

## علاقة بعض العوامل السلوكية والتنظيمية على الأداء الإبتكاري للعاملين بالمنشآت الرياضية

\* د/ محمد فهمى محمد فارس

مقدمة ومشكلة البحث :

العلاقة بين العوامل السلوكية والتنظيمية وبين الأداء الإبتكار للعاملين بالمنشآت الرياضية علاقة جلية المعالم حيث أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية هى أساس تحقيق المزايا التنافسية وتدعيم الموقف التنافسى للمنظمة من خلال الاستخدام الجيد للعمالة وتشجيع الابتكار والإبداع وزيادة الفاعلية التنظيمية (١٧: ١٧٣-١٩٦).

ومن الأمور الهامة التى يجب تواجدها فى أى منظمة عامه وبالمنظمات الرياضية بصفة خاصة وجود ثقافة تشجيع المرونة، التغيير، التعلم والابتكاره حتى يتوافر لديها جدارة ثقافية. هذا وتقوم الموارد البشرية بتحديد أو تعريف الثقافة التى تحتاجها لتعظيم الفرص التسويقية، هذه الثقافة التنافسية التى يتم خلقها يجب أن تتسق مع إستراتيجية الأعمال وتركز على العميل بقوة وقادرة على استمرارية المنافسة والابتكار. (١٤: ٥٦-٦٩)

حيث أن البيئة المشجعة للأداء الإبتكارى هى التى يمكن أن تكشف عن أو تظهر المواهب والإمكانات الإبتكارية لدى العاملين من خلال تشجيعهم لاتخاذ قرارات المخاطرة وإزاحة المعوقات وتوفير المعلومات عن الخطط والأهداف الخاصة بالمنظمة لكل فرد يعمل فيها، هذا بالإضافة إلى وجود قيادات إدارية لا يهددها التغيير وتشجع الأفكار الإبتكارية والاقترحات وخلق أساليب اتصال تحمى الأفكار والمقترحات. (١٥: ٣٩-٥٧)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة دمياط.

وتعتبر مديريات الشباب والرياضة فى مصر من المنظمات التى تؤدى دوراً رئيسياً فى دعم مسيرة الحركة الرياضية، الأمر الذى يتطلب تشخيص المناخ الابتكارى للعاملين بها لتحقيق التميز والتفوق فى الأداء، حيث تتناول قطاعاً هاماً يختص برعاية الشباب ؛ وتقديم خدمات منظمة ذات صبغة وقائية وإنشائية وعلاجية لرعاية النشء والشباب لجعلهم متوافقين مع أنفسهم ومع المجتمع الذى يعيشون فيه عن طريق الأنشطة والبرامج والخدمات الثقافية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والصحية وذلك لتكوين شخصيتهم وتنمية ملكاتهم وقدراتهم على تحمل المسئولية والمشاركة الفعالة فى بناء المجتمع واقتصاده مع تمسكهم بالقيم الروحية والشعور القومى، ومن هنا أصبح تهيئة المناخ الابتكارى للعاملين بتلك المنظمات يمثل ضرورة بالغة، وذلك من منطلق التحدى والتصاعد الهائل فى المعرفة العلمية والتكنولوجيا الإدارية وفى ظل سياسة الانفتاح على العالم والحاجة الماسة إلى تحسين الأداء، الأمر الذى يتطلب بشكل ملح إحداث التغيير فى أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة فيها.

ويعتبر المناخ التنظيمى هو الوسيلة التى تستطيع بها إدارة المنظمة الوصول إلى حلول للمشكلات التى تواجهها، وكذلك مواجهة التغيرات السريعة فى سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل شمولى متكامل، فالمناخ التنظيمى هو الوسيلة بين الرضا عن العمل والأداء بمعنى انه كلما تمتع الفرد بمستوى مرتفع من الرضا الناتج عن وجود مناخ تنظيمى يتسم بالإيجابية كلما ارتفع مستوى أداء الفرد عامه وارتفع مستوى الأداء الابتكارى للفرد خاصة والعكس صحيح.

(١٣ : ٣٧)

ويرى المفكرون أن اتخاذ القرارات أساس الإدارة وانه وسيلة للاختيار بين عدة حلول لكن ينبغى اعتباره أداة للتجديد والابتكار وتشجيع المعرفة، وتعتبر الحياة داخل المؤسسات الرياضية سلسلة من القرارات التى يتخذها الفرد، ويرى المهتمين بدراسة الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل القائد ونقطة

الانطلاق نحو جميع الإجراءات والأنشطة وأنواع السلوك التي تتم داخل أي هيئة. (١١: ٣١٨)

وتشير التطبيقات الإدارية إلى أن الطريقة التي تنظم العمل تؤثر على أداء العاملين فعندما تكون الوظائف معقدة فإن العاملين يكونوا أكثر دافعية وأكثر رضا وأيضاً أكثر إنتاجية (Cummings&Oldhum,1997)، فالوظائف الأكثر تعقيداً سوف تشجع العاملين أن يكونوا أكثر ابتكاريه لأنها تسمح لهم بتحمل المسؤولية في العمل وتعطيهم الاستقلالية والتدريب على الاختيارات الخاصة بكيفية ومتى العمل واستخدام لمهاراتهم المختلفة ولديهم الحرية ليحددوا كيفية تنفيذ المهام ولتتجر الأفكار الجديدة بطريقة مفيدة. (١٢: ٣٩-٥٧)

وأيضاً النمط القيادي الذي يتخذه القائد يعتبر من الأمور الهامة التي لها علاقة بالأداء الابتكاري للعاملين، فعندما يأخذ القائد أو المشرف نمط رقابي مثلاً؛ حيث لا يرشد و لا يوجه سلوك المرؤوسين ويتخذ قرارات بدون مشاركته المرؤوسين ويضغط على مشاعرهم وسلوكياتهم وأفكارهم، فإن هذا السلوك يؤثر سلبياً على دافعيتهم ويحول العاملين من تركيز اهتمامهم على أعمالهم إلى الاهتمام بحماية أنفسهم. (١٦: ٤٠-٣٩)

ومن مفاتيح نجاح فريق العمل هي اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة، وإحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج، وأيضاً تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل إلى التجريب، فيصبح فريق العمل فعال وقادر على تحسين الأداء بصورة دائمة إذا ما توافر لديه هذه العوامل وبالتالي يوفر المناخ الملائم للأداء الابتكاري الجيد في سبيل الوصول إلى الأهداف المرسومة. (٦: ٢١٣)

ولوحظ من خلال علاقة الباحث الوظيفية وجود العديد من الظاهر السلبية بالعاملين بمديريات الشباب والرياضة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية وضعف العمل الجماعي، بالإضافة الى ضعف القيادة والإشراف والتبعية الإدارية، الرقابة غير الكافية، سلبية العلاقات، عدم وضوح طرق العمل والهياكل التنظيمية، عدم وضوح الأهداف، ندرة الدعم والمساندة والتأييد للمرؤوسين، كل هذه العوامل أدت إلى تدنى مستوى أداء العاملين والتي بدورها تعوق الأداء الابتكاري. (١٠ : ١٨٧)

ومن ناحية أخرى هناك العديد من المشكلات التي قد تقف في طريق الأداء الابتكاري للعاملين والتي بدورها تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها بنجاح ومن هذه المشكلات مقاومة الجهات الإدارية العليا والالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وكذلك سوء المناخ التنظيمي وأيضاً عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب وأيضاً القيود المتعلقة بضعف الإمكانيات والقدرة التنظيمية للمؤسسة كل هذه العوامل تؤدي إلى فشل المؤسسات في تدعيم الأداء الابتكاري للعاملين وبالتالي تعوق تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. (٦ : ١٧٥)

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت بالبحث والتنقيب الأداء الابتكاري للعاملين، قد لوحظ عدم وجود أى من هذه الدراسات \_ في حدود علم الباحث \_ قد تناولت العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري للعاملين بالمنشآت الرياضية حتى يتسنى تطوير الأداء الابتكاري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما يساعد على تحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

الدراسات السابقة :

١- دراسة "أحمد محمد قطب" (٢٠٠١م) (٣) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا"

واستهدفت التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى لدى العاملين بالمجال الرياضى فى قطاعات التعليم قبل الجامعى والجامعى والشباب والرياضة بمحافظة المنيا، والتعرف على الفروق بين العاملين بالمجال الرياضى فى المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى. باستخدام المنهج الوصفى "بأسلوب المسح" واشتمل مجتمع البحث على العاملين بالمجال الرياضى بمحافظة المنيا والبالغ قوامها ٦٠٠ فردا وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٥٠) فردا، ومن أهم التوصيات يجب أن يكون العمل غير ممل وبه درجة عالية من المرونة حتى يؤدي إلى إتاحة الفرصة للعاملين للابتكار، ويجب تهيئة مناخ تنظيمى جيد من قبل القادة وذلك لزيادة كفاءتهم فى العمل وزيادة الانجاز والتحصيل.

٢- ودراسة "فؤاد محمود محمد عبد الباقي" (٢٠٠٤م) (١٠) بعنوان "المناخ التنظيمى وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمديريات الشباب والرياضة" واستهدفت تقييم المناخ التنظيمى للعاملين والتعرف على أبعاده والدافعية والرضا عن العمل لدى العاملين، ومحاولة التوصل لنموذج مقترح لتطوير المناخ التنظيمى، واستخدم الباحث المنهج الوصفى، وتمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين بمختلف المستويات الادارية بقطاع الشباب والرياضة بمحافظات (القاهرة، الجيزة، الإسكندرية، الغربية، الإسماعيلية، سوهاج، أسوان) وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٨٦) مفردة، ومن أهم النتائج انه كلما كان الرئيس فى العمل يقدر الأداء الجيد يؤدي إلى الرضا عن الإدارة والوظيفة وبالتالي خلق مناخ ايجابي يساعد على فاعلية أداء المديرىات، وانه كلما كان الزملاء متعاونون ومخلصون فى العمل ينعكس على المناخ العام وبالتالي يؤدي الى الرضا عن الوظيفة والابتكار فيها.

٣- دراسة "أحمد عبده حسن عبد الوارث" (٢٠٠٦م) (٢) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة أسيوط" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط وبالباغلة (٤٤٠) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٢٠) فرداً، ومن أهم النتائج وجود علاقة بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط، ومن أهم التوصيات انه لا بد من مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتدعيم روح الفريق الواحد.

٤- دراسة "أحمد حماده احمد شواطه" (٢٠٠٦م) (١) بعنوان "نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لاختصاصي التربية الرياضية بالمعاهد الإعدادية الأزهرية بمحافظة الغربية" واستهدفت الدراسة التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد بالمعاهد الأزهرية، وقياس الأداء الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث من اختصاصي وموجهي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية وعمداء المعاهد وبلغ حجم العينة (١٢٨) فرداً، واهم النتائج وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لصالح العاملين بالمعاهد الأزهرية.

