

أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل الإدارة**العامّة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية****د/ وليد حسين طلعت إبراهيم**

مدير إدارة الجواله والخدمة العامة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية
وحاصل على درجة الدكتوراه

أولاً: المقدمة:

تعتمد المؤسسات والمنظمات في عملها على الإدارة وعلى ابداع العاملين في المؤسسة أو المنظمة إدارياً لمواجهة تحديات العصر الحالي، إذ إنّ تقدّم المنظمات أصبح مرهوناً بالإبداع الإداري؛ لذا تركز المنظمات في استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية العالية. أن المؤسسات والمنظمات يجب أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تسلط الضوء على الواقع الإبداعي لدى الأفراد عامه ولدى القادة خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المؤسسة أو المنظمة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا الواقع سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع الإداري.

ويتفق كلاً من عبد المعطي عساف (٢٠١٥م)، فهد عايض (٢٠١٢م) لقد تمت دراسة الخصائص المميزة للإبداع والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. (١٢: ٣٢)، (١٧: ٧١)

ويشير يحيى علي (٢٠١٤م) ان للابداع الإداري أهمية تتبع 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 وفعاليتها. (٢٠: ١٢) ويذكر رمضان عيد (٢٠١٥م) أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع وإن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعنى أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية. (٨: ١٥)

ويذكر ميشيل داربيلت ولورينت ليزارد وميشيل سكاراموزا Michel Darbelet, Laurent Izard, Micheal scaramuzza (٢٠٠٧م) أن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأسباب كثيرة ومنها تقنيات النمو الخارجي والحاجة إلى التوسع، الذي قد يفشل في كثير من الأحيان وذلك لاختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات وفشل العديد من عمليات الاندماج بين المنظمات نظراً لاختلاف الثقافات التنظيمية. (٤٠: ٢٦٤)

ويشير ديفيز Davies (٢٠٠٧م) تعبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات. (٢٥: ٤٦)

ويشير دينيسون أربور وميشرا Denison Arbor & Mishra (٢٠٠٨م) إلى الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. (٢٧: ٢٥)

ويتفق كلاً من أسامة الفراج (٢٠١١م)، بدر سالم (٢٠٠٧م) على أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية وأسلوب الإدارة ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة. (٢: ٩)، (٤: ٦١)

وأن القيادات الإدارية الناجحة هي التي تراعى الجوانب الفنية للإدارة بجانب الأسس العلمية لها، وتستطيع تلبية احتياجات المنظمات والمؤسسات واحتياجات الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة بتناغم وانسجام. دون أن تقف المشكلات التي تواجهها حبر عترة في طريقها، بل قد تكون دافعاً لها لاكتشاف قدراتها الكامنة وتسخيرها لمنفعتها.

ثانياً: مشكلة البحث:

أن العوامل الإدارية مثل الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على العمليات الإدارية في المنظمات والمؤسسات حيث تتأثر الإدارة داخل الجامعة والإدارات بالجامعة وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب بعدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي تشكل طبيعة الإدارة وممارساتها العملية.

وأن الثقافة التنظيمية داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب من المحددات الرئيسية لنجاح الإدارة أو فشلها، وتعبر الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملين داخل الإدارة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء لـكلي للإدارة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

يذكر فتحي عبد الرحمن (٢٠١٢م) للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر، ولقد استطاع تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع كالتالي الإبداع التعبيري، الإبداع المنتج أو التقني، الإبداع الابتكاري، الإبداع التجديدي والإبداع التخيلي. (١٦: ٨١)

ويشير محمود سليمان (٢٠١٥م) إلى إمكانية التمييز بين الإبداع في مستوياته الثلاث الإبداع على مستوى الفرد وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الإبداع على مستوى الجماعة وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها، الإبداع على مستوى المنظمة وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. (١٨: ٣٩٢)

ويضيف **سعود محمد (٢٠١٣م)** أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية. (٩: ٦٢)

وترى **رافدة عمر (٢٠١٨م)** إلى أن من خصائص الإبداع هو التعقيد والمخاطرة، والتعزيز من إبداعية المنظمة، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة، تبنى، تنفيذ) وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وظروف بيئية وهياكل، تتباين من مرحلة لأخرى. (٧: ٢٥٠)

ويوضح **نادية هایل (٢٠١٤م)**، **عزة جلال (٢٠١٦م)** يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات:

• **مهارات التفكير الإبداعي:** امتلاك القائد لهذه المهارة تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير

• **الدافعية:** أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

• **الخبرة:** الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها، وعدم تفهم السلوك الإبداعي، مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية، لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت. (١٩: ٢٧)، (١٤: ٢٤٤)

ويوضح **بيتر دركر (٢٠١٣م)** ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي التحدي، الحرية، المصادر والموارد، سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل)، التشجيع التوجيهي والإشرافي والدعم المنظمي. (٥: ٣٢)

ويشير **دركلر, Drucker (٢٠١٦م)** أن الإبداع وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزه لتوليد القيمة. (٢٩: ١٤٩)

ويتفق كلاً من **جونسون, Johnson (٢٠١٥م)**، **دفت, Daft (٢٠١٤م)** إلى سلوك المنظمة في تبنى فكرة أو سلوك إداري حديث يناسب البيئة العامة والهيكل التنظيمي للمنظمة وإن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملاتها. (٣٧: ٥١٥)، (٢٤: ٣٥٧)

ويتفق كلاً من جلين Glynn, (٢٠١٥م)، دارزين وشونهوفن Drazin & Schoonhoven, (٢٠١٢م) نظرية الإبداع هيمنت عليها التفسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاثة افتراضات وبوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع وأن من سمات الإبداع الإداري قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (١٠٩٣: ٣٣)، (١٠٦٦: ٢٨)

ويتفق كلاً من بيبي Beyev, (٢٠١٥م)، كومبس وآخرون Coombs, et al., (٢٠١٣م) أن الإبداع الإداري هو جهد عقلي يستهدف إيجاد جواب عن سؤال، أو إيجاد وسائل لإنجاز هدف عملي مرغوب فيه وذلك من قبل قادة المنظمات ومديريها وأن نظرية الإبداع تنظر إليها على أنها عمل غير منتهية من حيث أنه لا يمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة، وركزوا في فلسفتهم حول دراسة الإبداع على أربعة عناصر مهمة هي: فرص الإبداع، والموارد المتوافرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة عملية الإبداع، وحوافز الإبداع. (١٩: ٢٢)، (٩: ٢٣)

ويشير ديبونو De Bono (٢٠١٢م) أن الإبداع الإداري أحد أهم وظائف القيادات الإدارية الرئيسية وأصبح من أهم الواجبات لكل قائد أو مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير لتحقيق الإبداع الإداري كضرورة ملحة وحيوية لأجهزة الإدارة العامة، وليست أمراً ثانوياً، وأن أجهزة الإدارة العامة المزدهرة والتي تعمل بضرورة تنفيذ سياسات الإبداع الإداري في النظم والقيادات الإدارية هي أقل عرضة للمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية غير المزدهرة أو التي لا تدرك أهمية الحاجة للإبداع الإداري. (٦٠: ٢٦)

