

## المعوقات التنظيمية لتطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية: دراسة حالة المركب الأولمبي محمد بوضياف

مزغيش إيمان<sup>1\*</sup>

بوراس محمد<sup>2</sup>

حاجي محمد العربي<sup>3</sup>

1. مخبر علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضي، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، mezghiche.imane@univ-alger3.dz.

2. مخبر علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، mohamedbouras7@gmail.com.

3. مخبر علوم الأداء الحركي والتدخلات البيداغوجية، (الجزائر)، H.mohamedlarbi@univ-alger3.dz.

أُشر في: 2021-01-27

قُبَل في: 2020-11-07

استلم في: 2020-09-14

### الملخص:

أصبح لزاما على المؤسسات الرياضية أن تواكب التطور الديناميكي الذي تواجهه في بيئتها الخارجية المحلية والعالمية، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال توظيف المنهج الإبداعي القائم على الابتكار والتجديد في تسير كل شؤونها، ونهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحديد المعوقات التنظيمية التي تحول بين العاملين في المركب الأولمبي وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية، ومن خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات خلصنا إلى أن المعوقات التنظيمية متمحورة حول عناصر وظيفة التوجيه من قيادة ( المركزية في اتخاذ القرار، الأنظمة ولجرائات العمل، الإمكانيات المتوفرة)، الاتصال(نظام الاتصالات، ضغوط العمل، العلاقات بين الموظفين) والتحفيز ( نظام الحوافز المتبع)، حيث توصلنا بعد تحليل النتائج إلى وجود توليفة من المعوقات خاصة بكل هذه العناصر ولكن بنسب متفاوتة يعود أغلبها إلى عنصر القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** إبداع إداري؛ معوقات تنظيمية؛ مؤسسة رياضية.

رموز تصنيف JEL: O31.

## Organizational Obstacles of Employee Innovation: A case study on Olympic complex Mohamed Boudiaf

**Mezghiche Imane<sup>1\*</sup>**

**Bouras Mohamed<sup>2</sup>**

**Hadji mohamed larbi<sup>3</sup>**

1.laboratory of science and technic of physical activities and sports, Algiers 3, (Algeria ),  
mezghiche.imane@univ-alger3.dz

2.laboratory of science and technic of physical activities and sports, Algiers 3, (Algeria),  
mohamedbouras7@gmail.com

3.laboratory of physical performance science , (Algeria), H.mohamedlarbi@univ-alger3.dz

**Received:** 14/09/2020

**Accepted:** 07/11/2020

**Published:** 27/01/2021

### **Abstract:**

Innovation is considered one of the requirements for every organization, but fulfilling such requirement may not be available at all conditions due to the lack of suitable environment for the development and innovation process. Thus, the idea of this study emerged and represented in studying the organizational obstacles of employee innovation at the Olympic complex Mohamed boudiaf, through exploring whether or not there are obstacles for the leadership, benefits, work rules and procedures, central communication and information, empowerment, available financial and human capabilities, work stress, absence of team work, relations within the job location, existence of relations between such obstacles and the personal characteristics of employees

**Keywords:** Innovation; organizational obstacles; Sport Organization.

**JEL classification codes :**O31.

---

\* : *Corresponding author*

## مقدمة:

أصبحت الرياضة منظومة اقتصادية عالمية، السلعة فيها الحدث الرياضي والفرد الرياضي أو المنتج والخدمة الرياضية، وتسويقها موجه إلى كل الفئات العمرية، وبذلك أصبحت إدارتها أساس لكل نجاح فيها، وهذا الأخير يعتمد إلى حد ما على مصطلح صناعة الرياضة الذي أصبح من المصطلحات المتداولة خاصة مع دخول الشركات الكبرى عالم الرياضة كمولين ومستثمرين، وكذا احترافية الفرق والأندية وتحولها إلى مؤسسات فاعلة بذاتها تحتل مكانة في الاقتصاد الوطني لبلداتها، هذا ما أدى إلى فتح أسواق جديدة في هذا المجال سواء بانتقال اللاعبين (بيع، شراء، إعاره)، أو تداول المنتجات التي تطرحها المؤسسات الرياضية لهذه الفرق، كل ذلك أدى إلى ضرورة تغيير وتكييف الأساليب المعتمدة في إدارة هذه المنظمات وفق العولمة، التكنولوجيا، وغيرها من متطلبات العصر الراهن.

