

**الإبداع الإداري لدى قيادات مديرية الشباب والرياضة ببني سويف "دراسة تحليلية"**

أ.د/ محمد جمال الدين حمادة

د/ معتز علي حسن

أ/ أبو الخير عبد التواب طه

**مقدمة البحث**

يطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات، فمن عصر إكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر، إلى عصر التغير السريع، فما من نشاط أو إكتشاف أو إختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية في مختلف المجالات، الا كان ورائها إدارة مسئولة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أي مؤسسة أو هيئة أو مجتمع. (٥ : ٣٥)

ومع إستمرار عملية التطور في علم الإدارة، سيظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المؤسسة على فعالية هذا العنصر.

(٨ : ٤٠)

لذا تعد تنمية الإبداع الإداري من أهم الأساليب التي لا بد أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً. (٦ : ١٨)

وتتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من مؤسسة الي أخرى حسب طبيعة عملها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة، وتتأثر هذه الأساليب بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فبعض الأساليب تحتاج لبيئة جيدة لكي تنجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والإنسجام ودرجة التعاون السائدة بين جميع أفرادها، وذلك بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم وإستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والإبتكار.

(٢ : ٤٦)

وقد أوضح خالد صيدلاني (٢٠٠٠) أسباب إعاقة الإبداع الإداري إلى النقاط التالية:

(٤ : ٢١٣)

١. أسباب إدارية قيادية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في إتخاذ القرارات.

٢. وجود رتابة في بعض الأجهزة والتقيد بالإجراءات والأنظمة بالرغم من جمودها وعدم أهميتها.

٣. ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي وغياب عنصر العدالة فيه.

٤. عدم وجود نظام إتصالات فعال والتركيز على الإتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الإتصالات الصاعدة والأفقية رغم أهميتها.

٥. تدني مستويات التدريب.

وقد صار الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي علي أفراد مبدعين في مختلف المجالات. ( ٧ : ٥ )

### مشكلة البحث

لاحظ الباحث من خلال عمله بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف متدرجاً من أخصائي رياضي ثالث حتي تم تعيينه معاوناً لمدير عام المديرية لشئون الرياضة وجود أنماط قيادية تقليدية تعتمد علي تنفيذ العملية الإدارية بشكل بيروقراطي تقليدي يعتمد علي الرتابة والروتين ويعوق تحقيق الأهداف بشكل مثالي ولا يمتلك القدرة علي إشباع إحتياجات المجتمع، حيث يتم التكرار بنفس الآلية مما يؤدي الي ظهور الملل بين المستفيدين بل وبين القائمين علي التنفيذ أنفسهم، وبالرغم من توافر أدوات التقنيات الحديثة وأشكالها المتعددة إلا أن النمط الإداري المتبع داخل المديرية لا يركز على عملية تنمية وإكساب القيادات المهارات التنظيمية والسلوكية لتعديل السلوك بما يتناسب مع القيم والمعارف الجديدة ويرى الباحث أن الإبداع الإداري قد يمثل الخيار الأفضل سعياً للوصول للإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية ترتقى بمعدلات الأداء الوظيفي بمختلف مجالات العمل.

وتشير هذه الدراسة الى أن قيادات مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف بعيدين عن إستخدام الإبداع الإداري كمتغير يمكنهم علي إختلاف مستوياتهم الوظيفية من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية ويدفعهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية وبالتالي الإرتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي لهم ويدفع عجلة النمو والتطور لهذه المؤسسة الهامة، حيث أن القيادة المبدعة تعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الإستثمار في تطويرها يعتبر أنجح مصادر الإستثمار، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتهتم بدراسة الإبداع الإداري لدي قيادات مديريةية الشباب والرياضة ببني سويف.

**هدف البحث :** يهدف البحث إلي التعرف على:

- واقع الإبداع الإداري لدى قيادات مديرية الشباب والرياضة ببني سويف.

### فروض البحث

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين مختلف المستويات القيادية بمديرية الشباب والرياضة ببني سويف.

### مصطلحات البحث

#### الإبداع الإداري

" القدرة على استحداث أساليب وأفكار واستخدامها بصورة غير تقليدية بهدف أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم علي استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ". ( ٢ : ٣٨ )

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث:

إستخدم البحث المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية لقدرته علي جمع أوصاف علمية عن المشكلة ووصف الوضع الراهن لها وتفسيرها وإمداد البحث بالمعلومات والحقائق اللازمة للإجابة عن تساؤل البحث.

#### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في السادة العاملين الدائمين من المديرين بمختلف المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف والبالغ عددهم (٢٦٦) موضح بالجدول رقم (١) التالي :

جدول رقم (١) يوضح مجتمع البحث

مدير عام	وكيل المديرية	معاون المدير العام	مديري الإدارات المركزية	مديري المنشآت الرياضية	مديري الإدارات الفرعية	رؤساء الأقسام بالإدارات	مديري الأندية	مديري فروع الإتحادات	مديري الإتحادات النوعية	مديري مراكز الشباب
١	٢	٢	٧	٧	٨	١٥	٢٧	١٥	٣	١٨١

#### عينة البحث:

طبقت الدراسة علي عينة تم إختيارها بالطريقة العمدية من بين مجتمع البحث وتتمثل العينة في القيادات بمختلف الدرجات الوظيفية والبالغ عددهم (١٩١).

## خطوات تنفيذ البحث

## أولاً : الإستبيان المفتوح:

قام الباحث بطرح إستبيان مفتوح عرض فيه تعريف الإبداع الإداري ثم عرض سؤالين وهما .:

- في ضوء التعريف السابق للإبداع الإداري يرجى التكرم بإبداء رأيكم الشخصي في معوقات العمل الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف ؟ وكيف يكون الإبداع الإداري من أهم طرق معالجة هذه المعوقات داخل المديرية ؟
- تخيل نفسك أصبحت من ضمن القيادات أصحاب القرار المؤثر داخل مديرية الشباب والرياضة، ما هي الإجراءات التي ستسعي لتنفيذها لتحقيق الإبداع الإداري داخل المديرية ؟

وتم طرح الإستبيان المفتوح علي عدد (٢٠) من مديري والإدارات الهيئات المختلفة بخلاف العينة الأساسية وخلال الإستبيان المفتوح تكونت فكرة عامة عن طبيعة المحاور والعبارات المقترح إستخدامها في البحث كما تم تحديد بعض المعوقات الأساسية والتي تحد من عملية الإرتقاء بالإبداع الإداري داخل المديرية أهمها ما يلي .:

- ١- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات .
- ٢- عدم ثقة بعض القيادات بأنفسهم وبالعاملين معهم .
- ٣- المناخ التنظيمي الغير مشجع علي الإبداع.
- ٤- الاستثمار الغير جيد للموارد البشرية.
- ٥- القيادة الغير مؤهلة لإتخاذ القرارات بطرق علمية.
- ٦- رفع شعار " ليس بالإمكان أبداع مما كان " كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.
- ٧- التقييم المتسرع للأفكار والاستعجال في محاولة الوصول إلى حل.
- ٨- ضعف مردود التدريب.
- ٩- النظرة الضيقة للمشكلة.
- ١٠- غياب المساندة أو الدعم والتشجيع للمبادرين بين العاملين.
- ١١- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ١٢- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم التغيير.