ويضيف مكلود Mcleod, (٢٠١١م) وحتى تتجاوز أجهزة الإدارة العامة حاجز المخاطرة أو السقوط لابد لها من الاستجابة الفورية للإبداع كوسيلة فاعلة للانتقال إلى مربع أفضل للإدارة من خلال إعداد وتنفيذ سياسات شاملة للإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والسلطة العليا وأن أجهزة الإدارة العامة في المنظمات والمؤسسات التي لم تستجب لضرورة الإبداع الإداري في نظمها وقيادتها تلاشت مميزاتها الفكرية والإبداعية نتيجة سيادة التقليدية والنمطية المألوفة في النظم والمفاهيم الإدارية المعمول بها على مستوى القيادات الإدارية والأفراد والجماعة. (٥٢: ٣٩)

ويتفق كلاً من روثني وآخرون Rothstein, et al., (٢٠١٤م)، لاولر Lawler, (٢٠١٢م) أن الإبداع الإداري يعد من الأساسيات الضرورية لنجاح المنظمات وتطويرها وفي إطار المنظمات والمؤسسات أن مهمة الإبداع الإداري تكمن في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات الإدارية عملياً ونظرياً في المؤسسات العامة للدولة يعد الإبداع الإداري من الأساسيات التي تؤكد استمرار كفاءة المؤسسة في عالم ملئ بالتغيرات والتحديات، أما على مستوى الفرد فالإبداع يساعد الفرد على التخلص من الروتين وتحقيق التفكير الإبداعي في الواقع وفي

المؤسسات العامة لن يتحقق إلا من لديهم مقومات الإبداع الإداري التي تمكنهم من استغلال وتوظيف المعرفة المخزونة والمتراكمة لديهم في النظر إلى الأشياء والظواهر والمشكلات بصورة مختلفة وجديدة عما سبق وهذه المقومات يمتلكها الأفراد بنسب متفاوتة ومتباينة. (٢٣: ٧٠)، (٢٣: ٣٨)

ومن وجهة نظر أحمد ماهر (٢٠٠٩م)، ريد Riad (٢٠٠٥م) تعرف الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة. تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين وبالرغم أن هذا الأمر غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المنظمة. (١٥: ٤١)، (٤٣٥: ١٥)

وترى أمل مصطفى (٢٠٠٨م) أن الثقافة التنظيمية هي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. (٤٧: ٣)

وينفق كلاً من دان كوهين (٢٠٠٩م)، جين فرانسوا Jean Francois Souterain (٢٠٠٦م) أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟ وهذا ما أشار له. (١٠٠: ٦)، (٤٢٥: ٣٥)

• أهمية البحث:

يتطلب العمل داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية جهوداً مشتركة من قبل العاملين فيها، ولا تنحصر على المدير وحده مع كونه المسؤول الأول عن ذلك؛ وهذا يعود لتطور العملية الإدارية وتعتها.

ولطبيعة الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، حيث أن لها طبيعة خاصة من حيث أهدافها ورسالتها ورؤيتها في العمل داخل الجامعة.

ومن هنا تتضح أهمية البحث أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية.

حيث تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن مدى توافر المهارات الإدارية لدى العاملين وكذلك سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون معهم وهذه الثقافة التنظيمية ذات تأثير فعال على أداء العمل داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وذلك من خلال التعرف على:

- ١- الفلسفة الإدارية داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- ٢- الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- ٣- واقع الأداء الوظيفي لدى في الإدارة العامة لرعاية الشباب.

رابعاً: تساؤلات البحث:

- ١- ما الفلسفة الإدارية داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب؟
- ٢- ما الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب؟
- ٣- ما واقع الأداء الوظيفي لدى في الإدارة العامة لرعاية الشباب؟

خامساً: مصطلحات البحث:

١- الإبداع الإداري:

يعرف جورج وجونز George, Jones (٢٠١٥م) الإبداع الإداري بأنه: هو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين. (٣٢: ١٥)

٢- الثقافة التنظيمية:

يعرف كلاً من سندس رضوي (٢٠٠٩م)، عبد الله ثابت (٢٠٠٧م) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السمات والخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار والمعتقدات، والتقاليد، والقيم، وأساليب التفكير، والعمل، وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة، وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات. (١٠: ٩)، (١٣: ٧)

سادساً: الدراسات المرجعية:

- ١- دراسة فاطمة على (٢٠١٦) (١٥) بعنوان: "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان"، هدفت الدراسة إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات. وكان من أهم النتائج: أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات وإن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة المدرسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بالجوانب التنظيمية أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات.
- ٢- دراسة طه عبد القادر (٢٠١٤م) (١١) بعنوان: "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، هدفت الدراسة إلى مساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم. وكان من أهم النتائج: يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس وتوجد معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري.
- ٣- دراسة جيزيكي وأندرو Jezycki and Andrew, (٢٠١٢م) (٣٦) بعنوان: "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي. وكان من أهم النتائج: أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقني وأن هناك مجموعة من المشاكل الجيدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط إيجابية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.
- ٤- دراسة فارازليبور وآخرون Farzalipour, et al., (٢٠١٢م) (٣٠) بعنوان: "تحديد كفاءات مديري الأنشطة الرياضية". وهدفت الدراسة إلى تحليل ومقارنة وجهات نظر أساتذة الجامعات ومديري المباريات في الاتحادات حول كفاءات مديري الأنشطة الرياضية. وكان من أهم النتائج أهم الكفاءات على النحو التالي: تكتيك التخطيط، إدارة النشاط، إدارة المنشآت، إدارة البحوث والتسويق.
- ٥- دراسة جودارزي وآخرون Goodarzi, et al., (٢٠١٢م) (٣٤) بعنوان: "ترتيب كفاءات مديري الأنشطة الرياضية من وجهة نظر المديرين الرياضيين للمسابقات القومية في الاتحادات الرياضية". وهدفت الدراسة إلى ترتيب أولوية كفاءات مديري الأنشطة الرياضية من وجهة نظر المديرين الرياضيين للمسابقات القومية في الاتحادات الرياضية. وكان من أهم النتائج إدارة المسابقات، إدارة المنشآت، إدارة البحوث والتسويق، الإجراءات الإدارية، الحوكمة، العلاقات العامة، تقنيات الإدارة، إدارة المخاطر، مهارات الحاسوب.

٦- دراسة فلتشر وأرنولد Fletcher & Arnold (٢٠١١م) (٣١) بعنوان: "دراسة نوعية لأداء القيادة والإدارة في الرياضات الراقية". هدفت الدراسة إلى فحص أداء القيادة والإدارة في الرياضات الراقية. وكان من أهم النتائج كانت أخطر مشكلات الأفراد هي إدارة العاملين - الاتصال - آليات التغذية الراجعة. كانت أهم المشكلات الخاصة بالثقافة هي ترسيخ الوعي بالدور والمناخ التنظيمي ومناخ الفريق.

٧- دراسة بالدوك وآخرون Balduck, et al., (٢٠١٠م) (٢١) بعنوان: "تحديد كفاءات أعضاء مجالس الإدارات المتطوعين في الأندية الرياضية المجتمعية". وهدفت الدراسة إلى تحديد إدراكات أعضاء مجالس الإدارات المتطوعين والرياضيين لكفاءات أعضاء مجالس الإدارات المتطوعين في الأندية الرياضية المجتمعية. وكان من أهم النتائج تمثلت أهم الكفاءات في الكفاءات المعرفية (الرؤية طويلة المدى - المهنية)، الذكاء الوجداني (المصادقية - الأمانة)، الذكاء الاجتماعي (الاستماع للآخرين - الروح المرحلة).