وفي خضم هذه التحولات تجلت أهمية الإدارة الرياضية الخبيرة والمؤهلة لإدارة الجهد الجماعي المنظم داخل هذه المؤسسات، وتوجيهه نحو بلوغ أهدافه المحددة في ظل التطورات المستمر والمتجددة، بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق بفعالية وكذا مواكبة المنافسة المتجددة والديناميكية، وترتبط فاعلية الإدارة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ارتباطا وثيقا بمدى تكافل جهود الموارد البشرية خاصة، لأن العوامل المادية والمالية مهما توفرت وبدون أشخاص مؤهلين لاستغلالها فإنها لن تدفع بالمؤسسة الرياضية إلى الأمام بل العكس، فإذا كانت التنمية بمختلف جوانبها تعد هدفا ذا أولوية تسعى مختلف الدول لتحقيقها، فإن المشرع الجزائري قد وضح ووضع قوانين تسمح للمؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها أن تمارس نشاطاتها كأى مؤسسة أخرى ناشطة في السوق. وعليه فإن تطبيق وتكييف المؤسسة الرياضية وفقا لذلك، ولمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل، يعد من مهام المدير الذي يفترض أن وظيفته الأساسية هي السهر على الانجاز والإبداع الإداري، إذ يجب أن يتحلى المدير بنضرة متفتحة، وأن يؤمنوا أن عملية تسيير المؤسسة الرياضية الجزائرية والرقى بها لا يمكن أن تأتي اعتمادا على اتجاه واحد، ونقصد بذلك الاتجاه النازل (الأوامر والتوجيهات)، بل يكون في كلا الاتجاهين عن طريق التغذية الرجعية الإيجابية من الموظفين والعمال في كل مستويات المؤسسة بحكم احتكاكهم الدائم بأبسط العوامل ومعايشتهم للمشاكل والمعوقات وكذا تعرفهم على الفرص بشكل مباشر، وبذلك أصبح التطور الإداري واحدا من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسات الرياضية الجزائرية من أن تواكب التطور المستمر الذي تواجهه، والذي هو حاليا أسرع من قدرتها على مواجهته، مما أفرز عدة مشاكل منها أنها مازالت تتخبط في تحديد هويتها بين أنها مؤسسة مستقلة وربحية قانونا، ولكن واقعا معتمدة على إعانات الدولة بصفة أساسية، الأمر الذي يتطلب التعامل مع هذه المشاكل بإيجاد حلول سريعة لها وبدرجة عالية من المرونة.

ونظرا لأهمية التطور في العمل والتسيير الإداري، ونظرا لدراسات سابقة أين توصلنا فيها إلى أن المؤسسات الرياضية وإن كانت تعتمد على الخطوات الأساسية للتسيير الفعال ظاهريا إلا أنها تفتقر إلى الأسس العلمية الدقيقة لذلك، إذ أنها لا زالت تعتمد على الطرق القديمة منها والتي لا تكاد تعدو عن كونها تنظيم للأعمال وجرد للواقع، حيث بينت الدراسة (إيمان، 2009) أن المركب الرياضي محمد بوضياف ورغم تخبطه في المشاكل والخسائر المتتالية إلا أن منهج التسيير وطريقة أداء العمل بقيت نفسها لمدة 7 سنوات مالية متتالية!، وعليه يتوجب على العاملين ضرورة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل ومحاولة

توظيف المنهج الإبداعي القائم على الابتكار والإنجاز. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة التي تهدف إلى تحديد المعوقات التنظيمية والتي تحول بين العاملين في المركب وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية. ومن خلال البحث في أدبيات الإبداع الإداري وجدنا ان هناك اختلاف حول تحديد المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، حيث خلصنا إلى أنه مهما اختلفت تصنيفات الكتاب والباحثين إلا أنها تتمحور حول المعوقات الخاصة بوظيفة التوجيه وعليه ارتأينا أن يتم تقسيمها وفق العناصر الأساسية المكونة لعملية التوجيه من قيادة ( المركزية في اتخاذ القرار، الأنظمة وإجراءات العمل، الإمكانيات المتوفرة)، الاتصال(نظام الاتصالات، ضغوط العمل، العلاقات بين الموظفين) والتحفيز ( نظام الحوافز المتبع).

وعليه قمنا بطرح التساؤل العام التالي:

ماهي المعوقات التنظيمية لتطبيق الإبداع الإداري في ديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف ؟

الذي تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في ديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف المتعلقة بالقيادة؟
2. ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في ديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف المتعلقة بالاتصال؟
3. ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في ديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف المتعلقة بالتحفيز؟

### أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق مايلي:

- تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في المركب الأولمبي محمد بوضياف، والمتعلقة بعملية التوجيه والتي تتلخص في: النمط القيادي المتبع، المركزية وتفويض الصلاحيات، الأنظمة وإجراءات العمل، الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، ، الاتصالات والمعلومات ، ضغوط العمل، روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل، الحوافز.
- سوف تتيح هذه الدراسة للقيادات الإدارية بمركب محمد بوضياف فرصة اكتشاف هذه المعوقات ومن ثم البحث عن الحلول السليمة لمعالجة تلك المعوقات .

### مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

**الإبداع الإداري:** يعرف الباحثين الإبداع على أنه عملية ذهنية يقوم فيه الفرد بإنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة من اجل حل مشكل معين أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات ومكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات.

**التنظيم:** هو التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسئوليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف منشود، ويشمل التنظيم الإداري تسيير الجانب الهيكلي للعلاقات في المؤسسة والذي يعبر عنه بوظيفة التوجيه، ويضم الجانب التنظيمي في هذه الدراسة كل من : نمط الإشراف، المركزية، الأنظمة وإجراءات

العمل، الإمكانيات المادية والبشرية، نظام المعلومات والاتصال، ضغوط العمل، العمل الجماعي، والعلاقات داخل العمل، الحوافز.