## ثانياً : تقنين إستمارة الاستبيان الأساسية

بعد تحليل المراجع والدراسات السابقة والدوريات العلمية التي تناولت الإبداع الإداري، وإجراء المقابلات الشخصية غير المقننة، وتفريغ إستمارة الإستبيان المفتوح جاءت المحاور الأساسية لإستمارة الإستبيان كالتالي ( الاصاله، المرونة، الطلاقة، المرونة، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف، الإحتفاظ بالإتجاه).

وبناءً عليه تم عرض هذه المحاور علي السادة الخبراء وعددهم (٩) خبراء علي أن يقبل المحور الحاصل علي موافقة (٨٠%) منهم ضمن إستمارة الإستبيان وقد جاءت إستجابات السادة الخبراء كما هو موضح بالجدول رقم (٢) كالتالي :

جدول رقم (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور إستمارة الإستبيان (ن = ٩)

المحاور	الاصالة	الطلاقة	المرونة	قبول المخاطرة	التحليل والربط	الحساسية للمشكلات	الخروج عن المألوف	الإحتفاظ بالإتجاه
موافق	٩	٩	٩	٨	٩	٩	٩	٩
غير موافق	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
النسبة المئوية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٨,٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وعقب الإنتهاء من تحديد المحاور المتفق عليها تم وضع مجموعة من العبارات أسفل كل محور ووضع ميزان تقدير مقترح للإستبيان وقد تكون الإستبيان من قسمين تناول الأول منها الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة تلا ذلك القسم الثاني من الإستبيان والذي إشتهل على عدد (١١٩) عبارة للوصول لتحقيق هدف البحث، وتم عرض الإستمارة في صورتها المبدئية على السادة الخبراء لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في الأتي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور .
- مدي صياغة العبارات بصورة واضحة ومفهومة.
- الموافقة أو التعديل أو الحذف أو النقل لمحور آخر أو الإضافة للعبارات.
- مناسبة ميزان التقدير المقترح.

جدول رقم (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء علي العبارات المقترحة لاستبيان الابداع الاداري لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بنى سويف (ن = ٩)

الإحصاء بالإنجاء		الخروج عن المألوف		الحساسية للمشكلات		التحليل والربط		قبول المخاطرة		المرونة		الطلاقة		الاصالة	
%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩
١٠٠	١	٨٨,٩	١	١٠٠	١	٨٨,٩	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٨٨,٩	١
١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٨,٩	٢	٨٨,٩	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢
١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	٨٨,٩	٣	٨٨,٩	٣
١٠٠	٤	٧٧,٨	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٤٤,٤	٤
١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٨٨,٩	٥	١٠٠	٥
٨٨,٩	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	٨٨,٩	٦	١٠٠	٦	٨٨,٩	٦	١٠٠	٦	٨٨,٩	٦
١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	٨٨,٩	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧
٨٨,٩	٨	٦٦,٧	٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨	٦٦,٧	٨	١٠٠	٨	٨٨,٩	٨	١٠٠	٨
١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨,٩	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨,٩	٩	١٠٠	٩	٥٥,٦	٩
٨٨,٩	١٠	١٠٠	١٠	٨٨,٩	١٠	١٠٠	١٠	٨٨,٩	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠
٤٤,٤	١١	٨٨,٩	١١	١٠٠	١١	١٠٠	١١	١٠٠	١١	٨٨,٩	١١	١٠٠	١١	٨٨,٩	١١
١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	٦٦,٧	١٢	١٠٠	١٢
٦٦,٧	١٣	٨٨,٩	١٣	٥٥,٦	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	١٣
١٠٠	١٤	١٠٠	١٤	٨٨,٩	١٤	٨٨,٩	١٤	٨٨,٩	١٤	٨٨,٩	١٤	١٠٠	١٤	٨٨,٩	١٤
١٠٠	١٥	٨٨,٩	١٥	—	—	٨٨,٩	١٥	٨٨,٩	١٥	١٠٠	١٥	—	—	٨٨,٩	١٥
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٨٨,٩	١٦	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٨٨,٩	١٧	—	—	—	—

في ضوء إتفاق السادة الخبراء علي العبارات المقترحة إرتضى الباحث بقبول موافقة نسبة (٧٥%) لإعتماد العبارة وقبولها، مع إعتبار موافقة الخبير علي العبارة سواء بالموافقة عليها أو بدمجها مع عبارة أخرى بنفس المحور أو إعادة صياغتها أو بنقلها من محور لآخر يعد بمثابة علامة لقبول الموافقة عليها طبقاً لإتفاق الرأي للسادة الخبراء .

وقد إتفق السادة الخبراء علي ميزان التقدير الثلاثي بنسبة (١٠٠%) علي أن يتم تحديد درجات الإجابة علي عبارات الإستبيان كالتالي:

وافق (ثلاث درجات) ، إلى حد ما (درجتين) ، غير موافق (درجة واحدة).

وعقب الإنتهاء من تعديل العبارات الخاصة بإستمارة الإستبيان المبدئية طبقاً لآراء السادة الخبراء والوصول الي الصورة الأولية لها والتي إشملت على عدد (١١٠) عبارة قام بعرضها على عينة إستطلاعية قوامها ( ٣٠ من مديري والإدارات الهيئات المختلفة بخلاف العينة الأساسية) للتعرف علي:

- الزمن المناسب للإجابة عن الإستبيان.

- مدي مناسبة عبارات كل محور من حيث الصياغة والمضمون في تحقيق أهداف البحث.

- التعرف على الصعوبات في عملية التطبيق.

- تحديد المعاملات العلمية للإستمارة.

وفيما يلي عرض يوضح المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان لتصل الي صورتها النهائية.

أولاً : صدق الإتساق الداخلي :

عن طريق تعيين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات

المحور الذى تنتمي إليه العبارة وذلك بطريقة " صدق التكوين الفرضي " وذلك بهدف :

- معرفة مدى صدق تمثيل العبارة للصفة المراد قياسها.

- حساب صدق إستمارة الإستبيان إحصائياً.

- التأكد من وضوح عبارات إستمارة الإستبيان وعدم وجود أى أخطاء بها.

- التعرف على مدى تفهم عينة البحث لإستمارة الإستبيان .