سابعاً: إجراءات البحث:

١- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

٢- مجتمع وعينة البحث:

أ) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية.

ب) عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث الكلية بالطريقة العمدية والحصص الشامل من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (١٤٦) فرد. حيث تم اختيار عدد (١٤٦) فرد كعينة كلية للبحث وانقسمت إلى عينة أساسية للبحث وعينة استطلاعية للبحث.

- تتكون العينة الأساسية للبحث من عدد (١١٦) فرد بنسبة (٧٩,٥٪).

- تتكون العينة الاستطلاعية للبحث من عدد (٣٠) فرد بنسبة (٢٠,٥٪).

٣- أدوات ووسائل جمع البيانات:

استخدم الباحث الوسائل التالية:

- المقابلات الشخصية.
- تحليل الوثائق.
- الاستبيان.

استخدم الباحث استمارة استبيان - من إعداد الباحث - أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، متبعاً في ذلك الخطوات التالية:
(أ) تحديد محاور الاستبيان:

بعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المختلفة في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، ومن خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية للخبراء، قام الباحث بوضع استمارة استبيان، ثم قام الباحث بعرض المحاور على عدد (٧) من الخبراء المتخصصين في علم الإدارة الرياضية.

وبهذا استطاع الباحث بناء على المعايير السابقة وبناءً على استطلاع رأي الخبراء، توصل الباحث إلى محاور الاستبيان، ويوضح جدول (١) آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان والأهمية النسبية لكل محور من المحاور.

جدول (١)

آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان والأهمية النسبية لكل محور من المحاور ن = ٧

م	المحور	موافق على وجود المحور		غير موافق على وجود المحور		موافق على صياغة المحور		غير موافق على صياغة المحور	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٧	١٠٠٪	-	-	٧	١٠٠٪	-	-
٢	الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٦	٨٥,٧٪	١	١٤,٣٪	٥	٧١,٤٪	٢	٢٨,٥٪
٣	الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٥	٧١,٤٪	٢	٢٨,٥٪	٤	٥٧,١٪	٣	٤٢,٨٪
٤	واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٤	٥٧,١٪	٣	٤٢,٨٪	٤	٥٧,١٪	٣	٤٢,٨٪

(ب) تحديد عبارات المحاور:

قام الباحث من خلال المراجع والدراسات السابقة بتحديد مجموعة من العبارات التي تعبر عن محاور استمارة الاستبيان حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها، وقام الباحث بوضع العبارات المقترحة تحت كل محور في استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء لتحديد عبارات محاور الاستبيان، وتتضح آراء السادة الخبراء في عبارات كل محور من خلال جدول (٢).

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات محور الاستبيان ن = ٧

عبارات المحور الأول		عبارات المحور الثاني		عبارات المحور الثالث		عبارات المحور الرابع	
رقم العبارة	موافقة الخبراء	رقم العبارة	موافقة الخبراء	رقم العبارة	موافقة الخبراء	رقم العبارة	موافقة الخبراء
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	%٥٧,١	١	%١٠٠	١	%٨٥,٧	١	%٧١,٤
٢	%٧١,٤	٢	%٧١,٤	٢	%١٠٠	٢	%٥٧,١
٣	%٨٥,٧	٣	%٧١,٤	٣	%١٠٠	٣	%٧١,٤
٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٨٥,٧
٥	%٥٧,١	٥	%٥٧,١	٥	%٨٥,٧	٥	%١٠٠
٦	%١٠٠	٦	%٨٥,٧	٦	%٧١,٤	٦	%١٠٠
٧	%٧١,٤	٧	%٨٥,٧	٧	%٧١,٤	٧	%٧١,٤
٨	%٥٧,١	٨	%٥٧,١	٨	%٥٧,١	٨	%٧١,٤
٩	%٨٥,٧	٩	%٧١,٤	٩	%٧١,٤	٩	%٥٧,١
١٠	%٨٥,٧	١٠	%٧١,٤	١٠	%٧١,٤	١٠	%٨٥,٧
١١	%١٠٠	١١	%٥٧,١	١١	%٨٥,٧	١١	%١٠٠
١٢	%١٠٠	١٢	%٨٥,٧	١٢	%٨٥,٧	١٢	%٥٧,١
١٣	%١٠٠	١٣	%٨٥,٧	١٣	%١٠٠	١٣	%٧١,٤
١٤	%٧١,٤	١٤	%١٠٠	١٤	%١٠٠	١٤	%٨٥,٧
١٥	%٨٥,٧	١٥	%١٠٠	١٥	%٥٧,١	١٥	%١٠٠
١٦	%٥٧,١	١٦	%٧١,٤	١٦	%٥٧,١	١٦	%١٠٠
١٧	%٥٧,١	١٧	%٧١,٤	١٧	%٥٧,١	١٧	%٨٥,٧
١٨	%٨٥,٧	١٨	%٥٧,١	١٨	%٧١,٤	١٨	%٨٥,٧
١٩	%٧١,٤	١٩	%٥٧,١	١٩	%٧١,٤	١٩	%٧١,٤
٢٠	%١٠٠	٢٠	%٥٧,١	٢٠	%٨٥,٧	٢٠	%٥٧,١
٢١	%٧١,٤					٢١	%٨٥,٧
٢٢	%٧١,٤					٢٢	%١٠٠
٢٣	%٨٥,٧						

وبذلك تكون استمارة الاستبيان بناءً على استطلاع رأي السادة الخبراء مكونة من عدد

(٨٥) عبارة.

٤ - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في خلال الفترة من يوم الأحد الموافق ٢٠١٩/٣/٣ إلى يوم الخميس الموافق ٢٠١٩/٣/٢٨ م على عينة مكونة من (٣٠) فرد وهم العينة الاستطلاعية للبحث، وذلك لإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات.

٥- المعاملات العلمية لاستمارة استبيان أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية:

(أ) الصدق:

• صدق المحكمين:

استخدم الباحث استطلاع آراء السادة الخبراء على عبارات المحاور صدق للمحكمين.

• صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها (٣٠) فرد، عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور مع الاستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (٣).

