

الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

د/ إيهاب محمد خيرى (*)

ملخص البحث :

يهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالأندية الرياضية من خلال (وحدة اتخاذ القرار - المحفزات - المعلومات - الهيكل التنظيمي) من خلال استمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية على عينة عددها (١٠٠) فرداً من مدرء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات والعاملين بها ، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية علي القدرات الابتكارية للعاملين بالأندية الرياضية ، وبيئت أن تأثر قدرات العاملين الابتكارية بمكونات الجينات التنظيمية يختلف ترتيب تأثيرها علي قدرات العاملين الابتكارية ، ومن اكثر المتغيرات التي تعكس حقوق اتخاذ القرار من حيث التأثير علي قدرات العاملين الابتكارية هي ثقافة المؤسسة الرياضية والقدرة علي التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل ، وأن أقل المتغيرات التي تعكس حقوق اتخاذ القرار من حيث التأثير علي قدرات العاملين الابتكارية هي السماح للزملاء بالمشاركة في وضع خطط وأهداف العمل بالمؤسسة الرياضية ، وتوافر المعلومات يساعد بشكل كبير علي تنفيذ مهام العمل بفاعلية ، وتوافر المعلومات الوظيفية يدفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهداف النادي ، وأن الهيكل التنظيمي الجيد يحدد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة داخل الاندية الرياضية ، وتحتاج الاندية الرياضية الي توفير التوصيف الوظيفي للوظائف مما يساعد علي اختيار الوظيفة المناسبة للفرد داخل النادي .

الكلمات المفتاحية :

الجينات التنظيمية - القدرات الابتكارية -المؤسسات الرياضية .

(*) مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

مقدمة ومشكلة البحث:

شهدت السنوات الأخيرة رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الجينات التنظيمية Organizational DNA والذي يعتبر نقطة انطلاق ونظرة داخلية إبتكارية وعلمية حول كيفية تنظيم المؤسسات لتحقيق غرض مشترك واحد واستراتيجية مشتركة، وكان أول من استخدم هذا المصطلح هو شركة Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد عرفت تلك الشركة الجينات التنظيمية بأنه مصطلح مجازى يوضح العوامل الأساسية التى تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد فى شرح أدائها، حيث قامت باستقصاء دولى شمل ١٠٠ دولة، و ٢٤ قطاعا (كالقطاع المصرفى ، النقل وغيرها) و ١٠ إدارات مختلفة و ٨ اقسام داخل كل شركة (كالموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الشؤون القانونية وغيرها) وأيضا بعض البيانات المرتبطة بالقيادات والمستويات الادارية المختلفة داخل كل شركة وقد قامت بتوزيع ٣٠٠٠٠ استمارة استقصاء خاصة بالحمض النووى للمؤسسة ، حيث جاءت نتائج الاستقصاء ان لكل منظمة خصائصها الفريدة التى تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التى تعمل فى نفس المجال . (Gera Surendera, Gu Wulong, 2004, 7)

بناء على ذلك فقد قام كل من (جارى ، نيلسون Gray, Neilson ، ٢٠٠٣ ، ٢١) نظرا لخبرتهما فى مجال الاستشارات فى شركة Booz Allen Hamilton والتي تصل الى خمسين عاما إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التى تمثل الحمض النووى للمنظمات والتي أمكن حصرها فى أربعة متغيرات هي (حقوق اتخاذ القرار - المحفزات - المعلومات - الهيكل التنظيمى).

ومما سبق يتضح أن غرس القيم المناسبة فى العاملين بالمنظمة، ومنحهم الحوافز المناسبة وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة وتصميم هيكل تنظيمى واضح يساعد على فهم أسلوب أداء المنظمات بهدف تحديد المعوقات التى تحد من ممارستها لأنشطتها وتوفير سبل سهلة لمواجهتها مما يزيد من القدرات الابتكارية للعاملين بها ، فالجينات التنظيمية تعرف بأنها نظام يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف فى المنظمة وكيف يمكن علاجها فالابتكار أصبح محطة أساسية لتنمية المنظمات الرياضية لذلك وجب على المؤسسات الرياضية أن تحتضن الابتكار حيث أصبح أحد الضروريات الأساسية فى إدارة المؤسسات الرياضية ورعاية العاملين المبتكرين فى المجال الرياضى.

ويوضح (إزيت دوس Izzet Dos، ٢٠٠٧ ، ٦٧) أن الجينات التنظيمية هي عبارة عن قاعدة بيانات مرنة يمكن لأي فرد اجتيازها عندما يكون لديه معلومات عن المنظمة ، الهيكل التنظيمي، الاجراءات والعلاقات بين العاملين في المنظمة وبين الأفراد خارج المنظمة.

بينما يرى(جون بارنس Barnes John، ٢٠٠٨ ، ١١٧) أن الجينات التنظيمية تشمل كل ما يدور في المنظمة من السياسات والاجراءات ، التعيينات ، الترقيات ، شكل القيادة ، عمليات التخطيط ، قياس الأداء، السلطات الرسمية وغير الرسمية ، تنظيم التقارير ، العلاقات بين الأقسام والقيم الأساسية داخل المنظمة.

بينما يرى(روب نيسلون وآخرون Rob Nielsen et, al., ٢٠١٠ ، ٧) أن سلوك الأفراد هو الذى يحدد نجاح المنظمة فى كل وقت وأن الشركات الناجحة تتوقف على وجود أفراد منحازين الى المصلحة الاستراتيجية وقيم الشركة، وبالتالي فإن أول خطوة لحل أى اختلال وظيفى داخل المنظمة هو فهم سمات وخصائص المنظمة التى تحدد سلوك الأفراد وتؤثر على أداء الأعمال وذلك عن طريق استخدام مفهوم Organizational DNA والذى يضع مجموعة من الارشادات الدقيقة المطلوبة لخلق منظمة فريدة، والتى توضح ما هو سلوك المنظمة الداخلى وكيف يمكن انجازه وتقديمه للعملاء.

بينما يرى الباحث أن الجينات التنظيمية تعتبر من أبسط الطرق لفهم وعلاج نواحي القصور فى الأداء الوظيفى التى يمكن حدوثها والتى تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم داخل الهيئات الرياضية.

ويشير (إدوين بوز ، ألين هاميلتون Edwin Booz, Allen Hamilton، ٢٠٠٢ ، ١٦٧) إلى أن الجينات التنظيمية تتكون من أربعة عناصر رئيسية هي:

(١) **حقوق اتخاذ القرار:** من يقرر ماذا ؟ كم عدد الأفراد الذين لهم حق اتخاذ القرار؟ متى تنتهى سلطة اتخاذ القرار لشخص وتبدأ الأخرى؟

(٢) **المحفزات:** ما هي الدوافع والحوافز التى تمتلكها المنظمة؟ وكيف يمكن مكافأة العاملين فى المنظمة على إنجازاتهم؟ كيف يمكن تشجيع الأفراد على الاهتمام بعملهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؟

(٣) **المعلومات:** ماهى المصفوفة المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يمكن تنظيم الأنشطة وتحويل المعلومات ؟ كيف يمكن تحويل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها الى الأفراد الذين يحتاجونها ؟ من يعرف ماذا؟ ومن يحتاج إلى معرفة ماذا؟

(٤) **الهيكل التنظيمي:** كيف يبدو الهيكل التنظيمي؟ كم عدد المستويات فى الهيكل التنظيمي؟

كم عدد التقارير المباشرة التى يمتلكها كل مستوي؟ .

ويرى الباحث أن الابتكار الرياضى سوف يدعم المعرفة والتعليم والتدريب فى المؤسسات الرياضية من خلال تأثير نواتج التعلم والتدريب على المنشآت الرياضية بصورة إيجابية مما يساعد على تعزيز ثقافة الممارسة وكذلك الارتقاء بالمستويات التنافسية فى الألعاب المختلفة فلم يعد مقبولا أداء الأعمال فى المؤسسات الرياضية بالطرق الروتينية التقليدية فإدارة.

فلا يمكن تحقيق تنمية مستدامة فى المؤسسات الرياضية إذا لم تبذل جهود حثيثة لدعم القدرات الابتكارية لدى العاملين بتلك المؤسسات حتى تتمكن من مقاومة المعوقات الخارجية والداخلية التى تواجهها والتغيير فى الاستراتيجيات الإدارية وتطويرها والذى يستلزم وضوح الرؤية وتفهم سلوك المؤسسات الرياضية بشكل شامل ، فالقيادات الرياضية يجب أن تتميز بالجرأة فى اتخاذ القرارات السليمة التى تحقق التنمية الرياضية ، وتشجيع الإبداع والابتكار فى الأفكار والمنتجات الرياضية وإيجاد مناخ ملائم وبيئة تحفز العاملين المبتكرين ، كذلك يجب التدريب المستمر على استخدام قواعد البيانات والمعلومات الرياضية وإكساب العاملين مهارات إدارية وفنية فى كيفية التعامل مع تلك المعلومات.

ويذكر (سالم سليمان الصابر وآخرون ، ٢٠٠٨ ، ١٢) أن نجاح المنظمات يجب أن يكون مقترنا بامتلاكها قدرات بشرية (رأس مال فكرى) قادرة على التطوير الخلاق الذى يعتمد على الابتكار والإبداع اللذان لهم دورا كبيرا فى بقاء المنظمة فى بيئة سريعة التغير، حيث أن القوة البشرية تعزز أداء المنظمة من خلال جعلها قادرة على الاستجابة لبيئة منافسة متغيرة باستمرار، حيث أن هذه المنظمات أدركت الدور الذى يلعبه رأس المال الفكرى فى أحداث تغييرات كبيرة هي نتاج النشاط الفكرىوالانسانفى المنظمة والذى يتصف بدرجة عالية من الإبداع والخلق والابتكار والتجديد.