٥- دراسة "البنى محمود سنوسي" (٢٠٠٧م) (١٢) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا وقياس المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لكل من

الإداريين الرياضيين العاملين بالجامعة ومديرية الشباب والرياضة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث في الاخصائيين الرياضيين العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا وبلغ قوام عينة البحث (١٤٥) اخصائي رياضي، ومن أهم التوصيات ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال المطلوبة منه.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يشير إلى أن العوامل المشار إليها- والتي تم تصنيفها إلى سبعة عوامل - تؤثر بشكل مباشر على الأداء الابتكاري للعاملين بالمنظمات وان اتجاهات تلك التأثيرات قد تكون ايجابية أو قد تكون سلبية التأثيرات وهو ما يميز تلك الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في هذا المجال من حيث دراسة تأثيرات العوامل التي تم تصنيفها على الأداء الابتكاري للعاملين بالمنظمات محل البحث، ذلك أن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها كانت تهتم بدراسة عامل أو عاملين على الأكثر من العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري.

#### أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على علاقة بعض العوامل السلوكية والتنظيمية بالأداء الإبتكاري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية من خلال الاهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الابتكاري للعاملين.
- ٢- قياس الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء الابتكاري.
- ٣- قياس العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين العوامل المؤثرة على الأداء الابتكاري.
- ٤- واقتراح بعض التوصيات لتنمية الأداء الابتكاري للعاملين بالمؤسسة.

### تساؤلات البحث :

- ١- ما العوامل المؤثرة فى الأداء الابتكارى للعاملين ؟
- ٢- ما الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة فى الأداء الابتكارى ؟
- ٣- ما العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين العوامل المؤثرة فى الأداء الابتكارى ؟

### مصطلحات البحث :

#### - المناخ التنظيمى :

هو عبارة عن ظاهرة شاملة تنتشر فى المنظمة، وتعتبر عن مجموعة من الخصائص والصفات التى تميز بيئة العمل فى المنظمة عن غيرها فى المنظمات. هذه الخصائص تتميز بالاستقرار النسبى، وتكون مدركة بواسطة أعضائها وتؤثر فى سلوكهم". (١٣ : ٣٤)

#### - الموارد التنظيمية:

هى كل شيء متاح بالمنظمة لمساعدة العاملين على الإبداع (وقت متاح لإنتاج أعمال جديدة أو تدريب لتنمية القدرات الابتكارية). (١٤ : ٢٨١)

### إجراءات البحث :

#### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفى "بأسلوب دراسة الحالة" لمناسبته لطبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هم جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية (بجميع المستويات الإدارية) وبلغ عددهم (٣٨٨) فرد موزعه كما فى جدول (١) وتم اختيار (٥٥) فرد بالطريقة العشوائية وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وتم استبعادهم من عينة البحث البالغة (٣٨٨) فرد لتصبح عينة البحث (٣٣٣) فرد.

## تصنيف عينة البحث :

جدول (١)  
توصيف عينة البحث

تاريخ التطبيق	العينة			٥
	النسبة من المجتمع	العدد	نوع العينة	
٢٠١٥/٢/٢	%١٥	٥٥	عينة الدراسة الاستطلاعية	١
٢٠١٥/٣/١	%٨٥	٣٣٣	عينة الدراسة الأساسية	٢
	%١٠٠	٣٨٨	المجموع (مجتمع البحث)	

## أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحث وذلك بإتباع الخطوات التالية لتصميم الاستمارة:

١- الاطلاع على المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث والإطلاع على الوثائق والسجلات المتعلقة بالعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ومحتوى لائحة النظام الأساسي لمديريات الشباب والرياضة عن وزارة الرياضة لسنة ٢٠٠٨ م، وذلك بهدف جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات استمارة الاستبيان.

٢- قام الباحث بإجراء مقابلة شخصية غير مقننة كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمحاور استمارة الاستبيان، وقد تمت المقابلات الشخصية مع كلا من وكيل وزارة الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية، معاون وكيل الوزارة، خبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية، بهدف كيفية تطبيق البحث على المفحوصين من العاملين بالمديرية والتسهيلات من قبل وكيل الوزارة بالتنسيق مع مديرين الإدارات وعلى كيفية الحصول على بيانات العاملين والوثائق التي تحكم العمل بالمديرية.

٣- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية.

- ٤- تحديد المفردات والعبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان.
- ٥- ثم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة أو الموارد البشرية وبلغ عددهم (١٠) خبراء وذلك للتعرف على :

- مناسبة المحاور لموضوع البحث.
- ارتباط العبارات الخاصة بكل محور.
- كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.

انحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بين ٨٠ - ١٠٠% جدول (٢) وذلك بعد حذف بعض العبارات جدول (٢) لكل محور وفقاً لآراء الخبراء ووضعها في صورتها النهائية تمهيداً لتطبيقها مرفق رقم (١).

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة باستمارة الاستبيان (ن = ١٠)

النسبة المئوية	التكرار	المعاملات الإحصائية المحاور	م
٨٠%	٨	الخصائص السلوكية.	١
١٠٠%	١٠	النمط القيادي.	٢
١٠٠%	١٠	فريق العمل.	٣
٨٠%	٨	المناخ التنظيمي.	٤
٩٠%	٩	تصميم الوظيفة وتحدياتها.	٥
٨٠%	٨	نمط اتخاذ القرار.	٦
٩٠%	٩	الموارد تنظيمية.	٧

يوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع البحث الحالي وقد بلغت نسبة الموافقة ما بين ٨٠-

١٠٠% وارتضى الباحثين هذه النسبة لاتفاق الخبراء على المحاور المقترحة وبذلك تم قبول جميع المحاور لاستمارة الاستبيان.

#### - تحديد العبارات :

فى ضوء نتائج استطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان قام الباحثين بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على المسح المرجعى للكتب والمراجع العلمية والعربية والأجنبية المتخصصة فى مجال البحث، وتم عرضها على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها وانتمائها لكل محور من محاور الاستمارة، وإجراء التعديلات على استمارة الاستبيان فى ضوء آراء الخبراء جدول (٣).

#### جدول (٣)

#### المحاور وعدد العبارات باستمارة الاستبيان فى صورتها الأولية والنهائية

م	المحاور	عدد العبارات			النهاية
		المستبعدة بعد الصدق والثبات	المستبعدة بعد الخبراء	تم تعديلها	
١	الخصائص	٢	١	-	٧
٢	النمط القيادي.	٢	١	١	٧
٣	فريق العمل.	٢	٢	-	٧
٤	المناخ التنظيمي.	٣	-	١	٧
٥	تصميم الوظيفة	٢	-	١	٨
٦	نمط اتخاذ القرار.	٢	-	-	٨
٧	الموارد تنظيمية.	١	-	-	٧
	الاجمالى	١٤	٤	٣	٥١

يتضح من جدول (٣) عدد عبارات كل محاور استمارة الاستبيان طبقاً لآراء الخبراء حيث بلغ اجمالى عدد العبارات الاستمارة فى صورتها النهائية (٥١) عبارة بعد الاستبعاد مرفق رقم (٦).

### - الدراسة الاستطلاعية:

فى الفترة من ٢٠١٥/٢/٢م إلى ٢٠١٥/٢/١٧م قام الباحث باختبار الاستبيان ذاته قبل تعميم تطبيقه فى صورته النهائية بإجراء دراسة استطلاعية للاستمارة على عينة عشوائية من الموظفين الغير مشاركين فى عينة البحث الأصلية وكان عددهم (٥٥) وذلك للتأكد من وضوح وسهولة عبارات الاستبيان ومدى استجابة أفراد العينة لمحتويات استمارة الاستبيان.

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

#### الثبات:

#### أ- حساب معامل ثبات الاستبيان:

استخدام الباحث أكثر من أسلوب لحساب ثبات الاستبيان، لذا اتبع الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون، ومعادلة جتمان؛ بالإضافة إلى معامل ثبات ألفا ( $\alpha$  Coefficient) وهذه الطريقة تستخدم فى الاستبيانات التي تشتمل على عبارات يستجيب فيها الفرد لعبارات الاستبيان على ميزان ثلاثي أو خماسي (كما فى الاستبيان الحالي). وتعطي معامل اتساق داخلي لبنية الاستبيان ويسمى أيضا معامل التجانس، بالإضافة إلى التعرف على العبارات التي تؤدي إلى خفض أو رفع معامل الثبات الكلي لأداة القياس عند حذفها؛ ويوضح جدول (٥) حساب معامل الثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان براون، ومعادلة جتمان) ومعامل ثبات ألفا كرونباخ.

#### جدول (٤)

#### ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

م	المحور	التجزئة النصفية	
		سبيرمان	جتمان
	ألفا كرونباخ		

٠.٦٩٨	٠.٨٤١	٠.٧١٠	الخصائص السلوكية	١
٠.٧٦٥	٠.٨٧٢	٠.٨٥٥	النمط القيادي	٢
٠.٦٥٤	٠.٦٨٣	٠.٦٩١	فريق العمل	٣
٠.٧٢٣	٠.٨٠٥	٠.٧٨٤	المناخ التنظيمي	٤
٠.٧٩٢	٠.٨٩٧	٠.٨٢١	تصميم الوظيفة وتحدياتها	٥
٠.٦٩٨	٠.٧٨٨	٠.٧٢٠	نمط اتخاذ القرار	٦
٠.٧٤٠	٠.٨٤١	٠.٩٣٢	الموارد تنظيمية	٧

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان قد تراوحت بين (٠.٧١٠) و(٠.٩٣٢)، وأن معامل ثبات سبيرمان براون تراوح ما بين (٠.٧١٠) و(٠.٩٣٢)؛ وأن معامل ثبات جتمان تراوح ما بين (٠.٦٨٣) و(٠.٨٩٧)، وأن معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوح ما بين (٠.٦٥٤) و(٠.٧٩٢)، مما يدل على أن الاستبيان قيد الدراسة ذو معامل ثبات عال.

ويلاحظ أن هناك بعض العبارات التي حصلت على معامل ارتباط في ألفا كرونباخ في حالة "حذف العبارة" (Scale if item deleted) أعلى من القيمة الناتجة من المحور، ويشترط أن تكون القيمة الناتجة عند حذف العبارة أقل من أو تساوي قيمة ألفا كرونباخ، أي أن العبارة تعمل على خفض قيمة معامل الثبات، مما دعى الباحث إلى حذف هذه العبارات؛ كما في جدول (٦).

