

تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية

أ.م.د / هميمه ابراهيم حشيش
أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنات
جامعة الاسكندرية

أ.د / حسن أحمد عطيه الشافعي
أستاذ ورئيس قسم الادارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنات
جامعة الاسكندرية



تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي

لتحقيق اهداف الاندية الرياضية

★ د.أ/ حسن لحد عطية لشفعى

★★ د.م.أ.د هسيمه لبراهيم هشيش

مشكلة البحث وأهميته:

نعيش الان واقعا جديدا مختلفا عن الذي كان منذ عدة قرون اننا نعيش تحت مظلة نظام عالمي جديد بات فيه التغيير هو السمة المميزة للعصر ، واصبح يسير بارتفاع سريع وملاحق ليشمل مختلف جوانب الحياة ، وعليه فقد شمل التغيير ضرورة ملحة ومطلب اساسي لمختلف المؤسسات سواء كانت رياضية او غير رياضية بغض النظر عن درجة نجاحها وذلك بغية التكيف .الموائمة مع البيئة المتغيرة سواء كانت داخلية او خارجية وذلك من اجل البقاء والاستمرار والتطوير والتميز

ويعد التغيير اقصر طريق لتجديد الابتكار والابداع والانتقال وتغيير المقولة الشهيرة " تغير او توقع الفناء " وهي الحافز والدافع القوي لكثير من المدراء علي التطوير والابتكار والابداع من خلال التغيير وذلك ان الاكتفاء بتنفيذ الاعمال حسب المتطلبات التقليدية المعتادة لم تعد كافية للاستمرار في بيئة العمل.

(٣٩ : ١٨٧)

وعملية التغيير اقصر الطرق لتحسين الابتكار والابداع والانتقال إلى مرحلة جديدة متطورة و التغيير يأخذ خطان متوازيين هما

■ الأول : يمثل وجهه نظر الاداره العليا أداره النادي (مجلس الاداره) ومسئوليتها في مواجهه وتكييفه والتكيف معه والافاده منه كهدف مستقبلي وضرورة الحاجة إليه

■ الثاني : يمثل وجهه نظر العاملين المتلقين والمنفذين لهذا التغيير - فقد تكون مؤيده أو معارضه للتغيير . (٣١ : ٣٠) (٩٢ : ١٨٧)

والتغيير هو عملية مخططة لفترة زمنية طويلة ينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا الأداء - الإجراءات وطرق وظروف ومناخ العمل بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز . (٢٧ : ٣١٧)

او هو استجابته مخططة اوغير مخططة من قبل مؤسسات الاعمال للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفنى الملموس وغير الملموس فى الماديات والافكار واداره التغيير وتعمل من اجل التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الادارية ، أما التغيير الفعال فهو التحرك من الوضع الحالى الذى نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعليه . (٢١ : ١٢٣) (٤٨ : ١٥٤)

★ استاذ ورئيس قسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الاسكندرية
★ استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الاسكندرية

و التغيير التنظيمى المخطط هو مجموعه النشاطات الهادفه والمقصوده التى تقوم بها مؤسسه ،
للاتقال من وضع غير مرغوب فيه الى وضع افضل . (٤ : ٣٥٦،٦)
كما انه اجراء تعديلات فى عناصر العمل التنظيمى - كأهداف الاداره وسياستها وأساليبها فى محاولا
لحل مشكلات التنظيم ويجاد اوضاع تنظيميه افضل ويجاد توافق بين وضع التنظيم وى ظروفه بيئيا
جديده تتحقق حوله . (١ : ٤٧)

وينقسم التغيير التنظيمى الى نوعين هما :

• الاول : عشوائى الذى لا يتبع خطه معينه ولا تبدل فيه محاوله للوصول الى نتائج محددده فى

التغيير لا ارادى دون اراده الانسان ويطلق عليه مسمى التغيير

• الثانى : مخطط ويتم وفقا لخطه محددده لتحقيق هدف معين هو التغيير . (٤٨ : ١٤٥،٨١)

والتغيير المخطط له اهداف هى : زياده قدره المؤسسه على التكيف مع البيئه المحيطه الداخا
والخارجيه ، والموائمه بين الاوضاع التنظيميه للمؤسسه الداخليه والخارجيه ، والارتفاع بمستوى ا
التظيمى لتحقيق الكفاءه والفاعليه ، وتطوير المعتقدات والقيم والالتزام السلوكيه فى المؤسسه لتحقيق
رسالتها واهدافها ، والارتقاء بمستوى جوده الخدمه والمنتج لرضاء المستفدى من المواطنين والمجتمع
(٤٨ : ١٥٤)

والاسباب التى تدعو للتغيير والتطوير التنظيمى تنقسم الى قسمين : القسم الاول خارجي

بيئه المؤسسه الخارجيه ومرتبطة بظروف السوق والمستفيد والتكنولوجيا - والاسباب الفنيه المسست
والبيئه السياسيه والاجتماعيه - الاقتصادية والتشريعيه مثل تغيير القوانين والسوائح او تغيير الم
الاقتصاديه وهيكل القيم الاخلاقيه وقيم التعليم ، والقسم الاخر داخليه وهى ترتبط ببيئه العمل الداخ
وامكانات المؤسسه واهدافها مثل : تغيير فى الالات والمنتجات والخدمات والاساليب والاجراءات ومع
العمل وهيكل العمل والوظائف والعلاقات العمل واساليب التخطيط والتنظيم والمسئوليات والمركز والنفذ
فى الوظائف الانتاج والتسويق والتمويل والافراد . (٢ : ١٤)