كما قامت الأمم المتحدة عام ٢٠٠٦ بتعريف الابتكار الإدارى فى القطاع العام بأنه "قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحدة جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العمومية ، أو أنه إيجاد حل ناجح وإبداعى وفريد لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة"^(١) .

ويرى الباحث أن الابتكار الناجح يتوقف على بيئة عمل مرنة فى اتخاذ القرارات وتوافر المعلومات وإيجاد محفزات وكذلك وجود هيكل تنظيمى مستقر وواضح ، أصبح للابتكار أهمية

^(١)<http://elsharg.tv/node/53245>.

كبيرة فى ظل التحديات التى تواجهها المؤسسات الرياضية نتيجة الظروف المتغيرة فى العصر الحديث مثل ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة واتجاه الدولة لتقليص دعمها للمؤسسات الرياضية ودعم التوجه نحو التمويل الذاتى للمؤسسات الرياضية مما يتطلب خلق قدرات إبداعية وابتكارية داخل المؤسسات الرياضية لإيجاد الحلول والبدائل لمواجهة هذه التحديات.

ويشير (على فلاح الزغبى ، ماجد عبدالعزيز الجريري ، ٢٠٠٧ ، ٤٢) فى تعريفهم للابتكار بأنه العملية التى تتضمن الإحساس بالمشكلات ، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التى تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى آخرين . ويرى الباحث أن الابتكار هو القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى شئ حقيقى ملموس ومتميز يحقق فائدة إيجابية على المنظمة التى تتبناه .

وهناك علاقة وطيدة بين قدرات العاملين بأى منظمة والابتكار فى تلك المنظمة ، حيث تواجه المنظمات الرياضية على اختلاف أنواعها وأحجامها تحديات متعددة تُمثل بعضها فى حاجتها للارتقاء بأرائها حتى تستطيع مواجاة التغيرات المعاصرة مثل العولمة وشدة المنافسة وزيادة الأعباء المالية التى تواجهها وحاجتها الماسة لتنمية وزيادة مواردها الذاتية ، مما يتطلب منها ضرورة دعم وتشجيع الابتكار داخلها من خلال تبنى الابتكار كفلسفة واستراتيجية دائمة لها واكتشاف الأشخاص المبتكرين من العاملين بها من خلال الاهتمام بميول ودوافع ورغبات العاملين حتى يتسنى لها اتخاذ الإجراءات التى تكفل إشباع هذه الميول والرغبات مما ينتج عنه استثارة الجوانب الابتكارية لديهم مما يساعد على تحسين جودة وبيئة العمل ورفع مستوى الأداء لديهم .

فيجب على العاملين بالمؤسسات الرياضية عامة والأندية خاصة السعى المستمر لتطوير مهاراتهم الإبداعية والابتكارية من خلال التدريب المستمر على أحدث المستجدات فى مجال عملهم والاطلاع المستمر على آخر ما توصل إليه العلم فى مجال تقويم الأداء للتعرف على مدى كفاءتهم وفعاليتهم فى أداء الأعمال المسندة إليهم ، وهذا يتفق ما تراه (رحابحسينكاظم ، ٢٠١٣ ، ٦) عن أنه يمكن قياس قدرات المرؤوسين فى المنظمة عن طريق " تقويم الأداء " وهى عملية تحليل لأداء العاملين وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للقيام بأعباء الوظائف التى يشغلونها والتى من شأنها الإسهام بتعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول ودفع العاملين لأداء وظائفهم بجدية فيعطى لهم فرصة أكبر لظهور الإبداع والابتكار فى المنظمة والحصول على تقدير أعلى مما يكون له الأثر المناسب فى دفع معنوياتهم .

وقد أُجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين العناصر الأربعة للجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي) والقدرات الابتكارية للعاملين ولكنها خارج المجال الرياضي، فنجد بعض الدراسات قد اتجهت إلى :

١- الدراسات التي ربطت بين حقوق اتخاذ القرار وقدرات العاملين الابتكارية : مثل دراسة (محمد عبد التواب شاهين ، ٢٠٠٢) وموضوعها " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية " ، والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين عدالة الإجراءات ، كأحد عناصر الدعم التنظيمي ، والقدرات الابتكارية للعاملين ، ودراسة (ليوبرونو Leo Bruno ، ٢٠١٠) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الابتكار " والتي توصلت إلى بعض النتائج أهمها أن ثقافة المنظمة يكون لها دور كبير في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمة ، ودراسة (ستيفشيري Steve Scheier ، ٢٠١٢) بعنوان " وضوح القرار بدفع الابتكار ويدعم المسؤولية الاجتماعية وتحسين القيمة على المدى الطويل " ، والتي توصلت إلى بعض النتائج منها أن الغموض في عملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات التي تتم في المنظمة وكذلك يؤدي إلى عدم كفاءة أداء العاملين في المنظمة .

٢- الدراسات التي ربطت بين المحفزات والقدرات الابتكارية للعاملين : مثل دراسة (أحمد قمر وآخرون Ahmed Qammaret al ، ٢٠٠٧) بعنوان " تأثير المحفزات على الدعم التنظيمي ودوافع العاملين " ، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أنه هناك تأثير معنوي قوى بين المحفزات والقدرات الابتكارية من خلال الدعم التنظيمي للعاملين ، ودراسة (فلاديمير بيروفيتش ، جوردانا كومازيك Vladimir Perović and Gordana Komazec ، ٢٠٠٧) بعنوان " الإبداع كعامل من القدرة التنافسية في السوق الدولية " ، والتي توصلت إلى أن العاملين يتأثرون بالحوافز المعنوية بشكل كبير وتزداد لديهم القدرة على الابتكار بالمقارنة بزملائهم الذين لا تتوافر لديهم تلك الحوافز حيث أنهم يميلون إلى إنجاز المهام المعقدة بنجاح ، ودراسة (يوزهو وآخرون Yu Zhou et. al. ، ٢٠١١) بعنوان " تأثير المكافآت على السلوك المبتكر للموظفين " ، وتوصلت إلى بعض النتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز الداخلية والخارجية وسلوك العاملين الإبداعي .

٣- دراسات ربطت بين جودة المعلومات والقدرات الابتكارية للعاملين: مثل (دراسة جيرا ، جو Gera & Gu، ٢٠٠٤) بعنوان " تأثير الابتكار المؤسسى وتكنولوجيا المعلومات على الأداء الابتكارى للعاملين " ، وقد توصلت إلى بعض النتائج منها أن وجود قاعدة معلومات واضحة وسليمة يساعد على خلق بيئة مناسبة للإبداع وأنه كلما كانت المعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كبير مع وجود تنظيمات مرنة فى العمل كلما زادة القدرات الإبداعية للعاملين ، ودراسة (كلاى ديبريلا وآخرون Clay Dibrellet al، ٢٠٠٨) بعنوان " تعزيز الابتكار من خلال تكنولوجيا المعلومات فى الشركات الصغيرة والمتوسطة " ، حيث بينت تلك الدراسة أنه عندما تتوافر للعاملين فى المنظمة معلومات كافية عن نواحى العمل داخل المنظمة وخارجها يؤدى هذا بشكل كبير إلى زيادة وتحفيز القدرات الابتكارية لهؤلاء العاملين ، وأنه هناك علاقة قوية بين توافر المعلومات وقدرات العاملين الابتكارية .

٤- دراسات ربطت بين الهيكل التنظيمى وقدرات العاملين الابتكارية: مثل دراسة(أندريافاونا ، ماريو بيانتا Mario Pianta، Andrea Vaona، ٢٠٠٨) بعنوان " حجم المنظمة والابتكار فى الصناعة الأوربية" ، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن المنظمات كبيرة الحجم تتضح بها القدرات الإبداعية للعاملين بشكل أكبر من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث يسعى جميع العاملين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية زملائهم ، ودراسة (فلاديمير بيروفيتش ، جوردانا كومازيك Vladimir Perović and Gordana Komazec، ٢٠٠٧) بعنوان " إبداع الموظف ، مراجعة على السوابق " ، واستهدفت معرفة ما هو أثر نطاق الإشراف على القدرة الإنتاجية للعاملين بالمنظمات ، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن نطاق الإشراف الواسع كأحد سمات الهيكل التنظيمية له تأثير معنوي إيجابى على القدرات الابتكارية للعاملين بالمنظمة ، وأنه كلما كانت المنظمة أصغر تزداد القدرة الابتكارية للعاملين بها بشكل أفضل وذلك بسبب سهولة الاتصال والدعم الإدارى بين المديرين والعاملين ، ودراسة(بورديا وآخرون Bordia et al، ٢٠٠٥) وهدفت هذه الدراسة النظرية إلى معرفة ما هو أثر متغيرات الجينات التنظيمية مجمعة وهم (حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات ، جودة المعلومات ، الهيكل التنظيمى) على قدرات المرؤوسين الابتكارية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أنه توجد علاقة

معنوية إيجابية بين عناصر الجينات التنظيمية مجمعة وتنمية قدرات العاملين الابتكارية ، وكذلك دراسة (أجراوال Agrawal، ٢٠٠٦) واستهدفت هذه الدراسة محاولة الربط بين عناصر Organizational DNA مجمعة وقدرات المرؤوسين الابتكارية حيث اهتمت هذه الدراسة بتحديد المتغيرات التي يتكون منها مفهوم Organizational DNA وتأثير هذا المفهوم على تنمية المهارات الإبداعية لهؤلاء المديرين وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن حقوق اتخاذ القرار والمحفزات وجودة المعلومات لهم تأثير على قدرات المديرين الابتكارية ، وأنه ليس هناك هيكل تنظيمي محدد ومعروف يمكن استخدامه في قياس قدرات المرؤوسين الابتكارية بشكل عام ، وإنما يختلف الهيكل التنظيمي من شركة لأخرى في تأثيره على تنمية القدرات الابتكارية للمديرين ، ودراسة (شاهيستا السعيد لبد ، ٢٠١٥) بعنوان " أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية " دراسة تطبيقه على البنوك التجارية بمصر ، والتي توصلت إلى عدم معنوية تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على القدرات الابتكارية للمرؤوسين وكذلك عدم معنوية تأثير كل من الرواتب والاستمتاع في العمل على قدرات المرؤوسين الابتكارية وكذلك عدم معنوية تأثير مدى توافر المعلومات على قدرات المرؤوسين الابتكارية في حين أكدت نتائج الدراسة على أن أكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيراً على قدرات المرؤوسين الابتكارية هو الهيكل التنظيمي للمحفزات ثم جودة المعلومات.

