

## منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

\* د/ أحمد سعد عجب سعد العازمي

### مقدمة ومشكلة البحث:

الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم مما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن ٣٠% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن ٢٥% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من ١٠٠ عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعامليها. (١٢:١٢)

والابتكار الإداري هو "مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار"، وهو "يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة"، وقد عرف الابتكار الإداري **Innovation Managerial** ، بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة" ، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى واقع.

\* معلم تربية بدنية بوزارة التربية بدولة الكويت.

وقد أوضح "Daniel Robey" أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه "يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها"، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو : الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية". (٤ : ١٣-١٤)

أما "نجم عبود نجم" (٢٠٠٣) فإنه يعرف الابتكار على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق" ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق (١٦ : ٥٥)

وهناك العديد من إستراتيجيات الابتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة الرياضية، حتى تساعد في تحقيق الابتكار في أداؤها وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة، ويقصد بإستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة الرياضية. (٩ : ٦٩) (٢٤ : ٧٥)

وتمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة الرياضية على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة الرياضية مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات كافة المنتفعين بالمؤسسة الرياضية.

القدرة التنافسية تفسر الطريقة التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تختار وتطبق إستراتيجية أساسية من أجل إكتساب والمحافظة علي ميزة في المنافسة. (٢٥ : ٤١)

وهي القدرة علي تفوق المنظمة علي المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الإعتمادية، الوقت، الإبتكار) (١٧ : ٢٨٢)

والقدرة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن. (١٠ : ٣) (١٩ : ٣٦)

ويشير ( Gresham, et al., 2006; chaing, 2006 ) أن قدرة المؤسسة علي الإبتكار بكفاءة من أهم العوامل "الحرجة" المحددة لمستوي أدائها، ومدى نجاحها، وقدرتها علي البقاء، ويطلق علي هذه القدرة بالكفاية الابتكارية. Innovation efficiency. (٢١ : ٦٣)

**أهمية البحث :**

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية بما ينعكس إيجاباً علي أدائها وتستند تلك النظرية علي الإبتكار الذي يتطلب دراسة وتحليل بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، نظراً لأن عملها يتم في بيئة ديناميكية متغيرة تعكس بظلالها توفر الموارد من جهة، وتفرض علي أن تكون قدرات المؤسسة ديناميكية متجددة مترابطة مع بعضها البعض من جهة أخرى، مما يسهم في تحقيق الأداء المرغوب، وبالتالي اكتساب قدرة تنافسية، وبناء علي ذلك فإنه لا بد من ان تنعكس ابتكارية المؤسسة الرياضية في كل أعمالها وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.

إن عملية الابتكار عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة الرياضية وتمثل منطلقاً لإستراتيجيتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل علي إيجاد الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري منها، فالمنظمة تشعر بحاجة إلي الابتكار والتجديد وقد تعده خياراً إستراتيجياً ومنظماً مرتبطاً بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه فضلا عن تأثر الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية، وبحجم المؤسسة الرياضية.

لذا إرتأى الباحث ضرورة التعرف على منهجية الإبتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على منهجية الإبتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما منهجية الإبتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟
- ٢- ما مستوي القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

#### مصطلحات البحث:

##### - الابتكار:

هو "تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها" (٧: ٣٩٣) وهي عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة . (١٤ : ٢٧)

##### - القدرة التنافسية :

هي الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (٦ : ٣٧)

وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (١٥ : ١٣) وهي أيضا: "عامل يسمح للمنظمة أن تميز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملاً في زيادة حصتها السوقية". (٧ : ٨)

#### إجراءات البحث:

##### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

## مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من عدد (٨٥) مدير الأندية الرياضية والإتحادات بدولة الكويت ، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) أفراد وبنسبة مئوية مقدارها (١١.٧٦%)، وتم التطبيق فى الفترة من الخميس ٢٠١٩/٦/٣م وحتى الجمعة ٢٠١٩/٦/١٨م، وبلغت العينة الاساسية عدد (٧٥) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٨٨.٢٣%)، وتم التطبيق فى الفترة من الثلاثاء الموافق ٢٠١٩/٦/٢٢م وحتى السبت الموافق ٢٠١٩/٧/٣م، ويوضح ذلك جدول (١).