وذلك عن طريق حساب كل من المتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين

العبارات والمحور والمجموع الكلي لإستمارة الإستبيان، كما يوضحها الجداول رقم (٤) التالي :

جدول رقم (٤) يوضح المتوسط الحسابى والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الإلتواء ومعامل

الإرتباط ودلالة العبارات لمحور الاصلالة (ن = ٣٠)

محور الطلاقة							محور الاصلالة						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
*	٠,٤٨	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	١٦		٠,٢٠	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	١
*	٠,٤٩	٠,٠٩-	٠,٥٨	٢,٠٠	٢,٢٧	١٧	*	٠,٤٩	٠,٤٠-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٣٧	٢
	٠,٢٦	٠,١٣-	٠,٨٣	٢,٠٠	٢,٠٧	١٨	*	٠,٣٦	١,٣٣-	٠,٤٣	٣,٠٠	٢,٧٧	٣
*	٠,٥٠	٠,٠٠-	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٥٠	١٩	*	٠,٥٤	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٤
	٠,٢٦	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	٢٠		٠,١٢-	١,٠٢-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٣	٥
*	٠,٨٢	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢١	*	٠,٦٧	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٦
*	٠,٦٥	٠,٠٥-	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٢٢	*	٠,٥٠	٠,١١-	٠,٧٤	٢,٠٠	٢,٠٧	٧
	٠,٢٩	٠,٤٣-	٠,٥٠	٢,٠٠	٢,٤٠	٢٣	*	٠,٧٠	٠,٤١-	٠,٦٩	٢,٠٠	٢,٢٧	٨
	٠,١٧	٠,١٤-	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٢٤	*	٠,٤٧	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٩
*	٠,٣٥	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٢٥		٠,٠٥	٠,١٧-	٠,٦٨	٢,٠٠	٢,١٣	١٠
	٠,٢٦	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٢٦		٠,٢٨	٠,١٧-	٠,٧٦	٢,٠٠	٢,١٠	١١
*	٠,٣٨	٠,١٤-	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٢٧	*	٠,٥٣	١,٥١-	٠,٦١	٣,٠٠	٢,٦٣	١٢
	٠,٢٤	٠,١٠-	٠,٦٣	٢,٠٠	٢,١٣	٢٨	*	٠,٧٦	٠,٠٢-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٠٣	١٣
	٠,٢٦	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢٩	*	٠,٤٤	١,٧٠-	٠,٧٢	٣,٠٠	٢,٦٣	١٤

									٠,٢١	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	١٥
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	-------	------	------	------	----

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة  $\alpha = 0,05 = 0,306$

يتضح من جدول رقم (٤) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-١,٧٠ : -٠,٠٢) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm 3$  مما يدل على إعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الأصالة.

- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات المحور بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور .

جدول رقم (٤) يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل

الارتباط ودلالة العبارات لمحور الاصالة (ن = ٣٠)

محور الطلاقة							محور الاصالة						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
*	٠,٤٨	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	١٦		٠,٢٠	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	١
*	٠,٤٩	٠,٠٩-	٠,٥٨	٣,٠٠	٢,٢٧	١٧	*	٠,٤٩	٠,٤٠-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٣٧	٢
	٠,٢٦	٠,١٣-	٠,٨٣	٣,٠٠	٢,٠٧	١٨	*	٠,٣٦	١,٣٣-	٠,٤٣	٣,٠٠	٢,٧٧	٣
*	٠,٥٠	٠,٠٠-	٠,٥١	٣,٠٠	٢,٥٠	١٩	*	٠,٥٤	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٤
	٠,٢٦	٠,٥٨-	٠,٤٩	٣,٠٠	٢,٦٣	٢٠		٠,١٢-	١,٠٢-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٣	٥
*	٠,٨٢	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢١	*	٠,٦٧	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	٦
*	٠,٦٥	٠,٠٥-	٠,٥٥	٣,٠٠	٢,٣٣	٢٢	*	٠,٥٠	٠,١١-	٠,٧٤	٢,٠٠	٢,٠٧	٧
	٠,٢٩	٠,٤٣-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٤٠	٢٣	*	٠,٧٠	٠,٤١-	٠,٦٩	٢,٠٠	٢,٢٧	٨
	٠,١٧	٠,١٤-	٠,٥١	٣,٠٠	٢,٤٧	٢٤	*	٠,٤٧	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٩
*	٠,٣٥	١,١٧-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٧	٢٥		٠,٠٥	٠,١٧-	٠,٦٨	٢,٠٠	٢,١٣	١٠
	٠,٢٦	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٢٦		٠,٢٨	٠,١٧-	٠,٧٦	٢,٠٠	٢,١٠	١١
*	٠,٣٨	٠,١٤-	٠,٥١	٣,٠٠	٢,٤٧	٢٧	*	٠,٥٣	١,٥١-	٠,٦١	٣,٠٠	٢,٦٣	١٢
	٠,٢٤	٠,١٠-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,١٣	٢٨	*	٠,٧٦	٠,٠٢-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٠٣	١٣
	٠,٢٦	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٢٩	*	٠,٤٤	١,٧٠-	٠,٧٢	٣,٠٠	٢,٦٣	١٤
								٠,٢١	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	١٥

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة  $\alpha = 0,05 = 0,306$

يتضح من جدول رقم (٤) ما يلي :



- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-١,٧٠ : -٠,٠٢) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm ٣$  مما يدل على إعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الأصالة.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات المحور بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور .
- جدول رقم (٥) يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لمحور المرونة وقبول المخاطرة (ن = ٣٠)

محور قبول المخاطرة							محور المرونة						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
*	٠,٦١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٤٥	*	٠,٤١	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٣٠
*	٠,٤٦	٠,٠٠-	٠,٥٨	٢,٠٠	١,٩٣	٤٦	*	٠,٣٦	٢,٩٣-	٠,٤٦	٣,٠٠	٢,٨٣	٣١
*	٠,٣٤	٠,٧٦	٠,٦٣	١,٠٠	١,٥٣	٤٧	*	٠,٣٧	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٣٢
*	٠,٣٥	٠,٥٧-	٠,٧٥	٢,٠٠	٢,٣٠	٤٨	*	٠,٥٨	٠,٤٦-	٠,٥٧	٢,٥٠	٢,٤٧	٣٣
*	٠,٥٢	٠,٤١-	٠,٦٩	٢,٠٠	٢,٢٧	٤٩	*	٠,٦٢	٠,٨٩-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٠	٣٤
*	٠,٤٩	٢,٥٠-	٠,٤٨	٣,٠٠	٢,٨٠	٥٠	*	٠,٣٤	٢,٤٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٧٧	٣٥
	٠,٢٥	٠,٤٨-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٣٣	٥١	*	٠,٥٥	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٣٦
*	٠,٤١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٥٢	*	٠,٦٦	٠,٣٢-	٠,٧١	٢,٠٠	٢,٢٠	٣٧
*	٠,٤٩	٢,٩٣-	٠,٤٦	٣,٠٠	٢,٨٣	٥٣	*	٠,٣٣	٢,٢٧-	٠,٣٥	٣,٠٠	٢,٨٧	٣٨
*	٠,٤٣	٠,٢٤-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٢٠	٥٤	*	٠,٦١	٢,١٥-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٧٧	٣٩
*	٠,٥٩	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	٥٥	*	٠,٥٣	٠,٣٣-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٣	٤٠
*	٠,٥٧	١,٣٢-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٧	٥٦	*	٠,٦٢	٠,١٤-	٠,٥١	٣,٠٠	٢,٥٣	٤١
*	٠,٥٣	٠,٨٨-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٧	٥٧	*	٠,٣٢	١,٥٨-	٠,٤١	٣,٠٠	٢,٨٠	٤٢
							*	٠,٣٦	٠,٤٨-	٠,٦٦	٢,٠٠	٢,٣٣	٤٣
							*	٠,٦٢	٠,١٤	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٤٤

