأن ابرز ملامح افتقار المؤسسات الرياضية لأساليب الدعم والإسناد للإبداع لديهم تتمثل في عدم مكافئتهم باستمرار على الأفكار الجديدة التي يأتون بها فعدم تشجيع العامل ماديا ومعنويا يُجبطه ويُحدّ من إمكانياته التي لو تم إعطائه الاهتمام اللازم لقدم للمؤسسة النجاحات التي تجعلها تجابه المنافسة خاصة من جانب القطاع الخاص.
 - تلعب الجدارات التنظيمية دورا بارزا في تحقيق الإبداع الاداري بالمؤسسات حيث أن هناك ارتباط قوي وطردي بينهما، ذلك أن قيمة العمل في تميزه والإبداع الاداري ميزة الأعمال الناجحة، وهذا من خلال أبعادها ودورهم في تحقيق الابداع الاداري.
- وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة من التوصيات:
- إجراء تقييم حديث لاحتياجات المرافق الرياضية للجدارات التنظيمية وإعداد الإستراتيجية المرتبطة بها بادراج الابداع الاداري ضمن اهدافها.
 - تسهيل الوصول إلى المرافق المفتوحة وبجودة عالية لتحقيق الترفيه والصحة للمواطنين في المجتمعات المحلية، بسياسات التخطيط المستندة على تقييم شامل وقوي للاحتياجات الحقيقية والمناسبة للمرافق المفتوحة والألعاب الرياضية الموجودة بها.
 - زيادة مرافق الترفيه المجتمعية لإنشاء أنشطة ايجابية تتبهد الشباب عن الافات وتساهم في صحة المجتمع.
 - إعادة تصميم خدمة الترفيه في الهواء الطلق مع التركيز على النشاط البدني.
 - إعادة الثقة للمواطن بالمؤسسات العمومية الرياضية من خلال تحقيق أهدافا إستراتيجية نلخصها في خمس نقاط:

- أمواله - الشعور بالأمان المالي والإيمان بمستقبل إيجابي، فيدفع الأموال للحصول على خدمة لائقة ، أو يشارك في المنافسات الدولية فيساهم في مداخل لاقصاد البلد فيطمئن لمساهمته في تنمية بلده؛
- صحته - الأمل في أن يعيش حياة طويلة وممتعة وصحية؛
- حياته - الشعور بالتقدير كفرد؛
- بيئته - العيش في بيئة صحية وناضحة بالحياة وأمنة؛
- علاقاته- يربط علاقات صداقة مع من يمارس معهم الرياضة، فالإنسان اجتماعي بطبعه فيحتاج لغيره.
- تحسين جودة المرافق الرياضية من خلال تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر، حيث لا بد من تحري الجودة في تشغيل وإدارة المرافق بالموازاة مع الجودة في التصميم والتقنية، لتوفير مرافق رياضية وترفيهية آمنة للمجتمع.
- تمكين جميع المقيمين والزوار من الوصول إلى مجموعة من الألعاب الرياضية ومرافق الترفيه وسيحقق ذلك عن طريق ما يلي: اقتراح مجانية استغلال المنشآت الرياضية للفئات التالية: (دوي الاحتياجات الخاصة، الأطفال، الكهول، الأشخاص ذوي الدخل المنخفض) للحد من الجريمة وتعزيز الشعور بالفخر المحلي وتطوير الهوية المجتمعية بتحسين الوصول إليها بطرق مختلفة من حملات التسويق والاتصال.
- جعل المرافق الرياضية والترفيهية مستدامة وتطويرها بما يساهم في ازدهار المنطقة، من خلال جذب الاستثمارات الداخلية.
- وضع المنشآت الرياضية تحت تصرف مديرية التربية لاستغلالها في حصص الرياضة لتلاميذ الأطوار الثلاثة وفق رزنامة معينة بتأطير من إطارات الديوان، مما يزيد من تقوية روابط العمل بين قطاع التربية والتعليم من جهة وقطاع الرياضة من جهة أخرى بما يساهم في التنمية المستدامة.
- وضوح إستراتيجية التسيير في المؤسسات الرياضية يشجع النوادي والجمعيات التطوعية لمساعدة المؤسسة وفق ما تحتاجه. تشجيع السكان المحليين على دمج النشاط البدني في حياتهم اليومية لتعزيز الإدماج الاجتماعي والتماسك المجتمعي.
- تشجيع الرياضة في الجنوب لضمان أن تكون المنطقة مكاناً مرغوباً فيه للعيش والعمل فيه.
- ونقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون كآفاق بحث:
- دور الجدارات الجوهرية في التحكم في الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الرياضية.
- مقارنة بين التسيير الإداري المبني على الابداع في الدول الأروبية ودول الخليج العربي.
- البنية التحتية للمؤسسات الرياضية ودورها في جودة الخدمة.
- مدى مساهمة الجمعيات الرياضية في زيادة الدخل القومي للدول.
- موقع المؤسسة الرياضية كمتغير وسيط لدور الجدارات في تحقيق الابداع الإداري.

- الدور الاقتصادي لأساليب الدعم والإسناد في التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية الخاصة.
 - دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية القيادة كمتغير وسيط.
 - المهارة كعامل محدد لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الأمنية.
 - دور الجدارات التنظيمية في استقطاب الاستثمارات لتنمية المناطق الحدودية.
 - دور الذكاء الاصطناعي في محاربة الجريمة المنظمة الجدارات كمتغير وسيط.
 - الحوكمة ودورها في تفعيل الثقة لدى الجمهور الرياضي بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.
- ولن يكون تحقيق هذه التطلعات سهلا إلا من خلال الشراكة والعمل الجاد.

المراجع

المصادر

1. القرآن الكريم.
 2. الحديث الشريف.
- المراجع باللغة العربية
- الكتب
3. أحمد الشريف، الرياضة والحوكمة- التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ط1.
 4. بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 5. فاديم روزين، التفكير والإبداع، ترجمة: نزار عيون السود، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2011.
 6. مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
 7. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2005، ط5، ص125
 8. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2010.
 9. الأصفهاني الحسين محمد، مفردات ألفاظ القرآن، تحقيق صفوان الداوي، دار القلم، دمشق، سوريا، 1997.
 10. الحيزان عبد الإله، محلات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، السعودية، 2002.
 11. السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
 12. السواط عوض الله طلق، سندي عبد الوهاب، الشريف مسلط طلال، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995.
 13. الشقاوي عبد الرحمان، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985.
 14. الشمري فهد، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، السعودية، 2002.
 15. الصرن رعد، نظريات الإدارة والأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
 16. الصرن رعد، كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
 17. الطائي حميد، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث- مدخل شامل، اليازوري، الأردن، 2007.
 18. العبد الكريم راشد، العبيد إبراهيم، إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي، مشروع تطوير استراتيجيات التدريس المنشورات العلمية لحقيبة "إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي"، وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 2007.
 19. الغرابوي محمد عبد العزيز، الاتجاهات النفسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 20. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2000، ط1.
 21. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.