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط الدالة على صدق عبارات محاور الاستبيان $n = 30$

عبارات المحور الأول		عبارات المحور الثاني		عبارات المحور الثالث		عبارات المحور الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	*٠,٤٩٩	١	*٠,٤٦٥	١	*٠,٤٥٣	١	*٠,٦١١
٢	*٠,٤٩١	٢	*٠,٤٩٧	٢	*٠,٦٦٧	٢	*٠,٥٨٣
٣	*٠,٥٠٢	٣	*٠,٥٤٢	٣	*٠,٤٥٨	٣	*٠,٤٦١
٤	*٠,٤٧٨	٤	*٠,٤٧٢	٤	*٠,٥٨١	٤	*٠,٤٨٥
٥	*٠,٤٨٣	٥	*٠,٥٠٧	٥	*٠,٦٩٠	٥	*٠,٤٧٢
٦	*٠,٤٥٩	٦	*٠,٥٥٤	٦	*٠,٥٣١	٦	*٠,٥٦٩
٧	*٠,٥٣٠	٧	*٠,٤٧٠	٧	*٠,٤٧٣	٧	*٠,٦٨٧
٨	*٠,٥٢١	٨	*٠,٤٦٥	٨	*٠,٧٠١	٨	*٠,٥٢٤
٩	*٠,٤٤٦	٩	*٠,٤٥١	٩	*٠,٤٤٦	٩	*٠,٥٢٠
١٠	*٠,٤٧٨	١٠	*٠,٥٢٥	١٠	*٠,٤٥٩	١٠	*٠,٤٤٧
١١	*٠,٤٧٧	١١	*٠,٥٣٤	١١	*٠,٤٩١	١١	*٠,٧٧٤
١٢	*٠,٥٥٨	١٢	*٠,٤٧٤	١٢	*٠,٥٣٤	١٢	*٠,٦٠٥
١٣	*٠,٦١٢	١٣	*٠,٥٥٩	١٣	*٠,٦٩٠	١٣	*٠,٥٧٣
١٤	*٠,٤٩١	١٤	*٠,٥٨٩	١٤	*٠,٤٦٥	١٤	*٠,٥٤١
١٥	*٠,٦٠٢	١٥	*٠,٦١٦	١٥	*٠,٦٩٠	١٥	*٠,٤٧٨
١٦	*٠,٤٦٩	١٦	*٠,٥٨٨	١٦	*٠,٤٧٨	١٦	*٠,٤٦١
١٧	*٠,٤٧٤	١٧	*٠,٤٦٢	١٧	*٠,٥٢٢	١٧	*٠,٤٥٣
١٨	*٠,٥٥٩	١٨	*٠,٤٧٣	١٨	*٠,٤٧٢	١٨	*٠,٦٦٧
١٩	*٠,٥٨٩	١٩	*٠,٤٤٩	١٩	*٠,٥٦٩	١٩	*٠,٤٥٨
٢٠	*٠,٦١٦	٢٠	*٠,٤٦١	٢٠	*٠,٦٨٧	٢٠	*٠,٥٨١
٢١	*٠,٤٩٧						*٠,٤٧٣
٢٢	*٠,٥٤٢						*٠,٧٠١
٢٣	*٠,٤٧٢						

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يوضح جدول (٣) قيمة معامل الارتباط الدالة على صدق عبارات محاور الاستبيان أن جميع عبارات المحور دالة إحصائياً، مما يدل على صدق عبارات المحور.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بالاستبيان $N = 30$

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٦٣٢,٠
٢	الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٥٠٧,٠
٣	الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٧٣٣,٠
٤	واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٥٤٧,٠

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ * قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجلها، وبذلك تكون استمارة الاستبيان جاهزة لإعادة التطبيق على عينة البحث الاستطلاعية لحساب معامل الثبات، حيث اشتملت استمارة الاستبيان على عدد (٨٥) عبارة.

ب) حساب معامل ثبات الاستبيان:

تم حساب معامل ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alphe.

جدول (٥)

ثبات الاستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ $N = 30$

م	المحاور	معامل الثبات
١	مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٧٧٠,٠
٢	الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٦٣٥,٠
٣	الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٧٨٤,٠
٤	واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	*٨٠٩,٠

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمةً ما بين (٠,٦٣٥، ٠,٨٠٩)، وهذه القيم تدل على أن الاستبيان على قدر من الثبات يوثق به. ثم قام الباحث بإجراء الثبات للاستبيان على نفس عينة الدراسة الاستطلاعية السابقة باستخدام طريقة تطبيق الاختبار ثم إعادة تطبيقه Retest - Test تحت نفس شروط التطبيق

الأول، وبعد خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، كما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦)

معامل الثبات لاستمارة الاستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين التطبيقين	معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٣٦,٢٥٠	٢,٣١٤	٣٦,٨٥٠	١,٩٢٧	٠,٦٠٠	*٠,٥٦٨
٢	الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٤٣,١٠	٤,٢٠٤	٤٣,٢٦	٤,٠١١	٠,١٦	*٠,٧٢٤
٣	الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	١٧,١٥	١,٧٨٥	١٨,٤٥	٢,٢٨٢	١,٣٠	*٠,٦٨٠
٤	واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٢٥,٧٥	٢,٨٤٥	٢٨,٤٥٠	٢,٣٩٥	٢,٧٠	*٠,٧١٢

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٦) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين التطبيقين لمحاور استمارة الاستبيان مما يدل على ارتفاع معامل ثبات الاستمارة، وبذلك تكون استمارة الاستبيان جاهزة للتطبيق على عينة البحث الأساسية لحساب المعالجات الإحصائية، حيث اشتملت استمارة الاستبيان على عدد (٨٥) عبارة.

٦- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية في خلال الفترة من يوم الأحد الموافق ٢٠١٩/٤/٧م إلى يوم الخميس الموافق ٢٠١٩/٥/٩م على العينة الأساسية المكونة من (١١٦) فرد.

٧- المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS Ver. (٢٤) لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث:

- النسبة المئوية.
- الانحراف المعياري.
- لبيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.
- الوزن النسبي.
- المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط
- اختبار كا^٢.

ثامناً: عرض ومناقشة النتائج:

١- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب:

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الأول مهارات الإبداع

الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب ن = ١١٦

رقم العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
١	٢	١,٧	٥	٤,٣	١٠٩	٩٤,٠	١٢٤	*١٩٢,٢
٢	١٠٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٢
٣	٥	٤,٣	٦٩	٥٩,٥	٤٢	٣٦,٣	١٩٥	*٥٣,٤٠
٤	١٠٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٢
٥	١٠٧	٩٢,٢	٢	١,٧	٧	٦,٠	٣٣٢	*١٨١,٤٧
٦	١٠٧	٩٢,٢	٤	٣,٤	٥	٤,٣	٣٣٤	*١٨١,١٦
٧	١٠٨	٩٣,١	٢	١,٧	٦	٥,٢	٣٣٤	*١٨٦,٦٩
٨	١١	٩,٥	٣٦	٣١,٠	٦٩	٥٩,٥	١٧٤	*٤٣,٧٨
٩	١٤	١٢,١	٤	٣,٤	٩٨	٨٤,٥	١٤٨	*١٣٧,٨٦
١٠	١٠٧	٩٢,٢	٣	٢,٦	٦	٥,٢	٣٣٣	*١٨١,٢٦
١١	٩٣	٨٠,٢	٣	٢,٦	٢٠	١٧,٢	٣٠٥	*١١٨,٢٦
١٢	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
١٣	١١٠	٩٤,٨	٥	٤,٣	١	٠,٩	٣٤١	*١٩٧,٦٠
١٤	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
١٥	٤	٣,٤	١٠	٨,٦	١٠٢	٨٧,٩	١٣٤	*١٥٦,٠٧
١٦	١١٠	٩٤,٨	٤	٣,٤	٢	١,٧	٣٤٠	*١٩٧,٤٥
١٧	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠,٢,٩٨
١٨	١٢	١٠,٣	٨٢	٧٠,٧	٢٢	١٩,٠	٢٢٢	*٧٤,١٤
١٩	١٠٩	٩٤,٠	١	٠,٩	٦	٥,٢	٣٣٥	*١٩٢,٢٢
٢٠	٣	٢,٦	١	٠,٩	١١٢	٩٦,٦	١٢٣	*٢٠,٨,٦٧
٢١	١٠٨	٩٣,١	١	٠,٩	٧	٦,٠	٣٣٣	*١٨٦,٩٤
٢٢	١٠٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٢,٠٢
٢٣	١٠٠	٨٦,٢	٣	٢,٦	١٣	١١,٢	٣١٩	*١٤٧,٢٢

يتضح من جدول (٧) أن قيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الأول مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لرعاية الشباب جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويعزى الباحث ذلك إلى أنه يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد التي توضح قدرة الإدارة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي وإحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري.