جدول (٥)  
معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ عند حذف المفردة)

الموارد تنظيمية	نمط اتخاذ القرار		تصميم الوظيفة وتحدياتها		المناخ التنظيمي		فريق العمل		النمط القيادي		الخصائص السلوكية	
	م	القيمة	م	القيمة	م	القيمة	م	القيمة	م	القيمة	م	القيمة

٠.٦١٣	٦٧	٠.٦١٤	٥٧	٠.٦٠٨	٤٧	٠.٦١٤	٣٧	٠.٦٠٩	٢٦	٠.٦١٧	١٦	٠.٦١١	٦
٠.٦١٠	٦٨	٠.٦٠٩	٥٨	٠.٦٠٣	٤٨	٠.٦١٥	٣٨	٠.٦٠٩	٢٧	٠.٦٠٩	١٧	٠.٦١١	٧
٠.٦٠٤	٦٩	٠.٥٩٩	٥٩	٠.٦١٦	٤٩	٠.٦٠٤	٣٩	٠.٦٢٠	٢٨	٠.٦١٢	١٨	٠.٦١١	٨
٠.٦٠٨	٧٠	٠.٦٠٨	٦٠	٠.٦٠٥	٥٠	٠.٦٠٩	٤٠	٠.٦١٠	٢٩	٠.٦٠٥	١٩	٠.٦٠٠	٩
٠.٦١٢	٧١	٠.٦٠٨	٦١	٠.٦١٠	٥١	٠.٦٠٦	٤١	٠.٦١٨	٣٠	٠.٦١٠	٢٠	٠.٦٠٨	١١
٠.٦١٢	٧٢	٠.٦٠٩	٦٢	٠.٦١٤	٥٢	٠.٦٠٢	٤٢	٠.٦٠٥	٣١	٠.٦١٤	٢١	٠.٦٠٦	١٢
٠.٦١٨	٧٣	٠.٦١٣	٦٣	٠.٦٠٤	٥٣	٠.٦١٥	٤٣	٠.٦٠٢	٣٢	٠.٦٠٤	٢٢	٠.٦١٤	١٣
٠.٦١٣	٧٤	٠.٦١٧	٦٤	٠.٦١١	٥٤	٠.٦١٦	٤٤	٠.٦١١	٣٣	٠.٦٠٥	٢٣	٠.٦١٦	١٤
-	-	٠.٦٠٦	٦٥	٠.٦٠٤	٥٥	٠.٦١٣	٤٥	٠.٦١١	٣٥	٠.٦٠٥	٢٥	٠.٦٠٦	١٥
-	-	٠.٦٠٩	٦٦	٠.٦١٢	٥٦	٠.٦٢٠	٤٦	-	-	-	-	-	-

يتضح من جدول (٥) أنه تم حذف العبارات (١٤، ١٦، ٢٨، ٣٠، ٤٠، ٤٦، ٤٩، ٦٤، ٧٣) حيث كانت قيمها أكبر من قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف المفردة وهي (٠.٦١٥)

صدق الاستمارة: تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

أ- صدق المحتوى:

تم الاعتماد على صدق المحتوى - وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها - حيث تم حذف وتعديل بعض العبارات وفقاً لآراء الخبراء مرفق رقم (١) ؛ ومرفق رقم (٢).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها وبين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان، وبين المحاور وبعضها؛ وذلك بعد حذف العبارات الناتجة من تحليل معامل الثبات، كما هو موضح بجدول (٦)، (٧).

جدول (٦)

معامل الصدق: الصدق المرتبط بمحك (ارتباط المفردة مع الدرجة الكلية

للمحور) (ن=٥٥)

الموارد تنظيمية	نمط اتخاذ القرار	تصميم الوظيفة وتحديداتها	المناخ التنظيمي	فريق العمل	النمط القيادي	الخصائص السلوكية
--------------------	---------------------	-----------------------------	--------------------	------------	------------------	---------------------

م	القيمة												
٦	٠.٤٢٧	١٧	٠.٦١٧	٢٦	٠.٤٩٤	٣٧	٠.٢١٧	٤٧	٠.٦٨٣	٥٧	٠.٤٥٥	٦٧	٠.٦٣٩
٧	٠.٣٠٧	١٨	٠.٤٠١	٢٧	٠.٤٢٥	٣٨	٠.٣٥٣	٤٨	٠.٤٧٠	٥٨	٠.٥٠١	٦٨	٠.٤٤٧
٨	٠.٤٠٧	١٩	٠.٤٩٩	٢٩	٠.٤٢٠	٣٩	٠.٤٢٦	٥٠	٠.٣٣٢	٥٩	٠.٢١١	٦٩	٠.٤٥٣
٩	٠.٥٢٦	٢٠	٠.٥٧٨	٣١	٠.٤٥٦	٤٠	٠.٤٣٢	٥١	٠.٥٨٣	٦٠	٠.٤٦٩	٧٠	٠.٤٩٤
١١	٠.٤٨٦	٢١	٠.٤٣٢	٣٢	٠.٤٢٦	٤١	٠.٥١٧	٥٢	٠.١٦٠	٦١	٠.٥٨٥	٧١	٠.٦٩٨
١٢	٠.٥٢٧	٢٢	٠.٣٩٥	٣٣	٠.٥٣٠	٤٢	٠.٦٨١	٥٣	٠.٥٩٩	٦٢	٠.٦٥٧	٧٢	٠.٣٣٥
١٣	٠.٢٤٠	٢٣	٠.٤٩٣	٣٥	٠.٤٩٤	٤٣	٠.٣٩٣	٥٤	٠.٤٦١	٦٣	٠.٦٢١	٧٤	٠.٤٣٩
١٥	٠.٥٥٤	٢٥	٠.٥٢٦	-	-	٤٥	٠.٤٩٥	٥٥	٠.٦٨٥	٦٥	٠.٣٤٢	-	-
-	-	١٧	٠.٣١٧	-	-	-	-	٥٦	٠.٤٦١	٦٦	٠.٤٩٥	-	-

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٥٣) = (٠.٢٦١)  
يتضح من جدول (٦) أنه تم حذف العبارات (١٣، ٢٠، ٣٧، ٥٢، ٥٩) حيث كانت قيمها أقل من قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

### جدول (٧)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان (الاتساق الداخلي) (ن=٥٥)

الدرجة الكلية	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
٠.٤٠٦	الأول	٠.٦٨٤	٠.٤٢١	٠.٣٦٨	٠.٥٥١	٠.٦٧٣	٠.٦٦٨	٠.٤٠٦
٠.٥١٤	الثاني	٠.٣٨٢	٠.٧٩٨	٠.٤٦٥	٠.٦٦٢	٠.٥٧٣	٠.٤٨٦	٠.٥١٤
٠.٣٥١	الثالث	٠.٤٦٥	٠.٤٨٦	٠.٧٥٥	٠.٦٨٨	٠.٣٥٢	٠.٦٦٨	٠.٣٥١
٠.٦٤٠	الرابع	٠.٦٦٨	٠.٣٧٣	٠.٦٧٣	٠.٤٤٢	٠.٤٠٢	٠.٣٦٨	٠.٦٤٠
٠.٤٥٥	الخامس	٠.٥٩٨	٠.٤٨٨	٠.٥٤٢	٠.٥٨٥	٠.٤٩٨	٠.٥٨٨	٠.٤٥٥
٠.٣٦٨	السادس	٠.٤١٤	٠.٤٦٥	٠.٤٨٦	٠.٦٥٥	٠.٦٩٨	٠.٤٤٢	٠.٣٦٨
٠.٥٦٨	السابع	٠.٣٧٣	٠.٥٧٣	٠.٣٦٨	٠.٤٨٨	٠.٣٧٢	٠.٤٨٦	٠.٥٦٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٥٣) = (٠.٢٦١)  
يوضح جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل محور وبين درجة الاستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

### زمن الإجابة على استمارة الاستبيان :

حيث قام الباحث بتحديد زمن الإجابة على الاستبيان من خلال حساب الزمن التجريبي وهو عبارة عن متوسط زمن أسرع استجابة وأبطأ استجابة للمفحوصين جدول (٨).

#### جدول (٨)

#### حساب زمن الإجابة على استمارة الاستبيان

الزمن المناسب	المجموع	الزمن التجريبي		زمن الإجابة على الاستبيان
		إجابة أسرع مفحوص	إجابة أبطأ مفحوص	
١٥	٣٠	١٨	١٢	

#### تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية :

تم تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية على عينة البحث حيث قام الباحث بتسليم استمارة الاستبيان بشخصه لكل فرد من أفراد العينة على حده وذلك للتعريف بأهمية البحث وطبيعته وتفسير أي استفسارات من جانب المفحوصين وقد تم ذلك في أماكن العمل الرسمية أي من خلال الزيارات الميدانية للمديرية؛ وقد استغرقت فترة التطبيق من ٢٠١٥/٣/١ إلى ٢٠١٥/٣/٣٠ وتم مراجعة كل استمارة للتأكد من الحصول على جميع الإجابات وتم تفرغ البيانات في كشوف وتسجيلها على الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً، وتم فقد عدد (٨) استمارة أثناء التطبيق.

في ضوء ما أسفرت عنه خطوات تقنين الاستبيان قيد الدراسة توصل الباحث إلى بناء وإعداد الصورة النهائية للاستبيان، ليكون معد للتطبيق والقياس على عينة الدراسة الأساسية، كما هو موضح بجدول (٩).

#### جدول (٩)

#### الصورة النهائية للاستبيان

المحاور	عدد	أرقام العبارات	الدرجة المخصصة
---------	-----	----------------	----------------

الأقصى	الأدنى	العبارات	
(٣٥)	(٧)	(من ٦ إلى ١٢)	(٧) المحور الأول: الخصائص السلوكية
(٣٥)	(٧)	(من ١٣ إلى)	(٧) المحور الثاني: النمط القيادي
(٣٥)	(٧)	(من ٢٠ إلى)	(٧) المحور الثالث: فريق العمل
(٤٠)	(٨)	(من ٢٧ إلى)	(٧) المحور الرابع: المناخ التنظيمي
(٤٠)	(٨)	(من ٣٤ إلى)	(٨) المحور الخامس: تصميم الوظيفة
(٤٠)	(٨)	(من ٤٢ إلى)	(٨) المحور السادس: نمط اتخاذ القرار
(٣٥)	(٧)	(من ٥٠ إلى)	(٧) المحور السابع: الموارد تنظيمية
(٢٦٠)	(٥١)	(٥١)	المجموع

يتضح من جدول (٩) أن الخصائص النهائية للاستبيان تتضح فيما يأتي:

- يتضمن الاستبيان مجموعة من التعليمات موجهة للمفحوصين.
- يشتمل الاستبيان على (٥١) عبارة يقابلها ميزان تقدير خماسي.
- تتراوح الدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٥١) درجة كحد أدنى، و(٢٦٠) درجة كحد أقصى.

#### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الأساسية داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) الإصدار (٢٢) مستعيناً بالمعاملات اللابارامترية التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية.
- التجزئة النصفية لسيرمان براون وجتمان.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- معامل ارتباط بيرسون.
- النسبة الترجيحية.

- ٢٤

## تفريغ الاستمارة :

صم الباحث استمارة تفريغ خاصة للبيانات للاستخدام بعد تطبيق البحث في تفريغ الآراء المختلفة لعينة البحث وذلك لسهولة حساب التكرارات بحيث يمكن حساب النسبة المئوية لكل عبارة ولكل عينة لكي يمكن التعليق على العبارات.

## الدراسة الأساسية :

تم تطبيق استمارة الاستبيان قيد البحث على جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية عينة البحث في الفترة من ٢٠١٥/٣/١م الى ٢٠١٥/٣/٣٠م.

عرض ومناقشة النتائج :

## \* المحور الأول : الخصائص السلوكية

## جدول (١٠)

نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الأول (الخصائص السلوكية) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا	
٦	٦٩	٦٥	٥٧	٥٥	٧٩	٥٩.٣٨	٦	٥.٧٨٥	
٧	١٠٨	٦٦	٣٥	٤٦	٧٠	٦٥.٩١	٤	٤٨.٢٤٦	
٨	٩٤	٤٥	١١٦	٢٨	٤٢	٦٧.٤٥	٢	٨٨.٣٠٨	
٩	١٣٩	٦٥	٦٢	٢٨	٣١	٧٥.٥٧	١	١٢٣.٢٣١	
١٠	٨٦	٤٣	١٣٥	٢٥	٣٦	٦٧.٢٦	٣	١٢٧.١٦٩	
١١	٨٣	٧٣	٤٦	٤١	٨٢	٦٢.٠٩	٥	٢٤.٨٣١	
١٢	٥٠	٢٢	١٦٢	٢١	٧٠	٥٧.٦٠	٧	٢٠٦.٨٣١	
						٦٥.٠٤	النسبة الترجيحية للمحور الأول		

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩)

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (٢٠٦,٨٣١) و(٥,٧٨٥) ؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٧٥,٥٧%) و(٥٧,٦٠%)؛ وأن

أعلي نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الأول هي عبارة رقم (٩) بنسبة (٧٥,٥٧%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الأول هي عبارة رقم (١٢)، بنسبة (٥٧,٦٠%).

وهو ما يوضح اتفاق عينة البحث على أهمية بعض العوامل السلوكية لزيادة الأداء الابتكاري للعاملين كمقاومة تدخل الآخرين في شئون الغير ومعرفة المسؤوليات والسلطات لكل منهم لعدم تداخل الاختصاصات، وكذلك تطبيق روح القانون وعدم التمسك بالقواعد والقوانين حتى لو كانت ضد مصلحة العمل العليا.

ويتفق ذلك مع نتائج "أحمد محمد قطب" (٢٠٠١م) (٣) الى انه يجب ان يكون هناك توافق تام بين قدرات ومهارات الافراد ومتطلبات العمل من حيث الكم ودرجة الصعوبة. (٣، ٦٦)

ويتفق ايضا مع نتائج "البنى محمود سنوسي" (٢٠٠٧م) (١٢) بان وضع هيكل تنظيمي جيد للمؤسسة الرياضية موضحا كافة الاختصاصات والواجبات الخاصة بكل فرد في المؤسسة الرياضية، كما يوضح المسار الوظيفي لكل عامل ومستقبل المهني مما يؤدي الى الاستقرار النفسي ودعم العوامل السلوكية الايجابية التي تدعم دورها الاداء الابتكاري للعاملين. (١١٨، ١٢)

ويرى الباحث أن معظم العاملين يميلون إلى مقاومة تدخل الآخرين في شئونهم مما يدل على ضرورة وجود بعض الظواهر السلوكية التي تعمل على تدعيم الأداء الابتكاري للعاملين حيث حصلت تلك العبارات على أعلى أهمية نسبية وحصلت على نسبة اتفاق بلغت ٧٥%.

### جدول (١١)

نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثاني (النمط القيادي)  
(ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا
١٣	١٨	٣١	٩٤	١٥١	٣١	٥١.٠٢	٥	١٩٦.٢٨
١٤	٣٢	٣٤	٤٣	٥٣	١٦٣	٤٢.٧١	٧	١٨٨.٩٥
١٥	٥٠	١٤٦	٤٦	٣٦	٤٧	٦٧.١٤	٢	١٢٧.٨٨
١٦	٣٤	٣٧	٦٠	١٣٢	٦٢	٥٠.٧١	٦	٩٦.٤٣
١٧	٤٩	١٣٩	٥٦	٣٨	٤٣	٦٦.٩٥	٣	١٠٨.٠٩
١٨	١٠٥	٩٠	٥١	٤٣	٣٦	٧١.٣٨	١	٥٧.٦٣
١٩	٤٦	١١٦	٧٨	٤٢	٤٣	٦٤.٩٢	٤	٦٣.٧٥
						٥٩.٢٦	النسبة الترجيحية للمحور الثاني	

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩)  
يتضح من جدول (١١) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (١٩٦.٢٨) و (٥٧.٦٣)؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٧١.٣٨%) و (٤٢.٧١%)؛ وأن أعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الثاني هي عبارة رقم (١٨) بنسبة (٧١.٣٨%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الثاني هي عبارة رقم (١٤)، بنسبة (٤٢.٧١%).

وتتفق النتائج السابقة مع ما ذكرته "عبلة حامد احمد حجازي" (٢٠١١م) (٧) بان وجود نظم جيدة للاتصالات داخل المنظمة خاصة الاتصالات الافقية بين الوحدات التنظيمية والاتصالات الراسية من اسفل لاعلى تضمن وصول اراء ومقترحات العاملين فى القضايا التى تخص العمل، وكذلك توصيل قضاياهم الشخصية لرؤسائهم؛ لان مراعاة العلاقة الانسانية له بالغ الاثر على الحالة النفسية للعاملين وزيادة الاداء الابتكارى لهم. (٧ : ١٩٥)

وتختلف النتائج السابقة مع ما ذكره "عز الدين محمد احمد" (٢٠٠١م) (٨) بان اعتماد القادة على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرار وتقييمه؛ وقله اهتمام القادة بتوطيد علاقاتهم الاجتماعية مع المرؤوسين. (٨ : ٦٠)

وتضيف "سوسن احمد" (١٩٩٥م) (٥) أن الأنماط القيادية المختلفة بما يتولد عن كل منها من مناخ تنظيمي قادرة على تحقيق رضا وظيفي ولكن بدرجة مختلفة، وكذلك فإن النمط القيادي قد يدخل في توليفته احد المتغيرات أو العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي، وبالتالي تؤدي إلى تنمية وإبراز الأداء الابتكاري للعاملين. (٥: ٧٢)

ويرجع الباحث ذلك الى ان العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر ايجابيا على ادراك المرؤوسين للمناخ النفسى الذى يخلقه المدير او الرئيس المباشر لىسمح بدرجة من الاستقلالية او الحرية فى اتخاذ القرارات مما يساعد على التشكيل الجديد لانماط السلوك الابتكارى للمرؤوسين وبالتالي مستوى ادائهم الابتكارى.

### جدول (١٢) نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثالث (فريق العمل) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا <sup>٢</sup>
٢٠	٤٧	١٢٨	٦١	٤٦	٤٣	٦٥.٥٤	٢	٧٩.٢٩
٢١	٤٧	١٢٣	٥٠	٦٦	٣٩	٦٤.٤٩	٤	٧٠.٦٢
٢٢	٤٨	٤٣	٥٣	١٥٢	٢٩	٥٥.٦٣	٥	١٥٠.٤٩
٢٣	٩٧	١١٢	٦٢	٢٣	٣١	٧٣.٦٠	١	٩٤.٨٠
٢٤	١٠٥	٥٥	٤٢	٦٥	٥٨	٦٥.١٧	٣	٣٥.٠٥
٢٥	٤٠	٢٨	٥٩	١٣٨	٦٠	٥٠.٧٧	٧	١١٣.٦٠
٢٦	٥٥	٤١	٥٥	١٢٣	٥١	٥٥.٤٥	٦	٦٦.٧١
						٦١.٥٢	النسبة الترجيحية للمحور الثالث	

قيمة كا<sup>٢</sup>ج (٤،٤،٠٠) قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩)  
يتضح من جدول (١٢) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (١٥٠.٤٩) و(٣٥.٠٥)؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٧٣.٦٠%) و(٥٠.٧٧%)؛ وأن

أعلي نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الثالث هي عبارة رقم (٢٣) بنسبة (٧٣.٦٠%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الثالث هي عبارة رقم (٢٥) بنسبة (٥٠.٧٧%).

وهو ما يوضح اتفاق معظم عينة البحث على أن الزملاء فى العمل تتنوع أفكارهم واتجاهاتهم ومهاراتهم وان فريق العمل يتقبل الأفكار الجديدة والمفيدة، ويرجع الباحث ذلك إلى أن عدم وجود تبديل فى فرق العمل أو تغيير تنشأ علاقة وطيدة بينهم لطول الفترة الزمنية التى يقضونها مع بعض.

ويتفق ذلك مع ما ذكره "فؤاد محمود محمد عبد الباقي" (٢٠٠٤م) (١٠) انه كلما كان فريق العمل متعاون ومخلص فى انجاز اعمالهم الموكله اليهم بشكل جيد يخلق مناخا من الرضا بين الزملاء والذى ينعكس تاثيره على المناخ العام للمديرية وبالتالي على الاداء الابتكارى للعاملين. (١٠: ٣٦٧)

ويضيف "أحمد محمد قطب" (٢٠٠١م) (٣) بضرورة الاهتمام بوجود روح الفريق الواحد بين الافراد والتعاون بينهم وبالتالي تنمية وتدعيم العمل الجماعى. (٣: ٦٦)

ويضيف أيضاً "عبد الحميد عبد الفتاح المغربى" (٢٠٠٧م) (٦) أن فريق العمل الفعال يتكون من مجموعة من الأعضاء ذوى المهارات والخبرات والقدرات- ويتشابهون فى مفاهيمهم وقيمهم - فضلا عن وجود قدر مناسب من التنوع والاختلاف فى هذه القيم والمفاهيم. (٦: ٢٠٦)

ويرجع الباحث ذلك الى انه عندما تكون هناك فكرة جيدة معروفة ودعمتها جماعة العمل فانه ليس من السهل التصويت ضدها، وهذا يساعد على قبولها، وفى المناخ الذى يساعد عضو الجماعة فلن تكون هناك منافسة ضارة للزملاء تقف ضد ظهور افكار جديدة، ان تشجيع جماعة العمل ومساندتها تقلل مخاطرة الابتكار بالنسبة للفرد حيث سيتم المشاركة فى مسئولية

الافكار الجديدة بين جماعة العمل من خلال تشجيعهم للافكار الجديدة، كما ان المشاركة فى عملية خلق الافكار سوف تسهل القبول والتنفيذ او التطبيق الناجح للافكار الابتكارية.