جدول (١)  
توصيف المجتمع الكلى لعينة البحث (ن = ٨٥)

٥	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	مدير نادي رياضى	٥	٥.٨٨%	٦٤	٧٥.٢٩%
٢	مدير اتحاد رياضى	٥	٥.٨٨%	١١	١٢.٩٤%
-	المجموع	١٠	١١.٧٦%	٧٥	٨٨.٢٣%

## أدوات ووسائل جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور منهجية الإبتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة كدراسة "أمانى عبد العظيم مرزوق شلبي (٢٠١٨م) (٣)، ودراسة محمود سامح أحمد يوسف (٢٠١٦م) (١٣)، ودراسة أبى سعيد أحمد الديوه جى، منذر خضر يعقوب المهدي (٢٠١٥م) (١)، دراسة خالد عبد المحسن صالح المرشدي (٢٠١٢م) (٥)، دراسة ندى جودة حسين" (٢٠١١م) (١٨)، ودراسة (Mattias et al., 2010) (٢٣)، ومن خلال الإطلاع على شبكة المعلومات الإلكترونية، ثم قام بتحديد محاور الإستمارة كالتالى:

المحور الأول: منهجية الإبتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

**المحور الثاني:** مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. ثم قام بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية (مرفق ١)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور لعنوان البحث والهدف منه، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو التعديل (مرفق ٢)، ويوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الأستبيان.

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور منهجية الإبتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن = ٥)

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	منهجية الإبتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت	٥	١٠٠%
٢	مستوي القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت	٥	١٠٠%

كما يتضح من جدول (٢) النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت النسبة المئوية (١٠٠%) في جميع المحاور، وكانت المحاور كالتالي :

- المحور الأول: منهجية الإبتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
  - المحور الثاني: مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
- تحديد عبارات محاور استبيان منهجية الإبتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت:

راعى الباحث عن تحديد العبارات أن تتناسب مع محاورها، ومع الهدف الذي وضعت من أجله، جدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

## عبارات محاور منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

عدد العبارات	المحور
عبارة (١٠)	منهجية الابتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت
عبارة (٦)	مستوي القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت
عبارة (١٦)	المجموع الكلي لعبارات الاستبيان

يتضح من جدول (٣) عبارات محاور استبيان منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت:

تم عرض عبارات محاور منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، في صورتها المبدئية (مرفق ٣) متضمنة المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبتها للمحور الذي تمثله، ويوضح الجدول نسبة آراء الخبراء في الاستبيان.

### جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن = ٥)

النسبة المئوية	المحور الثاني رقم العبارة	النسبة المئوية	المحور الأول رقم العبارة
%٨٠	١	%١٠٠	١
%٨٠	٢	%١٠٠	٢
%٨٠	٣	%١٠٠	٣
%١٠٠	٤	%٨٠	٤
%١٠٠	٥	%١٠٠	٥
%١٠٠	٦	%١٠٠	٦
		%١٠٠	٧
		%١٠٠	٨
		%١٠٠	٩
		%٨٠	١٠

يتضح من جدول (٤) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء في كل عبارته من عبارات محاور الاستمارة، حيث أنها حققت نسبة من (٨٠% - ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث على أخذ جميع العبارات والتي بلغت (١٦) عبارته، وفق هذه الآراء التي حققت ٨٠% فأكثر، ويتضح ذلك كما في (مرفق ٤)، كما أوصي

الخبراء بإتخاذ ميزان التقدير خماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لا أوافق بشدة) لمعالجة البيانات، ويتضح ذلك كما في جدول (٥).  
الدراسة الاستطلاعية:

هدف الدراسة: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية للتحقق من صدق وثبات الاستبيان.