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية (٢٨) ومستوى دلالة  $٠,٠٥ = ٠,٣٠٦$  يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة تراوحت ما بين (-٢,٩٣ : ٠,١٤) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm ٣$  مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور المرونة.

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة تراوحت ما بين (-٢,٩٣ : ٠,٧٦) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm 3$  مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور قبول المخاطرة.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري المرونة وقبول المخاطرة بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور.
- جدول رقم (٦) يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لمحور القدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلات (ن = ٣٠)

محور الحساسية للمشكلات							محور القدرة على التحليل والربط						
دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
	٠,٠٦	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٧٢		٠,١٨	٢,١٥-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٧٧	٥٨
*	٠,٤٣	٠,١١	٠,٦٦	٢,٠٠	١,٩٠	٧٣		٠,٢١	٠,٠٦-	٠,٨١	٢,٠٠	٢,٠٣	٥٩
*	٠,٤٧	٠,٠٥	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٧٤	*	٠,٣٣	٠,٠٠-	٠,٥١	٢,٥٠	٢,٥٠	٦٠
	٠,٢١	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٧٥	*	٠,٤٧	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٦١
*	٠,٦١	٠,٤٠-	٠,٧٣	٢,٠٠	٢,٢٣	٧٦	*	٠,٦٩	١,١١-	٠,٤٥	٣,٠٠	٢,٧٣	٦٢
*	٠,٥١	٠,٠٤-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,١٠	٧٧		٠,٢٨	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٦٣
*	٠,٤٤	٠,٤٦-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٧	٧٨	*	٠,٤٣	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	٦٤
*	٠,٦٤	٠,٣٣-	٠,٥٧	٢,٠٠	٢,٤٣	٧٩		٠,٠٥	٠,١٧	٠,٦٨	٢,٠٠	١,٨٧	٦٥
*	٠,٥٣	٠,٩٢-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٤٧	٨٠	*	٠,٥٠	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٦٦
	٠,٢١	٠,٧٦-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٤٧	٨١	*	٠,٤٣	١,٢٢-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٣	٦٧
*	٠,٥٤	١,١٣-	٠,٧٣	٣,٠٠	٢,٥٠	٨٢		٠,١٩	٠,٧٤-	٠,٤٨	٣,٠٠	٢,٦٧	٦٨
*	٠,٥٨	٠,٤٣	٠,٥٠	٢,٠٠	٢,٤٠	٨٣	*	٠,٤٠	٠,٢٨-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٥٧	٦٩
							*	٠,٥٥	٢,٢٧-	٠,٣٥	٣,٠٠	٢,٨٧	٧٠
								٠,١٩	١,١٨-	٠,٦٨	٣,٠٠	٢,٥٣	٧١

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية ( ٢٨ ) ومستوى دلالة  $\alpha = 0,05 = 0,306$

يتضح من جدول رقم (٦) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٢,٢٧ : ٠,١٧) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm 3$  مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور التحليل والربط.

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-١,١٣ : ٠,٤٣) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm ٣$  مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الحساسية للمشكلات.
- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري القدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلات بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور.
- جدول رقم (٧) يوضح المتوسط الحسابي والوسيط والإنحراف المعياري ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط ودلالة العبارات لمحور الخروج عن المؤلف والإحتفاظ بالإتجاه (ن = ٣٠)

محور الإحتفاظ بالإتجاه						محور الخروج عن المؤلف						العبارة رقم	
معامل الإرتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة رقم	معامل الإرتباط	معامل الالتواء	الوسيط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دالة		
*	٠,٥٤	٠,١١	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٢٠	٩٩	*	٠,٥٦	٠,١٧-	٠,٦٨	٢,٠٠	٢,١٣	٨٤
*	٠,٣٠	٠,٢٩-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٣٣	١٠٠		٠,٣٠	٠,٦٤-	٠,٦٣	٢,٥٠	٢,٤٣	٨٥
*	٠,٧١	١,٠٢-	٠,٦٣	٣,٠٠	٢,٥٣	١٠١		٠,٢٩	٠,٠٥	٠,٥٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٨٦
*	٠,٦٦	٠,٢٤-	٠,٧٨	٢,٠٠	٢,١٣	١٠٢		٠,١٤	٠,٢٦-	٠,٨٢	٢,٠٠	٢,١٣	٨٧
*	٠,٤٧	٢,٢٧-	٠,٣٥	٣,٠٠	٢,٨٧	١٠٣	*	٠,٤٣	٠,٣٦	٠,٧٦	٢,٠٠	١,٨٠	٨٨
*	٠,٤٠	٠,٧٣-	٠,٥٧	٣,٠٠	٢,٥٣	١٠٤	*	٠,٥٣	٠,٣١	٠,٧٩	٢,٠٠	١,٨٣	٨٩
*	٠,٧٤	٠,٥٩-	٠,٧١	٢,٠٠	٢,٣٣	١٠٥	*	٠,٥٠	٢,١٥	٠,٥٨	١,٠٠	١,٢٧	٩٠
	٠,١٠	٠,١١	٠,٥٢	٢,٠٠	٢,٠٧	١٠٦	*	٠,٦٦	٠,٤٤	٠,٧٧	٢,٠٠	١,٧٧	٩١
*	٠,٥٦	٠,٢٠-	٠,٥٦	٢,٠٠	٢,٤٠	١٠٧	*	٠,٣٢	٠,٠٤	٠,٦١	٢,٠٠	١,٩٠	٩٢
*	٠,٤٨	١,٠٤-	٠,٥٦	٣,٠٠	٢,٦٠	١٠٨	*	٠,٦٨	٠,٤٠-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٣٧	٩٣
*	٠,٦٦	٠,٤٣-	٠,٥٠	٣,٠٠	٢,٦٠	١٠٩	*	٠,٥٢	٠,٩٢-	٠,٤٧	٣,٠٠	٢,٧٠	٩٤
*	٠,٤٣	٠,١٧-	٠,٦٥	٢,٠٠	٢,١٧	١١٠	*	٠,٣١	٠,٥٩-	٠,٧١	٢,٠٠	٢,٣٣	٩٥
							*	٠,٤٨	٠,٠٢-	٠,٦١	٢,٠٠	٢,٠٣	٩٦
								٠,٢٧	٠,١٤	٠,٥١	٢,٠٠	٢,٤٧	٩٧
							*	٠,٤٩	٠,٥٩-	٠,٦٧	٢,٠٠	٢,٣٧	٩٨

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية ( ٢٨ ) ومستوى دلالة  $٠,٠٥ = ٠,٣٠٦$  يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي :

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٠,٩٢ : ٢,١٥) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm ٣$  مما يدل علي اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الخروج عن المؤلف.