وعلى الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع دراسة (بورديا وآخرون Bordia et al، ٢٠٠٥) ، (أجراوال Agrawal، ٢٠٠٦) ، ودراسة (شاهيستا السعيد لبد ، ٢٠١٥) إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في العديد من المجالات تمثل مجال التطبيق حيث أهتمت الدراسة الحالية بالتطبيق على المؤسسات الرياضية خاصة الأندية الرياضية لما لهذه الأندية من أهمية كبرى على المستوى القومي وما لقطاع الرياضة عموماً من أهمية كبيرة في الأمن القومي للبلاد .

لذا مما تقدم يرى الباحث أن هناك ارتباط وثيق بين المتغيرات الأربعة للجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية للعاملين بالمنظمات الرياضية التي تواجه الكثير من التحديات التي تحول دون وجود ابتكارات للعاملين بتلك المنظمات مما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

هدف البحث :

يحاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) من خلال المحاور التالية :

- وحدة اتخاذ القرار .
- المحفزات .
- المعلومات .
- الهيكل التنظيمي .

تساؤلات البحث :

يحاول الباحث من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي : ما هي العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

- ما هي العلاقة بين وحدة اتخاذ القرار والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

- ما هي العلاقة بين المحفزات والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- ما هي العلاقة بين المعلومات والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- ما هي العلاقة بين الهيكل التنظيمي والقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

مصطلحات البحث :

الجينات التنظيمية :

يعرف (مدحت أبو النصر ، ٢٠٠٤ ، ١٦٧) الجينات التنظيمية بأنها " نظام يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها " .

القدرات الابتكارية :

يعرف (مدحت أبو النصر ، ٢٠٠٤ ، ٨) القدرات الإبتكارية بأنها " القدرة على الإبتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ، فإن الإبتكار استعداد فطري لدى الأشخاص، يُنمى بالقراءة والتعليم والتدريب وتعلم المهارات " .

المؤسسات الرياضية^(١):

^(١)<http://www.aoulef.com/t1110-topic>.

مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضى من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمى يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه .

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفى بأسلوب الدراسات المسحية لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى مدراء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات العاملين بها ، وقد قام الباحث بتحديد الأندية الرياضية الكبرى التى يتوافر بها الشروط الآتية :

- الأندية ذات الإمكانيات الكبيرة من مرافق وميزانيات .
- الأندية ذات الأنشطة المتعددة .
- الأندية ذات الشعبية الجماهيرية الواسعة .

عينة البحث : اختار الباحث عينة البحث بالطريقة العشوائية وعددها (١٠٠) فرداً من مدراء

الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات والعاملين بها ، وقد تم تقسيمهم إلى (٢٥) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية (الصدق والثبات) فقط ، وتم استبعادهم من العينة الأساسية ، وعدد (٧٥) فرداً كعينة أساسية لإجراء التطبيق النهائى للبحث .

وقد تم اختيار (٦) أندية من الأندية الرياضية الكبرى والتى ينطق عليها الشروط السابقة بكل من محافظات (القاهرة ، الإسكندرية ، الدقهلية ، الغربية) ، كما هو موضح بجدول رقم (١)

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	اسم النادى	العينة			الإجمالى
		مدير النادى	مديرو الإدارات	العاملين	
١	الأهلى	١	٥	١٠	١٦
٢	طنطا	١	٤	١٥	٢٠
٣	نادى غزل المطحة	١	٣	٥	٩
٤	الاتحاد السكندرى	١	٥	٥	١١
٥	المنصورة	١	٣	٢	٦
٦	الجزيرة	١	٧	٥	١٣
	الإجمالى	٦	٢٧	٤٢	٧٥

أداة جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد استبيان بهدف التعرف على العلاقة بين الجينات التنظيمية والقدرات الابتكارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) واتبع الباحث الخطوات التالية فى إعداد الاستبيان :

- الصدق المنطقي لإستمارة الإستبيان :

إستخدم الباحث الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء - مرفق(١)- وقد حدد الباحث شروط إختيار الخبير كما يلى :

١- أن يكون عضو هيئة تدريس .

٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات .

٣- يُفضل أنه يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى أو النوعى .

وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله وذلك فى الفترة من ٢٠١٥/١٠/٨ إلى ٢٠١٥/١١/٢ ، وقد قام الباحث باقتراح مجموعة من المحاور الافتراضية لاستمارة الاستبيان -مرفق (٢) وعددها خمسة محاور وهى :

- وحدة اتخاذ القرار - جودة المعلومات - الهيكل التنظيمى - القدرات الابتكارية للعاملين .

وقد قام الباحث بعرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء مستخدماً فى ذلك مقياساً ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب) .

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن = ١٠

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	
١	وحدة اتخاذ القرار	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠
٢	المحفزات	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠
٣	المعلومات	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠
٤	الهيكل التنظيمى	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠
٥	السلوك الابتكارى	٩	٩٠.٠٠٠	١	١٠.٠٠٠	٩٠.٠٠٠

يوضح جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوحت الآراء ما بين (٩٠.٠٠٠% - ١٠٠.٠٠٠%) وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على اهمية نسبية قدرها ٨٠.٠٠٠% فأكثر .

ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات (٥٧) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق (٣) - ويوضح الجدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات محاور استمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات محاور استمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن=١٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور السادس	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠.٠٠	١	٩٠.٠٠	١	١٠٠.٠٠	١	٨٠.٠٠	١	٨٠.٠٠
٢	١٠٠.٠٠	٢	١٠٠.٠٠	٢	٩٠.٠٠	٢	٩٠.٠٠	٢	١٠٠.٠٠
٣	٩٠.٠٠	٣	٨٠.٠٠	٣	٩٠.٠٠	٣	١٠٠.٠٠	٣	٩٠.٠٠
٤	١٠٠.٠٠	٤	٨٠.٠٠	٤	١٠٠.٠٠	٤	٥٠.٠٠	٤	١٠٠.٠٠
٥	١٠٠.٠٠	٥	١٠٠.٠٠	٥	٨٠.٠٠	٥	١٠٠.٠٠	٥	١٠٠.٠٠
٦	٨٠.٠٠	٦	٦٠.٠٠	٦	٩٠.٠٠	٦	٤٠.٠٠	٦	٨٠.٠٠
٧	٩٠.٠٠	٧	١٠٠.٠٠	٧	١٠٠.٠٠	٧	٩٠.٠٠	٧	١٠٠.٠٠
٨	١٠٠.٠٠	٨	٩٠.٠٠	٨	١٠٠.٠٠	٨	١٠٠.٠٠	٨	٥٠.٠٠
٩	٥٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠	٩	٨٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠	٩	٩٠.٠٠
١٠	٩٠.٠٠	١٠	٩٠.٠٠	١٠	٩٠.٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	١٠	١٠٠.٠٠
١١	٤٠.٠٠	١١	١٠٠.٠٠	١١	٦٠.٠٠	١١	١٠٠.٠٠	١١	١٠٠.٠٠
١٢	١٠٠.٠٠	١٢	٨٠.٠٠						
		١٣	١٠٠.٠٠						

يوضح جدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (٤٠.٠٠% - ١٠٠.٠٠%) وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية قدرها ٨٠.٠٠% فأكثر .

المحور الأول: وحدة اتخاذ القرار :

- العبارات المحذوفة : رقم (٩ ، ١١) .

- العبارات المعدلة :

رقم العبارة	العبارة الاصلية	العبارة بعد التعديل
٥	أشعر بعدالة فى المعاملة بسبب تطبيق العدالة .	أشعر بعدالة فى المعاملة بسبب تطبيق سياسة الثواب والعقاب.

المحور الثانى: المحفزات :

- العبارات المحذوفة : رقم (٦) .

المحور الثالث: المعلومات :

- العبارات المعدلة :

رقم العبارة	العبارة الاصلية	العبارة بعد التعديل
٤	توافر المعلومات الوظيفية يجعلنى أبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف النادي.	توافر المعلومات الوظيفية يدفعنى لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف النادي.
- العبارات الم		
٧	يوجد تكامل للمعلومات بالنادى الذى أعمل به	يوجد نظام متكامل للمعلومات بالنادى الذى أعمل به

المحور الرابع: الهيكل التنظيمى :

- العبارات المحذوفة : رقم (٣ ، ٦ ، ١١) .

- العبارات المعدلة :

رقم العبارة	العبارة الاصلية	العبارة بعد التعديل
٨	الإدارة العليا للنادى تعمل على تطوير ومرونة إدارتها للاستجابة لأى متغيرات جديدة .	الإدارة العليا للنادى تعمل على تطوير ومرونة هيكلها التنظيمى للاستجابة لأى متغيرات جديدة .