تاريخ إجراء الدراسة: وتم التطبيق في الفترة من الخميس ٢٠١٩/٥/٣م وحتى الجمعة ٢٠١٩/٥/١٨م.  
المعاملات العلمية للاستبيان:

تم إجراء صدق وثبات الاستبيان ، ويتضح ذلك كما في جدول (٥).

### جدول (٥)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور (ن = ١٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠.٦٥٤	١	*٠.٢٥٨
٢	*٠.٥٢٤	٢	*٠.٨٨٧
٣	*٠.٥٥٧	٣	*٠.٧٤٤
٤	*٠.٦٣٣	٤	*٠.٦٩٧
٥	*٠.٧٤١	٥	*٠.٩٧٧
٦	*٠.٦٦٣	٦	*٠.٨٥٦
٧	*٠.٥٥٨		
٨	*٠.٥٥٢		
٩	*٠.٦٧٨		
١٠	*٠.٣١٢		

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦٠.

يتضح من جدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣١٢)، (٠.٩٧٧) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يدل على صدق الاستبيان.

## ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان للاستمرارية بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest - وذلك بفاصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جداول (٦).

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان (ن = ١٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠.٥٦٣	١	*٠.٦٣١
٢	*٠.٣٢٢	٢	*٠.٧٢٠
٣	*٠.٥١٤	٣	*٠.٨٢١
٤	*٠.٥٥٨	٤	*٠.٦٥٣
٥	*٠.٥٧٤	٥	*٠.٣٥١
٦	*٠.٥٣٢	٦	*٠.٥٢١
٧	*٠.٥٤٤		
٨	*٠.٨٥٤		
٩	*٠.٥٩٨		
١٠	*٠.٧٦٣		

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦٠.

كما يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٣٢٢، ٠.٨٥٤) وجميعها أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

### الدراسة الأساسية :

تم إجراء الدراسة الأساسية على عدد (٧٥) مدير الأندية الرياضية والإتحادات بدولة الكويت، بنسبة مئوية مقدارها (٨٨.٢٣%)، وتم التطبيق في الفترة من الثلاثاء الموافق ٢٠١٩/٦/٢٢م وحتى السبت الموافق ٢٠١٩/٧/٣م.

### المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط البسيط . Coefficient of correlation

- النسبة المئوية. The percent

- التكرارات . Frequencies

عرض ومناقشة النتائج :

للإجابة علي تساؤل البحث الذي نص علي :

- ما منهجية الإبتكار بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة البحث من مديري الأندية والإتحادات الرياضية حول منهجية الإبتكار في المؤسسة الرياضية.

جدول (٧)

الإحصاء الوصفي لمحور منهجية الإبتكار في المؤسسة الرياضية (ن=٧٥)

م	العبارات	أوافق بشدة (٥)		أوافق (٤)		محايد (٣)		لا أوافق (٢)		لا أوافق بشدة (١)		المتوسط	الإحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية	٤٨	٦٤%	١٢	١٦%	٩	١٢%	٤	٥%	٢	٢%	٣.٦٤	١.١٤٤
٢.	تتبنى إدارة المؤسسة الرياضية سياسة معلنة لتشجيع الابتكار والتجديد.	٥١	٦٨%	١٠	١٣.٣٣%	١٠	١٣.٣٣%	٣	٤%	١	١.٣%	٤.٤٤	١.٢٢
٣.	لدي الرغبة في تنمية قدراتي الابتكارية وتطووير الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية	٥٢	٦٩%	١٢	١٦%	٨	١٠.٦%	٢	٢%	١	١.٣%	٣.٢٥	١.١٨
٤.	طبيعة العمل بالمؤسسة الرياضية تعتمد على الأفكار المبتكرة.	٥٧	٧٦%	٨	١٠.٦%	٤	٥%	٣	٤%	٣	٤%	٣.٨	٠.١٨
٥.	تتوافر في إدارة المؤسسة الرياضية بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجديد.	٤٩	٦٥.٣٣%	١٠	١٣.٣٣%	٧	٩.٣٣%	٦	٨%	٣	٤%	٢.٤٥	١.٥٨

تابع جدول (٧)