كما أن طرق احداث التغيير التنظيمى بالمؤسسه ينقسم الى تغيير الافراد العاملين بالمؤسسه
طريق التعليم - التدريب - تغيير الاتجاهات ، التغيير الاجتماعى للفرد من اجل تحسين الاتجاهات والم
وحوافز والتغييرات السلوكيه ويتحدد سلوك الفرد فى المؤسسات بسلوك جميع الافراد اعضاء
المؤسسات وتغيير الهيكل التنظيمى ونظم العمل عن طريق تعديل الممارسات التنظيميه والاجر
والسياسات التى تؤثر فى الناس والادارات والاقسام من اجل ايجاد ظروف مناسبه وحوافز تحقق اد
التغيير وتحقيق الاهداف ويتحدد سلوك العاملين بالخصائص العامه للمؤسسه . (٦٢ : ٤٥،٢٨)

وهذا ما تؤكدده دراسة عبد الرازق محمد ابراهيم زيدان (٢٠٠٢) ان التدريب الادارى للقيادات ا

الجامعيه يعد مدخلا اساسيا للتغيير و زياده فاعليه المؤسسات الجامعيه .

ويعد تغيير المناخ التنظيمى والعلاقات بين الناس والمؤسسه عن طريق استخدام اساليب تحسين

الوعى مع تحسين شعورهم تجاه الغير لمواجهة المواقف المختلفه من اجل ايجاد نظم المناخ التنظيمى

انعمل يتسم بالثقة المتبادله وتخفيض العمال الاقل فاعليه وفائده للمؤسسه ويتحدد سلوك العاملين بالعواطف والمشاعر والعمليات الجماعيه التي تميز العلاقات بين الناس. (٤٥١:٦٢)

وتؤكد دراسة ايمان صابر ابو نار (٢٠٠٧) على اهمية المناخ التنظيمي بالأندية الرياضية.

كما أن ديناميكيه عمليه التغيير التنظيمي تتركز على الاتي : الوضع الحالي للمؤسسه بكل ظروفها - قوه التغيير التحول على المؤسسه - مقاومة التغيير للمستقبل ذو كفاءه والفاعليه بينما تقسم العوامل التي تؤثر على التغيير التنظيمي الي قسمين الاول : عوامل الدافعيه - وهي قوى دافعه داخليه وخارجيه - قوى التغيير في حاله زياده او تناقص - تغيير اهتمامات واحتياجات الفرد والمجتمع - الدعم الحكومي قد يزيد وقد يقل و الثاني : عوامل مقاومه وهي عكس القوه الدافعه ودائما تكون داخليه وتكون نتيجة الخوف من الجديد وعندما يكون العمل عاده لايتكرر فيه والضغوط الناتجه من التكنولوجيا الحديثه نيس لديهم فاعليه للتغيير. (١٣٢:٢١)(١٥٤:٤٨)(٢٣٢:٢٣)

بينما تكون مقاومه التغيير التنظيمي هي فشل ظاهره أو غير ظاهر لاعضاء المؤسسه في تدعيمها لجهود التغيير. (٣٥١،٣٧:١٢)

او هو سلوك يحدث لحماية الفرد عند شعوره بتغيير حقيقي او تخلي او سلوك يتخذه الفرد للمحافظة على الوضع الحالي في مواجهه الضغوط لتأخير حدوث التغيير (١: ٦١)

كما ان مقاومه التغيير التنظيمي تتخذ انواعا مختلفه هي المقاومه المبدئيه وهو رفض سلبي عندما يسمع عنه لأول مره (رد فعل لرساله التغيير قبل عمليه التغيير) ومقاومه مستنده على الخبره وهي رد فعل سلبي للفرد مبنيه عن تجربته عند منتصف الطريق (رد فعل لمقامه التغيير ذاته). (٢٤،٧١: ٣٢) وقد تكون المقاومه غير ظاهره او مؤجله او مقاومه سلبيه عندما تكون نتائج التغيير ايجابيه ومقاومه ايجابيه عندما يكون التغيير سلبيًا بمعنى العائد منه اقل من التكاليف . (٢٤،٢٣:٥٧)

وهناك العديد من اسباب مقاومه التغيير والتطوير التنظيمي يمكن ذكر بعض منها مثل التعارض مع المصالح الشخصيه - وسوء الفهم لاسباب والدوافع الحقيقيه - عدم موافقه الثقافه التنظيميه للتغيير وجود مخاوف من العاملين عن التغيير وتكون من نتائج تلك الاسباب : زياده العبء الوظيفي انخفاض في الدخل - الاستغناء عن العاملين - الانتقال لمكان اخر - ابعاد الفرد عن جماعه العمل - انخفاض فرص الترقية. (٣٤،٧٤:٨)(٢٧،٤٣)(٩٥،٩٤:٣٥:١٩)

وهذا ما تؤكده نتائج دراسة مصطفى ابو بكر ، ومعالى فهيمي حيدر (٢٠٠٢) على ان مقاومه التغيير ترجع لعدم نوافر معلومات حول اسباب دوافع التغيير و التخوف من الجديد وعدم وضوح اهداف التغيير.

وهناك العديد من الاسباب لمواجهة مقاومه التغيير منها : بناء الثقة بين العاملين والاداره العليا ومناقشه التغييرات المستقبليه مع العاملين و اشراك العاملين في عمليه التغيير و التاكيد من التغييرات الموضوعيه واجتناب اساليب التهديد واختيار المكان المناسب للتطبيق. (٩٠،٨٨:٧٦)

كما أن عمليه التغيير التنظيمي تمر بعده مراحل هي :

- المرحلة الاولى وتنم عن طريق عملية ادخال التغيير وتشمل مرحلة تشخيص وتحديد المشكله
مرحلة انتهيه Mnfreeing - مرحله الحركه وادخال التغيير Moveent - مرحله التثبي
Refreeing - مرحله التقييم وقياس فاعليه مجهودات التغيير، المرحلة الثانيه وهى مرحله التغلب ع
القوى المقاومه للتغيير التنظيمى وتدعيم القوى المؤيده له.