### الدراسات السابقة

تناول العديد من الباحثين موضوع الابداع الرياضي بالدراسة والتحليل، ومن هذه الدراسات نذكر:

#### 1. دراسة دونيجان وزملائه 1992: التي تبحث في العوامل التي تؤثر على ادراك العاملين للمناخ

الابتكاري الموجود في المنظمة، وقد توصلت الدراسة الى ان نوع النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد والعلاقة بين الزملاء في العمل ونوعية العلاقة بين الفرد والقائد هي متغيرات مستقلة ذات علاقة ايجابية بادراك الفرد للعوامل الموجودة في مناخ العمل الذي يحتضن ويشجع السلوك الابتكاري وهذه العوامل تتمثل في : حرية التصرف، عدم الاهتمام، النشاء على الفرد، التشجيع، القيود، والتنسيق . كما أظهرت الدراسة ان العلاقة بين الفرد ورئيسه كانت اكثر المتغيرات تأثيرا في ادراك الفرد لخمسة من العوامل الخاصة بالمناخ الابتكاري فيما عدا العامل الخاص بالتنسيق بالإضافة الى ان تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه كان له تأثير واضح على ادراك الفرد للعوامل الستة الخاصة بوجود مناخ العمل الذي يشجع الابتكار (d.duchon, 1992) .

#### 2. دراسة كويستر وبن سايد (1992): بدراسة حول موضوع مناخ الابداع، وقد توصلنا إلى ان

هناك عددا من المعوقات التي تحول دون حصول الابداع في هذه المنظمات ومن بين هذه المعوقات النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة ابداعية مما دفعهم الى الاحجام عن تقديم أي مقترحات ابداعية والتركيز بدلا من ذلك على حماية انفسهم من الوقوع في اية اخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب (burnside, 1992) .

#### 3. دراسة النجار (1994) التي بحث من خلالها عن معوقات الابداع في المؤسسة حيث توصل إلى أنها

ثمانية وهي : رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف ، دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح ، وبالتالي فهو يتمسك به ويطبقه . افتراض القيود والمحددات التي نضعها لأنفسنا، الخوف من التحدي ومواجهة المجهول، سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل ، التقييم المتسرع للأفكار، الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة ، رفع شعار " ليس بالإمكان " كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية (الحسني، 1994).

### مفهوم الإبداع والابتكار في المؤسسة الرياضية

للتمييز بين المصطلحين فإننا نرى أن الإبداع يخص فردا بذاته لأن مصدره عقل الفرد نفسه، فهو عملية عقلية إدراكية تهدف إلى الوصول لحل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار عبارة عن عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأشخاص، فالابتكار ماهو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي بمعنى أنه التطبيق الخلاق أو الملائم لها أي أنه عملية تفاعلية (أن تطبيق الأفكار في المؤسسة يتطلب مجموعة من الأفراد) . وما يربط الإبداع بالابتكار هو قابلية تلك الأفكار الإبداعية ( الناتجة عن العمليات العقلية للفرد) للمشاركة والتطبيق من طرف الغير . وبذلك تكون قيادة الابتكار في المؤسسة ما هي إلا عملية تنظيم وحوصلة وتنفيذ للأفكار

الإبداعية للموظفين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، سواء كانت هذه الإبداعات متعلقة بمنتج جديد أو بعملية إعادة تنظيم لخطة الإنتاج أو التسويق...، كما يمكن أن تظهر هذه الأفكار من خلال الإجراءات الإدارية والعلاقات بين مختلف الإدارات. بمعنى آخر يمكن إن تكون خدمة، منتج أو نشاط يتم داخل المؤسسة يظهر من خلال تصرفات العمال كتبني التغيير أو استعمال طرق وأساليب حديثة في مجال العمل..

ومن الناحية العلمية توجد العديد من التعاريف للإبداع الإداري نذكر منها تعريف حمود للإبداع الإداري بأنه " المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بانتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (كاظم، 2002) ، ومن هنا يتضح بأن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة.

### أهمية الإبداع في المؤسسة

يعتبر الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية مقوم أساسي، يساعد في التغلب على المشكلات خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات، وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية ، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة ،ولا يتم ذلك الا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع ؛ ويمكن اجمال أهم الايجابيات من ممارسة الإبداع في المؤسسات فيما يلي :

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- إن توافر البيئة الإبداعية في المؤسسة يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع عليها وعلى الأفراد .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على احداث التوازن بين برامج إعادة الرسكلة المختلفة والامكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (الصيرفي، 2003)

### نظريات الابتكار:

أو كما تسمى بالنماذج الإبداعية، والتي تضم عددا من الخطوات والمراحل التي توضح قيادة الابتكار في المنظمة منذ خروج الفكرة الإبداعية إلى غاية تطبيقها، وتختلف هذه النماذج في تحديد الخطوات حسب رؤية صاحبها فبعضها جاء مختصرا والآخر مفصلا، ويمكن تلخيص هذه النماذج في الجدول التالي:

## جدول (1)

## نماذج الابتكار

خطواته	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك التغيير .</li> <li>- التغيير المقترح.</li> <li>- التبنّي والتطبيق.</li> </ul>	نموذج ويلسون ( 1966 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك القضية او المشكلة.</li> <li>- صياغة الأهداف.</li> <li>- البحث عن الحلول.</li> <li>- اختيار الحل الأمثل.</li> <li>- إعادة صياغة المشكلة .</li> </ul>	نموذج هارفي وميلز ( 1970 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الموقف أو المشكل.</li> <li>- العمل المبدئي للحل.</li> <li>- تنفيذ الحل الذي يتوصل إليه.</li> <li>- تكرار الحل مع المشكلات.</li> </ul>	نموذج هيچ وأيكن ( 1970 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرحلة الأولية ( الأساسية ) :</li> <li>* المرحلة الثانوية المتعلقة بالعلم بالمشكلة والوعي بها.</li> <li>* المرحلة الثانوية المتعلقة بتكوين الاتجاهات نحو المشكلة.</li> <li>* المرحلة الثانوية المتعلقة باتخاذ القرار .</li> <li>- مرحلة التطبيق للحل :</li> <li>* المرحلة الثانوية المتعلقة بالتطبيق المبدئي لحل المشكلة</li> <li>- المرحلة الثانوية المتعلقة بالاستمرار في تطبيق الحل والثبات على هذا الحل.</li> </ul>	نموذج زالتمان ودنكان وهوليك ( 1973 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبنّي الإبداع.</li> <li>- تطبيقه.</li> <li>- الاستدلال الخارجي ( التعايش مع الوضع الجديد)</li> </ul>	نموذج كيمبرلي (1966) دورة حياة المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرحلة الأولية ( المبادرة)</li> <li>* تحديد المشكلة التنظيمية</li> <li>* الموازنة بين مطالب الإبداع والمشكلة.</li> <li>- التطبيق ( التنفيذ)</li> <li>* تعديل الشئ المبدع والبناء التنظيمي</li> <li>* التوضيح</li> <li>* الألفة والاعتناء ( تكرارالحل)</li> </ul>	نموذج روجرز ( 1983 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد حجم المشكلة ( الانحراف عن الوضع المثالي)</li> </ul>	نموذج ستاو ( 1970 )

<p>* عرض المشكلة</p> <p>* توليد الأفكار</p> <p>- استدعاء الحلول المختارة</p> <p>* دمج وبناء الحلول المناسبة</p> <p>* تطبيق الحل.</p>	
<p>- التعرف على المشكلة ، تحديد الأفكار أو الحلول المناسبة.</p> <p>- المرحلة أولية للحل</p> <p>تبني الحل المناسب مرحلة التطبيق</p> <p>تكرار الحل مع المشكلات المشابهة</p>	<p>نموذج اندرسونوكنج ( 1991 )</p>

المصدر: (محمد، 1999)

### المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد إجماع حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات، وسنكتفي من خلال دراستنا هذه بالتركيز على تسعة معوقات وهي : أسلوب الإشراف ، نظام الحوافز ، الأنظمة وإجراءات العمل، نظام المعلومات ، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ضغوط العمل ، الروح الجماعية ، العلاقات داخل العمل، المركزية. وذلك لوضوحها ودقتها، مع إمكانية تبويبها ضمن العناصر الأساسية المكونة لعملية التوجيه.

#### القيادة:

وتتضمن القيادة العناصر التالية:

- أسلوب الإشراف (النمط القيادي): ويعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسة، لأن القادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيه يحددون أدوار هؤلاء وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال. وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والأفراد والعاملين يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى بذل المزيد من العطاء والإبداع. (الرحمن، د.ت)

كما أن الإبداع الإداري لا يتطلب الثبات على نمط معين في القيادة بوصفه النمط القيادي الأفضل على الدوام وإنما يتطلب استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف أو المشكلات التي تواجهها المؤسسة، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث عن أهداف جديدة ووسائل جديدة، وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها القرارات واستخدامها للسلطة بين النمط المستبد، أو ما يسمى بالنمط الأوتوقراطي والنمط المشارك أو ما يسمى بالنمط الديمقراطي، وأخيرا النمط الحر أو ما يسمى بالقيادة الفوضوية، كما تندرج تلك الأنماط فيما يتعلق بآثارها للدفاعية من النمط الإيجابي جدا الى النمط السلبي جدا كما تتصل هذه الأنماط



بثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والاهتمام بالعمل والعاملين، ومن العوائق التي تواجه الإبداع الإداري والناجمة عن مستوى الإشراف في المؤسسة والتي تؤدي الى الفشل في تنمية التفكير الإبداعي، نذكر قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية، عدم الثقة القائد بنفسه، الصراع حول السلطة، عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، مقاومة التغيير.

– **الأنظمة وإجراءات العمل:** وهي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق العمال في المؤسسة، حيث يحدّد تعقد روتينية الإجراءات من الأفكار الإبداعية، بينما تؤدي مرونتها الى تشجيع المبدعين وخلق المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية، وتوجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام ابداع الموظفين نذكر منها: جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها، ادعاء بعض التنظيمات الادارية أنها تمارس الادارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الانظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الادارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري .

– **المركزية:** وهي تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الادارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع الى المركز الاداري الاعلى، وبذلك تعمل المركزية على الحد من القدرة على الابداع، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فان ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، اذ يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به.

– **الإمكانات المادية والبشرية:** تحول النظرة التقليدية للربح لدى المنظمات المختلفة (والتي أساسها الاعتقاد بان أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف)، دون تخصيص المؤسسات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك حسبهم يزيد من النفقات ويقلل من مستوى الربحية. ومما يساعد على وجود هذه النظرة الضيقة لدى الكثير من المنظمات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والابداع وشروط زيادة الانتاجية كما ونوعا كذلك قد يوجد بداخل المنظمات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا نتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة الى إهمال تطوير

لمرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الابداع.