ويشير الباحث إلى أن هناك العديد من السمات والقدرات الواجب توافرها في العاملين المبدعين، حتى يستطيع العامل المبدع أن يتكيف ويتعامل مع كل التحديات الواقعة عليه، وحتى يضع الإدارة محل عمله على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويتطلب نجاح الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب توفر مجموعة من المهارات لدى القائمين عليها تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على الوجه الصحيح، والمهارة بشكل عام تعنى انجاز العمل بسرعة ودقة، وهى أمر مكتسب ويمكن تنميته.

ومن هذه المهارات المعرفة المتخصصة في الأمور الإدارية، وما يرتبط بها، وتوفر قدر ضرورى من المعلومات والأصول التي تساعد في فهم اساليب العمل وإتقانه، والقيام به على الوجه المطلوب.

وتعتبر المهارات الفنية أكثر تحديداً من غيرها بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسؤول من عدمه، كما أنه يمكن اكتسابها وتنميتها عن طريق التدريب والممارسة.

كما أنه يحتاج لتطويرها باستمرار عن طريق التعلم والتدريب الفعال، وهو ما يسمى بالنمو المهني، والذي يعتبر مطلباً ملحاً في ظل التقدم المضطرد في شتى ميادين الحياة.

وأيضا المهارات الإنسانية وهى المهارات التي تتعلق بطريقة تعامل المدير مع الآخرين، ونوع العلاقة التي تقوم بينهم. حيث أن تمكن المدير من المهارات الإنسانية وإتقانه فن التعامل وقدرته على بناء علاقات طيبة مع زملائه، يساعد في إشاعة جو التعاون والألفة والمحبة والانسجام بينهم، مما يدفعهم للعمل بجد وحماس، ويسعد في بناء الروح المعنوية العالية، ويحقق الرضا النفسى، ويولد الثقة والاحترام المتبادل.

وهذا يتفق مع دراسة طه عبد القادر (٢٠١٤م) (١١)، حيث توضح الدراسة أنه يمكن الاستدلال على نجاح الإدارة بتتبع بعض المعايير التي تدل على ذلك، ويدخل من ضمنها وجود الدافع إلى الانجاز والرغبة في تحقيق أعلى النتائج، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتوزيع الأعمال

بعدل بين العاملين، وتفويض السلطة، وهذا يدل على فهم المدير العميق للواجبات والمسؤوليات المناطة به وبزملائه.

ويتفق هذا مع دراسة بالدوك وآخرون **Balduck, et al., (٢٠١٠م) (٢١)**، حيث ذكرت الدراسة أنه يلعب القائد المبدع دوراً كبيراً في توليد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل، وتقديم الخدمات الجديدة، وتطوير المنظمة، وتمكينها من البقاء والمنافسة، كما أن وجوده يعطى العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل، ويحثهم على التفكير بطريقة خلاقة تسهم بتقديم أفكار بناءة يتفانى الجميع في تطبيقها والدفاع عنها؛ ولا غرو فهم منبعها، وبذلك يزداد تماسك الموظفين وانجذابهم إلى منظماتهم، كما يزداد تأثرهم بقائدهم كونه قوتهم التي ترفع روحهم المعنوية، وتدفعهم إلى انجاز العمل وزيادة الانتاجية.

٢- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب:

جدول (٨)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الثاني الفلسفة الإدارية في الإدارة العامة لرعاية الشباب ن = ١١٦

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
١	١١٣	٩٧,٤	١	٠,٩	٢	١,٧	٣٤٣	*٢١٤,٣٦
٢	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
٣	٧٢	٦٢,١	٣٦	٣١,٠	٨	٦,٩	٢٩٦	*٥٣,٢٤
٤	٥٨	٥٠,٠	٤٥	٣٨,٨	١٣	١١,٢	٢٧٧	*٢٧,٧٤
٥	١١٠	٩٤,٨	٤	٣,٤	٢	١,٧	٣٤٠	*١٩٧,٤٥
٦	١١٠	٩٤,٨	١	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٧	*١٩٧,٦٠
٧	١١١	٩٥,٧	٣	٢,٦	٢	١,٧	٣٤١	*٢٠٢,٩٨
٨	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
٩	١١١	٩٥,٧	٢	١,٧	٣	٢,٦	٣٤٠	*٢٠٢,٩٨
١٠	١	٠,٩	٣	٢,٦	١١٢	٩٦,٦	١٢١	*٢٠٨,٦٧
١١	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢
١٢	٣	٢,٦	٤	٣,٤	١٠٩	٩٤,٠	١٢٦	*١٩١,٩١
١٣	١	٠,٩	٤	٣,٤	١١١	٩٥,٧	١٢٢	*٢٠٣,٠٩
١٤	١١	٩,٥	٨٨	٧٥,٩	١٧	١٤,٧	٢١٠	*٩٤,٨٨
١٥	١١١	٩٥,٧	٣	٢,٦	٢	١,٧	٣٤١	*٢٠٢,٩٨
١٦	١١٣	٩٧,٤	٢	١,٧	١	٠,٩	٣٤٤	*٢١٤,٣٦
١٧	١١٠	٩٤,٨	٢	١,٧	٤	٣,٤	٣٣٨	*١٩٧,٤٥
١٨	٥٥	٤٧,٤	٥٢	٤٤,٨	٩	٧,٨	٢٧٨	*٣٤,٢٦
١٩	١٠٦	٩١,٤	٨	٦,٩	٢	١,٧	٣٣٦	*١٧٦,٣٥
٢٠	١١٢	٩٦,٦	٢	١,٧	٢	١,٧	٣٤٢	*٢٠٨,٦٢

يتضح من جدول (٨) أن قيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الثاني الفلسفة الإدارية فى الإدارة العامة لرعاية الشباب جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويعزى ذلك الباحث إلى أنه يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكى تتسم الإدارة بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكارية فى تقديم الحلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى، حيث يعطى الفرصة للمدير ولجميع العاملين داخل المؤسسة فى إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار وأساليب الإدارية التى تسهم فى الرفع من فعالية الإدارة.

ويضيف الباحث أن فى الفكر الإداري المعاصر أن إدارة المؤسسات والمنظمات المبدعة هى إدارة تجمع بين إدارة المعرفة، وإدارة التنظيم، وتسعى إلى تطبيق هذه المعرفة من خلال تحليل ودعم صناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسة مبدعة للأفراد والجماعات فى إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات والمنظمات المبدعة، وعليه فإن المؤسسات والمنظمات المبدعة تحتاج أكثر ما تحتاج إلى تهيئة المناخ الملائم الذى من شأنه تنمية الأفكار المبدعة والمهارات الابتكارية للأفراد العاملين.