22. المرسي جمال، إدريس ثابت، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
23. المرزدي زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 1993.
24. النسفي عبد الله بن أحمد، مدارك التنزيل وحقائق التأويل - تفسير النسفي، تحقيق يوسف علي بديوي - محي الدين ديب مستو، دار الكلم الطيب، بيروت، لبنان، 1998.
25. إبراهيم الخلوف الملكاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
26. إحسان دهش جلاب، فلاح حسن حسن، طيبة فارس جنة، يوسف موسى سبتي، قراءات في الفكر الريادي، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ط1.
27. أبو فخر رعد حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل الدولية، عمان، 2002.
28. أحمد الشريف، الرياضة والحكومة - التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018، ط1.
29. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
30. أسماء علي عليان، الجدارات الجوهرية ونظم دعم القرار، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ط1.
31. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ط1، الجزء السابع.
32. أمال محمد إبراهيم بابكر، حماده عيد نوار العنتبلي، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016.
33. أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996.
34. أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
35. أمين أنور الخولي، أصول التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
36. أندرو جرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟ وكيف يمكن إعادته للحياة؟ سبع استراتيجيات أساسية تجعلك أنت وفريقك ومؤسستك أكثر إبداعاً، ترجمة: أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2015، ط1.
37. أنس شكشك، الإبداع ذروة العقل الخلاق، كتابنا للنشر، لبنان، 2007، ط1.
38. أيمن علي عمر، سلوك المستهلك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
39. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط1.
40. ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ط1.
41. جابر عبد الحميد، الأعسر صفاء، قشقوش إبراهيم، مقدمة في علم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985.
42. جروان عبد الرحمان، الإبداع - مفهومه معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة، 2002.
43. جروان فتحي، المهوبة والإبداع والتفوق، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1998.
44. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003.

45. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ط1.
46. جومان كارول، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2001.
47. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.
48. حريم حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
49. حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ط1.
50. حمدان محمد، التقييم العلمي للتدريب من التخطيط للتنفيذ إلى التقييم، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن، 1990.
51. حميد الطائي، أحمد علي صالح، دينا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ط2.
52. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإبداع القواعد غير المكتوبة، موسوعة مدربون بارعون "3"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2003.
53. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، عمان، ناشرون وموزعون، 2013، ط01.
54. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1.
55. خير علي الجزيري، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
56. دريان جوستيك وتشيستر إلتون، الموظف غير المرئي - استخدام التحفيز لاكتشاف الطاقة الكامنة لدى الموظفين، ترجمة: شيماء سليمان شلي، هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، 2016، ط1.
57. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
58. رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1.
59. ريان محمد، التفكير الناقد والتفكير الابتكاري، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
60. زكي محمد محمد حسن، المنشآت الرياضية - الأسس الفلسفية - المبادئ العامة - التخطيط - التقييم - المدرب والمنشأة الرياضية - الارجونومكس والمنشأة الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
61. سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط2.
62. سبا موسى طعيمة السميرات، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
63. ستيوارت توماس . أ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الفنية، 2004.
64. سعد الدين خليل عبد الله، الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2001، ط1.
65. سعد عبد الرحمن، القياس النفسي النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
66. سفر بن سعيد بن محمد الزهراني، استراتيجيات الكشف عن الموجودين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، دار طيبه الخضراء للنشر والتوزيع، مكة، السعودية، 2003، ط1.

67. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط1.
68. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
69. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
70. شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط1.
71. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
72. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ط1.
73. عادل هادي البغدادي، موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة - منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ط1.
74. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1.
75. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002، ط1.
76. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
77. عبد الحليم محمود، الإسلام والعقل، دار المعارف، القاهرة، 1980.
78. عبد العزيز نبعة، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ط2.
79. عبد الغني نعمان، الاستثمار والتسويق الرياضي، نشر نور، ألمانيا، 2017.
80. عدنان يوسف العتوم، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط3.
81. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ط1.
82. علي الحمادي، 20 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1990، ط1.
83. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
84. علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
85. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
86. عناي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
87. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهوبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
88. فتنحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه - تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ط1.
89. فراج صفوت، الإبداع والمرض العقلي، دار المعارف، القاهرة، 1983.
90. كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار حامد، عمان، 2006، ط1.
91. كردي أحمد السيد، حتى تتحقق الجدارة الإدارية، دار الهادي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ط1.

92. كمال الدين عبد الرحمان درويش، وليد مرسي الصغير، احمد عبد الفتاح احمد، محمد ابراهيم مغاوري، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013.
93. لايل م سينسر الأصغر، سيجان م سينسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1999.
94. مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة- مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
95. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مصر، 1989.
96. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
97. محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة 2011، ط1.
98. محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ط1.
99. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
100. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002.
101. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
102. محمود داود الربيعي، علي محمد جواد الصائغ، الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ط1.
103. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط4.
104. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط3.
105. محمود محمد علي، تنمية مهارات التفكير، دار المجتمع للنشر، عمان، الأردن، 2002.
106. زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد الله الحنفي الرازي، مختار الصحاح، (ت 666هـ)، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية، بيروت، صيدا، ط5، (1420هـ/ 1999م)، مادة: (ح ر ا) (71/1).
107. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار النشر عمان، الأردن، 2002، ط1.
108. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005.
109. معجم اللغة العربية المعاصرة، مصر، 2008.
110. معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مصر، 1994.
111. مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس- الجامعات- الاتحادات- الأندية الرياضية، كلية التربية البدنية، الجامعة الهولندية، مطابع آمون، القاهرة، 1999.
112. منذر خضر يعقوب المهدي، أبي سعيد أحمد الديوه جي، التسويق الرياضي، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ط1.
113. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

114. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ط1.
115. نبيه العلقامي وآخرون، اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012، ط1.
116. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1.
117. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010، ط1.
118. نعمان عبد الغني، حمروش أحمد رضا، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2017.
119. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر والثقافة، الأردن، 2011، ط1.
120. هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي - مهارات تستحق التعلّم، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2010.
121. هلال محمد، مهارات التفكير الابتكاري - كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2003.
122. هينجر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، عبد الرحمان توفيق، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
123. وائل محمد صبحي إدريس، محمود حسين أبو جمعة، إدارة الموهبة - مدخل إداري استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ط1.
124. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2009، ط2.
125. يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للناسرين، بيروت، 2002.
- المجلات**
126. بعبطيش شعبان، شطراوي أمال، سعدودي أمنة، أثر خصائص المنتج على اتخاذ القرار الشرائي للهواتف الذكية - دراسة على عينة من مستخدمي الهواتف الذكية SAMSUNG بمدينة المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ديسمبر 2017، مجلد 2، عدد 3، 83-106.
127. الحديفي خالد، تصور مقترح للكفايات اللازمة لإعداد معلم العلوم للمرحلة المتوسطة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية، س 29، ع 2، 2003، 3-35.
128. الزهراني عبد الله ابن عطية ابن عبد الله، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2012، مج 8، ع 4، 707-735.
129. الطيب حسن أبشر، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، العدد 59.
130. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية، م13، ع2.

131. إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات الإبداع والابتكار، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، السعودية، العدد 106، نوفمبر 2007.
132. أحمد فلاح، عبد الكريم معزیز، اقتصاديات الرياضة- تحديد أوجه الارتباط بين الاقتصاد والرياضة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج/ قسم العلوم الاجتماعية، جوان 2013، العدد 10.
133. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية- دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، مجلد 16، عدد 1.
134. بادي حسيان الدوسري، عبد الله عيد الغصاب، مد الله السويدان العنزي، واقع الإدارة الإستراتيجية بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الكويت، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، يناير 2014، مجلد 37، رقم 2، 219-255.
135. باسم علي عبید حوامدة، محمد عبود حراشنة، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 2006، م 18، العدد 2.
136. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 1، 2008.
137. حسن ابشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح، والتطوير الإدارة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، عدد 59.
138. درار يحيى، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة- دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جوان 2017، العدد 27.
139. ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جوان 2014، العدد الثامن.
140. رواء زكي يونس الطويل، نبيل محمد صالح الحديدي، أهمية الرياضة في الاقتصاد القومي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 3، أبريل 2007، ص 315.
141. سهام حمود عابد الضمور، دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الجدارات التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة الأطروحة العلمية المحكمة، دار الأطروحة للنشر العلمي، العدد (6)، السنة الثالثة، جوان 2018.
142. عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (4)، رقم (2)، جوان 2017، 197-212.
143. عبد الرحمان أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995، مج 10، ع 20.
144. عبد الرحمان برقوق، إلياس لبوز، المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016.

145. عبد الفتاح، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، 1995.
146. عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس، الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية- تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، يناير 2020، العدد 25.
147. عبد الوهاب دفع الله علي الياس، التفكير من منظور إسلامي، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، فيفري 2013، العدد 21.
148. عبد الوهاب علي، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة الرياض، السعودية، 1999، ع 25.
149. عدنان محمد زوزو، مفهوم البدعة في الثقافة الإسلامية، مجلة آفاق، جامعة الزرقاء، الأردن، 2000، العدد 1.
150. عمومن رمضان، بن زاهي منصور، معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، سبتمبر 2013، العدد 12.
151. فهد الفضالة، الجدارة في العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 140، 2018.
152. فؤاد بوزيدي، فيروز عزيز، دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس في المؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد شريف مساعديه، سوق أهراس، الجزائر، العدد 1، جوان 2019، 127-142.
153. محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن، بشأن العوامل المفضلة للشعور بالتمكين- دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 2004، مجلد 20، عدد 3، 1607-1636.
154. محمد عبد الأعلى، كيف نفكر، مجلة المستقبل الإسلامي، 1998، العدد 91.
155. محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2011، مجلد 2، عدد 1، 27-44.
156. محمد منير بن عبد الهادي، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، العدد 03.
157. مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، 2012، المجلد 4، العدد 9.
158. موسى البسيط، هدي النبي صلى الله عليه وسلم في التربية الإبداعية والابتكار، مجلة رسالة الخليج العربي، 2009، العدد 16.
159. نقلا عن محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، ديسمبر 2016، العدد 6.
160. ونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)، القاهرة، فبراير 2000، السنة الثامنة، العدد الثالث.

الملتقيات العلمية وأوراق العمل

161. أحمد ادم أحمد محمد، جبير أحمد علي، واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان، ورقة دراسية، 2012.
162. القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، أكتوبر 2002.
163. المحياوي قاسم علوان، الزعلوك إبراهيم محمد، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي: الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 27-29 نوفمبر 2006.
164. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القيادات الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 2001.
165. بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011.
166. طه كامل رياض، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، بحث تأهيلي مقدم إلى كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2009.
167. محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تنمية المهارات القيادية لدى مديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، القاهرة، مارس 2007، والوردة في كتاب تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
168. محمد بن إبراهيم التوبجري، تطبيقات عملية في القيادة والتفكير الإبداعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ورقة عمل، المؤتمر السنوي الأول في القيادة نحو الإبداع والتجديد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 26 سبتمبر 2000.
169. مطلق الدوري زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2011.

الأطروحات

170. إبراهيم علي صالح غراب، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية- حالة الاتحادات الرياضية اليمينية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2019.
171. دهام بن هجرس الجبلي، عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع- دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.
172. إبراهيم علي صالح غراب، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2019.

173. رابح أوكيل، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، يومرداس، الجزائر، 2014/2013.
174. ربوح لخضر، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
175. رضوان بواب، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة- طلبة جامعة جيجل أنموذجا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014.
176. زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة- دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس- مؤسسة عزوز- مجمع حسناوي، ENIE- CMA، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2016.
177. شريفني سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية- دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، أطروحة دكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضي، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
178. صالح بن محمد بن علي الكليبي، شهاب رشيد البياتي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، جامعة سانت كلمنتس، أطروحة دكتوراه، 2011.
179. علي لونيس، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه سلوك المستهلك، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
180. قوال مصطفى، اقتراح أساليب للترويج الرياضي لتحقيق التمويل الذاتي للأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
181. لبوز الياس، دور الإبداع في تحقيق التطوير التنظيمي- دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة- اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
182. محمد عبد العظيم محمود، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للأهداف التسويقية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2006.