ويمكن تقسيم مراحل عملية التغيير التنظيمى عن طريق تقسيم اخر فى :مرحلة تفكك عوامل الجم
وخلق الوعى بالتغيير وفهم احتياجات التغيير من خلال القوى الدافعه وقوى المقاومه ، مرحله القيد
بالتغييرات المطلوبه وذلك بهدف تحسين الاداء والانتاج والخدمه ومحاولات لتقليل المقاومه ، مرحله تثبي
التغييرات التى تمت - والحفاظ على المكاسب ، مرحله تقييم عملية التغيير " النتائج والاثر " .

(١٨٩:٣١)(٣٣٢:٣٥)(٣٧٠:٣٦٩:٧)(٤٩:١٢)

وتبرز اهمية هذا البحث فى محاولة توجيه اهتمام المسؤولين عن الادارة بالانديه الرياضيه فى حته
احداث تغييرات مخططة لكل المؤسسة بما فى ذلك الثقافة التنظيمية بهدف تغيير وتطوير المؤسسة وتحس
ادائها وزيادة كفاءتها ، حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب دا.
الانديه الرياضيه ، كما ان التطوير التنظيمى للانديه يعتمد على تطوير ثقافه العاملين التنظيميه والتي تعز
هدف رئيسي لعملية التطوير التنظيمى ، والتطوير التنظيمى يعتمد على الاهتمام بالنواحي الانسانيه
فتستخدم المعرفة المكتسبه من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية ، ولكل مؤسسة رياضيه منظم
شخصيتها التي تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى - يسمى ثقافه تنظيميه ، والثقافة هي مجموعة ال
والمعتقدات المشتركة بين المؤسسة الواحدة "الانديه الرياضيه" (٩٦،٩٥:٢)

ولتحديد مفهوم الثقافة التنظيميه توجد مدرستان الاولى المدرسة الاثنروبولوجية "هي انماط سسلو
وكلام واستخدام الاشياء فى جماعة معينة" ، والثانية تعرف الثقافة بأنها ماهو شائع فى عقول أعض
مجتمع معين . (١٠٧:٣٠)

بالاضافة على ذلك فهي التي تجمع بين مجموعة من المعارف والعلوم الانسانيه من جانب المعيار
الادارية والتنظيمية وفلسفه المؤسسة من جانب اخر والعلوم الفنيه والفكرية من جانب ثالث. (٣٢٩:٧)
والثقافة التنظيمية لها اهمية على العاملين بالمؤسسة فى تكوين سلوك العاملين . وتمسدهم برؤي
واضح وفهم لطريقه عمل الاشياء . تميز المؤسسة عن غيرها . تنمى الانتماء للمؤسسة . تنم
الاهتمامات الجماعية لا الفردية . تؤدي الي وجود نظام اجتماعي ثابت . ايجاد نظام فعال للرقابة . تجع
المؤسسة مترابطه ومنسجمه تكون ثقافه بين فعالة وقادرة . (٣٣١ : ٢٨)

هناك العديد من العناصر الهامة للثقافة التنظيمية فهي المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة
الشخصيات البطولية تؤثر فى الثقافة المؤسسة - القصص والروايات على المؤسسة والشعائر والتقاليد
والرسميات فى حياه المؤسسة - الترتيبات المادية من اثاث المؤسسة والاجهزة والادوات ثقافه الفريق
(اى مشاركته الفريق فى الحل الاجتماعى للمشكلات) . (١٨ : ١٦٢)

وتنقسم القيم الثقافية التنظيمية الي قيم عامة - وهي اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان او بيئة العمل التي توجه سلوك العاملين بالمؤسسة "المساواة بين العاملين - الاهتمام بادارة الوقت والاداء" . (٦٣:٣٨)

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة عادل محمد امين (١٩٩٧) أن القيم هي اعمق مكون ثقافي للثقافة التنظيمية بالاضافة على وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي.

والمعتقدات التنظيمية عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والاختصاصات التنظيمية " اهمية المساهمة في صنع القرار " ، والمساهمة في العمل الجماعي بينما الاعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة (٣١٣،٣١٢:٣٨)

ويري اخرون عناصر الثقافة - في ثلاثة عناصر هي التوجية ، الشمولية ، القوة . التوجية الي كيفية توجة الثقافة المؤسسات التنظيمية للوصول الي اهدافها والشمولية يقصد بها قوة انتشار الثقافة المؤسسية بين المستويات الادارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها - وما مدي ودرجة الضغط الذي تشكله عليهم وهذه العناصر لها دور هام في تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق ما تشكله من ضغوط وقناعه لذي الافراد العاملين فيها . (٢٣٠،٢٢٩،٦٦:٤٣)

ومن خصائص الثقافة التنظيمية هي - نماذج قابلة للتطم - والانتقال من مكان لآخر - يشترك به الافراد - تختلف من مجتمع لآخر - شيء غير ملموس تتصف الابداع والمخاطرة - الانتباه نحو التفاصيل والنتائج والتوجة نحو الناس والفريق والعدوانية وودية التعامل والثبات وفاعلية المؤسسة - مستمرة - شبكة متداخلة - التجانس - طول الخبرات والتجارب . (٦٠:٣٥)

