



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور المهارات الإبداعية

في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف:

د. تباني علي

من إعداد الطالبين:

✓ جناوي شريف.

✓ جناوي إسحاق.

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أبدع الكون على غير سبق مثال، وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال، وثناء على من علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم . وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين الأخيار ومن اهتدى بهديه واقتفى أثره إلى يوم الدين .

لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة، وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (لم يشكر الله من لم يشكر الناس)، واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإننا نخش بالشكر والتقدير المشرف على هذه الدراسة الدكتور علي تباني الذي أعطانا من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عنا خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله .
نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور: جناوي عبد اللطيف (حمزة) الذي ساعدنا وأمد لنا يد العون في إنجاز هذه الدراسة .

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر والعرفان لكل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة كل بمقامه وقدره، ونرملا في الدراسة .

كما توجه بخالص التقدير لكل موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

ويبقى عظيم شكرنا وامتناننا لجميع أصدقائنا الذين وقفوا إلى جانبنا وقدموا لنا كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنا خير الجزاء .

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم .

إهداء

إلى أطهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين حفظهما الله.

إلى زوجتي.

إلى من أُنشِئَ لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله، إلى أبنائي

ريّاس نور الإيمان، أيهم، أروى

إلى إخوتي سندي وعضدي، وجموع الأقارب.

إلى جميع الأخلاء والأصدقاء

أهديكم بحشنا هذا.

جناوي شريف

إهداء

إلى روح أمي الحبيبة رحمها الله.

إلى والدي العزيز حفظه الله.

إلى زوجتي.

إلى من أُنشَوِّق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله، إلى أبنائي

يوسف، سارة، أويس.

إلى إخوتي سندي وعضدي، وجموع الأقارب.

إلى جميع الأخلاء والأصدقاء.

أهديكم بحشنا هذا.

إسحاق جناوي.

المحتويات:

أ	مقدمة:
2	الجانب المنهجي
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
4	إشكالية الدراسة:
4	فرضيات الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
6	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
9	مميزات الدراسة الحالية:
11	الجانب النظري
12	الفصل الثاني: المهارات الإبداعية في المؤسسة الرياضية.
13	تمهيد:
14	1.2 الإبداع والمهارات الإبداعية:
14	1.1.2 مفهوم الإبداع:
15	2.1.2 مفهوم المهارات الإبداعية:
16	2.2 أهمية المهارات الإبداعية:
16	3.2 مبادئ الإبداع الإداري:
17	4.2 خصائص الإبداع الإداري:
20	5.2 عناصر الإبداع الإداري:
23	6.2 الأصول النظرية للإبداع الإداري:
25	7.2 معوقات الإبداع الإداري:
27	خلاصة:
28	الفصل الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
29	تمهيد:
30	1.3 نشأة ومفهوم الميزة التنافسية:
30	1.1.3 نشأة الميزة التنافسية:

30	مفهوم الميزة التنافسية:	2.1.3
31	خصائص الميزة التنافسية:	2.3
31	أهداف الميزة التنافسية:	3.3
32	أهمية الميزة التنافسية:	4.3
32	شروط فاعلية الميزة التنافسية:	5.3
32	أنواع الميزة التنافسية:	6.3
32	ميزة التكلفة الأقل: Advantage Cost	1.6.3
33	ميزة التمايز: Differentiation	2.6.3
34	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:	7.3
35	شروط الميزة التنافسية في المؤسسة:	8.3
35	مصادر ومحددات الميزة التنافسية:	9.3
35	مصادر الميزة التنافسية:	1.9.3
36	محددات الميزة التنافسية:	2.9.3
38	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:	10.3
39	خلاصة:	
40	الفصل الرابع: المؤسسة الرياضية.	
41	تمهيد:	
42	المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع:	1.4
42	الهيئات الرياضية:	2.4
43	نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:	3.4
43	أنواع المؤسسات الرياضية:	4.4
43	أهداف وغايات المؤسسة الرياضية:	5.4
44	الإمكانات في المؤسسة الرياضية:	6.4
44	المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:	7.4
45	عملاء المؤسسة الرياضية:	8.4
46	خلاصة:	
47	الجانب التطبيقي	
48	الفصل الخامس: منهجية الدراسة.	

49	تمهيد:
50	1.5 الدراسة الاستطلاعية:
50	2.5 منهج الدراسة:
50	3.5 متغيرات الدراسة:
51	4.5 مجتمع وعينة الدراسة:
51	1.4.5 مجتمع الدراسة:
52	2.4.5 عينة الدراسة وكيفية اختيارها:
53	5.5 أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):
54	6.5 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):
55	7.5 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:
56	8.5 خطوات إجراء الدراسة الميدانية:
57	خلاصة:
58	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
59	تمهيد:
60	1.6 عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:
81	2.6 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:
84	خلاصة:
86	الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات
87	1.7 استنتاجات عامة:
88	2.7 الاقتراحات:
88	3.7 الآفاق المستقبلية للدراسة:
86	قائمة المصادر والمراجع.
86	الملاحق

قائمة الجداول:

جدول (1) أهم التعريفات للإبداع في الدراسات الأجنبية والعربية.....	14
جدول (2) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.....	38
جدول (3) يوضح توزيع العينة.....	53
جدول (4) يوضح مقياس ليكارث الثلاثي:	53
جدول (5) معامل ألفا كرونباخ للمهارات الإبداعية.....	54
جدول (6) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.....	60
جدول (7) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	60
جدول (8) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	61
جدول (9) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	61
جدول (10) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	62
جدول (11) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	62
جدول (12) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	63
جدول (13) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	63
جدول (14) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.....	64
جدول (15) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	64
جدول (16) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.....	65
جدول (17) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	65
جدول (18) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	66
جدول (19) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	66

جدول (20) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.....	67
جدول (21) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	67
جدول (22) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.....	68
جدول (23) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	68
جدول (24) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لا أتردد في تغيير موقفني عندما أقتنع بعدم صحته.....	69
جدول (25) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	69
جدول (26) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.....	70
جدول (27) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	70
جدول (28) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.....	71
جدول (29) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	71
جدول (30) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: تسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.....	72
جدول (31) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	72
جدول (32) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.....	73
جدول (33) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	73
جدول (34) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.....	74
جدول (35) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	74
جدول (36) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.....	75
جدول (37) قيمة كاي2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....	75
جدول (38) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.....	76

76	جدول (39) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....
77	جدول (40) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.....
77	جدول (41) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....
78	جدول (42) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.....
78	جدول (43) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....
79	جدول (44) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.....
79	جدول (45) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....
80	جدول (46) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.....
80	جدول (47) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.....
81	جدول (48) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأصالة.....
81	جدول (49) يوضح تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين.....
82	جدول (50) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة.....
82	جدول (51) يوضح تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين.....
83	جدول (52) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحساسية للمشكلات.....
83	جدول (53) يوضح تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين.....

قائمة الأشكال:

31	الشكل (1) يوضح العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية.
36	الشكل (2) يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
37	الشكل (3) يبين المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية
52	الشكل (4) الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الملخص باللغة العربية:

دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

* دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة *

أصبح نجاح المؤسسات الرياضية في محيط يمتاز بكثرة التغيير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على إيجاد حلول ذات الكفاءة العالية والفعالية من أجل استيعاب تحديات ظاهرة العولمة والاندماجات وسعي المؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واشتداد المنافسة من جهة وتنامي وتنوع احتياجات ورغبات المستهلكين من جهة أخرى، وكذا الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي، والذي يخص كل ما تمتلكه المؤسسة من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية من أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو، وتعتبر المهارات الإبداعية أحد أهم الخيارات الاستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسات، وهذا من خلال دور الموارد البشرية المبدعة في تحسين وتطوير المنتجات الحالية، أو خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة ومميزة، فضلا عن إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة وإيجاد تكنولوجيا جديدة كذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنافسة والتغلب على منافسيها من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين وآخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية، وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.

الملخص باللغة الإنجليزية:

The role of creative skills in achieving competitive advantage in sports institutions.

* A field study in the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila *

The success of sports institutions in an environment characterized by a lot of change and complexity depends on the extent of their ability to find highly efficient and effective solutions in order to accommodate the challenges of the phenomenon of globalization and mergers and the pursuit of Institutions to join global organizations and the tremendous developments in the field of information and communication technology, the intensification of competition on the one hand, and the growth and diversity of the needs and desires of consumers on the other hand, as well as the economy based on intellectual and knowledge capital, which concerns all the ideas, skills and intellectual capabilities of the institution in order to Ensuring survival, continuity and

growth, and creative skills are one of the most important strategic options and modern methods that can be relied upon by institutions, and this is through the role of creative human resources in improving and developing existing products, or creating new ideas and converting them into new and distinctive products, as well as finding solutions to problems. The establishment and finding new technology also provides it with superiority over the rest of its competitors, as well as achieving a competitive advantage through which it can compete and overcome its competitors by providing environmentally friendly products that are compatible at the same time with the needs and desires of current customers and taking into account the future needs, and this is known as the sustainable competitive advantage.

مقدمة:

يواكب العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات والتراكم المعرفي الذي أدى إلى استمرار التقدم العلمي والتقني، وفي مختلف المجالات بفضل البشرية التي تتطلع إلى تشجيع الإبداع وتوليد الأفكار باعتبارهما من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسات وبنائها وتعزيز قدرتها وحتى تكون المنظمات في القمة عليها بمواكبة التطور الذي يكون في الفكر والأساليب والعلاقات ونمط التعامل وطريقة العمل داخل المؤسسة من خلال العاملين والإدارة، وذلك من أجل تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية، إضافة إلى الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق.

لذا تسعى المؤسسات ومنظمات الأعمال إلى اكتساب ميزة تنافسية والتميز عن منافسيها كشرط للنجاح الذي يعتمد على أنماط قيادية ونوعا من الإبداع، مما يتوجب على إدارة هذه المنظمات تطوير أساليبها الإدارية بواسطة توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة تساهم في نقل الخبرات المكتسبة والمعارف التراكمية التي بدورها تؤدي إلى تنمية الإبداع.

وتعتبر المؤسسة من بين أهم منظمات الأعمال، لما لها من دور رئيسي في خلق القيمة سواء على مستوى الأفراد والمجتمع والاقتصاد الوطني ككل، مما يحتم عليها تبني مدخل المهارات الإبداعية كضرورة حتمية تؤدي إلى التعامل مع الأزمات ومواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص، وتعظيم منافع الموارد المتاحة لهم، لذا تتجه المؤسسة نحو المهارات الإبداعية كاستراتيجية مهمة وضرورية للتفوق، ولا ينبغي للمؤسسة أن تهتم بالإبداع الذي يخص إدخال تغييرات على التقنيات والأساليب، بل لابد أن يتضمن إحداث تغييرات في الأساليب وسلوكيات العاملين ومنهجية العمل ونمط العلاقات، ومن الضروري أن يكون للقيادات الإدارية السبق في توجيه السلوكيات المطلوبة.

ولدراستنا أهمية معتبرة ومهمة في الوقت الحالي وهي دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية، كونها تلعب دورا مهما في تطوير وتقدم المؤسسة وتكوين قيادات قادرة على إحداث التنمية في المجتمع والمساهمة في التحرر والبعد عن التفكير النمطي وتهيئة أجواء تساعد على الإبداع والابتكار ومساهمة الأفراد المتعلمين في إحداث التغيير الإيجابي في شتى المجالات، كما تساهم على التركيز على الشخص المبدع واكتشاف القدرات والطاقات الإبداعية.

الجانِب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

○ تمهيد.

1-1 - إشكالية الدراسة.

1-2 - فرضيات الدراسة.

1-3 - أهمية الدراسة.

1-4 - أهداف الدراسة.

1-5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

1-6 - الدراسات السابقة.

1-7 - مميزات الدراسة الحالية.

○ خلاصة.

إشكالية الدراسة:

أصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية على مستوى المؤسسات الرياضية لتقدمها، وهذا ما أكد عليه كل من الباحثين (بابكر، حمادة) أن المؤسسات الرياضية استجابت للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من العناية، فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداع، وتتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات. (أمال بابكر، حمادة، 2016م، ص31)

والواقع أن المؤسسات الرياضية الجزائرية ومن بينها مديريات الشباب والرياضة اتسعت رقعة نشاطاتها في ظل تغير القوانين والتشريعات التي تنظم العمل لمواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة النشاطات الرياضية، خاصة في مجال تسيير المنشآت الرياضية والحرص على تهيئتها بما يتناسب مع منظومة الاحتراف الرياضي والعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة، ومهما تعددت النشاطات فإن الإداريين باختلاف مجال عملهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دورا هاما في إنجاز العمل، وهذا بدوره يتطلب إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق توفير العديد من المثيرات الداخلية الدعامة له، التي تشجع القدرات الإبداعية للإداريين والعاملين بها لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

انطلاقا مما سبق تقديمه ولأهمية موضوع الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية بالجزائر، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة وتمحورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

هل للمهارات الإبداعية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد دور للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟
- هل يوجد دور للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟
- هل لحل المشكلات دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- يوجد دور للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

- يوجد دور للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- يوجد دور لحل المشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لمعرفة الدور الذي تلعبه المهارات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة في تحقيق الميزة التنافسية، ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحث في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات وعناصر المهارات الإبداعية التي قد تحفز الموظفين على الإبداع، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل داخل مديريات الشباب والرياضة.