- أن جميع قيم معاملات الالتواء المحسوبة قد تراوحت ما بين (-٢,٢٧ : ٠,١١) وجميع هذه القيم تنحصر ما بين  $\pm 3$  مما يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة لعبارات محور الإحتفاظ بالإتجاه.

- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات محوري الخرون عن المؤلف والإحتفاظ بالإتجاه بطريقة " صدق التكوين الفرضي " دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات تنتمي إلى المحور .

#### ثبات إستمارة الإستبيان:

تم التأكد من ثبات الإستمارة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد أشارت نتيجة التطبيق الي أن معاملات ثبات العبارات عالية ولم يتم حذف أي عبارة من عبارات الإستمارة نتيجة لعدم ثباتها مما يدل على ثباتها. جدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات للاختبارات لمحاور الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

م	البيان الإحصائي	الأصالة	الطلاقة	المرونة	المخاطرة قبول	والربط التحليل القدرة علي	المشكلات الحاسوبية	المؤلف عن الخروج	بالإحتفاظ
١	المتوسط الحسابي	٦٣,٤٠	٣٤,٢٣	٣٨,٩٦	٣٠,٨٦	٣٥,٦٦	٢٨,٦٠	٣١,٨٦	٢٨,٧٦
٢	الانحراف المعياري	٣,٦٧	٣,١٠	٣,٨٤	٣,٦٢	٢,٤٥	٣,١٦	٤,١٦	٣,٥٤
٣	الالتواء	٠,٧١-	٠,٢٠-	٠,٢٨-	١,٣٠-	٠,٠٧-	٠,٠٥	٠,٠٤٦	٠,٥٤-
٤	التباين	١٣,١٥	٩,٦٤	١٤,٧٦	١٣,١١	٦,٠٢	١٠,٠٤	١٧,٣١	١٢,٥٧
٥	التفطح	٠,٤٢	٠,١٦	٠,٨٢-	٢,٣٦	٠,١٩-	٠,١٧-	٠,٠٢٧	٠,١٦
٦	معامل ألفا	٠,٦٢	٠,٥٦	٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٣٣	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٧٤

قيمة " ر " الجدولية عند درجات حرية ( ٢٨ ) ومستوى دلالة  $\alpha = 0,05 = 0,306$  يتضح من

الجدول رقم (٨) ما يلي :

- أن معامل ألفا كرونباخ بلغ لمحور الأصالة (٠,٦٢) ومحور الطلاقة (٠,٥٦) ومحور المرونة (٠,٧٧) ومحور قبول المخاطرة (٠,٦٨) ومحور القدرة علي التحليل والربط (٠,٣٣) ومحور الحاسوبية للمشكلات (٠,٦٣) ومحور الخروج عن المؤلف (٠,٦٨) ومحور الإحتفاظ بالإتجاه (٠,٧٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو معامل ارتباط دال إحصائياً مما يدل على أن المحاور المذكورة قيد البحث ذات معامل ثبات عالي.

**التطبيق علي العينة الأساسية :**

تم التطبيق خلال الفترة من ( ٢٠١٤/١٢/١ م ) حتي ( ٢٠١٤/١٢/٢٥ م ) وتم جمع البيانات وتبويبها والتأكد من صحتها وتصميم نموذج علي برنامج ميكروسوفت اكسل لتفريغ البيانات بها بعد تكويدها تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.  
**المعاملات الإحصائية المستخدمة :-**

تم تفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك لإجراء المعاملات الإحصائية علي أن يرتضي بالعبارات الدالة عند مستوى معنوي (٠,٠٥) والمعاملات الإحصائية المستخدمة في البحث هي:  
( المتوسطات الحسابية - الوسيط - النسب المئوية - التكرارات - معاملات الارتباط - معامل الإلتواء - الانحرافات المعيارية - دلالة الفروق - التباين - معامل التقلطح - معامل ألفا كرونباخ).

## الدراسات المرتبطة العربية :-

م	إسم الباحث، السنة، عنوان الدراسة، رقم المرجع	استهدفت الدراسة التعرف علي	إجراءات البحث			أهم النتائج التي توصل اليها الباحث
			المنهج	إختيار العينة	الأداة	
١	"أسامة عبد السلام علي" (٢٠٠٧م). " دور القيادة الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية". (٣)	- الوصول الي تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.	الوصفي الدراسات المسحية	- واشتملت عينة البحث علي رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات (العلوم، التربية، الآداب) في الجامعات المصرية وبلغ عددهم (٢٧٣) عضو.	المقابلة، الإستبيان.	- توصلت الدراسة الي تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل ادوار القيادة الجامعية المؤثرة علي تنمية الإبداع الإداري لدي أعضاء هيئة التدريس عند إدارة الإبداع في الجامعات من خلال ستة عوامل (تكوين فرق العمل الفعالة، تعزيز المناخ التنظيمي، التنمية المهنية المستدامة، تمكين الأعضاء، التعامل بشفافية الإدارة، نظام فعال للمكافاه والحوافز) .
٢	"تجلاء محمد خيرت عبد الحليم" (٢٠٠٩م). "تنمية الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في حل المشكلات المدرسية". (٩)	- الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية وعلاقتة بحل المشكلات المدرسية	الوصفي الدراسات المسحية	مديري المدارس الابتدائية بمدارس بني سويف.	الإستبيان	- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والقدرة علي حل المشكلات المدرسية.
٣	" أحمد عزمي إمام، عادل حسن سيد" (٢٠١٠م). "القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدي القيادات الإدارية". (١)	- واقع القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدي القيادات الإدارية.	الوصفي الدراسات المسحية	الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والبالغ قوامها (١٠٠) فرداً.	الإستبيان	- تحقق محاور (متطلبات ومهارات بناء القائد التحويلي، حساسية للمشكلات ، طلائقة ومحور أصالته، معوقات نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال بدرجة متوسطة في واقع القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدي القيادات الرياضية).