كما أن المناخ التنظيمي شأنه شأن مفهوم الثقافات كلاًهما يشير الي القسيم السائده في المجتمع وتأثيرها علي العملية الادارية او السلوك الاداري للموظفين بالتحديد ، وأي سلوك فردي او تنظيمي لا ينتج من فراغ - بل هو محصلة التفاعل بين مجموعه معقدة ومترابطة من الاشياء او الاشخاص او غيرها من المكونات البيئية ، والسلوك التنظيمي الفردي والجماعي وتفسيره والتنبؤ والسيطره عليه يستلزم تعرف الظروف المحيطة به - يعني تحديد طبيعه المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة فالمناخ التنظيمي هو "البيئة الإنسانية التي يعمل في اطارها العاملون" . (٧٢،١٨:٤٩)

وللمناخ التنظيمي سمات خاصة هي اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل - التكامل بين الاهداف التنظيمية - معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين - وجود قواعد عادله وتنظمة للمكافآت - اتباع اساليب تخدم التطور والتقدم المهني - العدالة في المعاملة - المشاركة في اتخاذ القرارات .

(١٠٩:٤٤)

وتشير نتائج دراسة جبر محمود النابلسي (٢٠٠٢) على وجود علاقة مباشرة بين اداء العاملين و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

أما عملية تطوير المؤسسات المختلفة فهو مجهود مخطط يشمل جميع المؤسسة ويدار من الادارة العليا - او مجموعة من النظريات والقيم والاستراتيجيات والاساليب القائمة علي علم وتهدف الي التغيير

المخطط لوضع العمل التنظيمي بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الاداء التنظيمي من خلال تعدد سلوكيات اعضاء التنظيم والعمل . والتنمية و تطوير البناء التنظيمي باسلوب مخطط ويتم تجديده عن طريقه اربعة جوانب :-

١ . سلوكيا بالعمل الجماعي

٢ . القيادة المشتركة

٣ . علميا بترشيد القرارات

٤ . هيكليا باعاده تصميم الوظائف والبناء التنظيمي . (٩٥،٧٣:٥٠)(٢٨،٢٥:١٧)

كما انه عملية استراتيجية مخططة للاجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكيه والعلميه وتهدف الى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين ادائها وزيادة كفاءتها . (٣١:١٨)

او هو " عملية متكاملة تحتوي على المجهود المخطط الشامل بكل المؤسسه وتستخدم الاساليب والادوات المستخدمة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الاداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين الافراد العاملين في المؤسسة والاهداف التنظيمية (٤٢٨:٧)

وتتعدد اهداف التطوير التنظيمي للمؤسسات المختلفة في تحسين فعالية التنظيم وتحسين رض العاملين , وتغيير او تحسين قيم واعتقادات وثقه الافراد بعضهم ببعض وتحسين وسائل الاتصال بالمؤسس داخل وخارج المؤسسة . ارساء قواعد الثقة بين الافراد والجماعات داخل المؤسسة - خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات - تحديد مسئولية اتخاذ القرارات - زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات - زيادة درجة الاحساس بدناميكية الجماعات - زيادة احساس العاملين بالملكية والاهداف التنظيمية - زيادة قد الافراد على الرقابة الذاتية - توفير المعلومات والبيانات - ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين . (٧٠:٤٦)(١٢:٩)

ويذكر Schermer Horn Chappel Davi (٢٠٠٢) ان اهداف التطوير التنظيمي للمؤسس تنقسم الي هدف خارجي يركز علي انجاز و اتمام العمل _ وهدف داخلي يركز علي طريقة عمل الافراد م (١٢٧:٥٨)

أما عناصر التطوير التنظيمي ثلثه هي : (التغيير المخطط) - اي مقدره التنظيم علي مواجه التغيرات التكنولوجيا - السياسييه - الاقتصادية - الاجتماعية .(الاستشارة) - وهي تساهم في عمليہ التثقيف والتغير من المتخصصين في مجالات الادارة - او هو اسلوب موجه نحو اداء العمل . و(تثقيف التنظيم) - واعاده تثقيف اعضاء التنظيم لدى المؤسسة . (٤٠:٢٤)

ويضيف عبد اللطيف بن صالح النعيمي (٢٠٠٠) ان عناصر التطوير التنظيمي تشتمل على : خط طويله المدى - حل المشكلات وتحديد الممارسات - مجهود تعاوني للاداريين - التأثير ببيئته المؤسسة من(المنافسين - الموردين - المستفيدين - المساهمين - الهيكل التنظيمي والوظيفي - جماعات العمل الاقسام - الادارات - واسلوب العمل فيها - انظمه الانتاج والتسويق والتمويل والافراد - طبيعه الاساس

والتكنولوجية الافراد - واهداف المؤسسة - والقيم المعايير السلوكية و الاتجاهات ومهارات عامه (-
التدخل الخارجي عن طريق مكاتب استشاريه - اساتذة متخصصون - التطبيق العلمي للعلوم السلوكيه.
(٤٣٤،٤٣٣:٥)

كما أن خصائص التطوير التنظيمي للمؤسسة تتمثل في : الاعتماد علي اجراء البحوث الفعلية -
تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية - تغير قيم ومعتقدات واتجاهات الموظفين -
تغيير المؤسسة في اتجاه محدد - تشجيع التعاون بين المؤسسة والقيادة في ادارة الثقافة والعمليات -
يركز علي الجانب الانساني والاجتماعي - المشاركة في اتخاذ القرارات - تحسين الافراد والمؤسسة
يعتمد علي التغيير المخطط الشامل لجميع المؤسسة - موجه الي جميع العاملين - التاكيد علي فريق العمل
(المشاركة الجماعية) التركيز علي تدريب الافراد وحل المشكلات - يهتم بالتغذية الراجعة .