رسائل ماجستير

183. البدراني بدر، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007/2006.
184. البدراني ذعارين غضبان، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية، 2011.

185. السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
186. الصيدلاني خالد صالح أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.
187. العصيمي عواطف احمد، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2007.
188. العواد عبد الله بن محمد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
189. المطيري نواف بن بجاد، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة ، السعودية، 2005.
190. التيفات محمد، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
191. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
192. بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2010/2011.
193. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
194. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجزائر الفلاحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012.
195. تامر محمد أحمد أبو علبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.
196. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
197. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية : دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
198. رأفت محمد علي عبد الله الجديبي، منهج التربية الإسلامية في رعاية الموهوبين مع دراسة لواقع مراكز رعاية الموهوبين بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2002.

199. زكية سعد مفرح الشهري، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في رعاية الموهوبات من الصحابيات وتطبيقاته في إدارة رعاية الموهوبات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
200. سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
201. عبد الحميد حنان عبد المنعم، البناء العاملي للتعصب الرياضي لدى المشجعين، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 1999.
202. عبد القادر عياد عامر، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين - دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012.
203. عزيل سعد عبد الله العيسى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1996.
204. عسيري يحيى علي، مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1999.
205. مها بنت سلمان بن عوض الله الحربي، التربية الإبداعية في الإسلام، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في الأصول الإسلامية للتربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
206. ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي - دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
207. هرباجي عبد الغني، واقع و آفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية - دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2016/2017.
- تقارير وأوراق أخرى**
208. قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي، البيانات حول الإنفاق على التعليم العالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مستمدة من البنك الدولي، 2018.
209. التقرير السنوي لمجلة مجموعة "ديلويت" البريطانية للخدمات المالية لموسم 2006/2007.
210. تقرير التنمية المستدامة على الصعيد العالمي الصادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة، نيويورك، جويلية 2016.
211. تقرير "ديلويت" البريطانية للخدمات المالية لموسم 2018/2019 الصادر في جانفي 2020.
212. تقرير لشركة ديلويت www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup، تاريخ المشاهدة 2020/07/11، الساعة 12.55 سا.
213. سيمون دانكوف وآخرون، الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير رئيسي لمجموعة البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، مجموعة البنك الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2019.

قوانين ومراسيم

214. المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84.
- مواقع الانترنت
215. الإبداع في الإسلام، موقع الإسلام ويب، <https://www.masrawy.com>، تاريخ المشاهدة: 2019/06/01 الساعة 22.30 سا.
216. التغيرات التكنولوجية والعمل في المستقبل: التكنولوجيا لمصلحة الجميع، المبادرة المثوية حول مستقبل العمل سلسلة الأوراق التحليلية، منظمة العمل الدولية، <https://www.ilo.org>، تاريخ المشاهدة 2020/09/08، الساعة 13.30 سا.
217. المال وكرة القدم، <https://qafilah.com>، تاريخ المشاهدة 2020/07/23، الساعة 12.36 سا.
218. أنيس العرقوي، كرة القدم الإلكترونية.. أرباحها أكثر من السينما الأمريكية والجميع يتهافت عليها، <https://www.noonpost.com>، نشر بتاريخ 2020/01/31، تاريخ المشاهدة 2020/07/10، الساعة 13.30 سا.
219. خالد الحبشان، الحوكمة وأهميتها في المجال الرياضي، <http://www.alriyadh.com>، التاريخ 2019/08/25، تاريخ المشاهدة 2020/07/13، الساعة 18.30 سا.
220. عادل عامر، الصناعة الاقتصادية للنشاط الرياضي، <https://pulpit.alwatanvoice.com>، تاريخ النشر: 07/09/2017، تاريخ المشاهدة 2020/07/09، الساعة 10.05 سا.
221. فضل لا اله إلا الله وما أمر الله به موسى عليه السلام، <https://www.islamweb.net>، تاريخ المشاهدة 2019/09/14 الساعة 22.40 سا.
222. مجموعة البنك الدولي، تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2020 - مواصلة وتيرة الإصلاحات، <https://www.albankaldawli.org>، تاريخ المشاهدة 2020/09/08 الساعة 11.15 سا.
223. نبيل بلحيمر، أوريديو توقع عقد رعاية لـ 3 سنوات مع نادي مولودية الجزائر، بوابة الشروق، <https://www.echoroukonline.com>، تاريخ المشاهدة 2020/07/12، الساعة 23.25 سا.
224. نعمان عبد الغني، العولمة وتأثيرها على الرياضة في الوطن العربي، مجلة أصوات الشمال، <http://www.aswat-elchamal.com>، نشر في الموقع بتاريخ 2019/01/01، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 12.50 سا.
225. نعمان عبد الغني، إدارة المؤسسات الرياضية، <https://www.sport.ta4a.us/index.php>، تاريخ المشاهدة 19/04/2020، الساعة 13.30 سا.
226. <https://www.hrdiscussion.com>، تاريخ المشاهدة 2017/04/24، الساعة 21.30 سا.
227. <http://www.kenanaonline.com>، تاريخ المشاهدة 2017/01/26، الساعة 21.45 سا.
228. <https://www.nasreenmohd.atavist.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/12، الساعة 21.50 سا.
229. <http://www.theguardian.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 14.50 سا.
230. <http://www.reuters.com>، تاريخ المشاهدة 2020/06/22، الساعة 15.15 سا.