## الدراسات المرتبطة الأجنبية :-

م	إسم الباحث، السنة، عنوان الدراسة، رقم المرجع	استهدفت الدراسة التعرف علي	إجراءات البحث		
			المنهج	إختيار العينة	الأداة
٤	Wan et al" Determinants of firms innovation in sinapore Technovation "وان وآخرون ٢٠٠٥م. ( ١٠ ) دراسة محددات الإبداع في الشركات التجارية	- واستهدفت الدراسة التعرف محددات الإبداع في ٧١ شركة تجارية في سنغافورا.	الوصفي الدراسات المسحية	- ٧١ شركة	الإستبيان
٥	Nagarajan Ramamoorthy et al " Determinants of innovative work behavior " (محددات سلوك العمل الإبتكاري) (٢٠٠٥) ( ١١ )	- محددات السلوك الإبداعي في المنظمات الصناعية بإيرلندا.	الوصفي الدراسات المسحية	عينة مكونة من (٢٤٠) فرد من العاملين في المنظمات الصناعية بأيرلندا.	الإستبيان

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث

- هناك علاقة معنوية موجبة بين الإبداع الإداري وكل من اللامركزية، الموارد التنظيمية، واعتقاد الإدارة بأهمية الإبداع ورغبة الإدارة بتبادل أفكار الإبداع بالمنظمة.

- توصلت الدراسة إلي دعم الإبداع والتجديد، ومكافأة الإبتكار، والتمكين الوظيفي لهم تأثير مباشر علي عملية الإبداع والتجديد، وغير مباشر علي الإبداع والتجديد من خلال متغير وسيط وهو الدعم التنظيمي.

## عرض النتائج

## الفروق بين مفردات العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية :

جدول رقم (٩) يوضح الوصف الإحصائي لفئات العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية ن=١٩١

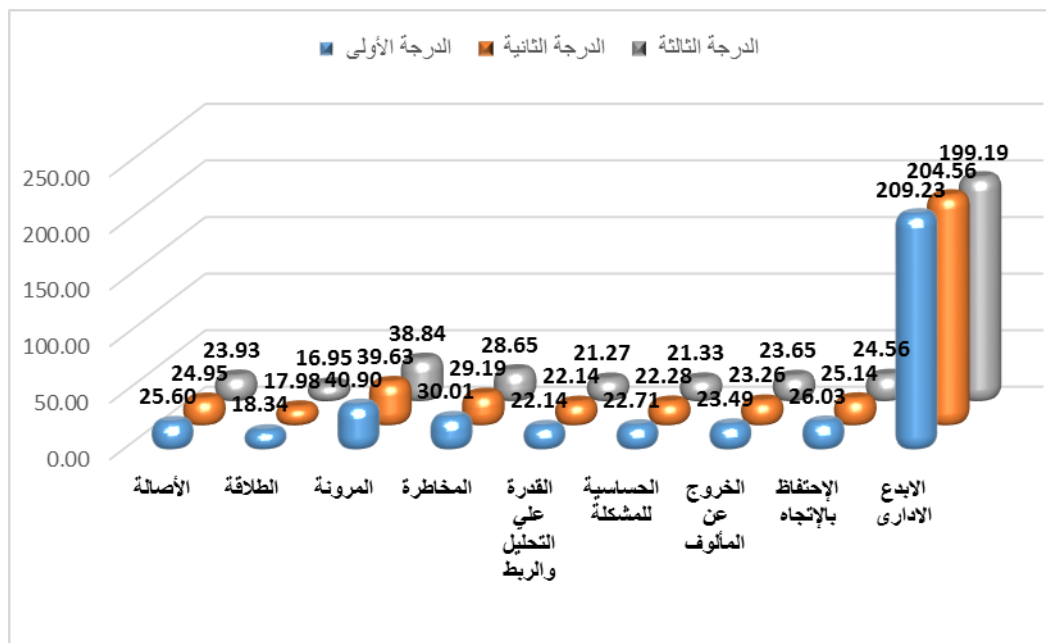
م	المحاور	الدرجة الأولى ن=٧٣		الدرجة الثانية ن=٤٣		الدرجة الثالثة ن=٧٥	
		ع	م	ع	م	ع	م
١	الأصالة	٢٥,٦٠	٢,٦٣	٢٤,٩٥	٢,٧٣	٢٣,٩٣	٣,٠١
٢	الطلاقة	١٨,٣٤	١,٩٣	١٧,٩٨	١,٩٢	١٦,٩٥	٢,٣٠
٣	المرونة	٤٠,٩٠	٢,٩٤	٣٩,٦٣	٣,٦٠	٣٨,٨٤	٣,٦٤
٤	قبول المخاطرة	٣٠,٠١	٢,٩٥	٢٩,١٩	٣,١٩	٢٨,٦٥	٣,٥٦
٥	القدرة علي التحليل والربط	٢٢,١٤	١,٨٦	٢٢,١٤	١,٨٧	٢١,٢٧	٢,٢٦
٦	الحساسية للمشكلة	٢٢,٧١	٢,٤١	٢٢,٢٨	٢,٨٤	٢١,٣٣	٢,٤٨
٧	الخروج عن المألوف	٢٣,٤٩	٣,٥٨	٢٣,٢٦	٣,٧٦	٢٣,٦٥	٣,٧٣
٨	الإحتفاظ بالإتجاه	٢٦,٠٣	٢,٧٩	٢٥,١٤	٣,٣٠	٢٤,٥٦	٢,٩٤
٩	الإبداع الإداري	٢٠٩,٢٣	١٥,٠٨	٢٠٤,٥٦	١٦,٧٠	١٩٩,١٩	١٥,٥٠

جدول (١٠) يوضح تحليل التباين وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية ن=١٩١