المحور الخامس: عناصر تعكس قدرات العاملين الإبتكارية :

- العبارات المحذوفة : رقم (٨) .

- حذوفة : رقم (-)

جدول (٤)

العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الإبتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

م	المحاور	العدد المبدئى للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائى للعبارات
١	وحدة اتخاذ القرار	١٢	٢	١١-٩	١	٥	١٠
٢	المحفزات	١١	١	٦	٠	٠	١٠
٣	المعلومات	١٠	٠	٠	٢	٧-٤	١٠
٤	الهيكل التنظيمى	١٣	٣	١١-٦-٣	١	٨	١٠
٥	السلوك الإبتكارى	١١	١	٨	٠	٠	١٠
	الإجمالى	٥٧	٧	٧	٤	٤	٥٠

يوضح جدول (٤) العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الإبتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح اتفاق السادة الخبراء على حذف عدد (٧) عبارات ليصبح العدد النهائى لعبارات الاستبيان (٥٠) عبارة من اجمالى (٥٧) عبارة كما تضمن الاستبيان عدد (٤) عبارات معدلة وبدون اى عبارات مضافة .

- صدق الإتساق الداخلى لاستمارة الإستبيان:

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدراء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات العاملين بها وعددهم (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠١٥/١٢/٧ إلى ٢٠١٦/١/٥ ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان فقط .

جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن = ٢٥

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٩٢	٠.٨٧	١	٠.٨٣	٠.٨٧	١	٠.٩٠	٠.٨٧	١	٠.٩٢	٠.٨٦	١	٠.٩٢	٠.٨٦
٢	٠.٨٤	٠.٧٦	٢	٠.٨١	٠.٨٤	٢	٠.٨٧	٠.٨٢	٢	٠.٩١	٠.٨٥	٢	٠.٩١	٠.٨٥
٣	٠.٨٨	٠.٨٤	٣	٠.٨٧	٠.٩٣	٣	٠.٨٨	٠.٨٣	٣	٠.٨٦	٠.٨٩	٣	٠.٨٦	٠.٨٩
٤	٠.٨٥	٠.٨٨	٤	٠.٨٩	٠.٨٣	٤	٠.٩٠	٠.٨٦	٤	٠.٨٨	٠.٩٠	٤	٠.٩٣	٠.٩٠
٥	٠.٨٤	٠.٩٠	٥	٠.٩٠	٠.٨٦	٥	٠.٨٣	٠.٩٠	٥	٠.٨٠	٠.٨٥	٥	٠.٨٠	٠.٨٥
٦	٠.٨٧	٠.٨٩	٦	٠.٨٧	٠.٨٤	٦	٠.٨٠	٠.٨٩	٦	٠.٩١	٠.٨٣	٦	٠.٨٧	٠.٨٣
٧	٠.٧٤	٠.٨٤	٧	٠.٨٦	٠.٩١	٧	٠.٨٨	٠.٨٣	٧	٠.٩٢	٠.٨٢	٧	٠.٩١	٠.٨٢
٨	٠.٩١	٠.٨٦	٨	٠.٨٤	٠.٨٦	٨	٠.٨٤	٠.٨٧	٨	٠.٨٦	٠.٩١	٨	٠.٨٦	٠.٩١
٩	٠.٨٠	٠.٨٩	٩	٠.٨٣	٠.٨٧	٩	٠.٨٥	٠.٩٢	٩	٠.٧٨	٠.٨٣	٩	٠.٧٨	٠.٨٣
١٠	٠.٨٦	٠.٩٢	١٠	٠.٨٥	٠.٩١	١٠	٠.٧٨	٠.٨٣	١٠	٠.٩٠	٠.٨٨	١٠	٠.٩٠	٠.٨٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٥ = ٠.٣٩٦

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٤ - ٠.٩٢) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٦ - ٠.٩٣) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠.٥ .

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن = ٢٥

م	المحاور	معامل الارتباط
١	وحدة اتخاذ القرار	٠.٨٧
٢	المحفزات	٠.٨٨
٣	المعلومات	٠.٩٠

٠.٨٦	الهيكل التنظيمي	٤
٠.٩١	السلوك الابتكاري	٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٥ = ٠.٣٩٦

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لاستمارة استبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٦ - ٠.٩١) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٥ .

- ثبات إستمارة الإستبيان:

- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest:

قام الباحث بتطبيق الإستمارة على مجموعة من مدرء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات العاملين بها وعددهم (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قام الباحث بإجراء التطبيق الأول في الفترة من ٢٠١٥/١٢/٧م الى ٢٠١٦/١/٥م ، كما قام الباحث بإجراء إعادة التطبيق في الفترة من ٢٠١٦/١/٢٠م الى ٢٠١٦/٢/١٣م ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط .

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن=٢٥

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩٢	١	٠.٨٨	١	٠.٨٩	١	٠.٩٢	١	٠.٩٢	١
٠.٨٤	٢	٠.٨٤	٢	٠.٩٠	٢	٠.٨٤	٢	٠.٨٤	٢
٠.٩١	٣	٠.٩١	٣	٠.٩١	٣	٠.٨٩	٣	٠.٨٧	٣
٠.٩٣	٤	٠.٨٧	٤	٠.٨٧	٤	٠.٩١	٤	٠.٨٩	٤
٠.٨٥	٥	٠.٨٣	٥	٠.٨٨	٥	٠.٨٦	٥	٠.٩٠	٥
٠.٨٦	٦	٠.٨٨	٦	٠.٩٢	٦	٠.٩١	٦	٠.٨٩	٦
٠.٨٧	٧	٠.٨٥	٧	٠.٨٩	٧	٠.٨٤	٧	٠.٩١	٧
٠.٩١	٨	٠.٩٢	٨	٠.٩١	٨	٠.٨٨	٨	٠.٨٥	٨
٠.٨٩	٩	٠.٨٩	٩	٠.٨٤	٩	٠.٨٦	٩	٠.٩١	٩
٠.٨٨	١٠	٠.٩١	١٠	٠.٨٩	١٠	٠.٩٠	١٠	٠.٨٧	١٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٥ = ٠.٣٩٦

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٣-٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات الاستبيان.

- حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان ، والجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

التجزئة النصفية ومعامل الفا لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن = ٢٥

م	محاور المقياس	اختبار التجزئة النصفية	
		جتمان	سبيرمان براون
١	وحدة اتخاذ القرار	٠.٨٤٢	٠.٨٥٣
٢	المحفزات	٠.٨٦٠	٠.٨٨٤
٣	المعلومات	٠.٨٥٤	٠.٨٣١
٤	الهيكل التنظيمي	٠.٨١١	٠.٨٤٦
٥	السلوك الابتكاري	٠.٨٦٣	٠.٨٦١
	الدرجة الكلية	٠.٨٦٨	٠.٨٩٥

يوضح جدول (٨) اختبار التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان - براون وجتمان ومعامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور استمارة استبيان الجينات التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، بالإضافة الى الاجمالي ويتضح وجود دلالات احصائية قوية تشير الى ثبات استمارة الاستبيان .

- الدراسات الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مدراء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات العاملين بها وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٢/١٧ الى ٢٠١٦/٢/٢٩ م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتي :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها إستمارة الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها .
- التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلي :

- فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أي منهم الإستفسار عن أي عبارات من عبارات الإستبيان .

- تم التعرف على زمن إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقتة عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن من ١٥ : ٢٠ دقيقة .

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة ، قام الباحث بتطبيق الإستمارة الإستبيان على مدراء الأندية الرياضية الكبرى ومديرو الإدارات العاملين بها وعددهم (٧٥) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠١٦/٣/٢م الى ٢٠١٦/٤/٢٨م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف - معامل الارتباط - معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى) - معامل الثبات (التطبيق - إعادة التطبيق Retest - Test) - معامل الثبات (ألفا كرونباخ) - معامل الثبات (سبيرمان - براون) - معامل الثبات (جتمان) - النسبة المئوية - الوزن النسبى - الأهمية النسبية - مصفوفة الارتباط البسيط - تحليل الانحدار .

عرض النتائج ومناقشتها :

جدول (٩)

تحليل فقرات المحور الاول الخاص بوحدة اتخاذ القرار

ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	أشارك فى صنع واتخاذ القرارات المهمة أو الاستراتيجية.	٢.٠٩٣	٠.٦٨١	٣٢.٥٤٥	٦٩.٧٧٨
٢	أهتم بالآراء المقدمة لى من كافة الاطراف عند اتخاذ القرار.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٣	التقدير الذى أحصل عليه فى تقرير الكفاءة هو الذى أستحقه بالفعل.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٤	تقوم إدارة النادى على تشجيع العاملين على التجديد والابتكار.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٥	أشعر بعدالة فى المعاملة بسبب تطبيق سياسة الثواب والعقاب.	٢.١٠٧	٠.٦٦٩	٣١.٧٦٩	٧٠.٢٢٢
٦	تقوم ثقافة النادى على الاهتمام بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج.	٢.١٠٧	٠.٧٠٩	٣٣.٦٣٢	٧٠.٢٢٢
٧	توفر الإدارة العليا للنادى بيئة تنافسية ابتكارية بين الأفراد العاملين به.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٨	أسمح لزملائي بالمشاركة فى وضع خطط وأهداف العمل.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٩	اتخذ قرارتى مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
١٠	يقوم النادى الذى اعمل به على احترام وتقدير الأفراد العاملين به.	٢.٠٤٠	٠.٦٨٧	٣٣.٦٥٤	٦٨.٠٠٠

يوضح جدول (٩) تحليل عبارات المحور الاول الخاص بوحدة اتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح حصول العبارتان أرقام (٦،٥) على اعلى اهمية نسبية وقدرها (٧٠.٢٢٢ %) واللذان تقولان (أشعر بعدالة في المعاملة بسبب تطبيق سياسة الثواب والعقاب) و (تقوم ثقافة النادي على الاهتمام بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج) بينما حصلت العبارة رقم (١٠) على اقل اهمية نسبية وقدرها (٦٨.٠٠ %) وهي تقول (اسمح لزملائي بالمشاركة في وضع خطط وأهداف العمل).