Books

231. Akadiri O.P, Development of a Multi-Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects, PhD Thesis, University of Wolverhampton, Wolverhampton, UK, 2011.
232. Beth A Hennessey, Teresa M Amabile, Creativity , Harvard University ,UK, 2010.
233. Daft Richard L, Murphy Jonathan, Willmott Hugh, Organization Theory and Design, South Western Cengage Learning, 2010.
234. Daft Richard I, Organization Theory and Design, Thomson, U.S.A, 2004, 8th ed.
235. David Shilbury, Hans Westerbeek, Shayne Quick, Daniel Funk, Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, allin et unwin, Australia, 2009.
236. Elriena Eksteen, Sport Development, Law and Commercialization, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2012.
237. Elriena Eksteen, sport Management- Manuel for sport management, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2014,1ft Edition.
238. Eric C. Schwarz, Stacey A. Hall, Simon Shibli, Sport facility operations management -A global perspective, Elsevier, 2010, First edition.
239. Ford M, The rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future, Basic Books, York New, USA, 2015.
240. Frederik Toulon, Vocabulaire économique, edition que sais-je? Bouchain, Alger, 1996.
241. Gil fried, Managing sport facilities, Human Kinetics, USA, 2010, Second edition.
242. Govindarajan M, Natarajan S, Principles of management, Prentice-Hall of India Private limited, New Delhi, India, 2007.
243. H.Koontz , C.O ‘donnell: Management principes et méthodes de gestion, Ed. mc grow hill , Canada, 1980.
244. Hitt M.A, Ireland R.D, Hooskisson RE, Strategic Management Competitiveness and Globalization, 4ed, Australia, South Western, 2001.
245. Hoffman k Douglas, Bateson John E G, Service marketing- concepts- strategies and cases, McGraw-Hill, UK, 20017, 2nd ed.
246. Kotler Philip, Marketing management, Prentice-Hall, International, USA, 2000, 5th edition.
247. Kotler Philip, Armstrong Gary, Principles of Marketing , Prentice-Hall, Inc, USA, 2008, 12th edition.
248. Krejcie R. V, & Morgan D.W,(1970),Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610
249. MacMillan & Tampo, Strategic Management Process, Content & Implementation, Oxford, New York, 2001.
250. Ming Li, Susan Hofacre, Dan Mahony, Economics of Sport, Fitness Information Technology, Morgantown, USA, 2001.

251. Paul M. Pedersen, Lucie Thibault, Contemporary Sport Management, Human Kinetics, USA, 2014, Fifth Edition.
252. Peter Culley, John Pascoe, Sports Facilities and Technologies, Taylor & Francis e-Library, UK, 2009.
253. PH Khotler, B-Dubois, Marketing Management, public-union, Paris, 1997, 9eme edition.
254. Robert E. Baker, Cary Esherick, Fundamentals of Sport Management, Human Kinetics, U.S.A, 2013.
255. Russell Hoyer, Aaron C.T. Smith, Matthew Nicholson, Bob Stewart, Sport Management: principles and applications, Routledge, London, 2015, Fourth Edition.
256. Smith Aaron C.T, Introduction to Sport Marketing, Elsevier Printing and Publisher, Hungary, 2008, 1st edition.
257. Stephen C. Schoonover, Human Resources Competencies for the new century, 2003. www.schoonover.com
258. Spencer L, Spencer S, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.
259. Spreitzer Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, 2007.
260. Stanton William J, Fundamentals of Marketing, International edition, McGraw-Hill Co, U.S.A, 2004.
261. Stebbins R, Serious Leisure, Transaction Publishers, New Jersey, USA, 2007.
262. Stewart T.A, Trustme on This organizational support for Trust in a world without Hierchies, chapter in a Book, The future of leadership, jossy –Bass, C.A. 2001.
263. Tom Peters, Fabriquer le futur- l’imaginaire au service de l’innovation, Dunod, Paris, 2002.
264. Webster illustrated Contemporary Dictionary, Encyclopedic Edition, Ferguson Publishing Co, U.S.A, 1982.

Periodical

265. Rothstein .L.R. Hackman, J.r. Pasctlal, B.G. Mary.v, The Bmpowerment Efortcame Undone, Harvard, Business Review, 73(1), 1995.
266. Jabar Seifpanahi Shabani, Hassan Gharehkhani, Fakhrozaman Naderi, The Role of Sport Marketing Mix in Generating Revenue for Iranian Football Clubs, Annals of Applied Sport Science, Spring 2018, vol. 6, no. 1.
267. Mukherjee Arpita, Goswami Ramneet, Goyal Tanu M, Satija Divya and Gupta Amrita, Sports retailing in india: Opportunities, constraints and way forward, The sports retailing industry in india market research, Indian council for research on international economic relations, Indian university, 2010.

Article

268. Andrew Smith, The Development of “Sports-City” Zones and Their Potential Value as Tourism Resources for Urban Areas, European Planning Studies Vol. 18, No. 3, March 2010.
269. César García, Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain, International Journal of Sport Communication, Central Washington University, USA, 2011, 4, 284-299.

270. Engle PatriceL, Lia C H Fernald, Harold Alderman, Jere R Behrman, Chloe O’Gara, Aisha Yousafzai, Meena Cabral de Mello et al, Strategies for Reducing Inequalities and Improving Developmental Outcomes for Young Children in Low- Income and Middle-Income Countries, 2011, Lancet, 378(9799).
271. Hardy Wojciech, Roma Keister, and Piotr Lewandowski, Educational Upgrading, Structural Change, and the Task Composition of Jobs in Europe, Economics of Transition,2018, 26 (2), 201–231.
272. Imbroda-Ortiz Javier, Castillo-Rodríguez Alfonso, Chinchilla-Minguet José Luis, Sports Management, Leadership in the Organization, Journal of Physical Education and Sports Management, December 2015, Vol. 2, No. 2, 56-65.
273. Jurgita Šiugždinienė, Competency Management in the Context of Public Management Reform, VIEŠOJI Politika IR Administravimas, Slovak Republic, 2006. Nr. 18, 26-33
274. Kai Reinhardt , Klaus North, Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management, Journal of Universal Computer Science, vol. 9, no. 12 (2003), 1372-1380.
275. Katarzyna Szczepanska-Woszczyna, Zdzisława Dacko -Pikiewicz, Managerial Competencies and Innovations in the company – The case of enterprises in Poland, Business, Management and Education, 12 (2), 2014, 266–282.
276. R. Z. Goetzal, D. R. Anderson, R. W. Whitmer, R. J. Ozminkowski, R. L. Dunn & J. Wasserman, ‘The relationship between modifiable health risks and health care expenditure: An analysis of the multiemployer HERO health risk and cost database’. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 1998, 40: 8, 43–54.
277. Rubel .C ,Empower your employees So you can Satisfy Customers, marketing news,1995,vol 29, no7.
278. Slevin, D, The Assessment Center: Breakthrough in Management Appraisal and Development, Personnel Journal, April 1972. Vol 51, no 4, 255-261.
279. Yusof Aminuddin, Globalisation and the Malaysian sports industry, Research journal of international studies , November 2008, issue 8.