(٥٦:٣٤)(٦٨،٦٧:٥٠)(١٢:٩)

بينما مجالات التطوير التنظيمي فهي نواحي الانشطة المختلفة في المؤسسة التي يجب تغييرها
وتطويرها متمثلة في : استراتيجيه المؤسسة - ثقافته التنظيمية - الهيكل التنظيمي المهام والانشطة -
الاساليب التكنولوجية المتبعة - اتجاهات ومهارات الافراد . (٣٧:٢٦)(٢٧:٥٠)(٢٩٨،٥٥:٣٣)

وبذلك نجد أن التطوير التنظيمي يمر بمراحل متداخلة وليست بالضرورة ان تتم في نفس النتائج في
الحياة العملية وهي -مرحلة الاذابه Unfreezing أي عملية التهيئة والوعي -مرحلة
التغير Change اي التدخل الذي يقوم به القائمون علي التطوير التنظيمي -مرحلة التجميد
Refreezing - وهي محاولة التثبيت والمحافظة علي المكاسب . (٤٦:٥)

واساليب التطوير والتغير التنظيمي تنقسم الي طريقتين :

الاول : تقييم تقارير التغذية المرتدة : من خلال - صياغه مجموعه من الاسئلة في صورة
استقصاء (استبيان) نتعرف علي الوظائف - المشاكل - السلوك - درجة الرضا - توزيع
هذه الاستقصاءات علي مختلف الافراد والعاملين بالمؤسسة - تجميع البيانات وتحليلها
للاستفاده بها .

الثانية: تكوين فريق العمل : عن طريق اختيار مجموعه من الافراد او العاملين في المؤسسة
تكون مهمتهم التعرف علي المشكلات الادارية والصراعات التنظيمية السائدة وتعاون هذه
الافراد ونمط قيادته والمستخدم ونظم الاتصالات السائدة ومجموعات العمل تبدأ من الادارة
العليا الي التنفيذيه . (٥٦،٦٩:٤٥)

كما أن أنواع التغير التنظيمي تختلف حسب الهدف من التغير فيكون علي مستوي المؤسسة - علي
اساس التفاعل بين الفرد والتنظيم - اعاده تصميم الوظائف والمهام و الاختصاصات وينقسم الي التغير في
استراتيجية المؤسسة والتغير في ثقافته التنظيمية - والتغير علي نمط العمل الفردي - التغير في العلاقات
الشخصية . (٢٤٧،٢٤٦:٣٥)

واهداف التغيير التنظيمي تحقق التوازن بين المؤسسه والبيئة - وابداء نظام حيوي بالمؤسسسه -
تغيير سلوكيات الافراد العاملين بالمؤسسسه - تقوية العلاقات و الترابط والتعاون ومشاركه العاملين في اتخاذ
القرارات - القضاء علي الصراعات التي تحدث في المؤسسسه ادخال التقنيه الحديثه - زياده ثقته الافراد
بالمؤسسسه وقدراتها علي مواجهه - زياده دافع الافراد للعمل - تغير الانماط القياديه. (٩ :)
ومن الاستعراض السابق لبعض التعريفات التي تم اختيارها لتخدم اغراض الدراسة الحاليه يتضح ان
التغيير والتطوير التنظيمي من اهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسسات الرياضيه حيث يري خبراء الاداره
ان التطوير التنظيمي يعد مدخلا لتيسير وتسهيل التغيير في قيم ومعتقدات ومدركات واتجاهات وسلوكيات
الافراد وفي مهاراتهم وممارستهم لادوارهم التنظيميه وفي التكنولوجيا وفي هيكل التنظيم والعلاقات
التنظيميه كما ان هناك علاقة واضحه بين التطوير التنظيمي وبين ثقافه المنظمه فهو يهدف لتطوير هذ
الثقافه وزياده فاعليتها وعلي درب تعظيم الفاعليه الكليه للمنظمه.
ولقد جاء اهتمام الباحثان بتطبيق هذا البحث علي الانديه الكبرى لان الانديه الرياضيه كما يشير كما
درويش واشرف عبد العزيز (٢٠٠٠) هي الراعيه الرئيسيه للبطولات الرياضيه ويكاد يكون النادي الرياضه
هو الوحيد الذي يقدم خدمات متكامله لها من خلال ما تمتلكه من امكانيات ماديه مثل (المشات والملاعب
والاجهزه والادوات) وامكانيات بشريه مثل (اللاعبين والاداريين والمدربين)
كما ان الانديه الرياضيه طبقا لما تنص عليه ماده رقم (٣٥) من لائحة النظام الاساسي للانديه
الرياضيه تهدف الي تكوين الشخصيه المتكامله للشباب من النواحي الاجتماعيه والصحيه والدينيه
والنفسيه والفكريه عن طريق نشر التربيه الرياضيه والاجتماعيه وبث الروح الوطنيه بين الاعضاء وتنميه
ملكاتهم المختلفه وتهيئه الوسائل اللازمه لشغل اوقات فراغهم وذلك في اطار السياسه العامه للدول
والتخطيط الذي تضعه وزاره الشباب (المجلس القومي للرياضه حاليا) وتتجلي مشكله الدراسه في ا
المؤسسسات الرياضيه (الانديه الرياضيه) لن تكون قادره علي التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئيه
سواء كانت داخل او خارج المنظمه ما لم تتبني برامج تطويريه تكفل تحقيق التكيف وتحديده الاحتياج
التطويريه بشكل سليم لذا نجد الانديه الرياضيه امام واقع حتمي يتمثل في ضروره احداث التطور والتغير
لمواكبه المتغيرات الجديده والتفاعل معها بما يضمن تحقيق اهداف التنظيم
لذلك فان هذا البحث يستند اهميته في انه يسعى الي تحديد العوامل المؤثره علي التغيير والتطو
التنظيمي التي تحقق اهداف الانديه الرياضيه حيث تعتبر المؤسسسات الرياضيه وخاصه الانديه الكبرى -
اكثر المؤسسسات تاثيرا بالمتغيرات العالميه والمحليه وذلك لما للرياضه من تاثير واضح محليا وعالميا فو
مظهر من مظاهر تقدم الامم والشعوب كما ان نجاح تلك المؤسسسات والهيئات الرياضيه وكذلك نجم
الرياضه ككل مرهون بادخال التغيير والتطوير بطريقه مخططة حيث ان التطوير التنظيمي اسلوب شيا
حيث يتعامل مع المنظمه ككل وعلي اساس ان المنظمه جزء من البيئه كما انها تتوافر فيها شروط التدر
والاستمراريه والتي ينبغي توافرها لاي اسلوب ناجح للتطوير الاداري.