## الإحصاء الوصفي لمحور منهجية الابتكار في المؤسسة الرياضية (ن=٧٥)

م	المعارف	أوافق بشدة (٥)		أوافق (٤)		محايد (٣)		لا أوافق (٢)		لا أوافق بشدة (١)		المتوسط	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٦	يمكنني تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجهني في المؤسسة الرياضية .	٤٧	%٦٢.٦٦	١٣	%١٧.٣٣	٩	%١٢	٦	%٨	١٦	%٢١.٣٣	٢.٠٣	١.٨٤
٧	تعلم إدارة المؤسسة الرياضية على تحفيز الإداريين الرياضيين لابتكار أفكار تخدم الأداء .	٥٠	%٦٦.٦٦	١٢	%١٦	١٠	%١٣.٣٣	٢	%٢	١	%٠.١٣	٤.٠١	١.٥٦
٨	تقدم إدارة المؤسسة الرياضية الدعم المادي والمعنوي للابتكار الابتكارية الجديدة.	٥٤	%٧٢	١١	%١٤.٦٦	٥	%٦.٦٦	٣	%٤	٢	%٠.٢	٤.٥٠	٠.٨٦
٩	تمت استفادتي من أعمال الابتكارية إلى خارج نظام العمل.	٥٥	%٧٣.٣٣	٨	%١٠.٦	٦	%٨	٤	%٥	٢	%٠.٢	٤.٤٩	٠.٨١
١٠	أتميز بالإبداع والابتكار في أدائي بالمؤسسة الرياضية.	٤٦	%٦١.٣٣	١٥	%٢٠	٦	%٨	٥	%٦.٦٦	٣	%٠.٤	٤.٤٥	٠.٦٣

يوضح جدول رقم (٧) الإحصاء الوصفي لعبارات محور منهجية الابتكار، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (٩)، والتي تقول "تمت استفادتي من أعمال الابتكارية إلى خارج نظام العمل"، حصلت علي أعلى متوسط، والذي بلغ مقداره ٤.٤٩ درجة، بإنحراف معياري قدره ٠.٨١ درجة، بينما حصلت العبارة رقم (٦)، والتي تقول "يمكنني تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجهني في المؤسسة الرياضية"، علي أقل متوسط، والذي بلغ قدره ٢.٠٣ درجة بإنحراف معياري قدره ١.٨٤ درجة.

وللإجابة علي تساؤل البحث الذي نص علي :

- ما مستوي القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

جدول (٨)

نتائج إختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية  
لمستوي القدرة التنافسية بالمؤسسة الرياضية  
ن=٧٥

م	العبارات	أوافق بشدة (٥)		أوافق (٤)		محايد (٣)		لا أوافق (٢)		لا أوافق بشدة (١)		المتوسط	الإنحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.١	تمتلك إدارة المؤسسة الرياضية المعرفة التنافسية للإجابة عن أسئلة أعضاء المركز.	٥٥	%٧٣.٣٣	١٠	%١٣.٣٣	٧	%٩.٣٣	٢	%٠.٢	١	%٠.١٣	٤.٣٦	١.٥٦
٠.٢	تسهي إدارة المؤسسة الرياضية بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة.	٥٢	%٦٩.٣٣	١٠	%١٣.٣٣	٨	%١٠.٦٦	٤	%٥.٣٣	١	%٠.١٣	٣.٠١	١.٠١
٠.٣	تركز إدارة المؤسسة الرياضية على حاجات الأعضاء وتجهيزها بخدمات متطورة تحاكي ترقعاتهم.	٤٩	%٦٥.٣٣	١٣	%١٧.٣٣	٧	%٩.٣٣	٣	%٠.٤	٣	%٠.٤	٤.٨٨	١.٤٥
٠.٤	يتضمن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الرياضية فحص وتقييم كفاءة الأداء .	٥٠	%٣٦.٦١	٦	%١٩.١٢	٨	%٤٦.٤٤	٦	%٢.٧٢	٥	%٩.٨٣	٢.٩٠	١.٥٦
٠.٥	تسهي المؤسسة الرياضية لتفني كل الطـــــــرق والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة الأداء الإداري.	٥٧	%٧٦	٨	%١٠.٦	٤	%٥	٣	%٠.٤	٣	%٠.٤	٤.٠٥	١.٩٢
٠.٦	تخصص إدارة المؤسسة الرياضية وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الأعضاء والتعرف على آرائهم وإقتراحاتهم	٤٩	%٦٥.٣٣	١٠	%١٣.٣٣	٧	%٩.٣٣	٦	%٠.٨	٣	%٠.٤	٤.٦٥	١.٨٨