Rapport and other paper

280. Australian Sports Commission and Athletics Australia, Athletics Review, Re-creating a culture for athletics in Australia, A report into the high performance, development and governance of athletics in Australia, July 2004.
281. China sporting goods industry report, 2009.
282. Regional Skills Programme, Regional Model Competency Standards: Core competencies, ILO Regional Office for Asia and the Pacific, International Labour Organization, Bangkok: ILO, 2015.
283. Research in china, annual reports of 361 degrees, Li Ning, Anta, Xtep, Peak, Kapa, 2004.
284. Shropshire Council, Sports facilities strategy: 2016-2037,Strategic Leisure,UK, July 2016.
285. Spreitzer Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, 2007.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير حول موضوع " دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية لعينة من موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر"، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

شكركم على تعاونكم

الطالبة: مصطفى صافية

المشرف: أ.د بن سانية عبد الرحمان

المشرف المساعد: أ.د بلعور سليمان

القسم الأول: قسم البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم للتعرف على الخصائص الوظيفية والاجتماعية لعمال الديوان بغرض تحليل النتائج

فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

البيانات الشخصية:

1- الجنس:	ذكر	أُنثى	تكوين آخر
2- العمر:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة
3- المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	جامعي (تدرج)	جامعي (مابعد التدرج)
4- المسمى الوظيفي	موظف إداري	إطار تقني	عون تقني
5- عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: الجدارات التنظيمية.

الجدارات التنظيمية: تشير إلى امتلاك المنظمة في أي مجال كان ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى العاملة بنفس المجال ولا يستطيعون تقليده.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الجدارات التنظيمية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدوافع	1	أمارس عملي بجد وأعمل على إكماله في الوقت المحدد بشكل دائم					
	2	أتوقع نتائج أفعالي قبل أن أبدأ بأي عمل					
	3	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد					
	4	لدي صورة واضحة لمستقبلي					
	5	توجد في المؤسسة وسائل ترفيه رياضية ترفع من معنوياتي في العمل					
الصفات	6	المسؤولين لديهم ثقة في شخصي					
	7	امتلك ثقة الزملاء في العمل					
	8	أساعد زملائي في أعمالهم في الوحدات الأخرى إذا طلبوا مني ذلك					
	9	أتجنب الأساليب الخشنة وانتبه إلى كلماتي					
	10	لدي ثقة في النفس لتحقيق أهدافي العملية مهما صعبت					
المفهوم الذاتي	11	أعرف نقاط القوة والضعف في شخصي جيدا					
	12	أجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصا للتعلم وتوسيع الخبرة					
	13	أعمل دائما على بث روح الحماس والدافعية في ذاتي					
	14	أتمتع بمرونة في تغيير العمل حسب الظروف					
	15	أهتم كثيرا بملاحظات الآخرين وأصغي لها وأحاول تفهمها					
المعرفة	16	يمكنني الوصول إلى المعرفة اللازمة لأداء مهامي					
	17	لدي اطلاع واسع في مجال عملي وأنا ملم به تماما					
	18	أعمل دائما على تجديد المعارف التي امتلكها					
	19	أحافظ على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي أحصل عليها					
	20	لدي الخبرة الكافية لتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها					

الملاحق

					21	أمتلك القدرة على إيصال المعلومات اللازمة لزملائي وللمسؤولين
					22	أملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري وأنا قوي الحجة
					23	يتم السماح لي بالمشاركة في تطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها
					24	أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعا عن أفكاري عندما يتطلب الأمر مني
					25	أدرك جيدا النظام الذي تقوم عليه المؤسسات الرياضية
					26	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل
					27	أحافظ على سمعة مؤسستي
					28	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه
					29	لا أعتدي على حقوق الآخرين
					30	أحترم أنظمة وتعليمات مؤسستي

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري: هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تحقيق الإبداع الإداري ودواوين المركبات المتعددة الرياضات، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
طلاقة التفكير	31	لدي القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار الخلاقة في مدة قصيرة					
	32	تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة					
	33	أحرص في عملي على الاستفادة من الرأي المخالف لرأيي					
	34	أحرص دائما على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
	35	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي					
المرونة الذهنية	36	أثناء تأدية عملي أنظر إلى الأمور من عدة زوايا					
	37	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
	38	أقبل الاختلاف الفكري					
	39	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					
الأصالة	40	أجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
	41	أحث زملائي على انجاز الأعمال بأساليب جديدة					
	42	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة الجديدة					

الملاحق

				أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد	43	
				لدي القدرة على تحليل مهام العمل بطرق جديدة	44	
				أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة	45	الإحساس بالمشكلات
				أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة بدقة	46	
				أقوم باستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة	47	
				أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	48	
				أحرص على إدارة عملي بمنظور مستقبلي	49	الخروج عن المألوف
				أُكافئُ باستمرار على أفكارى الجديدة	50	
				أقدم عملي دائما بأشكال مختلفة	51	
				أبحث عن كل ما هو جديد في المؤسسات الأخرى وأعمل على تطبيقه	52	
				اهتمامي منصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	53	
				روح المخاطرة لدي تثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة	54	المخاطرة
				أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	55	
				أقبل الفشل باعتبارها التجربة التي تسبق النجاح	56	
				أرغب دائما في تجربة أعمال جديدة	57	
				يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	58	دعم وإسناد الإبداع
				تحظى أفكارى الإبداعية باحترام وتقدير إدارة المؤسسة	59	
				توفر مؤسستي التمويل الكافي لاكتشاف وتطبيق الأفكار الإبداعية	60	
				تقدم مؤسستي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار المبدعة	61	
				توفر مؤسستي تكنولوجيا المعلومات مما يشجع عملية التفكير الخلاق	62	
				تأديتنا للعمل كفريق يساهم في تحديث طرق العمل	63	

اقتراحاتك لتطوير المؤسسة التي تعمل بها:

.....

أي ملاحظات تود إضافتها حول ما سبق:

.....

الملاحق

ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دليل المقابلة

السيد (ة) المحترم (ة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد،

يسرنا أن نتقدم لسيادتكم بهذا " موجه اللقاء " الذي سيسمح لنا بمعرفة مدى اهتمامكم بالجدارات التنظيمية بصفة عامة وتحقيق الإبداع الإداري بصفة خاصة، ونشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم العلمية لانجاز هذه الدراسة والتي تحمل عنوان دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية لعينة من موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر"، مع العلم أن هذا الموجه يستخدم لأغراض البحث العلمي ولا يستخدم لأغراض أخرى.