### الاتصال:

ويتضمن الاتصال العناصر التالية:

- **نظام المعلومات:** ويستمد موضوع نظام المعلومات أهميته من خلال الدور الذي يقوم به والمتضمن ممارسة كافة العمليات الادارية، فاتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتوظيف كلها أنشطة ادارية تمارسها الادارة ويستلزم نجاحها وجود نظام سليم للاتصالات. (الصيرفي، 2003)
- والاتصالات قد تكون صاعدة أو نازلة أو متوازية كما تنقسم الاتصالات الى اتصالات رسمية وهي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة واتصالات غير رسمية وغالبا ما تتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فان الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة.
- ولسياسة الاتصالات دور فعال جدا في تنمية قدرات القوى العاملة في المنظمة وفي توظيف ما لديهم من قدرات كامنة، ومن أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات، ومن أهم المشاكل والمعوقات في مجال الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تؤثر على العملية الإبداعية نقص المعلومات أو زيادتها عن طاقة الافراد أو تأخر وصول المعلومات عن الوقت المحدد لها.
- **ضغوط العمل:** وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها، وتحويلها الى حافز يبرز جهده وطاقته الابداعية، أو ضغوط سلبية وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الادارية والنفسية من أهمها : إنعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الابداع، واتباع الاسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية جديدة وتعمل هذه الضغوط السلبية على خفض الروح المعنوية للعاملين وخلق شعور لديهم بالفلق والضعف مما يؤثر سلبيا على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية كفاءة أدائه في عمله، وقدرته على تطوير ذاته والابداع في عمله . (محمد، 1999) .
- **انعدام روح العمل الجماعي:** فالعمل الجماعي يزيد من ثقة الافراد ويولد لديهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية، وهذا قد يدفع الى التجديد والتغيير وغيرها من الأمور المرغوب فيها. ويعتبر القرار الجماعي أكثر فعالية من القرار الفردي، ويرجع ذلك الى أن وجهات النظر المتعددة فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تثرى هذه المراحل بما تحتاج من معلومات، نقاش، تعدد الوسائل، تعدد معايير المفاضلة بين هذه البدائل، بالاضافة الى احساس الجماعة بضرورة تنفيذ قرارهم الجماعي بكل فعالية، فالقرارات الجماعية لها فوائد عديدة من أهمها فتح المجال للابداع من قبل الاشخاص المشاركين فيما يتعلق بالحلول المقترحة .
- **العلاقات داخل العمل:** يؤثر تماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل في قدرتهم على تقديم الأفكار المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي

ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد أما الى ايجاد علاقات تبادل منخفضة أو مرتفعة ، مما يؤدي الى زيادة التفاعل بين الافراد وزيادة فرصة تبادل الادوار والافكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الجديدة .

### الحوافز:

تعتبر الحوافز عن مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين والتي تشجع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين ، فهي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه ، كما انها النظام الذي تتبعه الادارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو أدائهم والوصول الى أقصى انتاجية ممكنة " (ناجي، 2000).

"ويعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الابداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون بها أحد معوقات الابداع الإداري" (الرحمن، د.ت). ومن أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري في مجال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي نذكر: عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الابداع، وضع نظام موحد للحوافز، إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط، استخدام العقاب أسلوبا للتحفيز .

### الإجراءات الميدانية للدراسة

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي المسحي من أجل وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا وتحديد أسبابها وآثارها بأسلوب تحليلي منطقي بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة قيد الدراسة .

و يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المديرية العامة لديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف بمختلف مديرياتها الفرعية ( مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الإدارة والوسائل، مديرية العتاد والصيانة، المديرية التجارية). وقد بلغ عددهم (119) عاملا. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها على جميع مجتمع الدراسة.

أعد الباحثين استمارة استبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ، وقد روعي في هذه الأداة أن تكون شاملة لأسئلة ومتغيرات الدراسة . وتنقسم الاستمارة إلى 3 محاور تتناول كل محور فرضية كما يلي :

- المحور الأول ويتعلق بالفرضية الأولى التي تنص على أنه هناك معوقات تنظيمية لإبداع العاملين بديوان المركب الاولمبي محمد بوضياف متعلقة بالقيادة، ويضم 25 عبارة.
- المحور الثاني ويتعلق بالفرضية الثانية التي تنص على أنه هناك معوقات تنظيمية لإبداع العاملين بديوان المركب الاولمبي محمد بوضياف متعلقة بالاتصال ، ويضم 18 عبارة.
- المحور الثالث ويتعلق بالفرضية الثالثة التي تنص على أنه معوقات تنظيمية لإبداع العاملين بديوان المركب الاولمبي محمد بوضياف متعلقة بالتحفيز، ويضم 12 عبارة.

وقمنا بقياس كل فقره من هذه الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي الذي يندرج من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً، لمعرفة درجة أهمية كل عبارة من عبارات الاستبان ، كما تم وضع الوزن النسبي كالتالي: موافق بشده خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق تماماً درجة واحده . وتم التحقق من صدق الأداة عن بالاستعانة بالمحكمين، وللتأكد من ثبات الاستبان بمعامل الفا كرونباخ، الذي بلغت درجته 0.89 . وأعتمدنا على برنامج ( spss ) لمعالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات والنسبة المئوية، المتوسطات الحسابية.