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على الإبداع الإداري الذي يحركها ويرسم خططها وسياساتها وما تملك قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.

❖ الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية بصفة عامة وفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بصفة خاصة، وتتنبثق هذه الدراسة من كون مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالرياضة والشباب، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، لتنفيذ قرارات أو أوامر تساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة زبائنهم ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

❖ الأهمية العلمية:

لدراستنا أهمية معتبرة ومهمة في الوقت الحالي وهي

- للمهارات الإبداعية دور مهم في تطوير وتكوين قيادات قادرة على إحداث التنمية في المجتمع، والمساهمة في التحرر والبعد عن التفكير النمطي
- تساهم في التركيز على الشخص المبدع واكتشاف القدرات والطاقات الإبداعية.
- إبراز أهمية الإبداع ودور في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.
- الابتعاد عن الأساليب الإدارية القديمة وضرورة تبني مداخل إدارية حديثة كمفتاح أساسي للتغيير والنجاح من خلال الإبداع والابتكار.

• يبرز الموضوع أهمية موضوع المهارات الإبداعية على مستوى الفرد خاصة، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة الرياضية بصفة عامة في استدامة الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة غاية يرجى من ورائها وأهداف تسعى لتحقيقها من أجل تقديم البديل أو تعديل ما هو موجود، يبقى إعطاء الأجوبة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو: معرفة دور المهارات الإبداعية في لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

ومنه يمكن وضع الأهداف الجزئية التالية

- معرفة دور الحساسية للمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة الدور الذي تلعبه الأصالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة الدور الذي تلعبه المرونة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

❖ المهارات الإبداعية:

- **الإبداع لغة:** في اللغة تدور كلمة الإبداع في معاجم اللغة كما في المعجم الوسيط، ومعجم مختار الصحاح، على عدة معاني تلتقي في أن: إبداع الشيء اختراعه لا على مثال 1 وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفائه. (الصيرفي، 2008م، ص152).

ومن معاني البديع: الجديد من الأشياء، والمثال والنهاية في كل شيء.

فكلمة الإبداع هنا تتضمن اختراع أو إنشاء الجديد من الأشياء ولكن لا على مثال وأصفي صورة، ومن قوله تعالى: « بديع السموات والأرض » (القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117) فهو مبدعها وخالقها على غير مثال سابق وفي غاية من الدقة والصفاء والحسن والإبداع.

وتعرف الموسوعة العربية الإبداع على أنه: إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات.

أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كإيجاد حل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (عزيب الحربي، 2003م، ص25).

• **اصطلاحاً:** يعرف الإبداع بأنه استجابة محدثة أكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في

البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية، ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق، ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث

وقدرا من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية سلوى، 1986م، ص69)

التعريف الإجرائي للإبداع: يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أول لمنظمة اتلي يعمل بها.

■ **الأصالة:** الأصالة تعني أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصالة نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا، وتشير أيضا إلى الأمر والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (الصيرفي، 2003م، ص19)

إجرائيا: الأصالة هي القدرة على التفكير بشكل مستقل من خلال صنع أفكار جديدة ومبتكرة وعد اللجوء إلى الطرق التقليدية لحل المشكلات.

■ **المرونة:** هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية مختلفة. (لطيف علي، 2011م، ص57)

التعريف الإجرائي:

قدرة موظفي المؤسسة الرياضية على توجيه أفكارهم نحو الأفضل بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

■ **الحساسية للمشكلات:** التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى موقفا ما بأفكار جديدة. (الصيرفي، مرجع سابق، ص16)

التعريف الإجرائي: قدرة موظفي المؤسسة الرياضية على إدراك المشاكل التي قد تواجه العمل في المواقف المختلفة وبحثهم عن حلول لها بطريقة إبداعية.

❖ **الميزة التنافسية:**

• **اصطلاحا:** هو معرفة المنظمة لجميع نقاط قوة بيئتها الداخلية والخارجية مع خلق قيمة كبيرة وبأقل تكلفة ممكنة، بحيث يصعب على منافسيها تقليدها. (طالب، زينب مكي، 2012، ص146).

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي إلا الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا الأخير يكون في شكل إضافة للمستهلك والتي تكون بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو بشكل منتج متميز على ما يوجد في السوق، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية أو المحافظة على المكانة.

❖ المؤسسة الرياضية:

التعريف الاصطلاحي: المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة، وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والقاري والدولي. • (بن البار، 2002م، ص 09)

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

الدراسات السابقة:

❖ دراسة أسماء جلولي، (2012-2013) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة جامعة محمد خيضر، بسكرة: هدفت الدراسة إلى اكتشاف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى العاملين، كما يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال وكذا ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين، إضافة إلى تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

❖ دراسة علي خالد الخالدي، (2013 م) الإبداع الإداري والميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعات الرسمية الأردنية: تتنبأ أهداف هذه الدراسة في معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة) لدى إدارات الجامعات الأردنية الرسمية، كما تهدف إلى معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذا معرفة بيان أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تجلت في وجود مستويات متوسطة للإبداع الإداري من خلال النظرة الإيجابية للموظفين، وكذلك الميزة التنافسية فإنها حققت مستويات إيجابية باعتقاد الموظفين أن الجامعة تستجيب لجميع فئات المجتمع بإيجابية، وبناء على نتائج الدراسة فإن التوصيات التي خرج بها الباحث تتجلى في:

- تشجيع الجامعات الأردنية على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.
- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين وتشجيعها من خلال برامج محددة تحفز الإبداع الإداري إضافة إلى الدعوة في العمل على دراسة أثر الأبعاد الأخرى على الميزة التنافسية (البصيرة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات) لبيان مدى تأثير تلك الأبعاد على تحقيق الميزة التنافسية.

• تنفيذ البرامج التي من شأنها اكتشاف الأشخاص المبدعين في المستويات الإدارية المختلفة.

❖ دراسة مريم عمرأوي، (2016)، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع مطاحن بولايي ورقلة وتقرت: جاءت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة، كما تهدف إلى معرفة مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، حيث استنتجت الدراسة بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة، إضافة إلى وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة التنافسية، كما خلصت إلى التوصيات التالية:

- ضرورة استيعاب الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة.
 - العمل على استخدام آلات جديدة ومتطورة ذات تكنولوجيا تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.
 - ضرورة توفير المناخ التنظيمي للعمال والإداريين والمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.
 - ❖ دراسة مراد محمد النمشي، (2017 م)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة الجامعات الخاصة - اليمن: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة صممت استمارة من أجل ذلك، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من 24 جامعة وتم اختيار عينة عشوائية وتم تحديد 80 إلى 127 مفردة لعينة مجتمع 100 و 200 مفردة وتم توزيع 135 استبانة واستعيد منها 105، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تبرز في:
 - وجود الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة في اليمن كقدرات إبداعية وسلوك إبداعي تحقق بشكل كبير، لكن وجود الإبداع الإداري كتنفيذ ضعيف.
 - تمتع القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في اليمن بسلوك إبداعي عال.
- مميزات الدراسة الحالية:

➤ ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور المهارات الإبداعية (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة باعتبارها إحدى المؤسسات الرياضية التي تهتم بترقية وتنشيط وتطوير الحركة الرياضية داخل ولاية المسيلة.

➤ سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع المهارات الإبداعية كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية، وربطها بالعلوم الإدارية الحديثة الأخرى.

خلاصة:

من خلال التعرض للخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة، تبين لنا أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته وألا يمكن أن يقوم البحث بدونه، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعد على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منه من جهة أخرى.

الجانب النظري

الفصل الثاني: المهارات الإبداعية في المؤسسة الرياضية.

■ تمهيد:

- 2-1- الإبداع والمهارات الإبداعية
 - 2-1-1- مفهوم الإبداع.
 - 2-1-2- مفهوم المهارات الإبداعية.
 - 2-2- أهمية المهارات الإبداعية.
 - 2-3- مبادئ الإبداع الإداري.
 - 2-4- خصائص الإبداع الإداري.
 - 2-5- عناصر الإبداع الإداري.
 - 2-6- الأصول النظرية للإبداع الإداري.
 - 2-7- معوقات الإبداع الإداري.
- خلاصة.

تمهيد:

هنالك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثّة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصّيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري.

كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للمهارات الإبداعية وكذا الإبداع الإداري (مفاهيم عامة، أهمية، خصائص، نظريات...) ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

1.2. الإبداع والمهارات الإبداعية:

1.1.2. مفهوم الإبداع:

أ- المفهوم العام للإبداع:

تتباين بشكل عام تعريفات الإبداع لدى الباحثين حسب مجالاتهم المعرفية واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، وفيما يلي عرض لهذه التعريفات في الدراسات والأبحاث الأجنبية والعربية حسب التسلسل التاريخي لها:

جدول (1) أهم التعريفات للإبداع في الدراسات الأجنبية والعربية.

الباحث	تعريفه للإبداع
(1922, Simpson)	هو المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير.
(Stein, 1953)	هو عملية تثمر ناتجاً أو عملاً جديداً وغير عادي تتقبله جماعة ما في فترة زمنية لفائدته أو تلبية له حاجة قائمة أو قابلة للبرهان.
(Rogeeers, 1956)	هو ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات.
(Caroll, 1967)	هو بمثابة عملية اجتماعية إلى جانب اكتشاف علمي.
(Pires, 1970)	هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
(Wallach, 1985)	هو التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين.
(العواحي، 1986)	هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وقد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً أو قد يكون عملاً فردياً أو جماعياً.
(Torrence, 1993)	عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول.
(هيجان، 1996)	هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الابتكارية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.
(هلال، 1997)	قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

ومما سبق يتضح أن معظم تعريفات الإبداع تتمحور حول أربعة أبعاد هي:

❖ تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.

❖ تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.

❖ تعريفات محورها العملية الإبداعية، ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.

❖ تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة.

ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى (4ps) التي ترمز إلى (الشخص Person، العملية الإبداعية process، والناتج الإبداعي Product، وعملية الإقناع بأصالة الناتج persuasion، ويمكن تضمينها جميعاً في تعريف شامل يلخص المفهوم بطريقة ذات مدلول واضح كما يلي: * الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، ستسهم في الوصول إلى نتائج أصيلة ومفيدة وتكون في مستوى تطلع المبدع ويحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضع من أجله*. (عضيب الحربي، مرجع سابق، ص28).

2.1.2. مفهوم المهارات الإبداعية:

المهارات من المقومات الأساسية لإنجاز أي عمل، وتتنوع هذه المهارات تبعاً لدرجة صعوبة العمل، فالأعمال الصعبة تتطلب تمتع القائمين بها بعدد أكبر من المهارات، بينما لا تتطلب الأعمال البسيطة سوى مهارات محدودة.

والمهارات الإبداعية تعرف بأنها: * الخصائص والسمات والخبرات التي تنعكس في شكل سلوكيات إيجابية من قبل العاملين لتعبر عن قدراتهم المتميزة على إنجاز المهام المكلفين بها بدقة وسهولة في أقل وقت وجهد وبأقل تكلفة.

ويرى (الموشر، 2004) أن الكفاءة والدقة هما أساس المهارات الإبداعية، فيعرفها بأنها: القدرة على القيام بأعباء العمل، أو تنفيذ إجراءاته، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب تتميز بالكفاءة، وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة. (الموشر، 2004م، ص8)

ويشير (الشمري، 2002) إلى الهدف النهائي من استخدام المهارات الإبداعية وهو اكتشاف أساليب عمل جديد، فيعرفها بأنها: توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة. (الشمري، 2002م، ص1).

كما تعبر المهارات الإبداعية عن السلوكيات غير التقليدية التي يجب أن يتمتع بها بعض الأفراد عند القيام بالأعمال المنوطة بهم باستخدام طرق وأساليب مبتكرة، أو إجراء تغييرات في أساليب العمل تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، خاصة إذا تنوعت المهام التي يقوم بها.

يتضح من التعاريف السابقة للمهارات الإبداعية أنها تتطوي على:

✓ خصائص وسمات وخبرات تنعكس في شكل سلوكيات إيجابية.

✓ تسهم في إنجاز الأعمال والمهام بدقة وسهولة.

✓ ابتكار طرق عمل جديدة تؤدي إلى نتائج أفضل.