ويرى الباحث أن اتفاق العينة على أن هناك عدالة في المعاملة يُعبر عن الثقة والمصادقية تجاه الإدارة ، وهو ما ينعكس إيجابياً على المرؤوسين وقناعتهم بأن اتخاذ القرار يتم بطريقة حكيمة عادلة يسمح لهم بالإبداع والابتكار في العمل في ظل عدالة الإدارة وقيام الثقافة السائدة في النادي على الاهتمام بمراحل العمل والاهتمام بكافة التفاصيل الدقيقة لكل مرحلة وتقويم النتائج النهائية للأعمال داخل النادي ، كما أن المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات العامة يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالنادي نظرًا لأنه يعكس ثقة الإدارة العليا للنادي في العاملين بالنادي وتشجيعهم على التحديد والابتكار وتوفير بيئة تنافسية ابتكارية بين العاملين وتدعيم أوجه التعاون والمشاركة في وضع وتنفيذ خطط وأهداف العمل داخل النادي مما يساعد على تحقيق الوحدة في اتخاذ القرارات .

وهذا ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات المرتبطة مثل دراسة (محمد عبد التواب البكري شاهين ، ٢٠٠٢) وموضوعها " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية " ، والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين عدالة الإجراءات ، كأحد عناصر الدعم التنظيمي ، والقدرات الابتكارية للعاملين ، وكذلك دراسة (مايكل ويست وآخرون ، Michael Westet. al., ٢٠٠٣) وموضوعها " وضوح القيادة وفريق الابتكار في مجال الرعاية الصحية " ، والتي توصلت إلى أن عدم معرفة من له الحق في اتخاذ القرار يؤدي إلى نقص إبداعات العاملين داخل المنظمة ، ودراسة (ليو برونو Leo F.C. Bruno ، ٢٠١٠) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الابتكار " والتي توصلت إلى بعض النتائج أهمها أن ثقافة المنظمة يكون لها دور كبير في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمة ، ودراسة (ستييفشبير Steve Scheier ، ٢٠١٢) بعنوان " وضوح القرار بدفع الابتكار ويدعم المسؤولية الاجتماعية

وتحسين القيمة على المدى الطويل " ، والتي توصلت إلى بعض النتائج منها أن الغموض في عملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات التي تتم في المنظمة وكذلك يؤدي إلى عدم كفاءة أداء العاملين في المنظمة ، ودراسة (شاهيستا السعيد لبدة، ٢٠١٥) بعنوان "أثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤوسين الابتكارية " والتي توصلت إلى بعض النتائج منها أن ثقافة المنظمة هي أكثر المتغيرات التي تعكس حقوق إتخاذ القرار من حيث التأثير علي قدرات المرؤوسين الإبتكارية وعدم معنوية تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على القدرات الابتكارية للمرؤوسين.

جدول (١٠)
تحليل فقرات المحور الثانى الخاص بالمحفزات

ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	الراتب الذى أتقاضاه يتناسب مع المجهود الذى ابذله فى العمل	٢.٠٩٣	٠.٦٨١	٣٢.٥٤٥	٦٩.٧٧٨
٢	مستويات الأجور تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية الحالية.	٢.٠٨٠	٠.٦٧٣	٣٢.٣٥٧	٦٩.٣٣٣
٣	يرتفع ادائى الوظيفة وقدرتى على الابتكار كلما شعرت بالأمان الوظيفى.	٢.٢٦٧	٠.٧٧٧	٣٤.٢٧٦	٧٥.٥٥٦
٤	يرتبط الراتب الذى أحصل عليه بسنوات الخبرة .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٥	رغبتي فى زيادة راتبي تدفعنى للحصول على دراسات متقدمة فى عملى .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٦	أبذل قصارى جهدى فى العمل لتحقيق المزيد من المكافآت والحوافز المادية.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٧	أشعر بعدالة الادارة فى توزيع المكافآت على العاملين بالإدارة التى اعمل بها.	٢.٠٥٣	٠.٦٧٦	٣٢.٩٠٨	٦٨.٤٤٤
٨	العمل فى وسط جماعة صغيرة الحجم يزيد من الارتباط بالأحاسيس والأفكار بيننا .	١.٩٣٣	٠.٦٨٤	٣٥.٤٠٢	٦٤.٤٤٤
٩	اجد دعم وتشجيع من الزملاء عندما أعرض عليهم افكارى الخاصة بزيادة الحوافز .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
١٠	يرتبط الراتب الذى أحصل عليه بمؤهلى العلمى .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩

يوضح جدول (١٠) تحليل عبارات المحور الثاني الخاص بالمحفزات لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح حصول العبار رقم (٣) على اعلی اهمية نسبية وقدرها (٧٥.٥٥٦ %) وهي تقول (يرتفع أدائي الوظيفي وقدرتي علي الإبتكار كلما شعرت بالامان الوظيفي) بينما حصلت العبارة رقم (٨) وهي تقول (العمل في وسط جماعة صغيرة الحجم يزيد من الارتباط بالاحاسيس والافكار بيننا) على اقل اهمية نسبية وقدرها (٦٤.٤٤٤ %) .

ويرى الباحث أن اتفاق العينة على شعورهم بالأمان الوظيفي والاستقرار في العمل بالنادي يؤدي بشكل مباشر الى ارتفاع أدائهم الوظيفي وقدرتهم على الابتكار نظرًا لنقاعتهم بأن النادي يقدرهم ويثمن جهودهم ويتمسك بعمالهم به ويعطيهم الأمر الذي يتناسب مع جهودهم الحالية وخبراتهم السابقة ويشجعهم على تنمية مهاراتهم التدريبية والشخصية عن طريق الدراسات العلمية المتقدمة والدورات التدريبية المتخصصة ، وأن هناك دعم وتشجيع من الإدارة العليا للنادي وكذلك زملاء العمل عند عرض أية مقترحات تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق دوافع إيجابية للعاملين بالنادي .

ويتفق هذا مع نتائج بعض الدراسات المرتبطة مثل دراسة (أحمد قمر وآخرون Ahmed Qammar et. al., ٢٠٠٧) بعنوان " تأثير المحفزات على الدعم التنظيمي ودوافع العاملين " ، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أنه هناك تأثير معنوي قوى بين المحفزات والقدرات الابتكارية من خلال الدعم التنظيمي للعاملين ، ودراسة (فلاديميربيروفيتش ، جوردانا كومازيك Vladimir Perović and Gordana Komazec ، ٢٠٠٧) بعنوان " الإبداع كعامل من القدرة التنافسية في السوق الدولية " ، والتي توصلت إلى أن العاملين يتأثرون بالحوافز المعنوية بشكل كبير وتزداد لديهم القدرة على الابتكار بالمقارنة بزملائهم الذين لا تتوافر لديهم تلك الحوافز حيث أنهم يميلون إلى إنجاز المهام المعقدة بنجاح ، ودراسة (يوزهو وآخرون Yu Zhou et. al., ٢٠١١) بعنوان " تأثير المكافآت على السلوك المبتكر للموظفين " ، وتوصلت إلى بعض النتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز الداخلية والخارجية وسلوك العاملين الابداعي ، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (شاهيستا السعيد لبد، ٢٠١٥) بعنوان "أثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤسين الابتكارية " والتي توصلت إلى بعض النتائج منها عدم معنوية تأثير كل من الرواتب والاستمتاع في العمل على قدرات المرؤوسين الابتكارية .

جدول (١١)

تحليل فقرات المحور الثالث الخاص بالمعلومات

ن=٧٥

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	لا أجد صعوبة فى الحصول على المعلومات اللازمة للإنجاز .	٢.٢٨٠	٠.٦٨٩	٣٠.٢١٥	٧٦.٠٠٠
٢	أعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة لتنفيذ مهام عملى.	٢.٣٠٧	٠.٥٩٢	٢٥.٦٧١	٧٦.٨٨٩
٣	يتأثر أدائى الوظيفى بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة	٢.٢٨٠	٠.٦٨٩	٣٠.٢١٥	٧٦.٠٠٠
٤	توافر المعلومات الوظيفية يدفعنى لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف النادى.	٢.١٦٠	٠.٦٧٩	٣١.٤١٨	٧٢.٠٠٠
٥	المعلومات التى أحصل عليها تتسم بالدقة والشمول والموضوعية.	٢.٢٢٧	٠.٧٠٩	٣١.٨١٩	٧٤.٢٢٢
٦	أحكم على مدى ملائمة المعلومة من خلال قدرتها على تحقيق الهدف المنشود.	٢.٢٠٠	٠.٦٩٧	٣١.٧٠٤	٧٣.٣٣٣
٧	يوجد نظام متكامل للمعلومات بالنادى الذى أعمل به	٢.١٧٣	٠.٧٤٢	٣٤.١٤٣	٧٢.٤٤٤
٨	جودة المعلومات مرتبطة بتوقيت الحصول عليها.	٢.١٧٣	٠.٧٠٥	٣٢.٤٢٤	٧٢.٤٤٤
٩	الموارد المالية المتاحة بالنادى هي المحدد الأساسى للحصول على المعلومات.	٢.١٧٣	٠.٧٠٥	٣٢.٤٢٤	٧٢.٤٤٤
١٠	أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لى باستمرار.	٢.٢٨٠	٠.٦٨٩	٣٠.٢١٥	٧٦.٠٠٠

يوضح جدول (١١) تحليل عبارات المحور الثالث الخاص بالمعلومات لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح حصول العبارة رقم (٢) والتي تقول (أعتد بشكل كبير علي المعلومات المتوفرة لتنفيذ مهام عملي) على اعلى اهمية نسبية وقدرها (٧٦.٨٨٩ %) بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تقول (توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهداف النادي) على اقل اهمية نسبية وقدرها (٧٢.٠٠٠ %).