## عرض نتائج الدراسة الميدانية

### المحور الأول الخاص بالمعوقات التنظيمية المتعلقة القيادة

وستتم مناقشة النتائج حسب التقسيم التي تم توضيحه في الطرح النظري كالتالي:

– **النمط القيادي:** من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة بالنمط القيادي توصلنا إلى أن هناك اتجاه نحو الموافقة على أن الرئيس المباشر في العمل يوافق على حرية التعبير عن الآراء والاقتراحات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.7، كما تبين أن 55.4% من مجتمع الدراسة موافق على أن الرئيس يميل إلى التردد في إضافة مسؤوليات جديدة للعاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.3، كما وجدنا أن 47.9% من مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة على وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.99، كما يوافق 84.1% على أن الرئيس المباشر واثق في نفسه، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.85، في حين تمثل النسبة 65.5% الموافقة على وجود صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51، كما يرى 79.8% أن الرئيس في العمل يعتبر قذوة للمراء في التفكير المتجدد البيانات، وذلك بمتوسط حسابي 1.94، كما يرى 78.2 أن الرئيس يهتم بالأفكار الجديدة ويشجعها وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.96، كما يميل 52.1% إلى الموافقة على أن الرئيس يميز العاملين البارزين فقط، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.91، كما اجمع 69.7% على ان الرئيس يرفض الروتين في العمل، بمتوسط حسابي قدره 2.30 . من خلال هذا التحليل نخلص إلى أن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بهذا نمط الإشراف تتلخص في: وجود صراع بين رؤساء المصالح والمديريات الفرعية ورؤسائهم المباشرين بدرجة كبيرة، تردد الرئيس في إضافة مسؤوليات جديدة للعاملين بدرجة متوسطة، وكذا وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين بدرجة متوسطة. وقد اتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة بالمعوقات الخاصة بنمط الإشراف قد بلغ 2.49 وهو ما يعبر عن وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة.

– **الأنظمة وإجراءات العمل:** من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بهذا الجزء، توصلنا إلى أن 32.8% يرون أن إنجاز العمل يتم من خلال إجراءات معقدة، في حين 59.7% يرون عكس ذلك، بمتوسط حسابي قدره 2.71، كما تبين ان 48.7% يوافقون على ان اللوائح تشجع على الابداع في مجال العمل، في حين أن 45.3% يرون غير ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.96، كما ان 74.8% يوافقون على ان العاملين يؤدون مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.77، كما ان

76.4% يرون أن الناحية النظامية تهيمن على أداء الاعمال وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.83، في حين 58.9% يعتقدون ان أنظمة الاجراءات الادارية تتغير بناء على المستجدات، بمتوسط قدره 2.66، أما بالنسبة إلى اهتمام الادارة بتعديل اللوائح فقد كانت النسب تقاربة حيث يرى 48.7% أن الإدارة تقوم بذلك في حين 47.8% يرون غير ذلك بمتوسط قدره 2.99، وتبين ان 60.5% يوافقون على انه يتم الاعتماد على الاساليب العلمية الحديثة لتطوير الاجراءات، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.52، ومن خلال التحليل السابق توصلنا إلى أن أهم المعوقات التنظيمية هي: هيمنة الناحية النظامية على أداء الأعمال في مختلف المصالح بدرجة كبيرة، تأدية العاملين مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات بدرجة كبيرة، عدم تشجيع اللوائح على الإبداع في مجال العمل بدرجة متوسطة. وقد اتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة بالمعوقات الخاصة بالأنظمة وإجراءات العمل قد بلغ 3.06، وهو يعبر عن وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة.

– **المركزية في التسيير:** من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة بالمركزية، توصلنا إلى أن 86.6% يوافقون على ان الرئيس يؤكد بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.14، كما أن 52.9% يرون ان الرئيس يتمسك بالصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه في حين 41.1% يرون عكس ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.27، كما يوافق 63.8% على ان لوائح العمل تنص على تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط في حين يرى 29.3% غير ذلك وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.60. ومن خلال التحليل توصلنا إلى ان أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بهذا العنصر هي: أن الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية وذلك بدرجة كبيرة، أن لوائح العمل تنص على تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط وذلك بدرجة كبيرة، تمسك الرئيس بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه وذلك بدرجة متوسطة. واتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارات الخاصة بالمعوقات الخاصة بالمركزية قد بلغ 3.4 وهو مرتفع ومؤشر على وجود معوقات خاصة بالمركزية بدرجة عالية.

– **الإمكانات المتاحة:** من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة، توصلنا إلى أن 70.6% يرون أن الإدارة التي يعملون بها لا تتوفر على العدد الكافي من العمال بمتوسط حسابي قدره 3.74، كما يعتقد 58.8% بعدم توفر التأهيل العلمي المناسب للعمال بمتوسط حسابي قدره 3.70، كما يوافق 52.9% على عدم توفر وسائل التقنية الحديثة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.25. ومن خلال هذا التحليل فإن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بالإمكانات البشرية والمادية تتمثل في: قلة عدد الموظفين وذلك بدرجة كبيرة، عدم توفر التأهيل العلمي المناسب وذلك بدرجة كبيرة، عدم توفر الوسائل التقنية الحديثة وذلك بدرجة كبيرة. ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للعبارات الخاصة بالمعوقات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة قد بلغ 3.52، وهذا مؤشر على أن المركب يعاني من هذه المعوقات بدرجة مرتفعة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة 3.13، وهذا مؤشر على أن المركب يعاني من المعوقات الناتجة عن القيادة بدرجة مرتفعة، حيث كانت الإمكانيات البشرية والمادية في صدارة المعوقات لتليها المركزية ومن ثم الانظمة والاجراءات .