ويوضح الباحث على الرغم من أهمية الإبداع الإداري فى المؤسسات إلا أن نتائج بعض الدراسات والبحوث قد كشفت عن وجود نواحى قصور عديدة فى مجال الإدارة، والتى تدل على افتقار الإبداع وروح المبادأة والرغبة فى أداء الممارسات التى تعين على زيادة فعالية الإدارة، وسوء المناخ الوظيفي لا يساهم فى توفير بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع الإداري داخل المؤسسة أو المنظمة.

وهذا يتفق مع دراسة فاطمة على (٢٠١٦) (١٥)، حيث أوضحت الدراسة أن الإبداع الإداري فى المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين، وجماعات العمل فى مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف فى تلك المجالات، وتجاوز التقليدية فى الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية.

وهذا يتفق مع دراسة دراسة جودارزى وآخرون Goodarzi, et al., (٢٠١٢م) (٣٤)، حيث أشارت الدراسة إلى أهمية وحتمية أن يسود الإبداع الإداري، وأن توظف المنظمات على مختلف أنواعها كافة مواردها وإمكاناتها للتشجيع على الإبداع مع رعايته وتنميته لدى جميع القيادات الإدارية، وأن تعمل على إزاحة الغبار عن مكامن الإبداع لديهم، ولا شك أن ذلك يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية مواتية للإبداع الإداري ومدعمة له، وهو أمر أساسى يتطلب فكر عميق ودراسات واعية، ووقت لتسود قيم تلك الثقافة، كما يتطلب توفر الجانب المادى للمحافظة على استمراريته وأنه مهما أنفقت المنظمة من وقت وجهد ومال من أجل تحقيق الإبداع الإداري، فإن ذلك يعد استثماراً تفوق مردوداته تكاليفه وتحقق منه فوائد متجددة على مدار حياة المنظمة.

٣- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب:

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الثالث الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب ن = ١١٦

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبرة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٨	*١١١,٦٤	١٥٧	٧٩,٣	٩٢	٦,٠	٧	١٤,٧	١٧	١
١	*١٩٧,٤٠	٣٣٩	٢,٦	٣	٢,٦	٣	٩٤,٨	١١٠	٢
٩	*١٣٢,١٢	١٤٦	٨٣,٦	٩٧	٦,٩	٨	٩,٥	١١	٣
٣	*١٧٥,٩٣	٣٣٤	٣,٤	٤	٥,٢	٦	٩١,٤	١٠٦	٤
٦	*١٥٠,٧٤	٣٢٥	٦,٩	٨	٦,٠	٧	٨٧,١	١٠١	٥
٢	*١٩٢,٢٢	٣٣٥	٥,٢	٦	٠,٩	١	٩٤,٠	١٠٩	٦
٧	*١٢٦,٠٢	٣٠٩	١٥,٥	١٨	٢,٦	٣	٨١,٩	٩٥	٧
٣م	*١٨٦,٦٩	٣٣٤	٥,٢	٦	١,٧	٢	٩٣,١	١٠٨	٨
٥	*١٧٦,٠٩	٣٣١	٦,٠	٧	٢,٦	٣	٩١,٤	١٠٦	٩
١٣	*١٧٦,٣٥	١٣٤	٩١,٤	١٠٦	١,٧	٢	٦,٩	٨	١٠
١٩	*١٨٦,٦٩	١٣٠	٩٣,١	١٠٨	١,٧	٢	٥,٢	٦	١١
١٨	*٧٧,٩١	٢٠٢	٢٨,٤	٣٣	٦٩,٠	٨٠	٢,٦	٣	١٢
١٦	*٨٦,٢١	٣٣٢	٦,٩	٨	—	—	٩٣,١	١٠٨	١٣
١٣م	*٨٩,٦٩	٣٣٤	٦,٠	٧	—	—	٩٤,٠	١٠٩	١٤
٢١	*٢٠٢,٨٩	٣٤٠	٢,٦	٣	١,٧	٢	٩٥,٧	١١١	١٥
٢٨	*٢٠٣,٠٩	٣٣٩	٣,٤	٤	٠,٩	١	٩٥,٧	١١١	١٦
٢٨م	*٢٠٣,٠٩	٣٣٩	٣,٤	٤	٠,٩	١	٩٥,٧	١١١	١٧
٧	*١٢٦,٠٢	٣٠٩	١٥,٥	١٨	٢,٦	٣	٨١,٩	٩٥	١٨
٣م	*١٨٦,٦٩	٣٣٤	٥,٢	٦	١,٧	٢	٩٣,١	١٠٨	١٩
٥	*١٧٦,٠٩	٣٣١	٦,٠	٧	٢,٦	٣	٩١,٤	١٠٦	٢٠

يتضح من جدول (٩) أن قيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الثالث الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويعزى الباحث ذلك إلى أن الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويضيف الباحث لكي تكون المؤسسة أو المنظمة في القمة لابد وأن تواكب التطور ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.

بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة أو المنظمة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج. ويضيف الباحث أن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونها. فليس التطور رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطور الإنسان ونموه وارتقائه وتتدخل أيدي المديرين في وضع اللبنة الحقيقية لهذا النهج. ولقد بات الإبداع والتطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات.

وهذا يتفق مع دراسة فارازليبور وآخرون Farzalipour, et al., (٢٠١٢م) (٣٠)، حيث أوضحت أن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي تنتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج.

وهذا يتفق مع دراسة فلتشر وأرنولد Fletcher & Arnold (٢٠١١م) (٣١)، حيث ذكرت الدراسة أن الإبداع الإداري هو قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

٤- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب:

جدول (١٠)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الرابع واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب ن = ١١٦

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الترتيب
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
١	١٠٨	٩٣,١	٤	٣,٤	٤	٣,٤	٣٣٦	*١٨٦,٤٨	١
٢	٧	٦,٠	٣٤	٢٩,٣	٧٥	٦٤,٦	١٦٤	*٦٠,٦٤	٦
٣	٥	٤,٣	٤	٣,٤	١٠٧	٩٢,٢	١٣٠	*١٨١,١٦	٨
٤	٣	٢,٦	٥	٤,٣	١٠٨	٩٣,١	١٢٧	*١٨٦,٥٣	٩
٥	٨	٦,٩	٤	٣,٤	١٠٤	٨٩,٧	١٣٦	*١٦٥,٧٩	٧
٦	١٠٣	٨٨,٨	٣	٢,٦	١٠	٨,٦	٣٢٥	*١٦١,١٩	٣
٧	١٠٠	٨٦,٢	٨	٦,٩	٨	٦,٩	٣٢٤	*١٤٥,٩٣	٤
٨	٩٦	٨٢,٨	٧	٦,٠	١٣	١١,٢	٣١٥	*١٢٧,٩٨	٥
٩	١٠٧	٩٢,٢	٤	٣,٤	٥	٤,٣	٣٣٤	*١٨١,١٦	٢
١٠	١٠٠	٨٦,٢	٣	٢,٦	١٣	١١,٢	٣١٩	*١٤٧,٢٢	١٧
١١	٢	١,٧	٢	١,٧	١١٢	٩٦,٦	١٢٢	*٢٠٨,٦٢	٢١
١٢	١١٠	٩٤,٨	٣	٢,٦	٣	٢,٦	٣٣٩	*١٩٧,٤٠	١
١٣	١٠٨	٩٣,١	٥	٤,٣	٣	٢,٦	٣٣٧	*١٨٦,٥٣	٦
١٤	١٠٨	٩٣,١	٤	٣,٤	٤	٣,٤	٣٣٦	*١٨٦,٤٨	١
١٥	١٠٩	٩٤,٠	٤	٣,٤	٣	٢,٦	٣٣٨	*١٩١,٩١	٣
١٦	١٠٩	٩٤,٠	٤	٣,٤	٣	٢,٦	٣٣٨	*١٩١,٩١	٣
١٧	١٠٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٧,٠٢	٨
١٨	١١٠	٩٤,٨	٢	١,٧	٤	٣,٤	٣٣٨	*١٩٧,٤٥	٣
١٩	١٠٩	٩٤,٠	٣	٢,٦	٤	٣,٤	٣٣٧	*١٩١,٩٢	٦
٢٠	١٠٩	٩٤,٠	٢	١,٧	٥	٤,٣	٣٣٦	*١٩٧,٠٢	٨
٢١	١١٠	٩٤,٨	٣	٢,٦	٣	٢,٦	٣٣٩	*١٩٧,٤٠	١
٢٢	٨	٦,٩	٤	٣,٤	١٠٤	٨٩,٧	١٣٦	*١٦٥,٧٩	٧