يرى الباحث أن اتفاق معظم آراء العينة على اعتمادهم في تنفيذ مهام عملهم بشكل كبير على توافر المعلومات يؤكد أن تنفيذ الأعمال يتم وفق منهجية علمية تدعمها الإدارة العليا للنادي حيث ان توافر المعلومات بصورة جيدة من الطبيعي أن ينتج عنه تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية وفقاً للأهداف المحددة نظراً لسهولة الحصول على المعلومات التي تتميز بالدقة والشمول والموضوعية في ظل وجود نظام متكامل للمعلومات بالنادي يتيح الحصول على المعلومات في الوقت المطلوبة وبجودة عالية بعد التحقق من صحة المعلومة للعاملين في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة للنادي .

وهذا ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات المرتبطة مثل دراسة (جيرا سيرنديرا ، جو وولونج Gera Surendera, Gu Wulong ، ٢٠٠٤) بعنوان " تأثير الابتكار المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات على الأداء الابتكاري للعاملين " ، وقد توصلت إلى بعض النتائج منها أن وجود قاعدة معلومات واضحة وسليمة يساعد على خلق بيئة مناسبة للإبداع وأنه كلما كانت المعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كبير مع وجود تنظيمات مرتبه في العمل كلما زادت القدرات الإبداعية للعاملين ، ودراسة (كلاي ديبريلا وآخرون Clay Dibrell et al ، ٢٠٠٨) بعنوان " تعزيز الابتكار من خلال تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة " ، حيث بينت تلك الدراسة أنه عندما تتوافر للعاملين في المنظمة معلومات كافية عن نواحي العمل داخل المنظمة وخارجها يؤدي هذا بشكل كبير إلى زيادة وتحفيز القدرات الابتكارية لهؤلاء للعاملين ، وأنه هناك علاقة قوية بين توافر المعلومات وقدرات العاملين الابتكارية .وقد اختلفت مع بعض نتائجدراسة (شاهيستا السعيد لبد، ٢٠١٥) بعنوان "أثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤسين الابتكارية " والتي توصلت إلى عدم معنوية تأثير مدى توافر المعلومات على قدرات المرؤوسين الابتكارية وأتفقت معها في أهمية وجود نظام متكامل للمعلومات وكذلك أهمية توقيت الحصول علي المعلومة.

جدول (١٢)

تحليل فقرات المحور الرابع الخاص بالهيكل التنظيمي

ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	الهيكل التنظيمي للنادي يحدد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة .	٢.٠٨٠	٠.٦٩٣	٣٣.٣٠٩	٦٩.٣٣٣
٢	الهيكل التنظيمي للنادي يوفر تنظيمًا جيدًا للمستويات الإدارية .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٣	الهيكل التنظيمي للنادي يوفر القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٤	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الخاص بها .	١.٩٦٠	٠.٦٨٧	٣٥.٠٢٨	٦٥.٣٣٣
٥	النادي يوفر التوصيف الوظيفي للوظائف مما يساعد على اختيار الوظيفة المناسبة الفرد .	١.٨٩٣	٠.٦٦٩	٣٥.٣٤٩	٦٣.١١١
٦	الإدارة العليا للنادي تعمل على تطوير ومرونة هيكلها التنظيمي للاستجابة لأي متغيرات جديدة.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٧	يحقق الهيكل التنظيمي للنادي معرفة جميع العاملين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٨	الهيكل التنظيمي للنادي يتناسب مع حجم النادي وشعبته.	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٩	الهيكل التنظيمي يهتم و يميز بين النشاطات المهمة والأقل أهمية.	٢.٠٨٠	٠.٦٧٣	٣٢.٣٥٧	٦٩.٣٣٣
١٠	الهيكل التنظيمي مصمم بحيث يضمن توافر وسائل رقابية للإدارة العليا للنادي .	٢.٠٤٠	٠.٦٨٧	٣٣.٦٥٤	٦٨.٠٠٠

يوضح جدول (١٢) تحليل عبارات المحور الرابع الخاص بالهيكل التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح حصول العبارة رقم (١) على اعلى اهمية نسبية وقدرها (٦٩.٣٣٣ %) والتي تقول (الهيكل التنظيمي للنادي يحدد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة) بينما حصلت العبارة رقم (٥) والتي تقول (النادي يوفر التوصيف الوظيفي للوظائف مما يساعد علي اختيار الوظيفة المناسبة للفرد) على اقل اهمية نسبية وقدرها (٦٣.١١١ %) .

يرى الباحثة أن اتفاق عينة البحث على أن تجديد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة داخل الهيكل التنظيمي يُساهم في فهم وإدراك كافة العاملين بالنادي لطبيعة وظائفهم مع وجود التوصيف الوظيفي لهذه الوظائف وبيان ما هي الأهداف المطلوب منهم إنجازها مع منحهم كافة السلطات والصلاحيات المطلوبة حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف ، وأن الهيكل التنظيمي يوفر قواعد ووسائل مناسبة لتقييم أداء العاملين مما في التعرف على نواحي القوة وتدعيمها ونواحي القصور في الأداء والعمل على علاجها والتغلب عليها من خلال التدريب أو أية وسائل مناسبة ، في ظل وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب لأية متغيرات جديدة وتوافر معرفة وفهم جيد لقوانين العمل واللوائح المنظمة له داخل النادي يترتب عليها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ضرورة تكوين الهيكل التنظيمي للنادي بما يتناسب مع حجم النادي وشعبيته بحيث تغطي المستويات الإدارية المختلفة كافة القطاعات التي يتعامل معها أعضاء النادي أو الجهات الخارجية في البيئة المحيطة بالنادي .

وهذا ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات المرتبطة مثل دراسة (أندريافاونا ، ماريو بيانتا **Andrea Vaona, Mario Pianta**، ٢٠٠٨) بعنوان " حجم المنظمة والابتكار فى الصناعة الأوروبية" ، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن المنظمات كبيرة الحجم تتضح بها القدرات الإبداعية للعاملين بشكل أكبر من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث يسعى جميع العاملين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية زملائهم ، ودراسة (بورديا وآخرون **Bordia et al**، ٢٠٠٥) وهدفت هذه الدراسة النظرية إلى معرفة ما هو أثر متغيرات الجينات التنظيمية مجمعة وهم (حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات ، جودة المعلومات ، الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الجينات التنظيمية مجمعة وتنمية قدرات العاملين الابتكارية ، وكذلك دراسة

(أجراوال Agrawal، ٢٠٠٦) واستهدفت هذه الدراسة محاولة الربط بين عناصر Organizational DNA مجمعة وقدرات المرؤوسين الابتكارية حيث اهتمت هذه الدراسة بتحديد المتغيرات التي يتكون منها مفهوم Organizational DNA وتأثير هذا المفهوم على تنمية المهارات الإبداعية لهؤلاء المديرين وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن حقوق اتخاذ القرار والمحفزات وجودة المعلومات لهم تأثير على قدرات المديرين الابتكارية ، وأنه ليس هناك هيكل تنظيمي محدد ومعروف يمكن استخدامه في قياس قدرات المرؤوسين الابتكارية بشكل عام ، وإنما يختلف الهيكل التنظيمي من شركة لأخرى في تأثيره على تنمية القدرات الابتكارية للمديرين ، وهناك دراسة (عادل عبد المنعم المسدي ، ٢٠٠٩) بعنوان " نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل " ، وتوصلت إلى بعض النتائج أهمها أنه يختلف دافعي الإنجاز والقوة إختلافاً معنوياً تبعاً للاختلاف في حقوق اتخاذ القرار ، وأنه يوجد تأثير لشكل وطبيعة الهيكل التنظيمي على دافعي الانتماء والقوة ، ودراسة (شاهيستا السعيد لبدة ، ٢٠١٥) بعنوان " أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية " دراسة تطبيقه على البنوك التجارية بمصر والتي توصلت إلى أن أكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيراً على قدرات المرؤوسين الابتكارية هو الهيكل التنظيمي للمحفزات ثم جودة المعلومات .