### المحور الثاني الخاص بالمعوقات التنظيمية المتعلقة التوجيه

وستتم مناقشة النتائج حسب التقسيم التي تم توضيحه في الطرح النظري كالتالي:

– **الاتصال** : من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة الاتصال ، توصلنا إلى أن 57.7% يرون أن وصول المعلومات يتأخر دائما عن الوقت المناسب وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.34، كما أجمع 56.2% على أن الأخطاء تكثر في نقل المعلومات التي تصل إليهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.30، وكما يعتقد 51.2% بعدم وجود نظام واضح للمعلومات بمتوسط حسابي قدره 3.1، كما تشير البيانات إلى أن 56.3% يعتقدون انه لا توجد صعوبة في اتصال الموظفين ببعضهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.76، كما يوافق 80.7% على انه توجد سهولة في الاتصال بالرؤساء وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.1؛ ومن خلال التحليل توصلنا إلى أن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بهذا المحور تتلخص في: تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب بدرجة متوسطة، كثرة الأخطاء في المعلومات بدرجة متوسطة، عدم وجود نظام واضح للمعلومات بدرجة متوسطة .وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات الاتصالات والمعلومات 2.92، وهذا مؤشر على وجود معوقات تنظيمية للإبداع الإداري خاصة بالاتصالات والمعلومات بدرجة متوسطة.

– **ضغوط العمل** : من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة بضغط العمل، توصلنا إلى أن 52.9% يعتقدون بأن أهداف العمل غير واضحة للعاملين، بمتوسط حسابي قدره 2.82، كما أجمع 67.2% على وجود نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع منهم، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.55، كما تبين ان 47% يميلون إلى الموافقة على أن الموظف يُطالب بأداء أعمال لا تتوافق مع قدراته و 47.9% يرون غير ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.08، ويتضح أن 77.3% لا يرون ان العمل الذي يقومون به بسيط لدرجة الملل، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.26؛ ومن خلال التحليل فإن أهم المعوقات هي: وجود نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد وذلك بدرجة كبيرة. أن كمية العمل المطلوبة من الموظف حجمها كبير لدرجة عدم استطاعته إنجاز هذه الأعمال في الوقت المحدد وذلك بدرجة متوسطة .أن الموظف يطالب بأداء أعمال لا تتوافق مع قدراته وذلك بدرجة متوسطة .وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بضغط العمل 2.97 وهو مؤشر على أن هناك معوقات خاصة بضغط العمل بدرجة متوسطة.

– **روح العمل الجماعي**: من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة بروح العمل الجماعي، توصلنا إلى أن 74.8% يجمعون على ان الاعمال تؤدي كفريق واحد وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.22، كما تبين ان 50.4% يرون انه لا توجد معايير تمكن العامل من تقييم تقدمه من عدمه، بمتوسط حسابي قدره 3.08، أما فيما تعلق بالالتزام بالقرارات أجمع 71.5% على أن جميع الزملاء يلتزمون

بالقرار الذي يتم التوصل اليه وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.42، كما تبين ان 74% يجمعون على انه يتم الاستماع الى وجهة نظر كل الزملاء وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.3؛ ومن خلال التحليل فإن أهم المعوقات هي: عدم وجود معايير تمكن العامل من تقييم تقدمه من عدمه وذلك بدرجة متوسطة، عدم التزام جميع الزملاء بالقرار الذي يتم التوصل إليه وذلك بدرجة ضعيفة، عدم الاستماع إلى وجهة نظر كل الزملاء وذلك بدرجة ضعيفة. وقد اتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارة الخاصة بانعدام روح العمل الجماعي بلغ 2.52 وهذا مؤشر على وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة.

– **العلاقات داخل العمل** : من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية ذات العلاقة بالعلاقات داخل العمل، توصلنا إلى أن 75.7% يجمعون على وجود تنافس شريف بين الزملاء في العمل، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.31، كما تبين أن 62.2% يعتقدون أن الرئيس يساوي بين الزملاء في المعاملة، بمتوسط حسابي قدره 2.62، وأجمع 79.9% على أن العلاقات بالرئيس تتسم بالودية بمتوسط حسابي قدره 2.04، واتضح أن 46.2% لا يشعرون بالحساسية في توجيه النقد البناء للرؤساء في القسم، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.06. وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارة المعوقات الخاصة بالعلاقات داخل العمل 2.51، وهذا مؤشر على وجود معوقات خاصة بالعلاقات داخل العمل بدرجة متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التوجيه 2.73، وهذا مؤشر على أن المركب يعاني من المعوقات الناتجة عن القيادة بدرجة متوسطة، حيث كانت ضغوط العمل في صدارة المعوقات ليلبها نظام الاتصال ومن ثم العلاقات في العمل والروح الجماعية بنسب متقاربة.

### المحور الثالث: الخاص بالمعوقات التنظيمية المتعلقة التحفيز

من خلال تحليل نتائج العبارات الخاصة بمحور المعوقات التنظيمية ذات العلاقة بالتحفيز توصلنا إلى أن 81.6% يجمعون على ان الرئيس يشعروهم بأهمية الدور الذي يقومون به، وبلغ المتوسط الحسابي 2.01، كما يرى 48.7% أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول، بينما يرى 43.7% عكس ذلك، وذلك بمتوسط قدره 2.95، كما يرى 54.6% أن الإدارة لا تحفز العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.16، وتشير البيانات أيضا إلى ان 54.6% لا يرون أن الحوافز ترتبط بمعدلات الاداء بينما 39.5% يرون خلاف ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي هنا 3.21، كما ان 47.9% يميلون إلى عدم الموافقة على ان الحوافز ترتبط بالابداع في العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3، كما اتضح ان 49.5% يميلون إلى الموافقة و 43.7% يميلون إلى عدم الموافقة على ان الحوافز المتبعة في العمل جماعيه وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.07، كما تبين أن 58.8% يرون ان الحوافز لا تمنح وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.30، كما يوضح 52.1% عدم موافقتهم على ان العقاب يستخدم كأسلوب للتحفيز وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.86، كما أجمع 61.3% على ان الحوافز تقدم في وقتها المناسب وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.40، كما وضح 53.8% ان الحوافز لا تتناسب مع توقعاتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.17، في حين يشعر 68.9% بالأمن الوظيفي في مجال وظائفهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.71، كما تبين أن 75.6% يميلون إلى عدم الرضا عن الراتب الشهري الذي يقاضاه، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.39).