✓ قد تكون موروثه أو مكتسبة بالتأهيل للقيام بالمهام.

2.2. أهمية المهارات الإبداعية:

تتبع أهمية المهارات الإبداعية من الدور الذي تقوم به في رفع قدرات وصقل خبرات العاملين لمواجهة أعباء العمل الذي تتنوع أعباؤه ومسؤولياته بتنوع الأهداف والمهام.

وترجع أهمية المهارات الإبداعية بصفة عامة إلى ما يلي:

❖ وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.

❖ ارتباطها دائما بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة.

❖ مواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية، لاكتشاف طرق جديدة إذا فشلت الأساليب القديمة.

❖ مساعدة من يتمتعون بها على تحقيق ذواتهم من خلال التميز والتفوق والقدرة على الاستجابة الواعية للتحدي والخطر المحقق بالبحث عن الأفكار والحلول المبتكرة والوسائل الذكية التي تخفف المعاناة وتسهم في تحسين ال أو ضاع.

❖ حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.

❖ تنمية قدرات حل المشكلات إبداعيا عن طريق تعويد العاملين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض.

❖ تنمية مهارات حل المشكلات إبداعيا عن طريق تدريب العاملين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الابتكاري في مواجهة المشكلات وتعويدهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة. (مقعد فيجان الدرويش، 2010م، ص ص16 - 19).

3.2. مبادئ الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري لا يعمل بمعزل عن مبدئين أساسيين وهما الفرد والإدارة، وكل المبادئ الآتية هي مجموعة الشروط التي يظهر فيها كيفية الاستثمار في كلتا الجانبين باعتبار الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم يجعل من المنظمة الأفضل والأكثر تحقيقا لأهدافها.

ومن خلال تشخيص جملة المبادئ التي يشتمل عليها الإبداع الإداري نجد ما يلي:

أ- ضرورة وجود إدارة مبدعة تنتهج في عملها للوصول إلى هدفها الإبداع الإداري استراتيجية لها.

- ب- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار..
- ت- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- ث- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة وحسب، وتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ج- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.
- ح- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل.
- خ- ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة في المنظمة، بل الإبداع أن يكون الفرد هو النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا.
- د- يعد التدريب في ميدان العمل أحد الطرق الفعالة في تنمية قدرات الإبداع عن الأفراد وذلك لما يقدمه من تطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات دمج الأفراد بالمهام والوظائف. (الصرن، 2001م، ص 185).

4.2. خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عساف " في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:

أ- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية (أي أنها نتاج جهود فردية) أم أنها ظاهرة جماعية (أي من نتاج جهود جماعية)

ب- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

يؤكد " العساف " بأن الإبداع ليس مقتصرًا على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع في تنميته وتطويره.

يؤيد " العساف " أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشابه الاستعدادات لدى الآخرين، وأن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية. (عساف، 1995م، ص 32-37)

وعلى الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير وارتباط على الإبداع إلا أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية حيث أجريت تجارب حديثة على ما يسمى بالتنبيه الإلكتروني للمخ (Electrical Stimulation of Brain)، وتعتمد على فكرة أن أجزاء المخ لها وظائف متعددة فهناك جزء مسؤول عن السعادة وجزء آخر مسؤول عن الألم، وآخر مسؤول عن التفكير والإبداع وأنه بتنشيط الكهرباء المخية في جزء أو إضعافها في جزء فإنه يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور والإبداع. (ماهر عبد الهادي، 1997م، ص 199).

ت- الإبداع ظاهرة قابلة للتنمية والتطوير:

تلعب العوامل الوراثية دوراً مهماً بالنسبة للفرد المبدع، حيث تساعد تلك الاستعدادات ذات الطابع الوراثي على جعل الإبداع أمراً حتمياً نتيجة لتلك العناصر الفطرية، ولكن تبقى تلك العناصر مجرد عوامل مساعدة، إذ لا بد من تطوير وتنمية تلك المؤهلات، وهذا لا يعني أن الإبداع ظاهرة تمتاز بالفطرة، بل هي ظاهرة مكتسبة تطور وتوجه من أجل الحصول عليها، فلا يمكن القول على أن هذا الشخص يصلح ليكون مبدعاً وهذا لا يصلح، بل إن الإبداع لا يتأتى إلا بالتدريب والممارسة. (عيد رمضان، 2008، ص 15).

وفي عرض خصائص الإبداع نجد "كامبل" (Campbell) يأخذ طريقاً آخر حيث يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي: البحث عن حل للمشكلة، ثم طرح العديد من الأفكار أو الحلول، ثم التوصل بعد ذلك إلى الحل الملائم.

وهذه العملية في رأي "كامبل" تتسم بعدة خصائص أهمها:

- ✓ الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
- ✓ إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
- ✓ البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
- ✓ إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة.
- ✓ ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
- اكتشاف الحل والاندهاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى.

(هيجان عبد الرحمان، 1999م، ص 40).

فقد خلص كل من "زالتمان، دنكن، وهليك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

التكلفة: أن المنظمات عند رغبتها تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث عن أشياء عديدة تتمثل في التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد.

العائد: من الواضح أن الإبداع الذي يأتي بفوائد يظهر أثرها أما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع.

- ✚ **الكفاءة:** تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات الأخرى.
- ✚ **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية وتطلعاتها المستقبلية.
- ✚ **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تحرص المنظمات على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطر.
- ✚ **التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد كلما أدى ذلك إلى تبني الإبداع وتطبيقه.
- ✚ **السمعة العلمية:** تبحث المنظمات عن الإبداع الذي يمكن التوصل إليه إذا كان وراءه مردود ويتمثل في السمعة العلمية والشهرة.
- ✚ **مصدر الإبداع:** تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة على عكس ما إذا كانت الإبداعات من خارج المنظمة.
- ✚ **توقيت الإبداع:** تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بعملياتها الراهنة أو المستقبلية.
- ✚ **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل تطبيق تلك الإبداعات.
- ✚ **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبدع حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمات على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع.
- ✚ **التفاعل الاجتماعي:** ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة.
- ✚ **حجم تأثير الإبداع:** تراعي المنظمات عند قبولها أو رفضها للأفكار الإبداعية شمولية الفائدة.
- ✚ **سهولة أو بساطة الإجراءات:** وتعتمد على درجة بساطة وسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع حيث تمثل عاملاً مشجعاً على قبول الإبداع وتطبيقه.
- ✚ **مرونة الإبداع:** تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقاً لظروف المنظمة.
- **التحفيز على الإبداع:** وتشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها. (هيجان عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص ص 41-45).

5.2. عناصر الابداع الإداري:

الإبداع ظاهرة عامة في مجملها تتشكل في الواقع عن طريق جملة من العناصر الأساسية التي لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. (الداهري صالح، 2008م، ص 15).

وتتعدد عناصر الإبداع في جملة من المكونات تشكل في اتحادها الإبداع كظاهرة محسوسة يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل فيما يلي:

أ- الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل. (الصيرفي، مرجع سابق، ص 16).

ويمكن القول هي *قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين ذلك*. (الصافي عبد الله، 1997م، ص 33) حيث أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أساسيتها، فهو يعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون غيرها ويدرك الأهداف المترتبة عليه. (عباس علي، 2004م، ص 153).

كما ينبغي التفاعل مع المشكلة بدقة من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية الأمر الذي يجعل من الخيال واقعا.

ب- الطلاقة:

يشير مصطلح الطلاقة على امتلاك عدد من الأفكار والأفعال الغير متجانسة التي تحاول الوصول لكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عدة أبعاد مختلفة، وتعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذي المهارة، ومن بين تعاريف الطلاقة نطرح ما يلي:

"هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها". (الشحقاء عادل، 2003م، ص 43).

كما تعرف على أنها "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها". (سلامة، 2000م، ص 28).

ث - الأصالة:

الأصالة أو التجديد يشير كل من المصطلحين إلى ضرورة توفير فكرة أو فعل جديد من حيث الأسلوب أو الهدف، أو تجاوز تطوري لمرحلة إلى مرحلة أكثر نمواً، كما يعد عنصر الأصالة أهم عنصر من عناصر الإبداع، ويشير الباحثون للأصالة على أنها:

"القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد. (الصيرفي، مرجع سابق، ص 19).

والشخص الذي ينقل عن الآخرين الأفكار دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد. (عبد الوهاب علي، 1994م، ص 118).

ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات جديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي. (الهويدي زيد، 2007م، ص 29)

فالمبدع هو "الفرد الذي يخرج عن التسلسل المألوف أو الشائع ويدرك العلاقات ويصممها، ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار". (السميري، 2007م، ص 23)

ويتبين أن عنصر التجديد يمثل وجه الإبداع وماهيته، وإن كانت العناصر الأخرى تشكل اختلافاً في العملية الإبداعية في حالة عدم توفرها بالشكل المطلوب، فإن الأصالة تغير المفهوم بقدر تواجدها في العملية الإبداعية، فهو يمثل الصور الكلية للحكم على الإبداع وتقييمه وتصنيفه وتمييزه عن باقي المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

ج - المرونة:

تتوفر المرونة على العديد من التعاريف حسب مجال الاهتمام والتخصص، حيث تتوفر على مدلولات اجتماعية وثقافية ونفسية، وتشير المرونة إلى:

القدرة على "توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود وتبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة". (جروان، 2008م، ص 12).

وللمرونة دور كبير في ظاهرة الإبداع ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة الإثبات عند الموظف. (الصيرفي، مرجع سابق، ص 18)

ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

○ **المرونة التلقائية:** ويقصد بها التنوع في الاستجابات بشكل طبيعي غير المتكلف حيث تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً تنتمي لفئة أو أصل واحد، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا.

○ **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على "تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً. (إبراهيم عدنان، 2002م، ص 25).

ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أن المنظمات تسعى إلى اكتساب الأساليب الأكثر تطويعاً حسب الظروف والمواقف التي تواجهها المنظمة، فكلما كان الأسلوب أكثر مرونة ازدادت حاجة المنظمة له، وذلك على عكس ما إذا كان الإبداع يتماشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه. (هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 45).

ح- القدرة على التحليل والربط:

يشير هذا العنصر على وجود خاصيتين مهمتين بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع وتتعلق هاتين الخاصيتين بالأفراد ويقصد بهما:

■ التحليل يعبر عن قدرة الفرد على الوصول إلى التفاصيل وتجزئة الكل إلى أجزاء، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً. (الهوري زيد، محمد جهاد جمل، 2006م، ص 95).

■ أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

(دانا جاينس، جيمس روبنسون، 2000م، ص 40).

خ- قبول المخاطرة:

المخاطرة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفاً، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليدي أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفرد فاعلاً نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها".

(الشمري، مرجع سابق، ص 196).

6.2. الأصول النظرية للإبداع الإداري:

يعد مفهوم العمل الإبداعي من المفاهيم الحديثة في الإدارة بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، فالإداري الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، ومن ثم فإن نظريات الإبداع هي نظريات لمدارس نفسية وهي:

أ- النظرية الترابطية للإبداع :

تركز هذه النظرية على عنصر الترابط الذي يساعد في إنشاء موضوع الإبداع أو العلاقات الجديدة التي لم يتم اكتشافها، كما ترى هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية J. Maltzman و Mednick اللذان يريان في الإبداع للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقترضات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً.

ب- النظرية الجشتالتية في الإبداع :

تأخذ هذه النظرية أن العملية الإبداعية يكون سببها الأساسي وجود مشكلة، حيث جاء بها Wertheimer أن التفكير المبدع هو عبارة عن حل، وعلى وجه التحديد تلك تمثل جانباً غير مكتمل- ناقصاً بشكل أو بآخر، وعند صياغة حل المشكلة ينبغي أن يأخذ الكل بعين الاعتبار، أما الأجزاء فيجب فحصها وتدقيقها ضمن إطار الكل، حيث أن التفكير الأصيل عند علماء الجشطالت يدفع الفرد للقيام بعمليات تنظيم وإعادة تنظيم المجال الإدراكي أكثر من كونه انعكاسات للخبرات السابقة.

ج- النظرية المعرفية: النظريات المعرفية عن الإبداع كثيرة ومتعددة، حيث تعتبر في مجموعها العملية الإبداعية عملية تفكيرية تؤدي إلى نتائج أصلية، وتركز هذه النظريات على العمليات العقلية ووظائف الدماغ والعلاقة بينها وبين متغيرات الشخصية.

ويعد Spareman رائد نظرية التحليل العاملي ومن رواد النظرية المعرفية في الإبداع حيث يفسر العملية الإدارية وفقاً للأسس الآتية:

• يأتي من تعرف الفرد على خبرته، أي تحول الإحساسات الموجودة إلى إدراك وتنظيم عملية التفاعل.

• عملية إبراز العالقات الأساسية الموجودة في الخبرة.