الطالبة: مصطفى صافية

المشرف: أ.د بن سانية عبد الرحمان

المشرف المساعد: أ.د بلعور سليمان

-
- الكفاءة: نجد أننا تقودنا إلى مفهوم انجاز العمل المطلوب أيالعمل بطريقة صحيحة.
 - الجدارة: تعني انجاز العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من قبل الشخص الصحيح من هنا نلاحظ أن ثمة علاقة ترايبوية بين الكفاءة والجدارة فالكفاءة نقطة الانطلاق حتى تصبح في موقع من الفعالية من اجل الوصول إلى مرحلة مثالية وهي الجدارة .
 - الإبداع الإداري: هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.
- ولأن المورد البشري هو أساس نجاح المنظمات المعاصرة، فنحن بصدد البحث عن العلاقة التي تربط الجدارات التنظيمية بالإبداع الإداري، أي كيف يمكن للأفراد الجديرين أن يحققوا الإبداع الإداري، ونتوجه إليكم بمجموعة من الأسئلة يمكن طرحها في هذا الإطار :

الملاحق

1- ما مدى اهتمامكم بالجدارات (القدرات) التنظيمية في مؤسساتكم؟

.....

2- ما علاقة هذا المفهوم بإدارة مؤسساتكم الموقرة؟

.....

3- هل لديكم سياسة تتبعونها في هذا المجال؟

.....

4- ما هي المحاور الكبرى لهذه السياسة؟

.....

5- هي الأساليب التي تعتمدونها لإرضاء المورد البشري في مؤسساتكم؟

.....

6- ما هي الأساليب التي تعتمدونها لإرضاء المرتفقين (الرياضيين والزوار) في مؤسساتكم؟

.....

7- هل ترون وجود علاقة بين الإمكانيات المادية التنظيمية ومعارف الموظف؟

.....

8- هل يمكن شرح بعض جوانب هذه العلاقة؟

.....

9- ما الذي يميز مؤسساتكم عن المؤسسات المنافسة؟

.....

10- ما واقع الرقمنة في مؤسساتكم وما هو دورها في تحقيق الإبداع الإداري؟

.....

11- كيف تحللون طريقة تأدية العمل الإداري من حيث الانجازات والنتائج في مؤسساتكم؟

.....

12- ما مدى وجود عائق عدم وجود الهيكل الإداري الواضح للبحث عن الجداريات البشرية؟

.....

13- مدى وجود عائق النصوص والتشريعات القانونية الجزائرية التي تعطي أهمية للبحث عن

الجداريات البشرية بقطاع الشباب والرياضة؟

الملاحق

.....
14- ما مدى وجود عائق الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنمية الإبداع في المؤسسة ؟

.....
15- ما مدى وجود عائق إمامكم باستراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي ؟

.....
16- معوقات أخرى يرجى ذكرها؟

.....
17- حسب تجربتكم كيف يمكن الحد من العوائق؟

.....
18- ما هو تصوركم للحلول وما إمكانية تطبيقها ؟

.....

الملاحق

الملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الجامعة	الرتبة	اللقب والاسم	الرقم
جامعة غرداية	أستاذ دكتور	بن سانية عبد الرحمان	1
جامعة غرداية	أستاذ دكتور	بلعور سليمان	2
معاون العميد للشؤون العلمية – كلية العلوم السياحية – الجامعة المستنصرية – بغداد – العراق	أستاذ متخصص في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات السياحية والفندقية	أكرم عبد الرحمان عبد الكريم	3
مدرّب معتمد جامعة القاهرة والمجلس الدولي	مستشار دولي في الجدارات	عز الدين مرسي عبد الحميد	4
جامعة الجزائر	دكتور	شعباني مجيد	5
جامعة وهران	دكتور	عماري سفيان	6
جامعة الأغواط	دكتورة	صراني عائشة	7
جامعة اسكندرية	دكتور	وائل سعد السمراء	8
جامعة الاغواط	دكتور	خنيش يوسف	9
كلية السياحة والفنادق – جامعة الاسكندرية – مصر	أستاذ مساعد – دكتوراه فلسفة الدراسات السياحية	ناصر عبد الكريم الغزواني	10

الملاحق

الملحق رقم (4) قائمة لبعض من الوظائف المتواجدة بالمركبات الرياضية

- رئيس وحدة رياضية (قاعة متعددة رياضات، ملعب، مسبح، قاعة متخصصة، فندق للرياضيين ... الخ).
- رئيس قسم الإدارة والمالية.
- رئيس قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
- وكيل الإيرادات.
- وكيل النفقات.
- مدير التنظيم الرياضي.
- مدير شبك التذاكر.
- عون بيع التذاكر.
- مسؤول الإعلام والاتصال.
- مسؤول الأمن والوقاية .
- عون الأمن والوقاية.
- حارس.
- مسؤول موقف السيارات
- مهندس سكن وعمران.
- عون صيانة.
- مشغل اللوحة الاليكترونية.
- منسق السمعي البصري.
- مسؤول مربع الصحافة.
- مشرف على غرف تغيير الملابس للرياضيين.
- مشرف على اللوحات الاعلانية والتوجيهية.
- مسؤول العلاقات مع العملاء .
- مسؤول المهرجانات والتظاهرات.
- محاسب.
- سكرتيرة.
- مدير الموارد البشرية.

الملاحق

- رئيس لجنة الخدمات الاجتماعية.
- أمين مال الخدمات الاجتماعية.
- عضو لجنة الخدمات الاجتماعية.
- متصرف مستشار.
- متصرف رئيسي.
- متصرف.
- عون إدارة رئيسي.
- عون إدارة .
- عون مكتب.
- مهندس في الإعلام الآلي.
- مساعد مهندس في الإعلام الآلي.
- تقني سام في الإعلام الآلي.
- تقني في الإعلام الآلي.
- أمين المخزن.
- مستشار الرياضة.
- مرابي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية.
- مرابي الأنشطة البدنية والرياضية.