وقد قام الباحثان بتصنيف الدراسات التي تعرضت لموضوع التغيير والتطوير التنظيمي وقد اتضح :

ان بعض هذه الدراسات تناولت دراسة التغيير التنظيمي مثل دراسة جبر محمود حسن النابلسي (٢٠٠٢) وموضوعها " اثر المتغيرات البيئية على الاداء في مؤسسات الاعمال الاردنية " دراسة تطبيقية على ميناء العقبة. واستهدفت الدراسة على التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الموانئ ومدى تأثيره على انتاجية العاملين فيها من خلال قياس الرضا الوظيفي للعينة ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين اداء العاملين و المناخ التنظيمي السائد في ميناء العقبة .

و الدراسة التي قام بها عبد الرازق محمد ابراهيم زيدان (٢٠٠٢) وموضوعها " التغيير التنظيمي لمستقبل ادارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الادارية "

واستهدفت الدراسة الى قياس استعداد الفرد والمؤسسة الجامعية للتغيير التنظيمي و قياس واقع الاتصالات وعملية صنع القرارات الادارية بالجامعة واهم مشكلاتها ، وتوصلت الى ان التدريب الاداري للقيادات الادارية الجامعية يعد مدخلا اساسيا للتغيير وزيادة فاعلية المؤسسات الجامعية بالاضافة الى تحسين العمليات الادارية وخاصة عمليتي الاتصال الاداري وصنع القرارات الادارية الجامعية و التغلب على ما يرتبط بها من مشكلات وذلك لتحقيق التغيير التنظيمي.

ثم الدراسة التي قامت بها ريهام امين حمزة (٢٠٠٧) وموضوعها " دور الفكر الاعلامي الرياضي في تقبل ومقاومة التغيير التنظيمي للاطراف ذات العلاقة باتحاد التايكوندو

و استهدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يمكن ان يلعبه الفكر الاعلامي الرياضي لتقبل ومقاومة التغيير التنظيمي للاطراف ذات العلاقة (مجلس ادارة الاتحاد - الاداريين - المديرين - الحكام باتحاد التايكوندو) وتوصلت هذه الدراسة الى ان هناك عدة اسباب منها ما يتعلق بالوظيفة وبالموظف و اسباب تتعلق بالتغيير و اخرى تتعلق بالادارة .

في حين اتجهت بعض الدراسات الى تناول دراسة الثقافة التنظيمية مثل الدراسة التي قامت بها مها حسن الصغير (١٩٩٦) وموضوعها " الثقافة الادارية للمديرين في مجال التربية البدنية و الرياضة بمحافظة الاسكندرية "

واستهدفت الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام المديرين بالثقافة الادارية و المصادر الثقافية الفعالة التي يعتمدوا عليها في ادارتهم ، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود قصور في الوعي الثقافي لدى المديرين ، و سوء ادائهم و قصور في اساليب تنمية الثقافة الادارية .

و دراسة عادل محمد امين (١٩٩٧) و موضوعها " الثقافة التنظيمية في منظمات متباينة الاداء " واستهدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية و القومية على الاداء و توصلت الى ان القيم هي اعرق مكون للثقافة التنظيمية و وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي و ان الثقافة التنظيمية تؤثر على اداء المؤسسة و فاعليتها .

و دراسة محمود محمد السيد (١٩٩٧) و موضوعها " تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة و القدرة على مواجهتها في شركات قطاع التشييد و التعمير " ،

و استهدفت الدراسة الى التعرف على خصائص ثقافة المنظمة كمتغيرات مستقلة مؤثرة و متعاطف ، العلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤسين و بين الادارة و العاملين و عدم التحفظ في عره المشكلات و ذلك على متغيرين تابعين هي الاستعداد للازمات المحتملة و القدرة على مواجهه الازمات التعامل معها ، و توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لكل من العلاقات الشخصية ؛ الرؤساء و المرؤسين ومشاركة العاملين و تمكينهم من السلطة و عدم التحفظ في عرض المشاكل على من المتغيرين التابعين.

دراسة Tucken Marcie.semerad (٢٠٠٠) و موضوعها " تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على الثقافة الادارية التنظيمية داخل مجتمع جامعي اقليمي لمدة عامين " و استهدفت الدراسة على اكتشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الثقافة الادارية التنظيمية الفحص الفعلي لذلك و توصلت هذه الدراسة الى ضرورة التخطيط الاستراتيجي لانقاص حالة الاستقرار و عامل مؤثر على اتجاهات العاملين نحو التغيير .