• يساعد على استنباط المتعلقات الجديدة.

وهكذا يأتي الحل الإبداعي باكتشاف المدرك الجديد (المتعلقة الجديدة).

د- النظرية الإنسانية:

يؤكد المذهب الإنساني على الخبرة الذاتية التي يمر بها الفرد بحيث لا يتنافى ذلك مع متطلبات العلم ويرى هذا المذهب أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع، وأن ذلك يعتمد على المناخ

الاجتماعي الذي يعيشونه، فإن كان المجتمع متحررا من القيود والتعصب بكافة أشكاله فإن ذلك سيسمح للفرد بأن يتقدم في إبداعاته وتحقيق ذاته، الأمر الذي يفتح الطريق على مصراعيه أمام طاقة الإنسان لتخرج من سجنها أو أسرها. (محمد العبيدي وآخرون، 2010م، ص ص 39 - 41).

هـ - نظرية جيلفورد (Guilford) في الإبداع:

ويشير جيلفورد إلى العوامل الفكرية التي تمثل القدرات الأولية التي يمكن أن تسهم في ردد الإبداع وإطلاقه ومنها:

■ الإحساس بالمشكلات: يشعر المبدع بالمشكلة شعورا مباشرا، ومن ثم يتبنى المشكلة حتى يتوصل إلى الحل الأمثل الذي لا يستطيع الفرد ذو التفكير الاعتيادي أن يتوصل إليه.

■ التجديد: يمتلك المبدع أفكارا متجددة، وأن درجة التجديد بمقدار تكرار الاستجابات لشيء موجود أكثر غير الشائعة، وإن كثير من الاختراعات والابتكارات تعد تحويلا لشيء موجود أكثر فاعلية وجدة وأصالة، وتكون عمليتي (التحليل والتركيب) عنصر الإحساس بالمشكلات ويطلق عليها بالعمليات المعرفية للعمل الإبداعي.

■ الطلاقة: إن الشخص القادر على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار متجددة، ومن المحتمل أن تكون هناك عوامل طلاقة لفظية وغير لفظية (شكلية).

■ المرونة: إن الإنسان الذي يقف عند فكرة معينة أو يتصلب إزاء رأي معين أقل قدرة على العمل الإبداعي من إنسان مرن التفكير قادر على التفكير حين يلزم ذلك.

■ الأصالة: ويقصد بها قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة وطريقة وتقاس درجة الأصالة بواسطة كمية الأفكار الشائعة، التي مع ذلك استجابات مقبولة وتسمى الطلاقة والأصالة والمرونة بالقدرات الإنتاجية للعمل الإبداعي. (محمد العبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 43، 44)

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

■ نظرية (Simon;1958 & March): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع.

■ نظرية (Stalker;1961 & Burns): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر

ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

📌 **نظرية (Wilson;1966):** قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

📌 **نظرية (Harvey of Mill;1970):** قد استفاد مما قدمه كلا من (Simon & March) و(Stalker & Burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة).

📌 **نظرية (Hage and Aiken;1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (Simon & March).

مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

📌 **نظرية (Zaltman and others;1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

■ **مرحلة البدء:** مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار.

■ **مرحلة التطبيق:** تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل. (الصريرة، 2003، ص ص 203 - 205)

7.2. معوقات الإبداع الإداري:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:

➤ المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات.

➤ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة.

➤ عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

➤ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

➤ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية. (الفايض، 1995، ص 67)

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل وتجنب المخاطر.
- الاعتياد على الأمور وعدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير وجمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي والعقاب في حال الفشل.
- فقدان التحفيز والتوبيخ العلني. (الزهري، 2002م، ص249).

خلاصة:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل نتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف للتنمية الإدارية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه الإبداع في المؤسسات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة، بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية رشيدة.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

■ تمهيد:

- 3-1 - نشأة ومفهوم الميزة التنافسية.
 - 3-2 - خصائص الميزة التنافسية.
 - 3-3 - أهداف الميزة التنافسية
 - 3-4 - أهمية الميزة التنافسية.
 - 3-5 - شروط فاعلية الميزة التنافسية.
 - 3-6 - أنواع الميزة التنافسية.
 - 3-7 - العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.
 - 3-8 - شروط الميزة التنافسية في المؤسسة.
 - 3-9 - مصادر ومحددات الميزة التنافسية.
 - 3-10 - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
- ### ■ خلاصة:

تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم إلى كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والصمود أكثر مقارنة بغيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال التميز في المنتجات وامتلاك تكنولوجيا أفضل بهدف تغيير سلوك المستهلك والاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزة تنافسية حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بمواردها الداخلية والبشرية على وجه الخصوص، ورصد المعرفة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة.

وتُعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

1.3. نشأة ومفهوم الميزة التنافسية:

1.1.3. نشأة الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Omberlin سنة 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى Selzanick سنة 1959م، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Shendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984م ثم M.Porter سنة 1985م فوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هذه الاستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.

(حسن الزعبي، 2003م، ص ص 12-14)

ويعتبر بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجريئة للاقتصاد معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

2.1.3. مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تباينت المفاهيم للميزة التنافسية بين الكُتّاب والباحثين، وسنح أول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنُخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

حسب شارل هيل وجارث جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

(شارل هيل؛ جارث جونز، 2008م، ص 183)

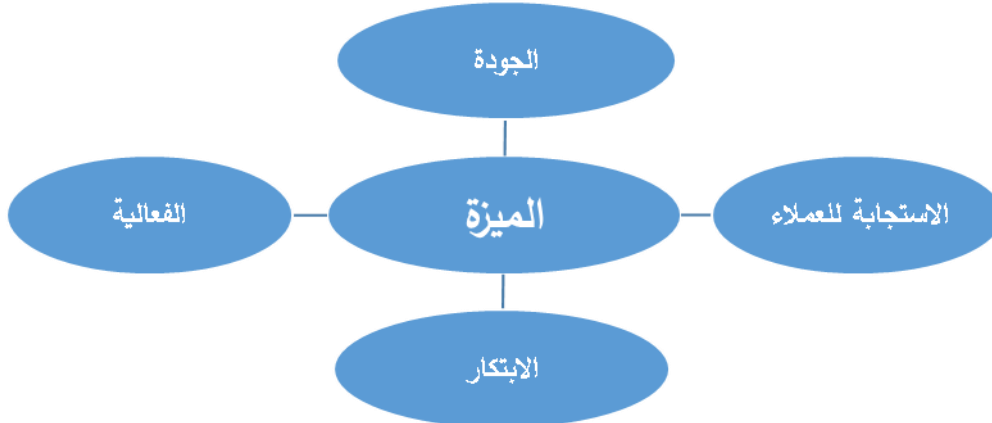
عرّف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: * تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة * . (Michel Porter, 1999, p 08)

ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: * ميزة أو عنصر تفوق لمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها استراتيجية تنافس معينة * . (نبيل مرسي خليل، 1996م، ص ص 39، 40).

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. (علي السلمي، 2001م، ص 104)

وقد حدد Hill and Jones 1989 العوامل الأربعة الأساسية التي تبين الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الاستجابة للعملاء، الابتكار، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن نوع نشاطها أو منتوجها المقدم، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض.

الشكل (1) يوضح العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية.



(Hill, C. W. & Jones, G. R., 1989, P 113)

2.3. خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

- ❖ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ❖ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ❖ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ❖ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ❖ تؤدي للتأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منهم.
- ❖ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

(بني حمدان، إدريس، 2007م، ص 256)

3.3. أهداف الميزة التنافسية:

- ❖ خلق فرص تسويقية جديدة ونقصد بهاذ خول المؤسسة في مجال تنافسي جديد والتعامل مع نوعية جديدة من السلع والخدمات
- ❖ تكوين رؤية مستقبلية جديدة الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها وهذا من أجل المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها لتفادي تقليدها من طرف المنافسين كما تسعى إلى خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة
- ❖ احتلال المؤسسة موقع تنافسي في السوق وكسب أسواق جديدة وبالتالي تحقيق النمو والتطور والتجديد. (قويدر لويبة، 2007م، ص 07)

4.3. أهمية الميزة التنافسية:

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية:

- ❖ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- ❖ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- ❖ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- ❖ الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها.
- ❖ الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ضمن مختلف الأنظمة، واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة. (مرسي نبيل خليل، 1996م، ص 49).

5.3. شروط فاعلية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- 1- حاسمة أي يمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين
 - 2- يمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين
 - 3- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- وهذه الشروط الثلاثة تضمن للميزة التنافسية الصلابة، لأن هذه الشروط مرتبطة فيما بينها، فكونها حاسمة مرتبط باستمرارها وشروط الاستمرارية مرتبط بإمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين طول دورة حياتها. (الطيب محبوب، 2007م، ص 107)

6.3. أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1.6.3. ميزة التكلفة الأقل Advantage Cost :

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. (Porter, 1985, P19)

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة النموذج.

أ. مراقبة الحجم Controlling Scale: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب. مراقبة التعلم Controlling Learning : التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريهي وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ.

ت. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات Controlling The Effect of Capacity Utilization : بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

ث. مراقبة العلاقات Controlling Linkages: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة.

ج. مراقبة الارتباطات الداخلية Controlling Interrelationships: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة.

ح. مراقبة التكامل Controlling integration: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

خ. مراقبة الرزنامة Controlling Timing: بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

د. مراقبة التوقع Controlling Location: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

(كشاط أنيس، 2006م، ص ص 6 - 9)

2.6.3. ميزة التمايز Differentiation :

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (Porter ME, op cit, P119)

بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز، والمتمثلة في:

أ. **الإجراءات التقديرية: Discretionary** من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.

- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.

- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

ب. **الروابط: Interrelationships** يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة

بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

ج. **الترزنامة: Timing** قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها.

د. **التموقع: Location** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

هـ. **الإلحاق: Institutional Factors** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك مجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

ز. **التكامل: integration** بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة والقيام بها بشكل أحسن حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ح. **الحجم: Scale** في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز، ولتحقيقه فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها.

(معموري صورية، الشيخ هجيرة، 2010م، ص 6-7).

7.3. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية نذكرها كالتالي:

أ- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات.

ب- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة

لدى المنافسين الآخرين من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

(مصطفى يوسف كافي، 2016م، ص 101).

8.3. شروط الميزة التنافسية في المؤسسة:

يمكن القول بان هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة وهي:

- ❖ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ❖ أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً: بمعنى يمكن أن تستمر عبر الزمن.
- ❖ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها وإغائها من قبل المنافسين.

(مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص ص 97 - 98)

9.3. مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

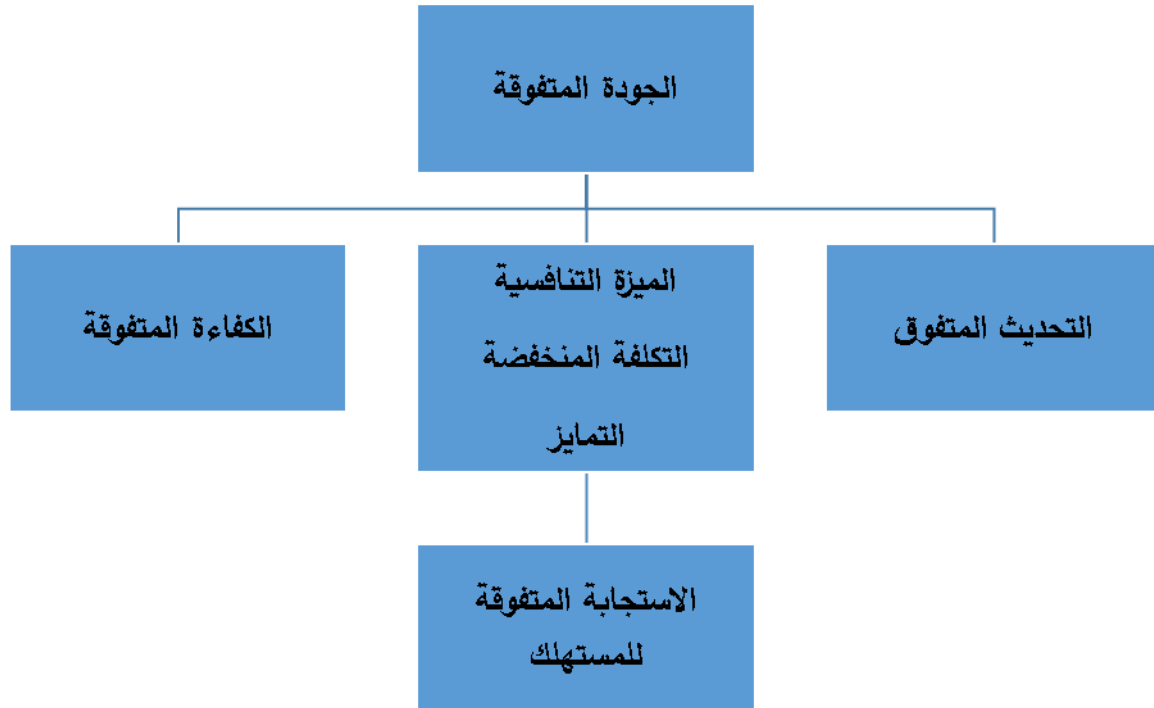
1.9.3. مصادر الميزة التنافسية:

لا يمكن ألي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من المصادر، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة لأخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه الأخيرة ومن أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:

- ✓ **الكفاءة:** تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وعليه نقول بأنه كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.
- ✓ **الجودة:** يمكن القول أن جودة المنتج أو الخدمة تبرز عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات المنتج مقارنة بنفس الصفات في المنتجات والخدمات المنافسة.
- ✓ **الابتكار:** يمكن لعمليات الابتكار التي تحرز نجاحاً أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متقدماً يسمح لها بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.
- ✓ **الاستجابة للعميل:** تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

(شارل جونز، 2008م، ص ص 196-204).