جدول (١٣)

تحليل فقرات المحور الخامس الخاص بالسلوك الابتكاري

ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	افكر دائما قبل القيام بأى عمل .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٢	أبتعد دائما عن الأعمال السهلة أو البسيطة .	٢.٠٥٣	٠.٦٩٥	٣٣.٨٦٨	٦٨.٤٤٤
٣	لدى القدرة على التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل .	٢.٠٨٠	٠.٦٧٣	٣٢.٣٥٧	٦٩.٣٣٣
٤	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .	٢.٠٩٣	٠.٧٠١	٣٣.٤٧٩	٦٩.٧٧٨
٥	اسعى باستمرار الى تقديم الجديد فى عملى .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٦	أقسم مهامى فى العمل الى أجزاء صغيرة وأدرس كل جزئية على حدة .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
٧	أرغب فى الالتحاق ببرامج تدريبية فى تخصصى .	٢.١٢٠	٠.٦٧٧	٣١.٩٣٦	٧٠.٦٦٧
٨	أسعى لتحقيق التميز للنادى الذى أعمل به عن طريق الابتكار .	٢.٠٨٠	٠.٦٩٣	٣٣.٣٠٩	٦٩.٣٣٣
٩	لا احب الاعمال المتكررة أو الروتينية .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩
١٠	لدى خطط مسبقة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها .	٢.٠٦٧	٠.٦٨٤	٣٣.١١٨	٦٨.٨٨٩

يوضح جدول (١٣) تحليل عبارات المحور الخامس الخاص بالعناصر التي تعكس قدرات العاملين الابتكارية بالمؤسسات الرياضية ، ويتضح حصول العبارة رقم (٧) على أعلى أهمية نسبية وقدرها (٧٠.٦٦٧ %) والتي تقول (لدي القدرة على التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل) بينما حصلت العبارة رقم (٢) على أقل أهمية نسبية وقدرها (٦٨.٤٤٤ %) وهي تقول (أبتعد دائما عن الاعمال السهلة أو البسيطة) .

ويرى الباحث أن اتفاق عينة البحث على أن القدرة على التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل من أكثر العناصر التي تعكس قدرات العاملين الابتكارية يثبت أن القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع جوانب العمل المختلفة من خلال دراسة مفرداتها وتحليلها والتعرف على أوجه التشابه والارتباط بين مجالات العمل بكفاءة وفاعلية ينتج عنه التعامل بقدر كبير من الإنجاز مع هذه الأعمال بشكل مبتكر ومبدع ، وذلك من خلال العمل على تقدير الأفكار والمقترحات الجديدة في مجال العمل ووضع خطط مسبقة لمواجهة وإدارة الأزمات المتوقعة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية متفردة للنادي ، كما أن الرغبة في الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة يعكس حرص العاملين على تجديد وتنمية مهاراتهم وأفكارهم ومعلوماتهم المرتبطة بشكل مباشر بمجال عملهم مما يساعد على تنمية قدراتهم الابتكارية .

وهذا ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات المرتبطة مثل دراسة ودراسة (بورديا وآخرون Bordia et al ، ٢٠٠٥) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو أثر متغيرات الجينات التنظيمية مجمعة وهم (حقوق اتخاذ القرار ، المحفزات ، جودة المعلومات ، الهيكل التنظيمي) على قدرات المرؤوسين الابتكارية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الجينات التنظيمية مجمعة وتنمية قدرات العاملين الابتكارية و كذلك دراسة (أجراوال Agrawal ، ٢٠٠٦) واستهدفت هذه الدراسة محاولة الربط بين عناصر Organizational DNA مجمعة وقدرات المرؤوسين الابتكارية حيث اهتمت هذه الدراسة بتحديد المتغيرات التي يتكون منها مفهوم Organizational DNA وتأثير هذا المفهوم على تنمية المهارات الإبداعية لهؤلاء المديرين وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن حقوق اتخاذ القرار والمحفزات وجودة المعلومات لهم تأثير على قدرات المديرين الابتكارية ، وأنه ليس هناك هيكل تنظيمي محدد ومعروف يمكن استخدامه في قياس قدرات المرؤوسين الابتكارية بشكل عام ، وإنما يختلف الهيكل التنظيمي من شركة لأخرى في تأثيره على تنمية القدرات

الابتكارية للمدربين و دراسة (عادل عبد المنعم المسدي ، ٢٠٠٩) بعنوان " نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل " وتوصلت إلى بعض النتائج أهمها أنه يختلف دافعي الإنجاز والقوة إختلافاً معنوياً تبعاً للاختلاف في حقوق اتخاذ القرار ، وأنه يوجد تأثير لشكل وطبيعة الهيكل التنظيمي على دافعي الانتماء والقوة .

جدول (١٤)

مصفوفة الارتباط البسيط بين محاور استبيان الجينات التنظيمية -على السلوك الابتكاري الجينات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

ن=٧٥

م	المحاور	حقوق اتخاذ القرار	المحفزات	المعلومات	الهيكل التنظيمي
١	وحدة اتخاذ القرار				
٢	المحفزات	٠.١٣٨			
٣	المعلومات	٠.١١٤	٠.٠٦٦		
٤	الهيكل التنظيمي	٠.٠٤٨	٠.١٦٣	٠.١٥٤	
	السلوك الابتكاري	٠.٩٢٥*	٠.٨٧٣*	٠.٨١٧*	٠.٧٦٤*

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٢٣٢

يوضح جدول (١٤) مصفوفة الارتباط البسيط بين محاور استبيان الجينات التنظيمية و السلوك الابتكاري ويتضح وجود ارتباط دال احصائي طردى موجب في اربع معاملات ارتباط مع المحاور الاربعة وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٦٤ الى ٠.٩٢٥)

جدول (١٥)

تحليل الانحدار لمحاور الجينات التنظيمية -على السلوك الابتكاري

الجينات التنظيمية لدالعاملين بالمؤسسات الرياضية

المؤشرات المساهمة	الخطا المعياري	المقدار الثابت	قيمة ف	معاملات الانحدار	نسبة التفسير R2 Adjusted
المعلومات	٠.١١٧	٠.٢٦٨	٥٣٨.١٥٣	٠.٧٩٤	٥١.٦٠
المعلومات +المحفزات	٠.١٥٨	٠.٨٩٢	٤٤٦.١٢٢	٠.٦٤١	٧١.٤٠
المعلومات +المحفزات +وحدة اتخاذ القرار	٠.١٤٢	٠.٧٥٦	٣١٤.٧٦٥	٠.٥٣٣	٨٤.٥٠
المعلومات +المحفزات +وحدة اتخاذ القرار +الهيكل التنظيمي	٠.٢٦٣	٠.٨٩٨	٣٧٥.٤٦٢	٠.٤٩١	٩٣.٣٠

يوضح جدول (١٥) ملخص لنموذج الانحدار المتعدد بطريقة stepwise ويعرض الجدول

مربع معامل الارتباط المتعدد او معامل التحديد في الاربعة حالات ويتضح ان الحالة الاولى قد حددت متغير المعلومات كأكبر وافضل متغير مساهم تاثيرعلى السلوك الابتكاري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بنسبة قدرها (٥١.٧٠%) بينما حققت الخطوة الثانية لمتغيري المعلومات و المحفزات

مجتمعين نسبة تفسير قدرها (٧١.٤٠%) من التباين الكلى وبذلك حقق متغير المحفزات نسبة مساهمة قدرها (١٩.٨٠ %) كما توضح الحالة او الخطو الثالثة للمتغيرات الثلاثة وهم المعلومات و المحفزات و وحدة اتخاذ القرار مجتمعين نسبة تفسير قدرها (٨٤.٥٠%) من التباين الكلى وبذلك حقق متغير حقوق اتخاذ القرار نسبة مساهمة قدرها (١٣.١٠%) كما توضح الحالة او الخطوة الرابعة للمتغيرات الاربعة وهم المعلومات و المحفزات و حقوق اتخاذ القرار و الهيكل التنظيمى مجتمعين نسبة تفسير قدرها (٩٣.٣٠%) من التباين الكلى وبذلك حقق متغير الهيكل التنظيمى نسبة مساهمة قدرها (٨.٨٠%) على المتغير التابع كما يوضح الجدول نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للنماذج الاربعة ويتضح وجود تاثير دال احصائى للمتغيرات المستقلة كما يوضح الجدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتمثل فى قيمة المعامل البائى B وقيمة (ف) ودلالاتها وكذلك قيمة المقدار الثابت ويمكن صياغة معادلات الانحدار المتعدد التى تعين على التنبؤ بدرجة المتغير التابع بمعلومية درجات المتغيرات المستقلة بالصورة التالية

$$y = \text{المتغير التابع}$$

$$A = \text{المقدار الثابت}$$

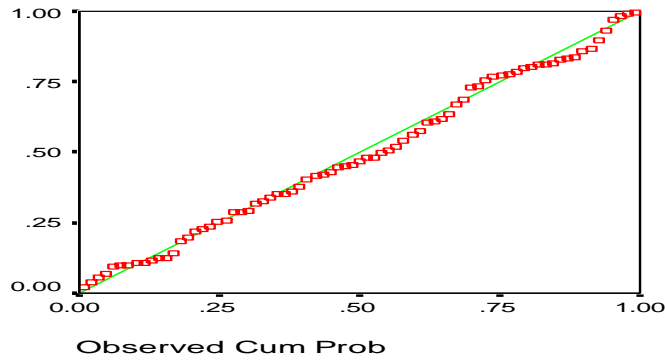
$$B = \text{معامل الانحدار}$$

$$X = \text{المتغير المستقل}$$

$$Y = a + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 + B_4x_4$$

$$\text{السلوك الابتكارى} = 0.893 + (0.491 \times \text{المعلومات}) + (0.473 \times \text{المحفزات}) + (0.289 \times \text{وحدة اتخاذ القرار}) + (0.253 \times \text{الهيكل التنظيمى})$$