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة كا^٢ وترتيب عبارات المحور الرابع واقع الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لرعاية الشباب جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويعزى ذلك الباحث إلى أن التزام مدير المؤسسة أو المنظمة بالقيام بالمهام الملقاة على عاتقه بالقدر المناسب لموقعه الهام، ولما له من دور أساسي في العملية الإدارية. فقد يوكل إنجاز بعض مهامه إلى مساعديه متناسياً ما قد ينتج عن ذلك من ضرر ونتائج غير مرغوبة تنعكس سلباً على العمل، وبالتالي على أداء العاملين. ويتصف دور المدير بالحساسية والأهمية وذلك لاتصاله المباشر بعملية التقويم لمكونات النظام الإداري داخل المؤسسة أو المنظمة.

وتأتى أهمية الدور الذى يلعبه مدير المؤسسة أو المنظمة فى تحمل المسؤولية نحو المجتمع ونحو الأفراد الذين يخدمهم، ومسؤوليته نحو الرؤساء ونحو مرؤوسيه، والمهنة التى ينتمى إليها. فهو المسؤول الأول فيما يخص الإشراف على النظام العامل داخل المؤسسة أو المنظمة والتجديد والتطوير للعملية الإدارية فى مؤسسته، ويقوم بدور هام من حيث اعتباره مقوماً لمكونات النظام فى العمل زيادة على دوره الإشرافي والإداري داخل المؤسسة. وللقيام بهذه الأدوار، لم يعد امتلاك المعرفة المتخصصة كافياً لتحقيق هذه الأدوار، بل أضحى المطلوب توظيف المعرفة والمهارات بصورة علمية ومنظمة ومفيدة لتلبية احتياجات العمل الإدارية والقانونية والعلمية والاجتماعية والنفسية. لذا أصبح عمل مدير المؤسسة أو المنظمة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيير المستمر للمجتمع الوظيفي داخل المؤسسة وتأثيره بالمتغيرات المتنوعة المحيطة والتي تؤثر في العاملين ورسالة المؤسسة.

لذا يجب أن يمتلك مدير المؤسسة المهارات القيادية والإدارية المناسبة بهدف توجيه المؤسسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، التي يجب أن تستند إلى معلومات علمية وإدارية مناسبة.

وهذا يتفق مع دراسة جيزيكي وأندرو Jezycki and Andrew (٢٠١٢م) (٣٦)، حيث أوضحت أن المدير موظف دولة يعمل على تنفيذ السياسات العامة للدولة بما فيها السياسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، لذا فمن الضروري أن يكون ملماً بالفلسفة الإدارية التعليم والأنظمة واللوائح المتعلقة بالنظام الإداري بوجه خاص، وبأنظمة الدولة بصفة عامة. ومن هذا المنطلق، اتجه كثير من المؤسسات والمنظمات التربوية إلى تطوير معايير عالية تحدد التوقعات المرجوة من مدير المؤسسة في سبيل تطوير العملية الإدارية من مهارات النجاح للتنمية البشرية.

تاسعاً: الإستنتاجات والتوصيات:

١ - الإستنتاجات:

بعد قيام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان وإجراء المعالجات الإحصائية عليها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن ممارسة المديرين لمهارات وممارسات الإبداع الإداري تحقق الإبداع الإداري لمرؤوسيه.
- أن ثقة الرؤوس فى المديرين المساعدين تساعدهم على ممارسة الإبداع الإداري.
- أن منح الثقة يأتى بالمرتبة الأولى من بين مقومات تحقيق الإبداع الإداري لدى مرؤوسيه، ويليه تقديم الدعم فى المرتبة الثانية.
- عندما تزداد ثقة المديرين فى مرؤوسيه يشجعهم ذلك على الإبداع الإداري.
- أن المديرين فى بعض الأحيان لا يشجعون المديرين المساعدين على ممارسة الإبداع الإداري.

٢- التوصيات:

يوصى الباحث بالآتي:

- ضرورة الاهتمام بتنمية الإبداع باعتباره هدفاً رئيساً من أهداف التربية.
- يجب إقامة الدورات التدريبية والمستمرة الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين في الأقسام المختلفة داخل الإدارة العامة برعاية الشباب.
- يجب توفير المناخ التنظيمي الجيد والملائم لظهور الأفكار الإبداعية لدى المديرين على مستوى أعمالهم وأنشطتهم الإدارية المختلفة.
- يجب تقديم الدعم المادي والمعنوي والحوافز المساعدة على طرح وتبنى الأفكار الإبداعية من قبل المديرين على مستوى أعمالهم وأنشطتهم الوظيفية المختلفة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي والحوافز المساعدة على طرح وتبنى الأفكار الإبداعية وتطبيقها على الواقع بما يسهم في إحداث التغيير والتحديث المطلوب.
- إعطاء موضوع الإبداع ومجالاته المختلفة أهمية كبيرة في مجال الإدارة العامة وخاصة في المؤسسات والمنظمات الإدارية التي تختص بإعداد الإداريين في المؤسسات أو المنظمات وذلك مساهمة في تعميم ونشر ثقافة الإبداع وأهميته وتشجيع المبدعين.

عاشراً: المراجع:

المراجع العربية:

- ١- أحمد ماهر (٢٠٠٩م): التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٢- أسامة الفراج (٢٠١١م): نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مج ٢٧، ع ١.
- ٣- أمل مصطفى (٢٠٠٨م): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٤- بدر سالم (٢٠٠٧م): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٥- بيتر دركر (٢٠١٣م): الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ج ٣، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٦- دان كوهين (٢٠٠٩م): أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، ترجمة وتعريب معتز سيد عبدالله، القاهرة.
- ٧- رافدة عمر الحريري (٢٠١٨م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- رمضان عيد (٢٠١٥م): الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر - دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٠.
- ٩- سعود محمد النمر (٢٠١٣م): السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شئون الفرزدق التجارية، الرياض.