الشكل (2) يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: (شارل جونز، المرجع السابق، ص 205).

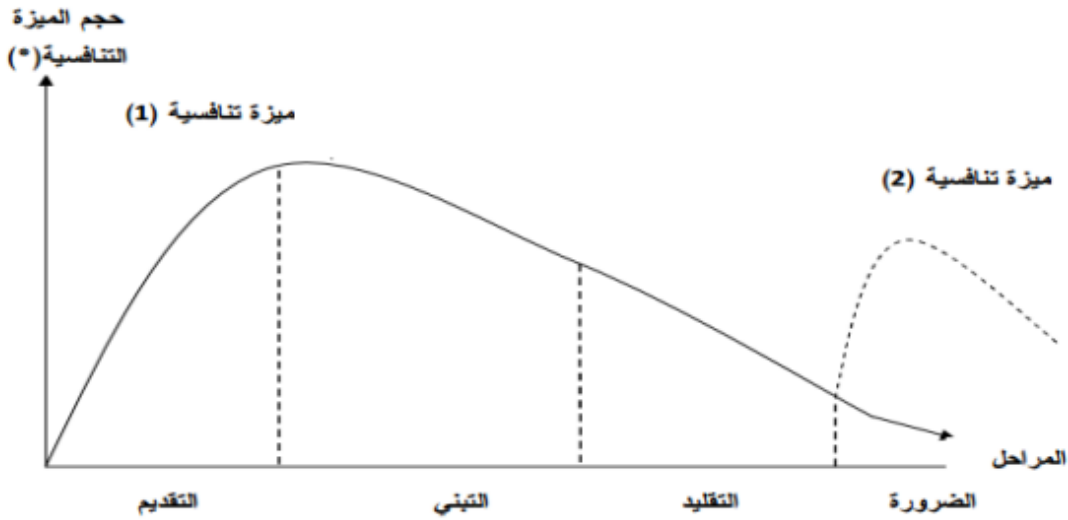
2.9.3. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.

تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة.

الشكل (3) يبين المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية



(نبيل محمد مرسي، 1998، ص ص 85،86).

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

➤ **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.

➤ **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الإشهار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

➤ **مرحلة التمهيد:** في هذه المرحلة يتجه حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

ب-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية والتطوير بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين فإنها تفقد مكانتها. (مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 100).

ت-نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطته وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي النطاق السوقي، الراسي، الجغرافي والصناعي. (نبيل محمد مرسي، 2006، ص 100).

جدول (2) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختبار، وما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة
النطاق الجغرافي	يعكس عدد من المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة يسمح والنطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: (نبيل مرسي خليل، 2003م، ص 87-88).

10.3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي:

أ- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين منخفضة ومرتفعة.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

ت- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة. (نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص

ص 112 - 113).

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل الميزة التنافسية التي أصبحت اليوم تمثل السمة التي تتميز بها معظم المؤسسات، كما تم التعرف على أهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها وأبعادها، وكذلك العوامل المتحكمة في خلق هذه الميزة بالإضافة إلى أهم المعايير المتحكمة في جودتها، وكذا أهم المصادر المتحكمة في خلق القيمة حيث أن خلق هذه القيمة لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ولكي تضمن الميزة التنافسية البقاء بشكل مستدام يجب أن تستجيب بجملة من الشروط التي تضمن فعاليتها وتجديدها. ويمكن القول أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها هذه الأخيرة، كما أنه يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد يصعب على المنافسين الحصول عليها وقدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة من أجل الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية أو خلق مزايا جديدة.

الفصل الرابع: المؤسسة الرياضية.

○ تمهيد:

- 4-1 - المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع.
- 4-2 - الهيئات الرياضية.
- 4-3 - نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901.
- 4-4 - أنواع المؤسسات الرياضية.
- 4-5 - أهداف وغايات المؤسسة الرياضية.
- 4-6 - الإمكانيات في المؤسسة الرياضية.
- 4-7 - المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية.
- 4-8 - عملاء المؤسسة الرياضية.

○ خلاصة:

تمهيد:

موضوع الإدارة الرياضية لا شك أنه موضوع حديث النشأة، يخضع لكل الاتجاهات الفكرية للبحث العلمي. لذا وجب إلقاء الضوء على أحد العناصر المهمة التي تقوم النشاط البدني الرياضي وهي " الثقافة الرياضية "، ولهذا السلوك الإداري في المؤسسة الرياضية لا يعتبر الفاعل الوحيد في قيام هذه الهيئة. وما يمكن الإشارة إليه أن الرياضة أصبحت في أيامنا هذه أحد أهم مظاهر التحضر ومرآة تعكس بوضوح ثقافة الأمم كون الأمم المتقدمة تتوفر على مناخ ثقافي رياضي مبني على أسس علمية وأخلاقيات عمل عليا، فهي السبيل المعبد للوصول إلى أقصى حد ممكن من النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة، وأن الثقافة الرياضية تلزم توجيه الاهتمامات إلى علاقة المؤسسة الرياضية بالمسؤولية الاجتماعية.

وفي هذا الفصل سنتناول المؤسسة الرياضية من عدة نواحي تهتم بالإدارة الرياضية وتطويرها، وعلاقتها بالمحيط الخارجي..

1.4. المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع:

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهدافا اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق يمكن لكل فرد من أفراد المجتمع وفن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعد الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة.

ونظرا للطلب والحاجة المتزايدة لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاعية عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية والفرق....

أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري والمدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات. (حسن أحمد الشافعي، 2003م، ص 133)

2.4. الهيئات الرياضية:

النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات وتنميتها، وله القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، والبناء والتطور والازدهار يرتكز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، وتحقيق البطولات والأرقام القياسية، وأتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشمل على هيئات أهلية وأخرى حكومية:

• الهيئات الرياضية الحكومية:

وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية والرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى، وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشأ والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

• الهيئات الرياضية الأهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها، وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين (معنوين). (مروان إبراهيم، 2000م، ص 46).

فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية،

أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفقتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية.

3.4. نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، والمعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات، حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي، وبهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين، ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة.

وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين، علوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين، وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أم صغيرة وإنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم محمود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص88).

4.4. أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية: رياضة الفرق المحترفة، الرياضة الجامعية والمدرسية، المنشآت الرياضية، الأندية الرياضية، مضمارات السباق، الرياضات التجارية (البولينغ)، أندية الصحة، الأندية الترويحية، والمعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد، وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معنيين، هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

5.4. أهداف وغايات المؤسسة الرياضية:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية والروحية .
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل وتسيير الأموال لاستغلال الطاقات والمهارات الفردية
- علوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في :
- تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، وبلوغ المهارات أو ما يصطلح به "الرياضي المنتج" الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي وتحصيل الأرباح المادية.

ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال مثل ذلك الذي حصل مع نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 رأسمال قدر ب 150 مليون أو رو.

6.4. الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

تصنف الموارد أو الإمكانيات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. وذلك إلى نوعين رئيسيين، المادية والبشرية وكل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر. فبالنسبة للإمكانيات المادية تشمل:

- المنشأة أو الموقع وهي ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة .
- الأجهزة والأدوات والمعدات.
- رأس المال.
- بينما الإمكانيات البشرية تتمثل في: الإداريين والموظفين والعمال .
- الإشراف الفني. (نبيه العلقامي، 1997م، ص 56).

7.4. المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة، والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

■ المتخصصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهاراتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

■ المديرين والإداريين:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة. وهم أشخاص يتمتعون

بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل، وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم، وهذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات.

8.4. عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتج المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:

- فئة أولى: تضم كلا من المشتريين، المستخدم النهائي والجمهور عامة يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة
- فئة ثانية: وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في عاقله مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العمل بداخل المؤسسة .

- فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات.

وبهذا فإن المؤسسة الرياضية تنمو في نسيج اجتماعي واقتصادي، وتمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع وخدمات تلبي طلبات المستهلك وتعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية.

(حسن أحمد الشافعي، 2003م، ص 12).

خلاصة:

بناء على المعطيات النظرية التي حصلنا عليها والمقاربة الاقتصادية والرياضية المنجزة من خلال هذا الفصل من البحث، استطعنا استخلاص أن الهيئة الرياضية هي وحدة لها صفات المؤسسة لما تجمع من مختلف عوامل الإنتاج، المادية والبشرية. ولذلك تعرضنا إلى الوجهة الثقافية لهذه المؤسسات وأشارنا إلى مفهومها، أنواعها وإطارها القانوني، كل هذا هدفنا من خلاله إلى إيضاح البعد المادي لممارسة النشاط البدني الرياضي وإبراز التنظيم في هذه المؤسسات. ووفق ذلك ثبت لنا أن هناك فجوات كبرى يحتاج إليها هذا القطاع في مجال التنظيم القانوني والمتاحات المادية الموفرة القطاع، ومن هذا المنظور وجب سن قوانين دورية تعدل لترقية هذه الهيئات بما تنجزه من نشاطات، هذه الأخيرة بواسطتها يتسنى مواءمة الأعمال في الساحة الدولية، نظرا لما أصبح يمثل هذا النشاط وما يعود به من فائدة على المجتمع. في هذا السياق وجب العمل بسياسات الاحتراف والخصخصة الإدارية للمؤسسة والتسويق لدعم الحاجيات وترقية المهارات في هذا الميدان هذا كله استنادا على سياسات تخطيط استراتيجية بغية النهوض بالرياضة وتصبح قطاعا تنمويا مربحا كباقي القطاعات.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الخامس: منهجية الدراسة.

تمهيد:

5-1- الدراسة الاستطلاعية:

5-2- منهج الدراسة:

5-3- متغيرات الدراسة:

5-4- مجتمع وعينة الدراسة:

5-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

5-6- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

5-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

5-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية

خلاصة:

تمهيد:

يستعمل المنهج العلمي قصد الحصول على المعرفة السليمة، والوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم، ويعتبر استخدامه في المجال الرياضي بالخصوص أداة للحصول على المعلومات والمعارف الحديثة والنافعة والحقائق التي تخص هذا المجال، والتي تحقق للبحث ضمان إمكانية تطوير القدرات الإنسانية.

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث لمناقشة ورصد حدودها، من خلال تعيين مجتمعها وكيفية وأسباب اختيار العينة، وأهم خصائصها في ضوء متغيرات أفرادها، ثم يتم استعراض أداة الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها في جمع المعلومات والبيانات اللازمة ويحدد الإجراءات التي قام بها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا يتطرق إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.5. الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراستهِ وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (07) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة الذي سنقوم به.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملاءمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتأكد من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك من أجل الإلمام بالإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية.

2.5. منهج الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملكا لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش ودنيايات "أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية.

(بوحوش، دنيايات، 1995م، ص 89).

وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي، والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث. (عبد اليمين، عطاء الله، 2009م، ص 123).

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.

(إحسان الحسن، عبد المنعم الحسني، 1981م، ص 15).

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث.

3.5. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

المتغير المستقل: هو العامل الذي يتناوله الباحث بالتغير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضوع الدراسة .

والمتمغير المستقل في دراستنا هو: المهارات الإبداعية.

■ **المتغير التابع:** هو الظاهرة التي توجد وتختفي أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل أو بديله. (حسن الشافعي، سوزان مرسى، 1888م، ص 57).

والمتمغير التابع في دراستنا هو: الميزة التنافسية.