جدول (١٣)  
نتائج (كا<sup>١</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الرابع (المناخ التنظيمي) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا
٢٧	٤٥	٥٢	٧٨	٩٤	٥٦	٥٦.٠٦	٤	٨٩.٧٨
٢٨	١٣٢	٦٠	٤٤	٣٨	٥١	٧١.٣٢	١	٩٠.٤٦
٢٩	٤١	٤٤	٣٠	٧٩	١٣١	٤٦.٧٧	٧	١٠٤.٥٢
٣٠	٦٢	٦٤	٥٤	٦١	٨٤	٥٧.٤٨	٣	٧.٨٢
٣١	٩١	٦٥	٥٩	٤٦	٦٤	٦٤.٤٩	٢	١٦.٥٢
٣٢	٥٩	٥١	٢٤	٨٠	١١١	٥١.٨٢	٥	٦٥.٤٥
٣٣	٤٢	٣٩	٤٤	١١٠	٩٠	٤٩.٧٢	٦	٦٦.٠٩
						٥٦.٨١	النسبة الترجيحية للمحور الرابع	

قيمة (كا<sup>١</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩) يتضح من جدول (١٣) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (١٠٤.٥٢) و(٧.٨٢)؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٧١.٣٢%) و(٤٦.٧٧%)؛ وأن أعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الرابع هي عبارة رقم (٢٨) بنسبة (٧١.٣٢%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الرابع هي عبارة رقم (٢٩) بنسبة (٤٦.٧٧%).

وهو ما يوضح اتفاق عينة البحث على أن طبيعة نشاط المنظمة تتطلب أفكار جديدة ومفيدة ويرجع الباحث ذلك إلى أن طبيعة نشاط مديرية الشباب والرياضة عموماً تتطلب الإبداع والابتكار لأنها تتعامل مع قطاع كبير من

الشباب بالمحافظة، وان نشاطها يتميز بالتغير والتنوع، وكذلك اتفق معظم أفراد عينة البحث على أن الاتصالات بالمنظمة تعمل على توزيع أو نشر الأفكار الجديدة.

ويرى الباحث أن معظم العاملين اجمعوا على انه لا توجد مرونة فى تطبيق القواعد واللوائح بالمنظمة ويرجع هذا إلى شبح البيروقراطية المسيطر على معظم منظمات الدولة والخوف من اتخاذ القرارات التى تشجع الأفكار الجديدة، وكذلك اجمع معظم العاملين على ان ليس لديهم مساحة كافيه من الحرية لاستخدام التقييم الخاص به ؛ وهذا ما يؤكد على الأسلوب الادارى الغير مرن فى التعامل مع المرؤوسين من قبل المديرين.

حيث ان وجود اللوائح ضرورة لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الانسانى، الا ان التمسك الحرفى بنصوص هذه اللوائح والميل الى التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكارية وعلى الطموح والانجاز لدى الافراد بالمنظمة، ان البيروقراطية هى عدو الابتكار، فبينما البيروقراطية مهمه للنمط البيروقراطى، الا انها ايضا كثيرا ما تكون ضد السلوك والاداء الابتكارى. (١٥ : ٥١٦)

وتتفق النتائج السابقة مع ما ذكره "علاء الدين عبد الغنى محمود" (١٩٩١م) (٩) بان المدير المصرى يميل بصفة عامه فى القطاعين إلى الرغبة فى أداء عمل محدد بدقة ووضوح وطبقا لقواعد وإجراءات محددة ومكتوبة، ويحاول بقدر الإمكان تجنب تحمل مسئولية عمل يؤديه من فكرة وإبداعه.

ويذكر ايضا "احمد عبده حسن عبد الوارث" (٢٠٠٦م) (٢) انه يجب على القادة الاداريين خلق جو يجعل الافراد يعبرون عن انفسهم بوضوح وصراحه وتراعى فيها العلاقات الانسانية بين القادة والعاملين بالمنظمة الرياضية، وكذلك عقد اجتماعات دورية مستمرة للعاملين حتى يشعر باهميتهم فى العمل وبانهم جزء من التنظيم. (٩١، ٢)

ويضيف "احمد محمد قطب" (٢٠٠١م) (٣) انه يجب على القادة (الرؤساء) فى العمل تهيئة مناخ تنظيمى جيد ومناسب بعنصرة المختلفة والذى يراعى فيه العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين للعاملين بالمنظمة (المؤسسة) لرف درجة الرضا عن العمل لديهم حتى يودى بالتالى الى زيادى كفاءتهم فى العمل وزيادة الانجاز والتحصيل والقدرة الابتكارية. (٦٦، ٣)

ويضيف ايضا "عبد الحميد عبد الفتاح المغربى" (٢٠٠٧م) (٦) من الأخطاء الشائعة عند اتخاذ القرارات هو عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار، وكذلك التسرع فى اختيار احد البدائل دون التأكد انه هو الأفضل من الخيارات محل البحث. (٦ : ٢٧)

#### جدول (١٤)

نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الخامس (تصميم الوظيفة وتحدياتها) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا
٣٤	٣٥	٢٣	١٦	٨٢	١٦٩	٣٩.٨٨	٨	٢٤٨.٧٧
٣٥	١٥٩	٩٣	٢٠	٢٥	٢٨	٨٠.٣١	١	٢٢٤.٨٣
٣٦	١٤٣	٩٥	٢١	٣٢	٣٤	٧٧.٢٩	٢	١٦٨.٧٧
٣٧	٤٩	٤٩	٩٣	١٠٠	٣٤	٥٨.٧١	٥	٥٣.٥٧
٣٨	١١١	١١٠	٣٥	٣٣	٣٦	٧٣.٩٧	٤	١٠٦.٢٥
٣٩	٥٧	٥٦	٢٤	٩٦	٩٢	٥٣.٢٣	٦	٥٤.٠٩
٤٠	١٤٤	٦٩	٣٤	٣٦	٤٢	٧٤.٥٨	٣	١٣٢.١٢
٤١	٥٥	٣٧	٣٤	١٠٨	٩١	٥١.٢٠	٧	٦٧.٢٣
						٦٣.٦٥		
النسبة الترجيحية للمحور الخامس								

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩)

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تتراوح بين (٢٤٨.٧٧) و(٥٣.٥٧)؛ وتراوح النسبة الترجيحية بين (٨٠.٣١%) و(٣٩.٨٨%)؛ وأن

أعلي نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الخامس هي عبارة رقم (٣٥) بنسبة (٨٠.٣١%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور الخامس هي عبارة رقم (٣٤) بنسبة (٣٩.٨٨%).

وهو ما يوضح اتفاق عينة البحث على أن العاملين يواجهون العديد من التحديات والمواقف الغير متوقعة في عملهم ؛ ويرجع الباحث ذلك الى انه كلما شملت الوظيفة العديد من التحديات والمواقف المتغيرة والمتعددة، فهذا يؤدي الى زيادة دافعية الفرد للعمل وربما تحسين ادائه الابتكاري بشكل افضل، اما اذا كانت الوظيفة بسيطة وروتينية، فقد يكون ذلك من معوقات تنمية السلوك والاداء الابتكاري حيث يرتبط اداء الوظيفة بقيود واجراءات محددة يلتزم بها الفرد في ادائه لوظيفته.

وكذلك اتفق معظم أفراد عينة البحث على أنهم لا يستطيعون تحديد (الاختصاصات، المسؤوليات، المهام) بدقة من البداية للنهاية في عملهم، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم وجود تحديد واضح لمسئوليات وسلطات وواجبات الوظيفة نتيجة عدم وجود بطاقة الوصف الوظيفي.

ويتفق ذلك مع ما ذكره "فؤاد محمود محمد عبد الباقي" (٢٠٠٤م) (١٠) ان وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي الى تحديد المسؤوليات والسلطات والادوار التي يقوم بها العاملين داخل المديرية وهذا يؤدي الى التزام العاملين بالعمل والحيلولة دون التداخل بين الاختصاصات ومنع التنازل في الصلاحيات وكذلك يعمل على تحقيق الاهداف الموضوعية والتوازن والتنسيق بين الانشطة في الادارات والاقسام المختلفة والاستخدام الامثل للموارد البشرية. (١٠، ٣٦٤)

ويضيف أمين الساعاتي (١٩٩٨م) (٤) أن الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال أظهرت أن التخصص الزائد في العمل وتتميطه يؤديان إلى زيادة درجة عدم الرضا بين العاملين وذلك بسبب أدائهم لأعمال لا يثير نوعاً من الحماس والتحدى لهم، كما تقتصر إلى التنوع فضلاً عن عدم توافر

الفرصة لاتخاذ قرارات أو تصرفات ذات قيمة وأهمية، إلى جانب إثارة هذه الأعمال التكرارية لنوع من الضجر أو السام نتيجة الرتابة في أدائها، وهذا كله يعيق الأداء الابتكاري للعاملين. (٤ : ١٣٥)

### جدول (١٥)

نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور السادس (نمط اتخاذ القرار) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا
٤٢	٤٣	٢٠	٢٠	٥٥	١٨٧	٤٠.١٢	٧	٣٠٠.٢٨
٤٣	٥٨	٣٧	٢٤	١٤٠	٦٦	٥٢.٦٨	٦	١٢٥.٢٣
٤٤	١٤١	٩٥	٢٣	٣١	٣٥	٧٦.٩٨	١	١٦١.٤٨
٤٥	٧١	٤٥	٢٤	١٠٧	٧٨	٥٥.٣٢	٥	٦٢.٣١
٤٦	١٤٨	٨٢	١٤	٣٧	٤٤	٧٥.٥٧	٢	١٦٩.٢٩
٤٧	١٣٧	٤٦	١٣	٨٣	٤٦	٦٨.٩٢	٣	١٣٧.٤٥
٤٨	١٠٥	٧٩	٣٥	٦١	٤٥	٦٨.٤٩	٤	٤٧.٨٨
٤٩	٣٨	٥٥	١٦	٨٣	١٣٣	٤٦.٥٨	٧	١٢٥.٨٢
						٦٠.٥٨	النسبة الترجيحية للمحور السادس	

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩) يتضح من جدول (١٥) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (٣٠٠) و(٤٧.٨٨)؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٧٦.٩٨%) و(٤٠.١٢%)؛ وأن أعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور السادس هي عبارة رقم (٤٤) بنسبة (76.98)، وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور السادس هي عبارة رقم (٤٢)، بنسبة (٤٠.١٢%).