- ١٠- سندس رضوي (٢٠٠٩م): قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، ع٧٧٤.
- ١١- طه عبد القادر المعلم (٢٠١٤م): مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- ١٢- عبد المعطي عساف (٢٠١٥م): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان.
- ١٣- عبدالله ثابت (٢٠٠٧م): تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، عدن، اليمن.
- ١٤- عزة جلال نصر (٢٠١٦م): الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ١٥- فاطمة علي محسن (٢٠١٦م): مقومات الإبداع الإداري لد مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- ١٦- فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠١٢م): الإبداع: مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحل، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- ١٧- فهد عايض الشمري (٢٠١٢م): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- ١٨- محمود سليمان العميان (٢٠١٥م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٩- نادية هائل السرور (٢٠١٤م): مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط٣، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
- ٢٠- يحيى على عسيري (٢٠١٤م): مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل مشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

المراجع الأجنبية:

- ٢١- Balduck, A.L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (٢٠١٠): Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, ٣٩(٢).
- ٢٢- Beyev, B.K. (٢٠١٥): What research suggests about teaching skills in costa, Arthur (editov) developing mind: are source book: for teaching Alexandria, Virginig, ASCD.
- ٢٣- Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V. (٢٠١٣): "Technological Change and Organization", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.
- ٢٤- Daft, Richard L. (٢٠١٤): "Organization Theory and Design", ٧th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

- ٢٥- **Davies M (٢٠٠٧):** Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance, medical care research and review, Vol. ٦٤, No (١)
- ٢٦- **De Bono, Edward (٢٠١٢):** Master thinkers handbook international center for creative thinking now.
- ٢٧- **Denison A. Arbor, A. Mishra D (٢٠٠٨):** Organizational culture and Organizational effectiveness, A theory and some preliminary empirical evidence, school of business administration, university of Michigan.
- ٢٨- **Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (٢٠١٢):** "Community, Population, and Organization effects on Innovation: A multilevel Perspective", Academy of Management Journal, Vol. ٣٩, No. ٥: ١٠٦٦
- ٢٩- **Drucker, Peter, (٢٠١٦):** "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov-Dec.
- ٣٠- **Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M.H.S. & kashef, M.M. (٢٠١٢):** determining the competencies of sport event's managers. archives of applied science research, ٤(١).
- ٣١- **Fletcher, D., & Arnold, R. (٢٠١١):** A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. Journal of applied sport psychology, ٢٣(٢).
- ٣٢- **George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (٢٠١٥):** "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- ٣٣- **Glynn, M.A. (٢٠١٥):** "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", Academy of Management Review, Vol. ٢١: ١٠٨١-١١١١.
- ٣٤- **Goodarzi, M., Asadi, N., Sajjadi, S.N. & Moradi, M. (٢٠١٢):** Prioritizing the Competencies of Sport Event Managers from Viewpoints of Managers Holding National Sport Competitions in Federations. World, ٦(٤).
- ٣٥- **Jean Francois Souterian (٢٠٠٦):** Organisation et gestion de L'entreprise, Copyright editions foucheur, Paris.
- ٣٦- **Jezycki, Andrew (٢٠١٢):** An Analysis of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools. San Francisco, Unpublished Ed. D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
- ٣٧- **Johnson, G., Scholes, K. (٢٠١٥):** "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Europe, ٤th-Ed, Prentice-Hall.
- ٣٨- **Lawler, E. (٢٠١٢):** The empowerment of services workers: what. Why who and when should management.
- ٣٩- **Mcleod, F., Thomson, R. (٢٠١١):** Non-stop creativity and innovation: How to generate and implement winning ideas, London. McGraw-Hall professional.
- ٤٠- **Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza (٢٠٠٧):** L'essentiel sur le management, BERTI edition, Alger.
- ٤١- **Riad S (٢٠٠٥):** The power of organizational culture as a discursive formation in Merger integration, organization studies, vol. ٢٦, No. (١٠)
- ٤٢- **Rothstein, L.R., Hackman, J.R. Paschlal, B.G., Mary, V. (٢٠١٤):** The empowerment effort came undone, Harvard, Business Review, ٧٣(١).

مستخلص البحث

أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية

د/ وليد حسين طلعت إبراهيم^(*)

تعتمد المؤسسات والمنظمات في عملها على الإدارة وعلى ابداع العاملين في المؤسسة أو المنظمة إدارياً لمواجهة تحديات العصر الحالي، إذ إنَّ تقدُّم المنظمات أصبح مرهوناً بالإبداع الإداري؛ لذا تركز المنظمات في استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية العالية. أن المؤسسات والمنظمات يجب أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تسلط الضوء على الواقع الإبداعي لدى الأفراد عامه ولدى القادة خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المؤسسة أو المنظمة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا الواقع سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع الإداري.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وذلك من خلال التعرف على:

- ١- الفلسفة الإدارية داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- ٢- الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- ٣- واقع الأداء الوظيفي لدى في الإدارة العامة لرعاية الشباب.

وكان من أهم النتائج:

- أن ممارسة المديرين لمهارات وممارسات الإبداع الإداري تحقق الإبداع الإداري لمروؤوسيه.
- أن ثقة الرؤوس في المديرين المساعدين تساعدهم على ممارسة الإبداع الإداري.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتنمية الإبداع باعتباره هدفاً رئيساً من أهداف التربية.
- يجب إقامة الدورات التدريبية والمستمرة الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين في الأقسام المختلفة داخل الإدارة العامة برعاية الشباب.
- يجب توفير المناخ التنظيمي الجيد والملائم لظهور الأفكار الإبداعية لدى المديرين على مستوى إعمالهم وأنشطتهم الإدارية المختلفة.

^(*) مدير إدارة الجودة والخدمة العامة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وحاصل على درجة الدكتوراه.

*The Research Abstract***The impact of organizational culture on administrative creativity within the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University****Dr/ Walid Hussein Talaat Ibrahim^(*)**

Institutions and organizations depend in their work on management and the creativity of employees in the institution or organization administratively to meet the challenges of the current era, as the progress of organizations has become dependent on administrative creativity; Therefore, organizations focus on attracting individuals with high creative traits and abilities.

Institutions and organizations must pay sufficient attention to creative work, and shed light on the creative reality of individuals in general and leaders in particular, because they are the ones who make decisions and shape the future of the institution or organization, and work to identify the factors that affect this reality, whether it is related to the organizational climate of the institution Or the organization, in order to create the best conditions for administrative innovation.

Research goal:

The research aims at the impact of organizational culture on administrative creativity within the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University, by identifying:

- ١- Administrative philosophy within the General Administration of Youth Welfare.
- ٢- Organizational culture in the General Administration of Youth Welfare.
- ٣- The reality of job performance in the General Administration of Youth Welfare.

Among the most important results were:

- That managers' practice of managerial creativity skills and practices achieve managerial creativity for their subordinates.
- The confidence of the heads in the assistant managers helps them to practice administrative creativity.

Recommendations:

- The need to pay attention to the development of creativity as a major goal of education.
- Training and continuous courses for the development of administrative creativity should be held for managers and workers in different departments within the public administration under the auspices of youth.
- A good and appropriate organizational climate must be provided for the emergence of creative ideas among managers at the level of their work and various administrative activities.

^(*) Director of the Department of Mobile and Public Service at the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University and holds a PhD.