4.5. مجتمع وعينة الدراسة:

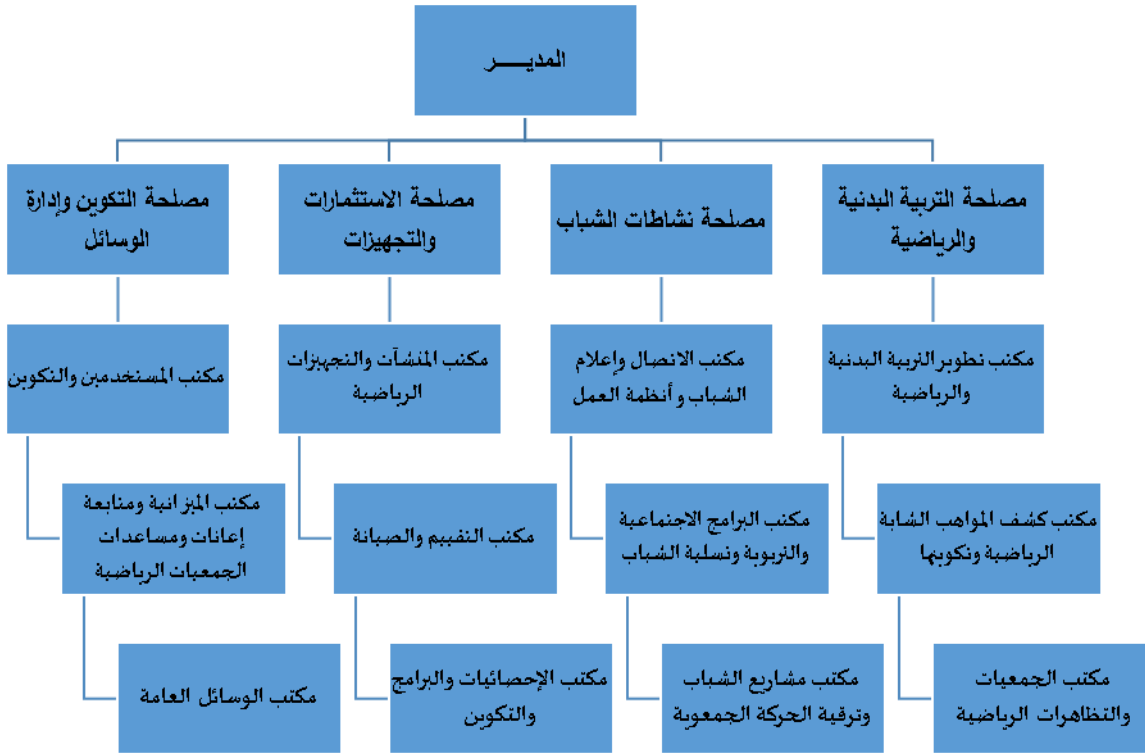
1.4.5. مجتمع الدراسة:

المجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات". (موريس أنجريس، 2004م، ص 29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2002م، ص 119) إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35) إداري حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ **مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :** هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وبأشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 1 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقساما ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة.

الشكل (4) الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.



2.4.5. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تم المسح الشامل لمجتمع البحث، وهذا راجع لطبيعة الموضوع المدروس، وهو دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة. بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة وإلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة، وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب **المسح الشامل** من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (35) إداري، وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية. فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه، حيث تمثله تمثيلا صحيحا بهذا إن حجم عينة الدراسة (28) إداري.

جدول (3) يوضح توزيع العينة.

غير صالحة	غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبانة
00	03	25	28	العدد
%00	%10.72	%89.28	%100	النسبة

المصدر: إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبانة

5.5. أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

➤ الاستبيان:

وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما". (الرفاعي، 1996م، ص 122).

وتتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة

يتكون استبيان دراستنا من ثلاث محاور صمم على طريقة ليكارت الثلاثي

جدول (4) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1
قوي	متوسط	ضعيف
من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.34	من 1 إلى 1.67

وقسم الاستبيان كما يلي:

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها: يوجد دور الأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) أسئلة.

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: يوجد دور للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) أسئلة.

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: يوجد دور للحساسية للمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) أسئلة.

➤ إجراءات التطبيق الميداني:

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا من الجانب النظري، بعد ذلك تم توزيع هذه الاستمارات على مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات

الرياضية مع شرح ما نود أن نتوصل إليه، وقمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة الإجابات، ثم تطرقنا إلى عملية جمع وفرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متن أول جميع المستجوبين.

6.5. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال انجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

➤ الصدق:

ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهومن أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست (1951) " هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله".

(محمد رضوان، 2006م، ص 177).

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث، ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على أنه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الأسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، الذين أبدوا مدى ملاءمة المقياس بموضوع الدراسة.

➤ الثبات:

وللتأكد من صحة الاستبانة تم ذلك بواسطة ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ويعتبر ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.7 وهذا حسب الجدول التالي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ للمهارات الإبداعية.

Case Processing Summary

		N	%	Reliability Statistics	
Cases	Valid	25	100.0	Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	25	100.0		
				.703	21

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر: إعداد الطالبين وفق مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ 0.704 وهي أكبر من 0.7 وهنا قيمة الثبات محققة.

➤ الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.

(مروان إبراهيم، 1999م، ص 68).

7.5. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

✚ كيفية تفرغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة والتي وجهت لموظفي المديرية عن طريق الاستبيان وتم وضعها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمنا باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

✚ الأدوات الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

- الحزم الإحصائية spss :

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss "هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة ربيع، 2007م، ص 199).

- النسبة المئوية:

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

$$\text{س} \times 100\% \quad \text{فإن } x = \text{ع} \times 100 / \text{س}$$

$$\text{ع} = \frac{x}{100} \times \text{س}$$

حيث أن: X : النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات) .

س: عدد أفراد العينة. (محمد رضوان، 2003م، ص 75).

-اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

-اختبار كاي مربع (كا²) الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة والاستقلالية بين متغيرات الدراسة.

8.5. خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (07) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 2022/04/19 إلى غاية 2022/04/30، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 04/30 تم تفريغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. **spss**

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (28) إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، في الفترة من 2022/04/19 إلى غاية 2022/04/30، وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 2022/04/30 تم استرجاع 25 استمارة، في حين أن (3) من أفراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة إليهم.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2020/04/30، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية...الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله، وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

تمهيد.

6-1- عرض النتائج وتفسيرها.

6-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن الفصول النظرية وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سأقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصيل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وسنح أول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحاليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة حتى يمكننا من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك.

فلقد حرصنا أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سنقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لنقدم خلالها تحليلاً لهذه النتائج، وبالتالي الخروج باستنتاجات لفرضيات الدراسة.

والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

1.6. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للمهارات الإبداعية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المحور الأول: عبارات الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها: يوجد دور للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) عبارات.

العبارة 01: أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.

جدول (6) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.

Statistics

أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.64
Std. Error of Mean		.151
Std. Deviation		.757

أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	4	16.0	16.0	16.0
محايد	1	4.0	4.0	20.0
موافق	20	80.0	80.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (7) قيمة كاي 2 المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
Chi-Square	25.040 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة بنسبة 80 % قالوا أن الموظف يحرص على إنجاز كل ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد، و 1 منهم بنسبة 4 % كانوا

محايدتين، في حين 4 من أفراد العينة بنسبة 16 % قالوا أن الموظف لا يحرص على إنجاز كل ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.75 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.64 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 25.04² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 02: أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل

مشكلات العمل

جدول (8) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

Statistics		
ن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل		
N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.68
Std. Error of Mean		.138
Std. Deviation		.690

أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	2	8.0	8.0	20.0
موافق	20	80.0	80.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (9) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics	
	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل
Chi-Square	24.560 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة بنسبة 80 % قالوا أن

الموظف يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، و2 منهم بنسبة 8 % كانوا

محايدتين، في حين 3 من أفراد العينة بنسبة 12 % قالوا بأن الموظف يقوم بتكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.69 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.68 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 24.56² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 03: أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

جدول (10) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

Statistics

الملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.48
Std. Error of Mean		.143
Std. Deviation		.714

أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	7	28.0	28.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (11) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
Chi-Square	8.960 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.011

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 60 % قالوا أن الموظف يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، و 7 منهم بنسبة 28 % كانوا محايدين، في حين 3 من أفراد العينة بنسبة 12 % قالوا بأن الموظف لا يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.71 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.48 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 08.96² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 04: أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.

جدول (12) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.

Statistics

ن النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.36
Std. Error of Mean		.151
Std. Deviation		.757

أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	4	16.0	16.0	16.0
محايد	8	32.0	32.0	48.0
موافق	13	52.0	52.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (13) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع
Chi-Square	4.880 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.087

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 13 من أفراد العينة بنسبة 52 % قالوا أن الموظف يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع، و8 منهم بنسبة 32 % كانوا محايدين، في حين 4 من أفراد العينة بنسبة 16 % قالوا بأن الموظف لا يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.75 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.36 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 04.88² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 05: أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يشعر بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل.

جدول (14) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.

خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.56
Std. Error of Mean		.117
Std. Deviation		.583

أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	1	4.0	4.0	4.0
محايد	9	36.0	36.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (15) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
Chi-Square	11.840 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 60% قالوا أن الموظف يشعر بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل، و6 منهم بنسبة 36% كانوا محايدين، في حين 1 من أفراد العينة بنسبة 4% قالوا بأن الموظف لا يشعر بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل

كما بلغ الانحراف المعياري 0.58 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.56 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 11.84² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 06: أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

جدول (16) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

Statistics

نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.80
Std. Error of Mean		.100
Std. Deviation		.500

نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	1	4.0	4.0	4.0
محايد	3	12.0	12.0	16.0
موافق	21	84.0	84.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (17) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة
Chi-Square	29.120 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 84% قالوا أن الموظف يحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة، و3 منهم بنسبة 12% كانوا محايدين، في حين 1 من أفراد العينة بنسبة 4% قالوا بأن الموظف لا يحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.50 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.80 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 29.12² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 07: تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.

الهدف من العبارة: معرفة مدى قيام المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.

جدول (18) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.

Statistics

لـ خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.08
Std. Error of Mean		.152
Std. Deviation		.759

تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	6	24.0	24.0	24.0
محايد	11	44.0	44.0	68.0
موافق	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (19) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
Chi-Square	1.520 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.468

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 8 من أفراد العينة بنسبة 32% قالوا أن المؤسسة تقوم ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها، و11 منهم بنسبة 44% كانوا محايدين، في حين 6 من أفراد العينة بنسبة 24% قالوا بأن الموظف لا يحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.75 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.08 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكارث الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34) (متوسط) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 01.52² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

المحور الثاني: عبارات الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: يوجد دور للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) عبارات.

العبارة 08: لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل

بتلقائية ويسر.

جدول (20) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

Statistics

٤ على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.84
Std. Error of Mean		.075
Std. Deviation		.374

لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	16.0	16.0	16.0
موافق	21	84.0	84.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (21) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
Chi-Square	11.560 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.001

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 84% قالوا أنهم لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، و4 منهم بنسبة 16% كانوا محايدين في الإجابة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.37 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.84 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 11.56² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 3.84.

العبارة 09: أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة

منه.

جدول (22) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.

Statistics

ص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.48
Std. Error of Mean		.143
Std. Deviation		.714

أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	3	12.0	12.0	12.0
محايد	7	28.0	28.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (23) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
Chi-Square	8.960 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.011

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 60% قالوا أنهم يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، و 7 منهم بنسبة 28% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين 3 من أفراد العينة بنسبة 12% قالوا بأن الموظفين قالوا أنهم لا يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.71 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.48 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 08.96² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 10: لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يقوم بتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

جدول (24) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.

Statistics

لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.24
Std. Error of Mean		.156
Std. Deviation		.779

لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	20.0	20.0	20.0
محايد	9	36.0	36.0	56.0
موافق	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (25) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
Chi-Square	2.240 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.326

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 60% قالوا أنهم لا يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، و 7 منهم بنسبة 28% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين 3 من أفراد العينة بنسبة 12% قالوا بأن الموظفين قالوا أنهم يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.77 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.24 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكارث الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34) (متوسط) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 02.24² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 11: أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

الهدف من العبارة: معرفة مدى حرص الموظف على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

جدول (26) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

Statistics

ص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.32
Std. Error of Mean		.150
Std. Deviation		.748

أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	4	16.0	16.0	16.0
محايد	9	36.0	36.0	52.0
موافق	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (27) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
Chi-Square	3.920 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.141

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 12 من أفراد العينة بنسبة 48% قالوا أنهم يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، و9 منهم بنسبة 36% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين 4 من أفراد العينة بنسبة 16% قالوا بأن الموظفين قالوا أنهم لا يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.74 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.32 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكارث الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34) (متوسط) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 03.92² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 12: لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

جدول (28) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

Statistics

لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.56
Std. Error of Mean		.130
Std. Deviation		.651

لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
محايد	7	28.0	28.0	36.0
موافق	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (29) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
Chi-Square	12.080 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.002

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 64% قالوا أنهم لديهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، و 7 منهم بنسبة 28% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين 2 من أفراد العينة بنسبة 8% قالوا بأن الموظفين قالوا أن ليس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.65 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.56 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 12.08² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 13: تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.