وهو ما يوضح اتفاق عينة البحث على أهمية الاسترشاد باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار ولكن ليس ضرورة تطبيقها كما هي فلا بد تطبيق مبدأ المرونة في التنفيذ مع الأخذ باللوائح والقوانين لتنظيم العمل وليت لتعطيل العمل، وكذلك عند اتخاذ القرار وحل موقف ما يجب الأخذ برؤية شاملة للموقف

وحصر جميع احتمالاته قبل اتخاذ القرار للوصول إلى أفضل الاحتمالات والبدائل المتاحة لحل الموقف.

ويرى الباحث أن معظم العاملين يميلون إلى البعد عن اتخاذ القرارات ودراسة الموقف وتحليله لإيجاد كافة الحلول المناسبة لما يواجهه من مشكلات، وكذلك الخوف من الفشل أو اتخاذ قرارات مخاطره، ويرجع الباحث ذلك إلى الأسلوب الإداري المتبع بالعقاب الذي جعل جميع العاملين يخافون من اتخاذ أى قرار يضر بمستقبلهم الوظيفي وعدم تشجيع المديرين لطرح الأفكار الجديدة.

وتتفق النتائج السابقة مع ما ذكره "عز الدين محمد احمد" (٢٠٠٢م) (٨) بان اعتماد القادة على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرار وتقييمه وكذلك قلة اهتمام القادة بتوطيد علاقاتهم الاجتماعية مع المرؤوسين، وان هناك قصور فى التنسيق والتعاون بين أعضاء مجالس إدارات لاتخاذ القرار. (٨) : (٣٠)

ويذكر ايضا "أحمد عبده حسن عبد الوارث" (٢٠٠٦م) (٢) انه لا بد من مشاركة العاملين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتدعيم روح الفريق الواحد، مع الاهتمام باتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار مع التاكيد على متابعة وتقييم القرار المتخذ حتى يكون فعالا وقادرا على تحقيق الاهداف. (٢) : (٩٢)

وتذكر ايضا "عبلة حامد احمد حجازى" (٢٠١١م) (٧) بانه يجب السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم للمشاكل التى تواجههم ودعوة جميع الرؤساء لمرؤوسيههم للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تخص جماعات العمل التى ينتمون اليها. (٧، ١٩٥)

ويضيف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربى" (٢٠٠٧م) (٦) من الأخطاء الشائعة عند اتخاذ القرارات هو عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة

بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار، وكذلك التسرع في اختيار احد البدائل دون التأكد انه هو الأفضل من الخيارات محل البحث. (٦ : ٢٧)

### جدول (١٦)

نتائج (كا<sup>٢</sup>) والنسبة الترجيحية للاستجابة على المحور السابع (الموارد تنظيمية) (ن=٣٢٥)

رقم العبارة	موافق جداً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	النسبة الترجيحية	الترتيب	كا
٥٠	٤٢	٤١	٤٨	٨٩	١٠٥	٤٩.٢٩	٤	٥٤.٩٢
٥١	٣٧	٥٤	١٧	٨٦	١٣١	٤٦.٤٦	٦	١٢٣.١٧
٥٢	٤١	٣٥	٢٧	٦١	١٦١	٤٣.٦٣	٧	١٨٦.٩٥
٥٣	١٠٥	٧٢	٣٧	٥٤	٥٧	٦٧.٠٢	١	٤٠.٢٨
٥٤	٥٢	٤١	٣٨	٥٩	١٣٥	٤٨.٦٨	٥	٩٨.٦٢
٥٥	٥٩	٦٧	٥٢	٨١	٦٦	٥٨.٢٨	٢	٧.١٧
٥٦	٦٨	٦٥	٣٣	٨٧	٧٢	٥٨.١٥	٣	٢٤.٠٩
						٥٣.٠٧	النسبة الترجيحية للمحور السادس	

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٤) = (٩.٤٩) يتضح من جدول (١٦) أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) تراوحت بين (١٨٦.٩٥) و(٧.١٧)؛ وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٦٧.٠٢%) و(٤٣.٦٣%)؛ وأن أعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور السابع هي عبارة رقم (٥٣) بنسبة (٦٧.٠٢%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة في المحور السابع هي عبارة رقم (٥٢) بنسبة (٤٣.٦٣%).

وهو ما يوضح اتفاق معظم عينة البحث على أن ظروف العمل السيئة تعيقهم من أداء عملهم، وكذلك جاءت ظروف العمل ملائمة بالنسبة لطبيعة عملي بنسبة كبيرة تدل على رضا العاملين عن ظروف العمل الخاصة بهم.

حيث أن معظم العاملين اجمعوا على أن ليس لدى المنظمة أى تسهيلات مادية مخصصة لتنمية الأفكار المبتكرة، وكذلك ليس لديها أى أموال مخصصة لتنمية الأفكار المبتكرة، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم الرؤية الشاملة من بعض المديرين إلى أهمية الإبداع والابتكار فى التخطيط والتنفيذ للأعمال ولما لها من دور كبير فى تطوير الخطط الخاصة بالمديرية.

ويرى الباحث ان توافر الموارد التنظيمية المخصصة للابتكار هو دليل على فلسفة ادارة المنظمة نحو تشجيع الابتكار والابداع التنظيمى، وهذه الفلسفة تمتد الى جميع المستويات الادارية مما يخلق مناخا مناسباً لتنمية الاداء الابتكارى.

وتتفق النتائج السابقة مع ما ذكره "البنى محمود سنوسى" (٢٠٠٧م)

(١٢) بان بأنه يجب عقد اجتماعات دورية ومستمرة للعاملين بالمؤسسة الرياضية لحثهم على انجاز وتطوير الأعمال المنوطة بهم وكذلك الابتكارية منها فى العمل مما يساعد على الارتقاء بالمؤسسة وكذلك شعور العاملين بأهميتهم فى العمل وبأنهم جزء لا يتجزأ من الكيان التنظيمى. (١٢ : ٣٠)

ويضيف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربى" (٢٠٠٧م) (٦) انه تسعى

المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة بتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، ومن عوامل جودة حياة العمل هى توفير بيئة عمل صحية وامنة. (٦ : ٢٢٧)

جدول (١٧)  
نتائج متوسط النسبة الترجيحية للمحاور

الترتيب	النسبة الترجيحية	المحاور
١	٦٥.٠٤	النسبة الترجيحية للمحور الأول: الخصائص السلوكية
٥	٥٩.٢٦	النسبة الترجيحية للمحور الثاني: النمط القيادي
٣	٦١.٥٢	النسبة الترجيحية للمحور الثالث: فريق العمل
٦	٥٦.٨١	النسبة الترجيحية للمحور الرابع: المناخ التنظيمي
٢	٦٣.٦٥	النسبة الترجيحية للمحور الخامس: تصميم الوظيفة وتحدياتها
٤	٦٠.٥٨	النسبة الترجيحية للمحور السادس: نمط اتخاذ القرار
٧	٥٣.٠٧	النسبة الترجيحية للمحور السابع: الموارد تنظيمية

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة الترجيحية تراوحت بين (٦٥.٠٤%) و(٥٣.٠٧%)؛ وأن أعلى نسبة ترجيحية حصل عليها هو المحور (الأول) بنسبة (٦٥.٠٤%)؛ وأقل نسبة ترجيحية حصلت عليها هو المحور (السابع) بنسبة (٥٣.٠٧%).

وهو ما يوضح اتفاق معظم عينة البحث على أن الخصائص السلوكية هي من اهم العوامل التي تؤثر على الاداء الابتكارى للعاملين وكذلك الموارد التنظيمية اخر العوامل التي تؤثر على الاداء الابتكارى للعاملين.

ثالثا : قياس العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين العوامل المؤثرة فى الأداء الابتكارى

لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول (الخصائص السلوكية، النمط القيادي، فريق العمل، المناخ التنظيمي، تصميم الوظيفة وتحدياتها، نمط اتخاذ القرار، الموارد التنظيمية) وأثرها على تنمية الأداء الابتكارى للعاملين تعزى لمتغيرات (الجنس-العمر-المستوى الوظيفي-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة).

جدول (١٨)

قيمة (ت) في متغير الجنس: (ذكر - أنثى) (ن=٣٢٥)

المحاور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)
المحور الأول: الخصائص السلوكية	ذكر	٢١٣	١٩.٣٨	٣.٩١	٠.٨٨
	أنثى	١١٢	١٨.٩٧	٣.٨٧	
المحور الثاني: النمط القيادي	ذكر	٢١٣	٢١.٣٥	٣.٢٢	٠.٧١
	أنثى	١١٢	٢١.٠٨	٣.٣٨	
المحور الثالث: فريق العمل	ذكر	٢١٣	٢٠.٥١	٣.٢٢	٠.٣٠
	أنثى	١١٢	٢٠.٣٩	٣.٣٣	
المحور الرابع: المناخ التنظيمي	ذكر	٢١٣	٢٢.٣٧	٦.٣٣	٠.٧١
	أنثى	١١٢	٢٢.٨٩	٦.١٢	
المحور الخامس: تصميم الوظيفة	ذكر	٢١٣	٢٢.٦٦	٤.٤٤	٠.٦٨
	أنثى	١١٢	٢٢.٣١	٤.٢٥	
المحور السادس: نمط اتخاذ القرار	ذكر	٢١٣	٢٣.٨٤	٣.٩٦	٠.٤٧
	أنثى	١١٢	٢٣.٦٣	٣.٩٠	
المحور السابع: الموارد تنظيمية	ذكر	٢١٣	٢٣.٣٦	٤.٤١	٠.٣٩
	أنثى	١١٢	٢٣.٥٥	٤.١٢	
الاستبيان: الأداء الإبتكاري للعاملين	ذكر	٢١٣	١٥٣.٤٦	١٥.٤٦	٠.٣٥
	أنثى	١١٢	١٥٢.٨٣	١٦.١٣	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢٣) = (١.٩٧) ويتضح من جدول (١٨) أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطى درجات عينة البحث (ذكر، أنثى) بالنسبة للعوامل المؤثرة فى الأداء الإبتكاري للعاملين. وهو ما يوضح اتفاق معظم عينة البحث على أن النوع لا يؤثر على الاداء الإبتكاري للعاملين من حيث ( ذكر ام انثى) وان دل يدل على المساواه بين الرجل والمرآه فى التعينات وتولى المناصب القيادية فى المؤسسات الرياضية.