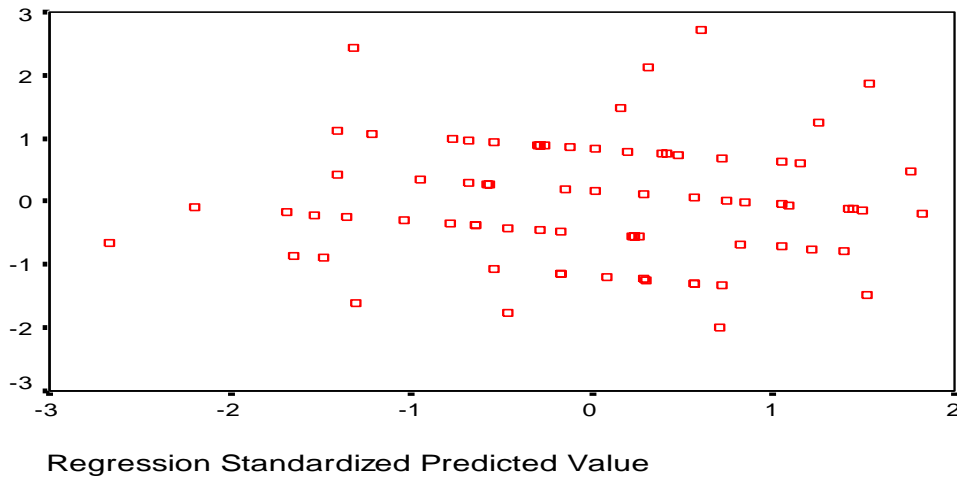
Normal P-P Plot of Regression Stand:
Dependent Variable: ÇÁPĨÑÇÊ



يلاحظ من الشكل السابق أن معظم النقاط تقع على الخط المستقيم او بالقرب منه مما يدل على التوزيع الاعتدالي للبواقي المعيارية وذلك لانحدار الجينات التنظيمية قيد البحث على متغير السلوك الابتكاري

Scatterplot

Dependent Variable: ÇÁPĨÑÇÊ



يلاحظ من الشكل السابق أن انتشار النقاط تتوزع بشكل افقى متساوى حول الصفر وان جميع البواقي تقع داخل المدى (من ٢ الى -٢) مما يشير الى تحقق افتراضات وشروط تحليل الانحدار المتعدد (تجانس او ثبات تباين البواقي والتوزيع الاعتدالي فى درجات المتغير التابع عند كل مستوى من المستويات الممكنة للمتغيرات المستقلة مجتمعة .

الاستخلاصات والتوصيات:

أولاً: الإستخلاصات

من عرض ومناقشة النتائج استخلص الآتي:

- ١- وجود تأثير معنوي لاتخاذ القرار علي القدرات الابتكارية للعاملين بالهيئات الرياضية .
- ٢- وجود تأثير معنوي للمحفزات علي القدرات الابتكارية للعاملين بالهيئات الرياضية .
- ٣- وجود تأثير معنوي لجودة المعلومات علي القدرات الابتكارية للعاملين بالهيئات الرياضية
- ٤- وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي علي القدرات الابتكارية للعاملين بالهيئات الرياضية .
- ٥- بينت الدراسة تأثر قدرات العاملين الابتكارية بمكونات الجينات التنظيمية وأن هذه المكونات قد يختلف ترتيب تأثيرها علي قدرات العاملين الابتكارية .
- ٦- ثقافة المؤسسة الرياضية هي اكثر المتغيرات التي تعكس حقوق إتخاذ القرار من حيث التأثير علي قدرات العاملين الابتكارية .
- ٧- القدرة علي التحليل والربط بين الموضوعات المرتبطة بالعمل من أكثر ما يوضح القدرات الابتكارية للعاملين بالاندية الرياضية .
- ٨- السماح للزملاء بالمشاركة في وضع خطط وأهداف العمل بالمؤسسة الرياضية هي أقل المتغيرات التي تعكس حقوق إتخاذ القرار من حيث التأثير علي قدرات العاملين الابتكارية
- ٩- توافر المعلومات يساعد بشكل كبير علي تنفيذ مهام العمل بفاعلية .
- ١٠- توافر المعلومات الوظيفية يدفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهداف النادي .
- ١١- الهيكل التنظيمي الجيد يحدد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة داخل الاندية الرياضية.
- ١٢- الاندية الرياضية تحتاج الي توفير التوصيف الوظيفي للوظائف بشكل واضح مما يساعد علي اختيار الوظيفة المناسبة للفرد داخل النادي .

ثانيا : التوصيات

- ١- يوصي الباحث المسئولين بالمؤسسات الرياضية عامة والاندية الرياضية خاصة الاهتمام بعناصر الجينات التنظيمية الاربعة لما لها من تأثير علي القدرات الابتكارية للعاملين بها
- ٢- الاهتمام بطرق تحفيز العاملين سواء المادية أو المعنوية وكذا الالتحاق بالبرامج التدريبية المهنية التي تزيد من قدرتهم علي حل المشكلات والازمات الطارئة .
- ٣- إتاحة الفرص لمشاركة المرؤسين في صنع وإتخاذ القرارات مما ينمي قدراتهم الابتكارية في مواجهة مشكلات وأزمات العمل .

- ٤- تدعيم الشعور بالرضا والامان الوظيفي والعمل علي تحسين الرواتب والمكافآت بشكل دوري مما يزيد من قدرات المرؤسين الابتكارية .
- ٥- ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات بالنادى ذات جودة وتوقيت جيد عند الحاجة إليها يساهم بشكل كبيرفي زيادة قدرات المرؤسين الابتكارية.
- ٦- السعي الي توافر المعلومات الوظيفية يساعد العاملين علي الابتكار مما يساهم في تحقيق أهداف النادى.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. رحاب حسين كاظم : ٢٠١٣ ، ماهي المنظمة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
٢. سالم سليمان الصابر ، فاضل عباس العامري ، صباح حميد على : ٢٠٠٨ ، الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثاني والسبعون.
٣. شاهيستا السعيد لبداه : ٢٠١٥ ، أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤسين الابتكارية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا.
٤. عادل عبد المنعم المسدي : ٢٠٠٩ ، نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الثاني والسبعون، جامعة القاهرة.
٥. على فلاح الزغبى ، ماجد عبدالعزيز الجريري: ٢٠٠٧ ، دور وأهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات الأعمال الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.
٦. محمد عبد التواب شاهين : ٢٠٠٢ ، الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، معلق العدد الأول.
٧. مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٠٤ ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

8. Agrawal, Reena : 2006, "Innovation: A DNA of organization

- Success", Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian corporate.
9. **Ahmed Qammar; Muhammad Zeb Khan, Muhammad Siddique : 2007**, "Impact of demographics on organizational support and employees motivation" , Journal of managerial science, volume 1,Number2.
 10. **Andrea Vaona, Mario Pianta : 2008**, "Firm Size and innovation in European Manufacturing", Volume 30, Issue 3, pp 283–299.
 11. **Bordia, Rakesh, Eric Kronenberg and David Neely : 2005**, Innovation's Org DNA, Booz Allen Hamilton.
 12. **Clay Dibrell; Peter S. Davis & Justin B. Craig : 2008**, Fueling Innovation through Information Technology in SMEs, Journal Article, Bond University's Repository Coordinator.
 13. **DeAnne Aguirre, Lloyd W. Howell Jr., David Kletter, and Gary L. Neilson: 2005**, A Global Checkup: Diagnosing the Health of Today's Organizations, global check up, orghealthnov, pdf.
 14. **Edwin Booz, Allen Hamilton: 2002**, When Everyone Agrees, But Nothing Changes: Aligning People, Incentives and knowledge to overcome organizational inertia", Business strategy Review, available at: <https://studylib.net/doc/18190262/when-everyone-agrees--but-nothing-changes>
 15. **Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack, and Decio Mendes: 2003**, The Four Factor of organizational DNA, Issue 33, Originally Published by Booz & Company, Available at : <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>
 16. **Gera Surendera, Gu Wulong : 2004**, effect of organizational innovation and information technology on firm performance, The International Productivity Monitor, No. 9., Industry Canada nor Statistics, Canda.
 17. **Izzet Döş: 2007**, School DNA and Its Transfer, American Journal of Human Ecology, Vol.2, No1, P. 7-15, University of Stuurman, Kaframanmaras, Turkey.
 18. **John F. Barnes: 2008**, "High performance organizations: Programming Organizational DNA for Success", Southwest Foundation for Biomedical Research., R., Morrone, D.A.

19. **Leo F.C. Bruno: 2010**, "The impact of organizational culture on innovation management", E-Leader Conference Budapest, Brazil.
20. **Michael West; Carol S. Borrill; Jeremy F. Dawson; Felix Brodbeck; David A Shapiro; Bob Haward: 2003**, Leadership clarity and team innovation in health care. In: The Leadership Quarterly, Vol. 14, No. 4-5, 08.2003, p. 393-410.
21. **Rob Nielsen, Jennifer A. Marrone, Holly S. Slay: 2010**, A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies, available at: <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>
22. **Steve Scheier: 2012**, "Putting the Right people Behind the wheel; How Decision Clarity Driver Innovation, Supports Social Responsibility and Optimize Long term Value" , <http://www.mamagementexchemge.com/hack/putting-rightpeople-behindwheel>.
23. **Tim Kastle: 2012**, The Innovation Matrix Reloaded, Again, University of Queensland Business School, Available at: <http://timkastle.org/blog/2012/04/the-innovation-matrix-reloaded-again/>
24. **Vladimir Perović and Gordana Komazec: 2007**, Creativity as a factor in competitiveness on the international market, Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, Vol. 10, No. 3, 'Economic, political and demographic change', pp. 57-71
25. **Yu Zhou; Yingying Zhang & Ángeles Montoro- Sánchez: 2011**, Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior, International Journal of manpower, 32 (1), 81-94.

ثالثاً : مواقع شبكة المعلومات الدولية :

26. <http://elsharg.tv/node/53245>.
27. <http://www.aoulef.com/t1110-topic>.