دراسة سعيد محمد الشيمي (٢٠٠٠) و موضوعها " الثقافة الادارية للادارة العليا و المداخل الحد للتطوير مع التطبيق على مدخل الجودة الشاملة في قطاع الاعمال العام " و استهدفت الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة الادارة العليا في تطوير الاداء بالمنظمة الادارية المختلفة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة ، و توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة الادارية للادارة العليا و التطوير .

دراسة نحمده عبد الحميد ثابت (٢٠٠٠) و موضوعها " تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية ؛ الاستعداد لمواجهة الازمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة " و استهدفت الدراسة الى التعرف على تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة و توصلت هذه الرسالة الى ارتباط متغيرات الثقافة التنظيمية ببعضها البعض (علاقة طردية موجبة) .

دراسة ابو بكر محمد يوسف (٢٠٠٢) و موضوعها " اطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطوير الاساليب لخفض التكلفة " و استهدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيقه الحديث لتحقيق الخفة المستمر في التكلفة و توصلت هذه الرسالة الى وجود علاقة طردية تبادلية بين قوة الثقافة و اداء المؤء وان الثقافة التنظيمية ذات صلة وثيقة بالاساليب الحديثة لخفض التكلفة مثل التركيز على العميل و المكافأة التبرير و التدريب والتعليم .

دراسة Validares Kevin-Joseph (٢٠٠٣) و موضوعا " مساهمة الثقافة التنظيمية في الاخلاق التنظيمية و المساعدة على تطوير النجاح العلمي بمؤسسات الرعاية الصحية " و استهدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيقه الحديث لتحقيق الخفة المستمر في التكلفة و توصلت هذه الرسالة الى وجود علاقة طردية تبادلية بين قوة الثقافة و اداء المؤء وان الثقافة التنظيمية ذات صلة وثيقة بالاساليب الحديثة لخفض التكلفة مثل التركيز على العميل و المكافأة التبرير و التدريب والتعليم .

دراسة Validares Kevin-Joseph (٢٠٠٣) و موضوعا " مساهمة الثقافة التنظيمية في الاخلاق التنظيمية و المساعدة على تطوير النجاح العلمي بمؤسسات الرعاية الصحية " و استهدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيقه الحديث لتحقيق الخفة المستمر في التكلفة و توصلت هذه الرسالة الى وجود علاقة طردية تبادلية بين قوة الثقافة و اداء المؤء وان الثقافة التنظيمية ذات صلة وثيقة بالاساليب الحديثة لخفض التكلفة مثل التركيز على العميل و المكافأة التبرير و التدريب والتعليم .

و استهدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وقدرتها على بناء الاخلاق التنظيمية ، و توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الاخلاق التنظيمية فاتقافة تساعد على بناء الاخلاق يودى ذلك الى الانتاج و رضا العاملين.

دراسة Amburgey-w-o-Dak (٢٠٠٥) و موضوعها " تحليل العلاقة بين الرضا عن الوظيفة و الثقافة التنظيمية و الادراك كسمات القيادة "

و استهدفت الى تحليل العلاقة بين الرضا عن الوظيفة و الثقافة التنظيمية و التعرف على سمات القيادة الادارية و اهميتها بكل من الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي . ، و توصلت هذه الرسالة الى وجود ارتباط بين التوصيف التنظيمي و الرضا الوظيفي .

دراسة Brown-Lunda Schaaf (٢٠٠٥) و موضوعها "مضمون الاحتراف المهني في الثقافة التنظيمية "

و استهدفت الدراسة الى وضع اساسيات لاخلاق العمل المهني و توصلت نتائج تلك الرسالة الى وضع قيم و اخلاقيات للعمل المهني .

دراسة Cunningham-Michael-R (٢٠٠٥) و موضوعها " الثقافة التنظيمية و الاندماجات ، ادراك المديرين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و قدرة الشركات المندمجة على تحقيق اهدافها قبل الدمج " و استهدفت الرسالة الى التعرف على الثقافة التنظيمية حسبما تدركها الادارة و الاختلافات بين ثقافة الشركتين و دور الاختلافات الثقافية في قدرة الشركة على الاندماج لتلبية اهدافها الاقتصادية و الاستراتيجية و توصلت الرسالة الى اختلاف الاهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للشركات التي تم دمجها باختلاف الثقافة التنظيمية لكل منها كما تلعب الاختلافات الثقافية دورا كبيرا في تحقيق اهداف الشركة التي تم دمجها .

دراسة Choi-Yun-Seok (٢٠٠٥) و موضوعها " تحليل الثقافة التنظيمية في منظمات البيسبول على اطار بناء القيم التنافسية "

و استهدفت الدراسة الى التعرف على انواع الثقافة التنظيمية داخل منظمات البيسبول في دولتين منفصلتين (كوريا - امريكا) و اختلاف في القوة الثقافية الاربعة داخل كل اتحاد و بين الاتحادين و توصلت نتائج الدراسة الى اكتشاف تشكيلة ثقافية جديدة داخل كل اتحاد و وجود اختلاف واضح في القوة الثقافية للامثال الثقافية الاربعة على ثلاث متغيرات (الحجم - معدل الفوز - مستوى الحضور بين الاتحادين) .

دراسة Eraovich Rodney (٢٠٠٥) و موضوعها " العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المناخ الاخلاقي في المنظمات العامة للادارة "

و استهدفت الدراسة التعرف على دور المهارة في التأثير على القوة الادارية في منظمات الخدمة العامة و العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية و الاختلافات الموجودة في المناخ الاخلاقي في المنظمات العامة ، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات الثقافية للقيادة للمساعدة ، التماسك ، الدعم ، التجديد و الابداع و ابعاد المناخ الاخلاقي .