يوضح جدول رقم (٨) الإحصاء الوصفي لعبارات محور منهجية الابتكار، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (٣)، والتي تقول "تركز إدارة المؤسسة الرياضية علي حاجات الأعضاء وتجسيدها بخدمات متطورة تحاكي توقعاتهم"، حصلت علي أعلى متوسط، والذي بلغ مقداره ٤.٨٨ درجة، بإنحراف معياري قدره ١.٤٥ درجة، بينما حصلت العبارة رقم (٤)، والتي تقول "يتضمن نظام الرقابة الداخلية في إدارة المؤسسة الرياضية فحص وتقييم كفاءة الأداء"، حصلت علي أقل متوسط، والذي بلغ مقداره ٢.٩٠ درجة، بإنحراف معياري قدره ١.٥٦ درجة.

ويرى الباحث من خلال نتائج إستجابات عينة البحث أن منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، يجب أن تتضمن عناصر الابتكار الإداري المنوط بمديري الأندية والإتحادات الرياضية ممارستها حتي تتحقق أهداف العملية الإدارية داخل المؤسسة الرياضية، ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية لها بين المؤسسات الرياضية الأخرى.

ويرى أيضا أن المنظمات المعاصرة وخصوصاً الأندية الرياضية والإتحادات المنوط بها تربية النشء في مراحل سنوية مختلفة تربية متكاملة من خلال الرياضة، في ظل البيئة شديدة التنافسية تسعى إلى كسب قدرة تنافسية عن غيرها من مؤسسات المجتمع، وذلك من خلال إبتكار العمل الإداري وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الابتكار والتجديد في الأداء بجعل العنصر البشري بما يسمح بتحقيق قدرة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالابتكار الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

وقد أكدت نتائج الدراسات مثل دراسة "أمانى عبد العظيم مرزوق شلبي" (٢٠١٨م) (٣) التي توصلت إلى العديد من النتائج كما يلي: المحور الأول في الاستبانة والذي شمل محورين فرعيين وهما: الواقع الفعلي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق

الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، المحور الثاني في الاستبانة: معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة: وقد أسفرت نتائج المحور الثاني عن أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، ودراسة "محمود سامح احمد يوسف" (٢٠١٦م) (١٣) التي كانت أهم الإستنتاجاتها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جوهرية للإبتكار علي القدرة التنافسية بالشركة محل الدراسة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جوهرية لمدي توافر ثقافة الإبتكار علي القدرة التنافسية بالشركة محل الدراسة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جوهرية للإبتكار الإداري علي القدرة التنافسية بالشركة محل الدراسة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جوهرية للإبتكار التقني علي القدرة التنافسية بالشركة محل الدراسة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جوهرية للإبتكار المساعد أو الإضافي علي القدرة التنافسية بالشركة محل الدراسة، ثم دراسة "خالد عبد المحسن صالح المرشدي" (٢٠١٢م) (٥) التي أوضحت أن الابتكار يمثل القدرة علي تقديم منتجات جديدة وبسرعة أكبر من المنافسين وبما يحسن الأداء بالتالي يحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة، وتكمن أهمية الابتكار باعتباره العامل الحرج في تحقيق نجاح المنظمة وتميزها عن المنافسين، وله دور في تحسين أداء المنظمة، وهو الضمان لبقاء المنظمة واستمراريتها، أما القدرة الابتكارية للمنظمة فتقاس من خلال قدرتها علي تقديم منتجات جديدة والتي تحدد بشكل رئيس في ضوء العلاقة بين مواردها وإمكانياتها، ودراسة "ندي جودة حسين" (٢٠١١م) (١٨) حيث توصلت الدراسة إلي أنه هناك علاقة طردية معنوية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الإستراتيجي (كمتغير مستقل)، وبين تطوير قدراتها التنافسية (كمتغير تابع)، أنه تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً علي مستوى تدعيم القدرات التنافسية، ودراسة (Mattias et al., 2010) (٢٣)