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	sig
١	الأصالة	بين المجموعات	١٠٤,٣٩	٢,٠٠	٥٢,١٩	٦,٦٢	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٤٨٢,٠٥	١٨٨,٠٠	٧,٨٨		
		المجموع	١٥٨٦,٤٤	١٩٠,٠٠			
٢	الطلاقة	بين المجموعات	٧٥,٩٦	٢,٠٠	٣٧,٩٨	٨,٧٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٨١٣,٢٠	١٨٨,٠٠	٤,٣٣		
		المجموع	٨٨٩,١٦	١٩٠,٠٠			
٣	المرونة	بين المجموعات	١٥٩,٣٨	٢,٠٠	٧٩,٦٩	٦,٩٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٢١٤٤,٤٦	١٨٨,٠٠	١١,٤١		
		المجموع	٢٣٠٣,٨٣	١٩٠,٠٠			
٤	المخاطرة	بين المجموعات	٦٩,١٠	٢,٠٠	٣٤,٥٥	٣,٢٦	٠,٠٤
		داخل المجموعات	١٩٩٠,٤٩	١٨٨,٠٠	١٠,٥٩		
		المجموع	٢٠٥٩,٥٨	١٩٠,٠٠			
٥	القدرة علي التحليل والربط	بين المجموعات	٣٤,٥٨	٢,٠٠	١٧,٢٩	٤,٢١	٠,٠٢
		داخل المجموعات	٧٧٢,٤٦	١٨٨,٠٠	٤,١١		
		المجموع	٨٠٧,٠٤	١٩٠,٠٠			
٦	الحساسية للمشكلة	بين المجموعات	٧٢,٧٠	٢,٠٠	٣٦,٣٥	٥,٦٥	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢١٠,٢٨	١٨٨,٠٠	٦,٤٤		
		المجموع	١٢٨٢,٩٧	١٩٠,٠٠			
٧	الخروج عن المألوف	بين المجموعات	٤,٣٣	٢,٠٠	٢,١٧	٠,١٦	٠,٨٥
		داخل المجموعات	٢٥٤٣,٤٢	١٨٨,٠٠	١٣,٥٣		
		المجموع	٢٥٤٧,٧٥	١٩٠,٠٠			
٨	الإحتفاظ بالإتجاه	بين المجموعات	٨٠,٣٥	٢,٠٠	٤٠,١٨	٤,٥٦	٠,٠١



		٨,٨١	١٨٨,٠٠	١٦٥٥,٥٩	داخل المجموعات		
			١٩٠,٠٠	١٧٣٥,٩٤	المجموع		
		١٨٦٩,٦٨	٢,٠٠	٣٧٣٩,٣٧	بين المجموعات		
٠,٠٠	٧,٦٧	٢٤٣,٩٠	١٨٨,٠٠	٤٥٨٥٣,٠٣	داخل المجموعات	الابدع الادارى	٩
			١٩٠,٠٠	٤٩٥٩٢,٤٠	المجموع		

دالة عند  $\text{sig} \geq ٠,٠٥$ 

شكل (١) يوضح المتوسطات الحسابية لفئات العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية

يوضح الجدولى رقم (٩، ١٠) وشكل (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فئات العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية وكذلك نتيجة تحليل تباين المجموعات الثلاثة في محاور المقياس والمقياس ككل.

ويتضح من الجدول أيضا ان قمية (ف) لمحاور لأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة والقدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ بالإتجاه وأيضا للإبداع الإداري تراوحت بين (٣,٢٦ : ٨,٧٨) بمستوى دلالة تراوح بين (٠,٠٤ : ٠,٠٠) وهى أقل من (٠,٠٥) مما يشير الى وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات العينة وفقا للمحاور سالفة الذكر واختبار (LSD) للتعرف على إتجاه الفروق كما يتضح من جدول رقم (١١).

بينما كانت قيمة (ف) لمحور الخروج عن المألوف (٠,١٦) بمستوى دلالة (٠,٨٥) وهى أكبر من (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات العينة وفقا لهذه المحاور.

جدول رقم (١١) يوضح دلالة الفروق بين فئات العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية ن=١٩١

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوظيفة	الدرجة الثانية		الدرجة الثالثة	
				الفروق	sig	الفروق	sig
١	الأصالة	٢٥,٦٠	الدرجة الأولى	٠,٥٤	٠,٢٣	٠,٤٦	٠,٠٠
		٢٤,٩٥	الدرجة الثانية			٠,٥٤	٠,٠٦
		٢٣,٩٣	الدرجة الثالثة				
٢	الطلاقة	١٨,٣٤	الدرجة الأولى	٠,٤٠	٠,٣٦	٠,٣٤	٠,٠٠
		١٧,٩٨	الدرجة الثانية			٠,٤٠	٠,٠١
		١٦,٩٥	الدرجة الثالثة				
٣	المرونة	٤٠,٩٠	الدرجة الأولى	٠,٦٥	٠,٠٥	٠,٥٦	٠,٠٠
		٣٩,٦٣	الدرجة الثانية			٠,٦٥	٠,٢٢
		٣٨,٨٤	الدرجة الثالثة				
٤	المخاطرة	٣٠,٠١	الدرجة الأولى	٠,٦٣	٠,١٩	٠,٥٣	٠,٠١
		٢٩,١٩	الدرجة الثانية			٠,٦٢	٠,٣٩
		٢٨,٦٥	الدرجة الثالثة				
٥	القدرة علي التحليل والربط	٢٢,١٤	الدرجة الأولى	٠,٣٩	٠,٩٩	٠,٣٣	٠,٠١
		٢٢,١٤	الدرجة الثانية			٠,٣٩	٠,٠٣
		٢١,٢٧	الدرجة الثالثة				
٦	الحساسية للمشكلة	٢٢,٧١	الدرجة الأولى	٠,٤٩	٠,٣٨	٠,٤٢	٠,٠٠
		٢٢,٢٨	الدرجة الثانية			٠,٤٩	٠,٠٥
		٢١,٣٣	الدرجة الثالثة				
٧	الإحتفاظ بالإتجاه	٢٦,٠٣	الدرجة الأولى	٠,٥٧	٠,١٢	٠,٤٩	٠,٠٠
		٢٥,١٤	الدرجة الثانية			٠,٥٧	٠,٣١
		٢٤,٥٦	الدرجة الثالثة				
٨	الابدع الادارى	٢٠٩,٢٣	الدرجة الأولى	٣,٠٠	٠,١٢	٢,٥٧	٠,٠٠
		٢٠٤,٥٦	الدرجة الثانية			٢,٩٩	٠,٠٧
		١٩٩,١٩	الدرجة الثالثة				

دالة عند  $\text{sig} \geq ٠,٠٥$

يوضح جدول رقم (١١) نتائج إختبار (LSD) لدلالة الفروق ويتضح من الجدول ما

يلي:

بالنسبة لمحاور الإصالة و الطلاقة و القدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ بالإتجاه توجد فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الثالثة من جانب والعاملين من الدرجة الأولى والثانية من جانب أخر لصالح العاملين من الدرجة الثانية والأولى.

بينما بالنسبة لمحور المرونة كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى من جانب والعاملين من الدرجة الثانية والثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.

وبالنسبة لمحور قبول المخاطرة كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى والعاملين من الدرجة الثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.

وبالنسبة لمقياس الإبداع الإداري كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى والعاملين من الدرجة الثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.