جدول (30) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: تسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.

Statistics

نسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل العمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.68
Std. Error of Mean		.095
Std. Deviation		.476

نسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	32.0	32.0	32.0
موافق	17	68.0	68.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (31) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	نسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل العمل
Chi-Square	3.240 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.072

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 17 من أفراد العينة بنسبة 68% قالوا أن المؤسسة تسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل، و8 منهم بنسبة 32% كانوا محايدين في إجاباتهم

كما بلغ الانحراف المعياري 0.47 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.68 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 03.24² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 03.84.

العبارة 14: نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.

الهدف من العبارة: معرفة مدى حرص الإداري (الموظف) على الاستفادة من انتقاد الآخرين له.

جدول (32) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.

Statistics

نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.44
Std. Error of Mean		.154
Std. Deviation		.768

نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	4	16.0	16.0	16.0
محايد	6	24.0	24.0	40.0
موافق	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (33) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا
Chi-Square	8.240 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.016

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات SPSS من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 60% قالوا أنهم يحرصون على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم، و6 منهم بنسبة 24% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين 4 من أفراد العينة بنسبة 16% قالوا بأن الموظفين قالوا عكس ذلك.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.76 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.44 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضاً أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 08.24² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

المحور الثالث: عبارات الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها: يوجد دور للحساسية للمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، ويتكون من سبعة (07) أسئلة.

الجدول رقم: يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة. **العبارة 15:** أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الإداري (الموظف) يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

جدول (34) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

Statistics

أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.60
Std. Error of Mean		.115
Std. Deviation		.577

أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
محايد	8	32.0	32.0	36.0
موافق	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (35) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
Chi-Square	13.520 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.001

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 64% قالوا بأنهم يستطيعون التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، و8 منهم بنسبة 32% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين أن 1 من أفراد العينة بنسبة 4% قال بأن الموظف لا يستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. كما بلغ الانحراف المعياري 0.57 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.60 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 13.52² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 16: أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.

جدول (36) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .

Statistics

أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.84
Std. Error of Mean		.095
Std. Deviation		.473

أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	1	4.0	4.0	4.0
محايد	2	8.0	8.0	12.0
موافق	22	88.0	88.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (37) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها
Chi-Square	33.680 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 22 من أفراد العينة بنسبة 88% قالوا بأنهم يقومون بالتخطيط للمشكلات قبل وقوعها، و2 منهم بنسبة 8% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين أن 1 من أفراد العينة بنسبة 4% قال بأن الموظف لا يقوم بالتخطيط للمشكلات قبل وقوعها.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.47 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.84 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 33.68² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² الجدولة 5.99.

العبارة 17: أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يستطيع توقع الحل لمشكلات العمل.

جدول (38) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.

Statistics

ليج في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.68
Std. Error of Mean		.125
Std. Deviation		.627

أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
محايد	4	16.0	16.0	24.0
موافق	19	76.0	76.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (39) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل
Chi-Square	20.720 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات SPSS من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 19 من أفراد العينة بنسبة 76% قالوا بأنهم يستطيعون في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل، و4 منهم بنسبة 16% كانوا محايدين في

إجاباتهم، في حين أن 2 من أفراد العينة بنسبة 8% قالوا بأن الموظف لا يستطيع توقع الحل لمشكلات العمل.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.62 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.68 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 20.72² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 18: أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.

الهدف من العبارة: معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به الإداري من عمل.

جدول (40) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.

Statistics

رفه أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.48
Std. Error of Mean		.102
Std. Deviation		.510

أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	13	52.0	52.0	52.0
موافق	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (41) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
Chi-Square	.040 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.841

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

المصدر: مخرجات SPSS من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 12 من أفراد العينة بنسبة 48% يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من أعمال، و 13 منهم بنسبة 52% كانوا محايدين في إجاباتهم.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.51 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.48 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 00.04² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 03.84.

العبارة 19: أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

جدول (42) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

Statistics

ساف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.64
Std. Error of Mean		.128
Std. Deviation		.638

أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
محايد	5	20.0	20.0	28.0
موافق	18	72.0	72.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (43) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
Chi-Square	17.360 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات spss من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 72% قالوا بأنهم يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل، و5 منهم بنسبة 20% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين أن 2 من أفراد العينة بنسبة 8% قالوا عكس ذلك.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.63 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.64 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 17.36² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 20: أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يشعر بالإثارة عند تعامله مع مشكلات العمل.

جدول (44) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.

Statistics		
تشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل		
N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.00
Std. Error of Mean		.191
Std. Deviation		.957

تشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	44.0	44.0	44.0
محايد	3	12.0	12.0	56.0
موافق	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (45) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics	
	تشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل
Chi-Square	5.120 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.077

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات SPSS من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 11 من أفراد العينة بنسبة 44% قالوا بأنهم يشعرون بالإثارة عند تعاملهم مع مشكلات العمل، و3 منهم بنسبة 12% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين أن 11 من أفراد العينة بنسبة 44% قالوا عكس ذلك.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.95 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.00 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكارث الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34) (متوسط).

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 05.12² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² المجدولة 5.99.

العبارة 21: أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.

جدول (46) يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة: أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.

Statistics

تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		2.36
Std. Error of Mean		.162
Std. Deviation		.810

تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عبر موافق	5	20.0	20.0	20.0
محاييد	6	24.0	24.0	44.0
موافق	14	56.0	56.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

جدول (47) قيمة كاي² المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية.

Test Statistics

	تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
Chi-Square	5.840 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.054

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: مخرجات SPSS من إعداد الطالبين.

التحليل والتفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 14 من أفراد العينة بنسبة 56% قالوا بأنهم يملكون قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، و6 منهم بنسبة 24% كانوا محايدين في إجاباتهم، في حين أن 5 من أفراد العينة بنسبة 20% قالوا عكس ذلك.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.81 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.36 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) (قوي)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق) على أداة البحث.

ونجد أيضا أن قيمة الكاي² المحسوبة هي 05.84² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة الكاي² الجدولة 5.99.

2.6. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

مقارنة النتائج بالفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد دور للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية. تفسير النتائج الخاصة بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

جدول (48) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأصالة.

Descriptive Statistics					
الأصالة	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أبجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب مجدّد	25	2.64	.757	1	3
أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل	25	2.68	.690	1	3
أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	25	2.48	.714	1	3
أتمنع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك الحجة والقدرة على الإقناع	25	2.36	.757	1	3
أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدّمها في مجال العمل	25	2.56	.583	1	3
أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة	25	2.80	.500	1	3
أقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها	25	2.08	.759	1	3

المصدر: من مخرجات ال spss

يتضح من الجدول رقم (48) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأصالة تراوحت ما بين 2.08 – 2.64 وبانحراف معياري ما بين (0.47 إلى 0.85). جدول (49) يوضح تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين.

Test Statistics							
	أبجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب مجدّد	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	أتمنع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك الحجة والقدرة على الإقناع	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدّمها في مجال العمل	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة	أقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
Chi-Square	25.040 ^a	24.560 ^a	8.960 ^a	4.880 ^a	11.840 ^a	29.120 ^a	1.520 ^a
df	2	2	2	2	2	2	2
الدالة الإحصائية	دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	دالة	غير دالة

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: من مخرجات spss للطالبين.

تتطلب الفرضية الأولى من اعتقاد ينص أن الأصالة لها دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى الموظفين في المؤسسة الرياضية، فانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة

التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه يدل على أن الأصالة من أهم المهارات الإبداعية في حياة المؤسسات الرياضية، إذ تلعب الأصالة دوراً في تحديد أهداف المنظمة بدقة ووضع خطط استراتيجية تساهم في تذليل الصعوبات التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف.

ومن هنا نستنتج أن للأصالة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، وهذا ما يتوافق مع دراسة مريم عمر أو ي، (2016)، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع مطاحن بولايته ورقلة وتقرت، والتي تشير نتائجها إلى أن للأصالة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

الفرضية الثانية: يوجد دور للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

جدول (50) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة.

Descriptive Statistics					
المرونة	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
لاي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بفاعلية ويسر	25	2.84	.374	2	3
أحرص على معرفة الرأي المخالف لأبني للاستفادة منه	25	2.48	.714	1	3
لا أتردد في تغيير موقفي عندما أعتقد بعدم صحته	25	2.24	.779	1	3
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	25	2.32	.748	1	3
لاي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	25	2.56	.651	1	3
أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل العمل	25	2.68	.476	2	3
أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	25	2.44	.768	1	3

المصدر: من مخرجات ال spss

يتضح من الجدول رقم: (50) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة تراوحت ما بين (2.24 و 2.84) وانحراف معياري ما بين (0.37 و 0.77).

جدول (51) يوضح تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين.

Test Statistics							
	أحرص على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أعتقد بعدم صحته	أحرص على معرفة الرأي المخالف لأبني للاستفادة منه	لاي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بفاعلية ويسر	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل العمل
Chi-Square	12.080 ^b	3.920 ^b	2.240 ^b	8.960 ^b	11.560 ^a	8.240 ^b	3.240 ^a
df	2	2	2	2	1	2	1
الدالة الإحصائية	دالة	غير دالة	غير دالة	دالة	دالة	غير دالة	غير دالة

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

المصدر: من مخرجات ال spss

ومن هنا نستنتج أن للمرونة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، وهذا ما يتوافق مع دراسة مراد محمد النمشي، (2017 م)، الإبداع الإداري

وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة الجامعات الخاصة - اليمن: والتي تشير نتائجها إلى أن للمرونة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

نتائج الفرضية الثالثة: تظهر الفرضية الثالثة من الدراسة على الصيغة التالية: يوجد دور للحساسية للمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

جدول (52) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحساسية للمشكلات.

Descriptive Statistics					
الحساسية للمشكلات	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أنيباً بمشكلات العمل قبل حدوثها	25	2.60	.577	1	3
أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها	25	2.84	.473	1	3
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	25	2.68	.627	1	3
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	25	2.48	.510	2	3
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	25	2.64	.638	1	3
أشعر بالإثارة عند معاملتي مع مشكلات العمل	25	2.00	.957	1	3
أملك مهارات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	25	2.36	.810	1	3

المصدر: من مخرجات ال spss

يتضح من الجدول رقم: (52) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة تر أو حت ما بين (2.00 و 2.84) وبانحراف معياري ما بين (0.47 و 0.95).

جدول (53) يوضح تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين

Test Statistics							
	أنيباً بمشكلات العمل قبل حدوثها	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	أشعر بالإثارة عند معاملتي مع مشكلات العمل	أملك مهارات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
Chi-Square	13.520 ^a	33.680 ^a	20.720 ^a	.040 ^b	17.360 ^a	5.120 ^a	5.840 ^a
df	2	2	2	1	2	2	2
الدالة الإحصائية	دالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	غير دالة	غير دالة

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

المصدر: من مخرجات ال spss

ومنه نستنتج أن للحساسية للمشكلات دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، وهذا ما يتوافق دراسة علي خالد الخالدي، (2013 م) الإبداع الإداري والميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعات الرسمية الأردنية، والتي تشير نتائجها إلى أن للحساسية للمشكلات دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

وعلى ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فإن فرضيتنا العامة التي مفادها أن للمهارات الإبداعية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية قد تحققت.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة، وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية، والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة .

حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية، حيث تم تفريغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية spss، والتي وجدنا من خلالها أن هناك دورا للمهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات

7-1 - الاستنتاج العام.

7-2 - الاقتراحات.

7-3 - الآفاق المستقبلية للدراسة

1.7. استنتاجات عامة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنا نصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

❖ أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتماما وتبذل جهدا في مجال الإبداع الإداري، ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كاف ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيلا علميا من خلال اعتمادها على المهارات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من تنفيذ عمليات الإبداع الفعال.

❖ أكدت الدراسة أن الاستغلال الأمثل للمهارات الإبداعية يمكن المؤسسة من مواجهة التحولات المتسارعة، وأن تكون رائدة في مجال أعمالها ومنفردة بتحقيق أداء متميز ومتفوق مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى.

❖ أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب، فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات لتجديد الأفكار والمكتسبات.

➤ أظهرت الدراسة أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافس تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع مما يعني إدخال تجديد أو تغيير على المؤسسة يحمل قيمة إضافية لها.

➤ يمكن أن تحقق المؤسسة إبداعا باعتمادها على المهارات الإبداعية (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وغيرها من المهارات الأخرى.

➤ يمكن للمؤسسة أن تنتج أفكارا إبداعية تعتبر المنطلق الرئيس لإرادة المؤسسة من أجل التطوير والتجديد والتميز.