التي توصلت إلي أن النموذج هجين يعمل علي توضيح العلاقة بين القدرات التنافسية وتكوينها من خلال، تقديم دعم علمي للطبيعة التراكمية بين كل من قدرات الجودة والتسليم، فعالية التكاليف والمرونة لا تبني علي بعضها البعض، ولكن يتم إعدادها وتطويرها بشكل متوازٍ.

### الاستخلاصات :

- يستخلص الباحث من خلال نتائج إستجابات عينة البحث المتمثلة في مديري الأندية والاتحادات الرياضية ، ما يلي :
- ١- تتوافر بالأندية الرياضية والاتحادات منهجية الابتكار التي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.
  - ٢- يستلزم تحقيق القدرة التنافسية بالمؤسسة الرياضية أن يتوافر في أداء مديري الأندية والاتحادات القدرة علي التجديد والابتكار.

### التوصيات :

- من خلال ماتوصل اليه الباحث من نتائج يوصى بالآتي:
- ١- ضرورة استخدام منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
  - ٢- تبني نموذج العمل الإداري المرتكز على الابتكار إدارة، حيث أن العنصرى البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات يمثل ركيزة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المجتمعية عامة والأندية الرياضية والاتحادات خاصة.

**(( المراجع ))****أولاً: المراجع العربية**

- ١- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٢م): إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- ٢- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي (٢٠١٨م): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- ٣- تيقاوي العربي (٢٠١١م): مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، ١٥ مايو.
- ٤- خالد عبد المحسن صالح المرشدي (٢٠١٢م): إدارة الإبتكار: نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الإبتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع١، جامعة بورسعيد، كلية التجارة.
- ٥- خليل نبيل المرسي (١٩٩٨): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- ٦- راوية حسن (٢٠٠١م): سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٧- راية حسن (٢٠٠٤م): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٨- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي (٢٠٠٦م): إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن.

- ٩- طرشي محمد، بربري محمد أمين (٢٠٠٨م): دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، ٢٧-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٨م.
- ١٠- فريد النجار (٢٠٠٠م): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- ١١- محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣م): الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط١.
- ١٢- محمود سامح احمد يوسف (٢٠١٦م): تطبيق منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع خدمات الهاتف المحمول، المجلة للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ١٣- مدحت أبو النصر (٢٠٠٤م): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- ١٤- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٤م): مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٥- نجم عبود نجم (٢٠٠٣م): إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- ١٦- نجم عبود نجم (٢٠٠٥م): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٧- ندي جودة حسين (٢٠١١م): التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية علي

شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

١٨- ياسين حميني (٢٠٠٦م): تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 19- **Chiang, C. C. (2006).** Innovation Efficiency and the Market Valuation of R&D, The Business Review, 5(1):
- 20- **Gresham, G.; Hafer, J. & Markowski, E. (2006).** Inter- Functional Market Orientation Between Marketing
- 21- **Hill, Charles & Jones, Gareth R., (2010).** Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9 Ed., USA, Boston: Houghton, Mifflin Company.
- 22- **Mattias Hallgren et al., (2010):** A hybrid model of competitive capabilities , International Journal of Operations & production management. Vol 31

- 23- Michel Porter, (1990): The Competitive Advantage of Nations », Harvard Business Review, March-April**
- 24- Michel Porter, (1999): L'avantage Concurrentiel, Traduite par: Philippe de Lavergne, Dunoud, Paris, 1999,**
- 25- Yalcinkaya, Goksel; Calantone, Roger J., & Griffith, David A. (2007), An examination of exploration and exploitation capabilities: implications for product innovation and market performance, Journal of International Marketing,**