جدول (١٩)  
قيمة (ف) في متغير العمر: (٢٠-٣٠)، (٣١-٤٠)، (٤١-٥٠)، (٥١)  
(فما فوق) (ن=٣٢٥)

المحاور	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الأول: الخصائص السلوكية	بين المجموعات	٥٧.١٠	٣	١٩.٠٣٢	١.٢٥٧
	داخل	٤٨٥٩.٦٦	٣٢١	١٥.١٣٩	
	المجموع	٤٩١٦.٧٦	٣٢٤		
المحور الثاني: النمط القيادي	بين المجموعات	٦.٢١	٣	٢.٠٧١	٠.١٩٢
	داخل	٣٤٥٨.٠٨	٣٢١	١٠.٧٧٣	
	المجموع	٣٤٦٤.٢٩	٣٢٤		
المحور الثالث: فريق العمل	بين المجموعات	٦.٩٦	٣	٢.٣٢٢	٠.٢١٨
	داخل	٣٤١٧.٩٥	٣٢١	١٠.٦٤٨	
	المجموع	٣٤٢٤.٩١	٣٢٤		
المحور الرابع: المناخ التنظيمي	بين المجموعات	٢٧.٠٢	٣	٩.٠٠٦	٠.٢٢٩
	داخل	١٢٦٣٣.٣٩	٣٢١	٣٩.٣٥٦	
	المجموع	١٢٦٦٠.٤١	٣٢٤		
المحور الخامس: تصميم الوظيفة	بين المجموعات	٧٧.٣١	٣	٢٥.٧٦٩	١.٣٥٤
	داخل	٦١١١.٣٨	٣٢١	١٩.٠٣٩	
	المجموع	٦١٨٨.٦٩	٣٢٤		
المحور السادس: نمط اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٣٩.٥٣	٣	٤٦.٥٠٩	٣.٠٥٨
	داخل	٤٨٨٢.٧٠	٣٢١	١٥.٢١١	
	المجموع	٥٠٢٢.٢٣	٣٢٤		
المحور السابع: الموارد تنظيمية	بين المجموعات	٥١.٦٥	٣	١٧.٢١٦	٠.٩٢٩
	داخل	٥٩٥١.٧٦	٣٢١	١٨.٥٤١	
	المجموع	٦٠٠٣.٤٠	٣٢٤		
الاستبيان: الأداء الإبتكاري للعاملين	بين المجموعات	٢٤٠.١٣	٣	٨٠.٠٤٤	٠.٣٢٤
	داخل	٧٩٣٨٢.١٧	٣٢١	٢٤٧.٢٩٦	
	المجموع	٧٩٦٢٢.٣١	٣٢٤		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢١) = (٢.٦٢)

يتضح من جدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الاستبيان للمجموعات (الأربع) حيث انحصرت قيمة ف المحسوبة بين (٣.٠٥٨) إلى (٠.٩٢٩) وكانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ما عدا (نمط اتخاذ القرار) فدالة إحصائياً.

ويرجع الباحث ان (اتخاذ القرار) هو المحور الوحيد الى يتاثر (بالعمر) الى انه ربما كان لنظام التعليم تاثير على اسلوب الفرد فى حل المشكلات واتخاذ القرارات، فهذا النظام يعلمنا ان هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات وينمو ذلك مع مختلف مراحل عمر الفرد ويؤدى الى عدم تطوير القدرات الخاصة بتحديد المشكلات ورؤية العلاقات او التفرقه بين السبب والنتيجة وبالتالي يكون ادراك الفرد لحل المشكلة محدود بسبب الخبرات السابقة.

### جدول (٢٠)

قيمة (ف) في متغير المسمى الوظيفي: (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف) (ن=٣٢٥)

المتغير	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الأول: الخصائص السلوكية	بين المجموعات	٤٤.٦٠	٣	١٤.٨٦٧	٠.٩٧٩
	داخل	٤٨٧٢.١٦	٣٢١	١٥.١٧٨	
	المجموع	٤٩١٦.٧٦	٣٢٤		
المحور الثانى: النمط القيادي	بين المجموعات	٣٥.٠٢	٣	١١.٦٧٤	١.٠٩٣
	داخل	٣٤٢٩.٢٧	٣٢١	١٠.٦٨٣	
	المجموع	٣٤٦٤.٢٩	٣٢٤		
المحور الثالث: فريق العمل	بين المجموعات	٧٩.٦٣	٣	٢٦.٥٤٣	٢.٥٤٧
	داخل	٣٣٤٥.٢٨	٣٢١	١٠.٤٢١	
	المجموع	٣٤٢٤.٩١	٣٢٤		
المحور الرابع: المناخ التنظيمى	بين المجموعات	٩.٩٢	٣	٣.٣٠٥	٠.٠٨٤
	داخل	١٢٦٥.٥٠	٣٢١	٣٩.٤١٠	
	المجموع	١٢٦٦.٤١	٣٢٤		

## تابع جدول (٢٠)

قيمة (ف) في متغير المسمى الوظيفي: (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف) (ن=٣٢٥)

المحاور	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الخامس: تصميم الوظيفة وتحدياتها	بين المجموعات	٣٨١.٢١	٣	١٢٧.٠٧١	٧.٠٢٤
	داخل	٥٨٠٧.٤٨	٣٢١	١٨.٠٩٢	
	المجموع	٦١٨٨.٦٩	٣٢٤		
المحور السادس: نمط اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٩.٠٠	٣	١٦.٣٣٤	١.٠٥٤
	داخل	٤٩٧٣.٢٢	٣٢١	١٥.٤٩٣	
	المجموع	٥٠٢٢.٢٣	٣٢٤		
المحور السابع: الموارد تنظيمية	بين المجموعات	٣٩.٨١	٣	١٣.٢٦٨	٠.٧١٤
	داخل	٥٩٦٣.٦٠	٣٢١	١٨.٥٧٨	
	المجموع	٦٠٠٣.٤٠	٣٢٤		
الاستبيان: الأداء الابتكاري للعاملين	بين المجموعات	١٨١٨.١٩	٣	٦٠٦.٠٦٤	٢.٥٠٠
	داخل	٧٧٨٠.٤.١١	٣٢١	٢٤٢.٣٨٠	
	المجموع	٧٩٦٢٢.٣١	٣٢٤		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢١) = (٢.٦٢)

يتضح من جدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الاستبيان للمجموعات الأربع حيث انحصرت قيمة ف المحسوبة بين (٧.٠٢٤) إلى (٠.٧١٤) وكانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). ما عدا (تصميم الوظيفة وتحدياتها) فدالة إحصائياً

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات عينة البحث (متغير المسمى الوظيفي) بالنسبة للعوامل المؤثرة فى الأداء الابتكاري للعاملين؛ ما عدا (تصميم الوظيفة وتحدياتها) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً. التصميم الوظيفة بياثر فيها.

ويرجع الباحث لظهور علاقة بين (المسمى الوظيفي) وبين محور (تصميم الوظيفة وتحدياتها) الى طبيعة العمل الادارى فى الواقع العملى ومشكلاته بينما الذين يشغلون وظائف مختلفة فى المسميات والمجموعات الوظيفية فقد لا يواجهون مشكلات وتحديات كالتى يواجهها شاغلى الوظائف بمختلف المستويات الادارية.

### جدول (٢١)

قيمة (ف) في متغير المستوى الادارى: (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية) (ن=٣٢٥)

المتغير	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الأول: الخصائص السلوكية	بين المجموعات	٢٨.٨٥	٢	١٤.٤٢٥	٠.٩٥٠
	داخل المجموعات	٤٨٨٧.٩١	٣٢٢	١٥.١٨٠	
	المجموع	٤٩١٦.٧٦	٣٢٤		
المحور الثانى: النمط القيادي	بين المجموعات	٢٦.٤٤	٢	١٣.٢٢١	١.٢٣٨
	داخل المجموعات	٣٤٣٧.٨٥	٣٢٢	١٠.٦٧٧	
	المجموع	٣٤٦٤.٢٩	٣٢٤		
المحور الثالث: فريق العمل	بين المجموعات	٧٩.٥٩	٢	٣٩.٧٩٦	٣.٨٣١
	داخل المجموعات	٣٣٤٥.٣٢	٣٢٢	١٠.٣٨٩	
	المجموع	٣٤٢٤.٩١	٣٢٤		
المحور الرابع: المناخ التنظيمى	بين المجموعات	٩.٨٤	٢	٤.٩١٨	٠.١٢٥
	داخل المجموعات	١٢٦٥٠.٥٨	٣٢٢	٣٩.٢٨٨	
	المجموع	١٢٦٦٠.٤١	٣٢٤		
المحور الخامس: تصميم الوظيفة وتحدياتها	بين المجموعات	٣٧١.٤٩	٢	١٨٥.٧٤٤	١٠.٢٨٢
	داخل المجموعات	٥٨١٧.٢٠	٣٢٢	١٨.٠٦٦	
	المجموع	٦١٨٨.٦٩	٣٢٤		

تابع جدول (٢١)  
قيمة (ف) في متغير المستوى الادارى: (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى-  
الإدارة التنفيذية) (ن=٣٢٥)

المحاور	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور السادس: نمط اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٨.٩٧	٢	٢٤.٤٨٤	١.٥٨٥
	داخل المجموعات	٤٩٧٣.٢٦	٣٢٢	١٥.٤٤٥	
	المجموع	٥.٠٢٢.٢٣	٣٢٤		
المحور السابع: الموارد تنظيمية	بين المجموعات	٣.٢٣	٢	١.٦١٧	٠.٠٨٧
	داخل المجموعات	٦.٠٠٠.١٧	٣٢٢	١٨.٦٣٤	
	المجموع	٦.٠٠٣.٤٠	٣٢٤		
الاستبيان: الأداء الإبتكارى للعاملين	بين المجموعات	١٧٢٧.١١	٢	٨٦٣.٥٥٦	٣.٥٧٠
	داخل المجموعات	٧٧٨٩٥.٢٠	٣٢٢	٢٤١.٩١١	
	المجموع	٧٩٦٢٢.٣١	٣٢٤		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢١) = (٢.٦٢) يتضح من جدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الاستبيان للمجموعات (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية) حيث انحصرت قيمة ف المحسوبة بين (١٠.٢٨٢) إلى (٠.٩٥٠) وكانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ما عدا (فريق العمل، الاستبيان ككل) فدالة إحصائيا.

ويرجع الباحث الى ان استجابات المفحوصين توضح تأثير كلا من (فريق العمل، الاستبيان ككل) على المستوى الادارى الى ان كل فرد بفريق العمل يهتم بالدور الذى يقوم به كعضو من اعضاء الفريق، وهذا يؤدى الى علاقات جيدة بين الاعضاء تتميز بالقبول والاحترام والتعاون بينهم، وفى هذه الحالة يمكن ان يكون هناك مجال او فرصة لظهور الافكار الجديدة، فعندما

تكون هناك فرصه جديده ودعمتها فريق العمل فانه ليس من السهل التصويت ضدها، وهذا يساعد على قبولها، وفي المناخ الذى يساعد عضو الفريق على عرض افكاره.