الملاحق

الملحق رقم (5) جداول التحليل الاحصائي SPSS

Corrélations

		الاداري_الابداع	لجدارات_متوسط
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA

لجدارات_متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,114	2	,057	,717	,489
Intragroupes	23,621	298	,079		
Total	23,734	300			

ANOVA

لجدارات_متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,371	3	,124	1,571	,196
Intragroupes	23,363	297	,079		
Total	23,734	300			

ANOVA

لجدارات_متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,029	2	,015	,183	,833
Intragroupes	23,705	298	,080		
Total	23,734	300			

الملاحق

ANOVA

لجدارات متوسط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,101	2	,050	,635	,531
Intragroupes	23,634	298	,079		
Total	23,734	300			

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة1	301	1,00	5,00	4,3256	,58336
العبارة2	301	1,00	5,00	4,0731	,68409
العبارة3	301	1,00	5,00	3,5980	1,00724
العبارة4	301	1,00	5,00	3,3721	1,36177
العبارة5	301	1,00	5,00	3,6844	1,11806
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة6	301	2,00	5,00	4,0465	,68154
العبارة7	301	2,00	5,00	4,1794	,82120
العبارة8	301	2,00	5,00	3,9269	,75805
العبارة9	301	2,00	5,00	4,2159	,84254
العبارة10	301	2,00	5,00	4,3289	,61221
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة11	301	1,00	5,00	3,6777	,96564
العبارة12	301	2,00	5,00	4,0365	,51185
العبارة13	301	2,00	5,00	4,1794	,55471
العبارة14	301	1,00	5,00	4,1827	,75928
العبارة15	301	3,00	5,00	4,0465	,68154
N valide (liste)	301				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة16	301	2,00	5,00	3,9369	,90517
العبارة17	301	2,00	5,00	4,1096	,64131
العبارة18	301	2,00	5,00	4,3621	,60423
العبارة19	301	3,00	5,00	4,4950	,53305
العبارة20	301	3,00	5,00	4,2392	,65518
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة21	301	2,00	5,00	4,2924	,49757
العبارة22	301	2,00	5,00	3,7475	1,02439
العبارة23	301	1,00	5,00	3,2027	1,02411
العبارة24	301	2,00	5,00	3,4718	1,03442
العبارة25	301	1,00	5,00	4,0332	,99275
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة26	301	2,00	5,00	3,5183	1,05380
العبارة27	301	2,00	5,00	4,4153	,66103
العبارة28	301	2,00	5,00	4,2791	,76280
العبارة29	301	3,00	5,00	4,5714	,50897
العبارة30	301	3,00	5,00	4,3389	,49476
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة31	301	2,00	5,00	3,6146	,77738
العبارة32	301	2,00	5,00	3,4917	1,09122
العبارة33	301	2,00	5,00	3,8007	,70720
العبارة34	301	2,00	5,00	3,7409	,72523
العبارة35	301	2,00	5,00	4,1628	,71885
N valide (liste)	301				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة36	301	3,00	5,00	4,2093	,48926
العبارة37	301	2,00	5,00	3,9236	,64612
العبارة38	301	2,00	5,00	4,0399	,87849
العبارة39	301	2,00	5,00	3,2359	1,14054
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة40	301	2,00	5,00	4,0365	,56744
العبارة41	301	1,00	5,00	3,8571	,79343
العبارة42	301	2,00	5,00	4,0399	,48139
العبارة43	301	2,00	5,00	4,0897	,71316
العبارة44	301	2,00	5,00	4,0399	,52129
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة45	301	2,00	5,00	3,9701	,81390
العبارة46	301	2,00	5,00	3,9635	,72249
العبارة47	301	2,00	5,00	3,9867	,74374
العبارة48	301	2,00	5,00	4,1661	,79936
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة49	301	2,00	5,00	4,0864	,68253
العبارة50	301	1,00	5,00	2,5449	1,23375
العبارة51	301	2,00	5,00	3,7874	,90993
العبارة52	301	1,00	5,00	3,6877	,92492
العبارة53	301	1,00	5,00	3,5947	,91022
N valide (liste)	301				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة54	301	1,00	5,00	3,0133	1,34901
العبارة55	301	1,00	5,00	3,2957	1,20372
العبارة56	301	1,00	5,00	3,7143	,94062
العبارة57	301	1,00	5,00	3,8505	,75338
N valide (liste)	301				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة58	301	1,00	5,00	2,8040	1,02215
العبارة59	301	1,00	5,00	2,8173	1,08773
العبارة60	301	1,00	5,00	2,4419	1,06807
العبارة61	301	1,00	5,00	2,8140	1,13956
العبارة62	301	1,00	5,00	2,6379	1,07630
العبارة63	301	1,00	5,00	4,0930	,91905
N valide (liste)	301				

Corrélations

		لجدارات_متوسط	الدوافع
لجدارات_متوسط	Corrélacion de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
الدوافع	Corrélacion de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لجدارات_متوسط	الصفات
لجدارات_متوسط	Corrélacion de Pearson	1	,476**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
الصفات	Corrélacion de Pearson	,476**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

الملاحق

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لجدارات_متوسط	الذاتي_المفهوم
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	1	,535**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
الذاتي_المفهوم	Corrélation de Pearson	,535**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لجدارات_متوسط	المعرفة
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
المعرفة	Corrélation de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لجدارات_متوسط	المعرفة
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
المعرفة	Corrélation de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		لجدارات_متوسط	المهارة
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
المهارة	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لجدارات_متوسط	السلوك
لجدارات_متوسط	Corrélation de Pearson	1	,474**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
السلوك	Corrélation de Pearson	,474**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاداري_الابداع	الذهنية_المرونة
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,527**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
الذهنية_المرونة	Corrélation de Pearson	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاداري_الابداع	الأصالة
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,437**
	Sig. (bilatérale)		,000

الملاحق

	N	301	301
الأصالة	Corrélation de Pearson	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاداري_الابداع	بالمشكلات_الاحساس
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
بالمشكلات_الاحساس	Corrélation de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاداري_الابداع	المألوف_عن_الخروج
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
المألوف_عن_الخروج	Corrélation de Pearson	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاداري_الابداع	المخاطرة
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
المخاطرة	Corrélation de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		الاداري_الابداع	الابداع_واسناد_دعم
الاداري_الابداع	Corrélation de Pearson	1	,564**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	301	301
الابداع_واسناد_دعم	Corrélation de Pearson	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	301	301

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,408 ^a	,166	,163	,46842

a. Prédicteurs : (Constante), الاداري_الابداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,081	1	13,081	59,616	,000 ^b
	Résidus	65,605	299	,219		
	Total	78,686	300			

a. Variable dépendante : الدوافع

b. Prédicteurs : (Constante), الاداري_الابداع