➤ تسعى المؤسسة للقضاء على كل المعوقات التي تعطل القدرات أو المهارات الإبداعية لدى الأفراد وتؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

➤ تعتبر المهارات الإبداعية بصفة عامة من السمات والخصائص والخبرات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها الموظفون.

قد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن تصبو نحو الإبداع الإداري والميزة التنافسية، حيث الحساسية للمشكلات والأصالة والمرونة التي كانت مناسبة حسب النتائج المتحصل عليها، ولكن ما يعاب على الإبداع الإداري عدم تكيف العاملين بالمؤسسات الرياضية مع مقوماته وعناصره الأساسية، وما يعاب على الميزة التنافسية عدم وجود آليات جادة وفعالة لاستدامتها.

2.7. الاقتراحات:

من خلال هذا وانطلاقاً من النتائج المحصل عليها من هذه الدراسة، اتضح لنا الدور الذي تلعبه المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الرياضية، لذا توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ تشجيع المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وتكون مستدامة قدر الإمكان، والاعتماد على أبعاد الإبداع الإداري كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ إشراك الموظفين والإداريين في دورات نوعية لترسيخ مفهوم الإبداع فيهم وتجسيدها من خلالهم بوصفها ممارسات ارتقائية على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
- ✓ تفعيل الاستراتيجيات التنظيمية التي تعزز وتحفز الإبداع الإداري بين الإدارة وموظفيها.
- ✓ إيجاد وعي مشترك بين العاملين والإدارة من أجل الوصول إلى حلول إبداعية ومبتكرة من شأنها دوام المؤسسة الرياضية في نطاق المنافسة باستمرار.
- ✓ توسيع معرفة الإبداع بين الموظفين في المؤسسات الرياضية وتشجيعها بواسطة برامج تحفز الإبداع الإداري كجائزة الإبداع والأداء المتميز التي تمنحها المؤسسات لموظفيها سنوياً أو شهرياً.
- ✓ استقراء الإدارة العليا لتهديدات وفرص البيئة الخارجية بغرض تطوير الأفكار التي من شأنها اقتناص الفرص وتقليل من التهديدات وصولاً إلى المرونة التي تساعد على التغيرات اللازمة وتحقيق منافسة عالية.
- ✓ ضرورة إيجاد البيئة التنظيمية للموظفين الإداريين في حل المشاكل التي تحيط بالمؤسسة.

3.7. الآفاق المستقبلية للدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

- ❖ دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.
- ❖ دور استراتيجية إدارة المعرفة في تطوير المهارات الإبداعية.
- ❖ العلاقة بين المهارات الإبداعية والميزة التنافسية المستدامة في الإدارة الرياضية.
- ❖ أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المهارات الإبداعية لدى موظفي المؤسسات الرياضية.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر:

1- القرآن الكريم.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم عدنان، (2002)، الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، و حسن أحمد الشافعي، (2004م)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي-، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
3. إحسان محمد الحسن، و عبد المنعم الحسني، (1981)، طرق البحث الاجتماعي، بغداد، مطابع جامعة الموصل.
4. أسامة أمين ربيع، (2007م)، التحليل الإحصائي (المجلد ط1)، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة.
5. الداهري صالح، (2008)، سيكولوجيا الإبداع والشخصية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
6. الرفاعي حسين أحمد، (1996م)، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارة اقتصادية)، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
7. الشمري فهد عايض، (2002)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية.
8. الصافي عبد الله، (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، السعودية، مطابع دار البلاد.
9. الصرن رعد، (2001)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، عمان، الرضا للنشر والتوزيع.
10. الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الهويدي زيد، (2007)، الإبداع - ماهيته، اكتشافه، تنميته - (المجلد ط2)، الإمارات، دار الكتاب الجامعي العين.
11. الهويدي زيد، و محمد جهاد جمل، (2006)، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي (المجلد ط2)، الإمارات، دار الكتاب الجامعي العين.
12. أمال محمد إبراهيم بابكر، و حمادة عيد نوار العنتيلي، (2016)، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، مصر، ماهي للنشر والتوزيع.
13. بني حمدان، و إدريس، (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الأردن، دار اليازوري العلمية.

14. جروان فتحي عبد الرحمان، (2008)، *الموهبة والتفوق والإبداع*، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
15. جروان فتحي عبد الرحمان، (2008)، *الموهبة والتفوق والإبداع* (المجلد ط3)، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
16. جومان كارول، (1997)، *الإبداع الإداري في العمل*، (ترجمة ماهر عبد الهادي، المحرر) الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
17. حسن أحمد الشافعي، (2003م)، *إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية*، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
18. حسن أحمد الشافعي، (2006م)، *الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة - الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية*، مصر، دار الوفاء الاسكندرية.
19. حسن أحمد الشافعي، و سوزان أحمد علي مرسى، (1999)، *مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية الرياضية*، مصر، منشأة المعارف الإسكندرية.
20. دانا جابنس، و جيمس روبنسون، (2000)، *التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج*، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
21. رشيد زرواتي، (2002م)، *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية* (المجلد ط1)، الجزائر، دار هومة.
22. سلامة صبحي خميس، (2000)، *تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير*، عمان، دائرة التربية والتعليم الأونروا.
23. شارل هيل جارتى جونز، (2008م)، *الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل*، (ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، رفاعي محمد رفاعي)، الرياض، دار المريخ.
24. عباس علي، (2004)، *أساسيات علم الإدارة*، القاهرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، (2002)، *لمحات عامة في التفكير الإبداعي*، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
26. عبد الوهاب علي، (1994)، *العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات*، القاهرة، مكتبة عين شمس.
27. عبد اليمين بوداود، و عطا الله أحمد، (2009)، *المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية*، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
28. علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، (2012)، *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*، عمان، دار الحامد.
29. علي السلمي، (2001)، *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.

30. عمار بوحوش، و محمد دينيات، (1995م)، منهج البحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
31. لطيف محمد عبد الله علي، (2011)، التفكير الإبداعي عند المديرين وعلاقته بحل المشكلات، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
32. محمد الصيرفي، (2008)، الحل الابتكاري للمشكلات طريقك للنجاح، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
33. محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون، (2010)، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الأردن، دار ديبونو للنشر.
34. محمد نصر الدين رضوان، (2003م)، الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية (المجلد ط1)، مصر، دار الفكر العربي.
35. محمد نصر الدين رضوان، (2006م)، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية (المجلد ط1)، مصر، مركز الكتاب للنشر القاهرة.
36. مروان عبد المجيد إبراهيم، (1999م)، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، دار الفكر.
37. مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000م)، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
38. مصطفى يوسف كافي، (2016)، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر (المجلد ط1)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
39. موريس أنجريس، (2004م)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، (مترجم بوزيد صحراوي وآخرون، المحرر) الجزائر، دار القصة للنشر.
40. نبيل محمد المرسى، (2003م)، الإدارة الاستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.
41. نبيل محمد مرسى، (2006)، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
42. نبيل محمد مرسى، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.
43. نبيل مرسى خليل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت، الدار الجامعية.
44. نبيه العلاقي، (1997م)، السياسات الإدارية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
45. هيجان عبد الرحمان، (1999)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

🚩 قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

01. السمييري حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة، ر م، غ.م، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
02. الشحقاء عادل، 2003م، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، السعودية، ر. م، غ.م، جامعة نايف العربية.
03. الفياض محمود، 1995م، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.
04. المويشير تركي بن عبد الرحمن، 2004م، أهمية الحس الأمني لضباط الأمن، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
05. بن البار السعيد، 2002م، الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير، الإعلام الرياضي، جامعة الجزائر.
06. حسن علي الزعبي، 2003م، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، عمان، دراسة تطبيقية المدرجة في العلوم التطبيقية الأهلية، مؤتمر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
07. عضيبي بن محمد الحربي، 2003، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
08. كشاط أنيس، 2006، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
09. مقعد فيحان الدرويش، 2010م، المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

🚩 قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

01. الصرايرة أكنم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤته للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 4، جامعة مؤته، الأردن، 2003.
02. الطيب داودي محبوب، 2007م، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007.
03. بامية سلوى، 1986م، الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

04. رندة اليافي الزهري (2002)، الكويت، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3
05. عساف عبد المعطي، 1995م، مقومات الإبداع الإداري في المنظمة، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط عمان.
06. عيد رمضان، 2008م، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 1، رابطة التربويين العرب، مصر.
07. قويدر لويبة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى علمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2007.
08. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
- 🇲🇦 المراجع باللغة الأجنبية:

01. Hill, C. W. & Jones, G. R., (1989), Strategic management an integrated approach, (4th ed.), New York: Houghton Mifflin co.
02. Porter ME, 1985, Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press.
03. Michel Porter, 1999, lavatageconcurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir sou avance, Dunod.paris.

الملاحق



معهد علوم وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضية
Institute of Science and Technology of Physical and Sports Activities

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohammed Boudiaf of M'sila



قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

السنة الدراسية: 2022/2021

السنة: ماستر 02.

استمارة استبيان:

سيدي المحترم:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا، والذي يدخل ضمن نيل متطلبات ماستر تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية تحت عنوان:

دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة

من إعداد الطالبين:

جناوي شريف.

جناوي إسحاق.

نهدف من خلال هذا العمل للتعرف على دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية، وكلنا أمل

وثقة في التعاون والمشاركة معنا لإنجاز هذا البحث، والوصول إلى نتائج وحلول يمكن الاعتماد عليها وذلك

بالإجابة على الأسئلة المطروحة بما يعبر عن آرائكم بكل دقة علمية وموضوعية.

ولكم جزيل الشكر.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

1- البيانات الشخصية:

✓ الجنس:

☐

ذكر:

☐

أنثى:

✓ السن:

☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة:

☐

أقل من 30 سنة:

☐

50 سنة فأكثر:

☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة:

✓ المستوى التعليمي:

✓ الأقدمية في المؤسسة:

☐

أقل من 5 سنوات:

☐

من 5 إلى 10 سنوات:

☐

من 10 إلى 20 سنة:

☐

من 20 إلى 30 سنة:

☐

30 سنة فأكثر:

درجة الموافقة			إلى أي مدى توافق على العبارات التالية؟ الرجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك	
موافق	محايد	غير موافق		
			الرقم	
الأصالة				
			01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
			02	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
			03	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
			04	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
			05	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
			06	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.
			07	تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
المرونة				
			08	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
			09	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
			10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته.
			11	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
			12	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
			13	تسعى للحصول على الأفكار التي تسهم بحل مشاكل العمل.
			14	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.
الحساسية للمشكلات				
			15	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
			16	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
			17	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.
			18	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
			19	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
			20	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.
			21	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

ملخص الدراسة

❖ العنوان: دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

❖ أهداف الدراسة:

- معرفة دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة دور الحساسية للمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة الدور الذي تلعبه الأصالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة الدور الذي تلعبه المرونة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

❖ منهج الدراسة: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع المشكلة المدروسة.

❖ عينة الدراسة: المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات، وتتكون عينة بحثنا هذا من 35

موظف بمديرية الشباب والرياضة.

❖ أساليب جمع البيانات: اعتمدنا على استبيان اشتمل على (03) محاور، كل محور من (07) عبارات.

❖ نتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتماما وتبذل جهدا في مجال الإبداع الإداري، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيلا علميا من خلال اعتمادها على المهارات الإبداعية لعمليات إبداعية فعالة.
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تنتج أفكارا إبداعية تعتبر المنطلق الرئيس لإرادة المؤسسة من أجل التطوير والتجديد والتميز.

✓ قد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن تصبو نحو الإبداع الإداري والميزة التنافسية، حيث الحساسية للمشكلات والأصالة والمرونة التي كانت مناسبة حسب النتائج المتحصل عليها، ولكن ما يعاب على الإبداع الإداري عدم تكيف العاملين بالمؤسسات الرياضية مع مقوماته وعناصره الأساسية، وما يعاب على الميزة التنافسية عدم وجود آليات جادة وفعالة لاستدامتها.

❖ الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- ✓ تشجيع المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، والاعتماد على أبعاد الإبداع الإداري.
 - ✓ اشراك الموظفين والإداريين في دورات نوعية لترسيخ مفهوم الإبداع فيهم وتجسيدها من خلالهم.
 - ✓ إيجاد وعي مشترك بين العاملين والإدارة من أجل الوصول إلى حلول إبداعية ومبتكرة.
 - ✓ ضرورة إيجاد البيئة التنظيمية للموظفين الإداريين في حل المشاكل التي تحيط بالمؤسسة.
- لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:
- ❖ دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.
 - ❖ دور استراتيجية إدارة المعرفة في تطوير المهارات الإبداعية.
 - ❖ العلاقة بين المهارات الإبداعية والميزة التنافسية المستدامة في الإدارة الرياضية.
 - ❖ أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المهارات الإبداعية لدى موظفي المؤسسات الرياضية.