جدول (٢٢)  
قيمة (ف) في متغير المؤهل الدراسي: (عال - متوسط - بدون مؤهل)  
(ن=٣٢٥)

المحاور	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الأول: الخصائص السلوكية	بين المجموعات	٤٢.٦٥	٢	٢١.٣٢	١.٤٠٩
	داخل المجموعات	٤٨٧٤.١١	٣٢٢	١٥.١٤	
	المجموع	٤٩١٦.٧٦	٣٢٤		
المحور الثانى: النمط القيادي	بين المجموعات	٥.٢٥	٢	٢.٦٢	٠.٢٤٤
	داخل المجموعات	٣٤٥٩.٠٤	٣٢٢	١٠.٧٤	
	المجموع	٣٤٦٤.٢٩	٣٢٤		
المحور الثالث: فريق العمل	بين المجموعات	٩٢.٦٤	٢	٤٦.٣٢	٤.٤٧٦
	داخل المجموعات	٣٣٣٢.٢٧	٣٢٢	١٠.٣٥	
	المجموع	٣٤٢٤.٩١	٣٢٤		
المحور الرابع: المناخ التنظيمى	بين المجموعات	٥٠.١٨	٢	٢٥.٠٩	٠.٦٤١
	داخل المجموعات	١٢٦١٠.٢٣	٣٢٢	٣٩.١٦	
	المجموع	١٢٦٦٠.٤١	٣٢٤		
المحور الخامس: تصميم الوظيفة وتحدياتها	بين المجموعات	١٧٧.٦٥	٢	٨٨.٨٣	٤.٧٥٨
	داخل المجموعات	٦٠١١.٠٤	٣٢٢	١٨.٦٧	
	المجموع	٦١٨٨.٦٩	٣٢٤		

تابع جدول (٢٢)

قيمة (ف) في متغير المؤهل الدراسي: (عال - متوسط - بدون مؤهل)  
(ن=٣٢٥)

المحاور	الحالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور السادس: نمط اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٤.٥٣	٢	٧.٢٦	٠.٤٦٧
	داخل المجموعات	٥٠٠٧.٧٠	٣٢٢	١٥.٥٥	
	المجموع	٥٠٢٢.٢٣	٣٢٤		
المحور السابع: الموارد تنظيمية	بين المجموعات	٢٠.١٣	٢	١٠.٠٧	٠.٥٤٢
	داخل المجموعات	٥٩٨٣.٢٧	٣٢٢	١٨.٥٨	
	المجموع	٦٠٠٣.٤٠	٣٢٤		
الاستبيان: الأداء الإبتكاري للعاملين	بين المجموعات	٥٨٨.٤٠	٢	٢٩٤.٢٠	١.١٩٩
	داخل المجموعات	٧٩٠٣٣.٩١	٣٢٢	٢٤٥.٤٥	
	المجموع	٧٩٦٢٢.٣١	٣٢٤		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢١) = (٢.٦٢)  
يتضح من جدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الاستبيان للمجموعات (عال- متوسط- بدون مؤهل) حيث انحصرت قيمة ف المحسوبة بين (٤.٧٥٨) إلى (٠.٥٤٢) وكانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ما عدا (فريق العمل، تصميم الوظيفة وتحدياتها) فدالة إحصائياً.  
حيث جاءت استجابات المفحوصين توضح عدم تآثر المؤهل في الاداء الابتكاري للعاملين فلا توجد علاقة بينهم ما عدا (فريق العمل، تصميم الوظيفة وتحدياتها)، فهناك تناغم وتجانس بين فريق العمل واستجابات عينة البحث وفقاً للمؤهل.

ويرجع الباحث ذلك الى انه كلما شملت الوظيفة العديد من التحديات والمواقف المتغيرة والمتعددة، وكلما كان لدى الفرد الحرية والاستقلالية فى اداء العمل، فهذا يؤدي الى زيادة دافعية الفرد للعمل وربما تحسن ادائه الابتكارى بشكل افضل، اما اذا كانت الوظيفة بسيطة او روتينية ؛ فقد يكون ذلك من معوقات تنمية السلوك والاداء الابتكارى حيث يرتبط اداء الوظيفة بقيود ولوائح واجراءات محددة يلتزم بها الفرد فى ادائه لوظيفته.

ويزداد الامر صعوبة اذا كانت فلسفة ادارة المؤسسة هى تركيز اكبر قدر من السلطة فى ايديهم وتقويض قدر محدد من السلطة و لا يدعمون الابتكار او تحمل المخاطرة، الامر الذى يقف عقبة فى طريق الاداء الابتكارى للعاملين.

### جدول (٢٣)

معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٣٢٥)

الترتيب	الأداء الإبتكارى للعاملين	المحاور
٣	٠.٥٤٣	المحور الأول: الخصائص السلوكية
٢	٠.٥٩١	المحور الثانى: النمط القيادي
٧	٠.٤٥٧	المحور الثالث: فريق العمل
٤	٠.٥٣٨	المحور الرابع: المناخ
١	٠.٥٩٥	المحور الخامس: تصميم
٥	٠.٥١٦	المحور السادس: نمط اتخاذ
٦	٠.٤٩٩	المحور السابع: الموارد

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٣٢٣) = (٠.٠٩٨) ويتضح من جدول (٢٣) أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية (٠.٠٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً.

ويتضح من استجابات العينة تؤكد على العلاقة بين كل محور والأداء الابتكاري حيث جاء المحور (تصميم الوظيفة) بالترتيب الاول ويرجع الباحث ذلك الى طبيعة العمل الادارى فى الواقع العملى لمديرية الشباب والرياضة والتحديات التى يواجهها العاملون فكلما تعقدت الوظيفة اكثر فى مسئولياتها وسلطاتها كلما كان لها تاثير اكبر على الاداء الابتكارى لما لها من قوة باتخاذ القرارات من واقع التوصيف الوظيفى.

ويتضح من استجابات عينة البحث ايضا ان المحور (النمط القيادى) بالترتيب الثانى وقد يرجع ذلك الى طبيعة العمل الادارى واختلاف وجهات النظر بين ممارسة العمل الادارى ومهامه واعبائه واعتقاد البعض بفاعلية بعض انماط القيادة دون الاخرى من وجهة نظرة الشخصية، بينما يرى بعض المرؤوسين ان تلك الانماط غير مناسبة لتشجيع المرؤوسين على الاداء الابتكارى، هذا من جانب. من جانب اخر فان كثير من علاقات السلطة فى المنظمات المصرية يغلب عليها المركزية والاستبداد.

#### الاستخلاصات :

من النتائج السابقة الذكر يتبين اتفاق عينة البحث على انه لكى يتم تنمية وتطوير الاداء الابتكارى للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالدقهلية يجب ان يراعى السبعة عوامل الرئيسية من الخصائص السلوكية، تصميم الوظيفة وتحدياتها، فريق العمل، نمط اتخاذ القرار، النمط القيادى، المناخ التنظيمى، الموارد التنظيمية، ولتحقيق السبعة عوامل يجب مايلى :

١- التركيز على وجود قواعد وتنظيمات مرنة يمكن تطويعها لصالح العمل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد بالمؤسسة من خلال بطاقات الوصف الوظيفى.

٢- دعم وترقية النمط القيادى المستعد لتجاهل سياسة المنظمة فى حدود السياسه العامه ولديه القدرة على اتخاذ القرارات الهامه باشارك مرؤوسية فى صنع القرار.

- ٣- فريق العمل يتمتع بمهارات الأداء الابتكاري عندما تنتوع أفكاره واتجاهاته ومهاراته ومستعد لتقبل الأفكار الجديدة والمفيدة دائما.
- ٤- وجود الاتصالات الفعالة بالمنظمة لنقل الأفكار الجديدة يدعم المناخ التنظيمي الابتكاري للعاملين.
- ٥- عدم وجود تصميم وظيفي واضح لكل وظيفة يؤدي الى مواجهة العاملين للعديد من التحديات والمواقف غير المتوقعة اثناء العمل.
- ٦- يسترشد متخذى القرار باللوائح والقوانين فقط عند اتخاذ القرار عند وجود رؤية شاملة للموقف واحتمالاته.
- ٧- وجود ظروف عمل سيئة مرتبطة بالموارد التنظيمية الخاصة بالمديرية تعيق الأداء الابتكاري للعاملين.

#### التوصيات :

- فى ضوء الاستخلاصات التى تم التوصل إليها يوصى الباحث كلا من :
- وزارة الشباب والرياضة.
  - مديريات الشباب والرياضة.
  - مديرية الشباب والرياضة بالدقهلية.

ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة فى الأداء الابتكاري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالدقهلية والعمل على توفير كافة الوسائل اللازمة لذلك من خلال :-

- ١- اتخاذ اجراءات تنفيذية لتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل وظيفة من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، ومعاينة من يتدخل باختصاصات الغير.
- ٢- يقترح الباحث ان يكون من معايير اختيار الافراد لشغل الوظائف المختلفة ان يتوافر حد ادنى من القدرات الابتكارية لدى كل فرد مهما كانت وظيفته من خلال اعداد اختبارات تقيس تلك القدرات.



- ٤- أمين الساعاتى: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ٥- سوسن عبد الفتاح احمد: "اثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥م.
- ٦- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٧م.
- ٧- عبلة حامد احمد حجازى: علاقة المتغيرات التنظيمية وخصائص الوظيفة والمتغيرات الديموغرافية مع تمكين العاملين واثره على الاداء التنظيمى (بالتطبيق على منظمات انتاج وتسويق السيارات)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١١م.
- ٨- عز الدين محمد احمد: قياس أداء القادة الإداريين فى اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
- ٩- علاء الدين عبد الغنى محمود: "دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمى وأثره على فاعلية التنظيم على القطاعين العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، ١٩٩١م.
- ١٠- فؤاد محمود عبد الباقي: المناخ التنظيمى وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمديريات الشباب والرياضة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
- ١١- كمال درويش، محمد الحماحى، سهير المهندس: الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٣م.

- ١٢- **لبنى محمود سنوسى**: المناخ التنظيمى وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفى لدى العاملين فى المجال الرياضى بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٧م.
- ١٣- **نبيل الشال**: "مفهوم المناخ التنظيمى"، دراسة تحليلية لمجموعة دراسات تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٨٥م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 14- Ambile, T.** (1997): Motivating creativity in organization : on doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40 : 39-57.
- 15- Bateman, T. and Snell, S.** (1996): Management: building competitive advantage (3<sup>rd</sup> ed) boston : Irwin.
- 16- Brockbank, W.**(1997) : Human resource on the way to a presence. Human Resource Management, 36 : 56 – 69.
- 17- Cummings, A. and Oldhum, G.** (1997) : Enhancing creativity : Managing work context for the high potential employee. California Management Review, 40 : 39-57.
- 18- Rucci, A.**(1997) : Should human resource survive? A professional at the crossroads. Human resource Management : 36 : 196-173.