### مناقشة النتائج

تحقيقاً لهدف البحث في التعرف علي واقع الإبداع الإداري لدي المديرين العاملة بمديرية الشباب والرياضة ببني سويف نجد أن النتائج الإحصائية للبحث أجابت علي فرض البحث وهو " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين مختلف المستويات القيادية بمديرية الشباب والرياضة ببني سويف " ويرى الباحث أن سبب وجود فروق في الإبداع الإداري بين قيادات الدرجة الأولى والثانية من جانب والثالثة من جانب أخر لما يلي .:

- عامل الخبرة وما تتيحه سنوات الخبرة من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة المديرين الإبداعية بما ينعكس على أداءهم الأمر الذي قد يكون سبباً في ضعف الإبداع الإداري لدي قيادات الدرجة الثالثة، لأن الإبداع ظاهرة يمكن لها أن تنمي من خلال اكتساب المهارات بزيادة هذه السنوات، بالإضافة إلى أن كثرة عدد سنوات عمل المدير في مجال عمله، قد يثري خبرته بالمهام الفنية والإدارية لعمله ولعل ذلك يؤكد على أهمية التدريب والتطوير لمهاراتهم ليعوضوا قلة الخبرة بما يزيد قدراتهم الإبداعية ويطور من سلوكه الإداري.
- ضعف انظمة الاتصال الفعال والتركيز علي الإتصالات الهابطة من قمة الهرم الي أسفل مع إهمال الإتصال الصاعد.
- زيادة عبئ المسئوليات علي القيادة الدنيا مع عدم التمكين لهم من خلال تفويض السلطة.

- المركزية الشديدة بتبني السمات البيروقراطية والنابعة من إعتقاد القيادة العليا وعقيدتهم بأنهم يجب أن يمارسوا سلطاتهم كاملة بسبب عدم الثقة في القيادات الأقل منهم في الهرم الوظيفي في إتخاذ القرارات المناسبة بمفردهم.

### الإستخلاصات والتوصيات

#### أولاً : الإستخلاصات

- في ضوء هدف البحث وما توصل اليه من نتائج توصل الي البحث الي الإستنتاجات التالية :
- تراوحت قيمه (ف) لمحاور لأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة والقدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ بالإتجاه وأيضا للإبداع الإداري بين (٣,٢٦ : ٨,٧٨) بمستوى دلالة تراوح بين (٠,٠٠ : ٠,٠٤) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يشير الى وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات العينة وفقا للمحاور سالفه الذكر والإبداع الإداري يمكن توضيحها كالتالي :
  - بالنسبة لمقياس الإبداع الإداري كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى والعاملين من الدرجة الثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.
  - بالنسبة لمحاور الإصالة والطلاقة والقدرة علي التحليل والربط والحساسية للمشكلة والإحتفاظ بالإتجاه توجد فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الثالثة من جانب والعاملين من الدرجة الأولى والثانية من جانب آخر لصالح العاملين من الدرجة الثانية والأولى.
  - بينما بالنسبة لمحور المرونة كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى من جانب والعاملين من الدرجة الثانية والثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.
  - وبالنسبة لمحور قبول المخاطرة كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين العاملين من الدرجة الأولى والعاملين من الدرجة الثالثة لصالح العاملين من الدرجة الأولى.
  - بينما كانت قيمة (ف) لمحور الخروج عن المألوف (٠,١٦) بمستوى دلالة (٠,٨٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات العينة وفقا لهذا المحور.

#### ثانياً : التوصيات

- ضرورة إعطاء الحرية للقيادات بمختلف مستوياتها في ممارسة الإبداع الإداري من أجل الشعور بالتملك وحب العمل والإنتماء اليه عندما يقوموا بالعمل بالطريقة التي تروق لهم من خلال المشاركة في وضع الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للمديرية حيث تؤدي

- التعليمات والقرارات الصارمة الي القيام بالأعمال في ضوء مسارات محددة مسبقاً مما يترك مساحة بسيطة للقيام بالإبداع الإداري للقيادات الدنيا.
- تأصيل دورة القيادة الإدارية الأعلى في تحقيق المناخ التنظيمي المشجع للإبداع، فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المديرية يتأثر بإيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:
  - الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع الجميع على اتخاذها إطاراً مرجعياً في مختلف أوجه العمل.
  - إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المديرية وحاجات وأهداف العاملين، وتشجيع مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهود للوصول للأداء المتميز.
  - العمل على تطوير الهياكل وإتاحة الفرصة لتطبيق الهيكل التنظيمي الوارد من وزارة الشباب والرياضة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
  - تبني الهياكل التنظيمية الأفقية لزيادة العلاقات الجانبية المتوازية لا التبعية في الهياكل الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.
  - تدريب المديرين علي الحساسية للتغيرات والتطورات الحادثة في بيئة العمل بالمديرية وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي.
  - تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:
  - وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
  - تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للقيادات بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية للمناصب الأعلى وفق الاشتراطات المعتمدة.
  - وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.

- وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية، على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محايدة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة للمديرية بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية .
- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع لا شروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين .
- تبني مبدء المشاركة الفعالة بين القيادات في طرح الأفكار الإبداعية لا يعتمد علي التبعية الإدارية
- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية مع تفويض السلطات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز وإنحصار دور القيادة العليا في التنسيق والدعم والتخطيط الاستراتيجي.
- كما ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين عن إعداد القيادات الإدارية وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكلوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم وبذلك يتسنى للمديرين إطلاق إمكانياتهم.

## المراجع

١. أحمد عزمي إمام ، القيادة التحويلية ودورها فى تنمية الإبداع الإداري لدي عادل حسن سيد : القيادات الإدارية، بحث منشور، المؤتمر العالمي السنوي الثاني والخمسين للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترويح والرياضة والتعبير الحركي، مجلة إشبر، الدوحة، قطر، مايو ٢٠١٠م .
٢. أحمد عزمي إمام : تأثير برنامج تنمية أدارية مقترح على الإبداع الإداري لدى طلاب كلية التربية الرياضية، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١١م.
٣. أسامة عبد السلام علي : دور القيادة الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
٤. خالد أحمد صيدلاني : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في إتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٠م.
٥. سيد عيد : ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة بالتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الفترة من ١٧ - ٢١ فبراير ٢٠٠٨.
٦. كاظم عبد النور زيد : تحفيز التفكير والإبداع، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٢ ، الجمعية العراقية للعلوم والتربية النفسية، بغداد، ١٩٩٨م .
٧. محمد عبد المقصود : معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها، "دراسة تحليلية" مجلة التربية المعاصرة، عمان، ١٩٩٨م .
٨. مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة، دار النهضة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
٩. نجلاء محمد خيرت تنمية الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الإبتدائية في حل

عبد الحليم : المشكلات المدرسية، رسالة ماجستير، غيرمنشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٩م.

10- Wan et al" 2005 Determinants of firms innovation in sinapore Technovation

Wan, D, et, al, Determinants of firms innovation in sinapore Technovation, vol.25, No.5., pp261-268, 2005

11- Nagarajan Ramamoorthy et al "Determinants of innovative work behavior"

Nagarajan Ramamoorthy et al , op.cit., p.142 ,2005