ومن خلال التحليل للمعوقات التنظيمية والمتعلقة بمحور الحوافز، فإن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بهذا المحور هي: عدم تقديم الحوافز في وقتها المناسب بدرجة متوسطة، عدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين بدرجة متوسطة، عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء بدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المعوقات التنظيمية الخاصة بالحوافز 2.93، وهو مؤشر على أن هناك معوقات خاصة بضغوط العمل بدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحاور الثلاث 2.92، وهو مؤثر إلى أن عمال ديوان المركب الاولمبي محمد بوضياف يعانون من معوقات تنظيمية تحول دون تحليهم بروح الإبداع في أداء مهامهم وذلك بدرجة متوسطة يرجع أغلبها لعنصر القيادة وما ينطوي عليه من عناصر.

### الخاتمة:

يمكننا القول أن المؤسسة الرياضية لازالت لم تهضم أو لم تنقيد بحقيقة أنها قد أصبح مؤسسة رياضية ذات طابع تجاري، حيث أن تبعيتها للدولة ثبوت نشاطاتها، وحثت من مبادراتها لتكالها على تعويضات هذه الأخيرة ومساهماتها من أكبر الأسباب التي تمنع مسيري المؤسسات الرياضية من تبني الإبداع كمنهج مساعد في التسيير، إضافة إلى غياب أنظمة التحفيز داخل المؤسسة، غياب التدريب والتكوين وإعادة الرسكلة، سوء المناخ التنظيمي حيث نجد الهيكل التنظيمي لا يعكس احترافية المؤسسات ولا يوضع المهام والتخصصات حسب المؤهلات، إذ لم يتم استحداث أي وظيفة منذ الاستقلالية (الشكلية). لذلك على هذه المؤسسات إحداث تغيير جذري في هياكلها والقيام بقفزة نوعية من أجل الاستجابة لمتطلبات الاحترافية وليس فقط احترافية الرياضة وإنما أيضا التسيير الرياضي، كما أن معظم المؤسسات الرياضية تؤمن بأن مهمة التسيير و اتخاذ القرارات تعود بالأساس للادارة العليا، مما ولد عدم ثقة المديرين أو الرؤساء بمرؤوسيهـم .

في الأخير يمكننا القول أن الابتكار لا غنى عنه لأي مؤسسة رياضية في ظل التحديات التي يمر بها العالم، فالابتكار يحتاج إلى نظام إداري متكامل، فهو منظومة متكاملة، تحتاج إلى استحداث سياسات واضحة، تتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحتاج إلى تدريب متكامل وجاد، لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإنجاح هذا النظام؛ لذلك على المؤسسات الرياضية أن تقفز قفزة نوعية نحو الاحترافية في التسيير من اجل النهوض بالقطاع الرياضي في بلادنا، ولن يتأتى ذلك إلا إذا تضافرت الجهود بداية من الدولة إلى غاية أبسط موظف في المؤسسة، وحتى لا نذهب بعيدا يمكننا أن نستفيد من خبرات جيراننا العرب في المجال على سبيل المثال دولة دبي التي أصبحت الرياضة لها عنوان تتسم بالاحترافية في كل جوانبها، فبلادنا لا تنفقر إلى الموارد ولا إلى الكوادر وإنما تحتاج إلى تغيير العقلية السائدة والتفتح على العالم. ولا يتم ذلك إلا من خلال: تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر، تشجيع الاداء الابداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد، التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالابداع الحر البعيد عن



القولب الرسمية الجامدة، تبني سياسة أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء، العمل على انشاء ما يسمى بينك الافكار على ان تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الابداعية في كل مجال، تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل، تشجيع التنافس بين العاملين في ابراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، واعطاء الافراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية ، تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

### قائمة المراجع:

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Dnnegan k.j.p.tierney; and Duchon, D. (1992). Perception of and innovative climate: examining the role of divisonal affeliation .*work groupe and leadersubirdinate exchange trasactions on engineering management*. N.3, vol.39.

Koester, N; and Robertm, burnside .(1992) .climate for creativity. what to measure? what to say about it ?*center of creative leadership*.

Elnadjar, Nabil Elhosni. Administrative develepment. cairo: centre of experience for work training and consulting

Toufik, abd Elrahman. strategic planning and innovation thinking. cairo. center of working experience for management.

Hamoud khedir kadim. (2002). Organizational behavior. Jordan: Dar safa .

Mohamed abdefatah alsayrafi. (2003). Development management. 2003. Amman: Dar safa.

Haidjan abdelrahman ahmed mohamed.innovation portal to problem solving. naif academie for securite sience.

Mezghiche, Imane. (2019). The impact of sports complex management on athlete result..university of alger3.