دراسة Johnson-Deborah (٢٠٠٥) وموضوعها " التطوير و دور الثقافة التنظيميا
منظمات التطوير ، دراسة حالة للمنظمة القومية الوطنية للطلاب العاملين كإداريين"
و استهدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة الخاصة بمنطقة شؤون الطلاب العامة بالجمعية الم
الوطنية للطلاب العاملين كإداريين فى مؤسسة NASPA و دورها و تأثيرها على القرارات التى تؤثر
اهداف رسالة صحة المنظمة .، و توصلت الدراسة الى دور الثقافة التنظيمية فى مساعدة الطلاب على
القرارات و تحديد طرق يمكن استخدامها اثناء دراسة ثقافة المنظمة التى تساعد فى رسم صورة أكثر آ
للثقافة و ايضا فى دور الثقافة فى القرارات الهامة للمنظمة.

دراسة نور محمود محمد الحسينى (٢٠٠٦) و موضوعها " العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مؤه
الاداء فى الشركات المصرية فى ظل وجود بعض العوامل الموقفية"
و استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و كل من البيئة و الاداء التنظيمي
الشركات المصرية و توصلت الدراسة الى ان استخدام الثقافة يودى الى احداث التكيف و الملائمة و
مستوى الاداء و وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي و البيئة.

كما اتجهت بعض الدراسات الى دراسة التطوير التنظيمي مثل دراسة حسن احمد الشافعى (١٩٩١)
و موضوعها " دور التطوير التنظيمي فى اعداد المدرب الرياضى لبعض فرق الالعاب الجماعية "
و استهدفت الدراسة الى التعرف على دور و اهمية التطوير التنظيمي فى اعداد المدرب الر
لبعض الالعاب الجماعية و توصلت الدراسة الى عدم وضوح مفهوم التطوير التنظيمي و اساليب اسنذ
للمدرب الرياضى لبعض الفرق الجماعية و عدم معرفة المدرب الرياضى لاساليب تنمية المهارات الج
و تطوير العلاقات المتداخلة بين افراد الفريق و عدم وضوح اهداف التطوير التنظيمي وضوحا كاملا و
استخدام اسلوب نموذج البحوث العلمية الحية كاسلوب من اساليب التطوير التنظيمي لاجزاء الفريق.

دراسة محمد مصطفى عبد الجواد عمران (١٩٩٦) و موضوعها " اثر المناخ التنظيمي على
تطوير الموارد البشرية " دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية و استهدفت ال
الى التعرف على تحديد مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي الخاص بتطوير الموارد البشرية ا
التجارية.، و توصلت الدراسة الى عدم الاتفاق على مفهوم المناخ التنظيمي و تحديد الابعاد المختلفة
التنظيمي و يرجع الى اختلاف مجال التطبيق و الاهداف التى من اجلها الدراسة.

دراسة يسرى احمد جاد (١٩٩٧) و موضوعها " تطوير التنظيم الادارى لإدارة العامة ل
الشباب بجامعة الاسكندرية "
و استهدفت الدراسة التعرف على التطور بالتنظيم الادارى الحالى .، و توصلت الدراسة الى
التنظيم الرسمي للمرونة اللازمة لتحقيق الاهداف و عدم التدرج فى المستويات الادارية المختلفة
يظهر الفئات الوظيفية بمستوياتها المختلفة.

دراسة احمد محمد ناصر التعليمي (١٩٩٨) و موضوعها " استراتيجية التنمية الادارية ؛
للتطوير التنظيمي" دراسة تطبيقية على دائرة بلدية ابو ظبى .

و استهدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذى تلعبه خطط و برامج التنمية الادارية فى احداث عملية التطوير التنظيمى و اقتراح استراتيجيه شامله طويلة الامد للتنمية البشرية و توصلت الدراسة الى ضرورة صياغة استراتيجيه التنمية الادارية التى تستهدف زيادة فاعلية المدير فى ضوء رسالة المنظمة و اهدافها لانها احد مداخل التطوير التنظيمى التى تهدف الى ادخال التغيرات المخططة و المستمرة و الشاملة فى كل من الجوانب (التقنى - البشرى - الهيكلى).

دراسة عبد اللطيف بن صالح (٢٠٠٠) و موضوعها " واقع التطوير التنظيمى فى منظمات قطاع الاعمال " دراسة تطبيقية فى بيئة المملكة العربية السعودية.

و استهدفت الدراسة الى التعرف على واقع التطوير التنظيمى فى قطاع الاعمال ، و توصلت الدراسة بان المؤسسات صنفت درجة من التوازن بين تطوير النشاط التى تعمل فيه و تطوير المنظمة بينما ٣٤ % من المنظمات لا تستطيع احداث التوازن بسبب بعض المشكلات المرتبطة بالتغيير و التى ترجع الى اسباب شخصية (القيادات - قصور فى بعض السياسات) و ان نظام الحوافز قادر على دفع جهود التطوير و ان مقاومة التغيير و التطوير التنظيمى تعتبر من الاسباب الرئيسية التى تعوق عمليات التغيير و التطوير التنظيمى.

دراسة احمد عبد العال محمد (٢٠٠١) و موضوعها " التطوير التنظيمى كمدخل لتحسين مستوى الاداء " دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية و الاجتماعية.

و استهدفت الدراسة الى التعرف على الممارسات الادارية و الانماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية و الاجتماعية و مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الاطراف المرتبطة بها. ، و توصلت الدراسة الى وجود مسؤوليات واضحة و محددة و مكتوبة للعمل فى النادي و ان اداء الجهاز الادارى بالنادى متوسط مع عدم توافق التطوير مع رغبات الاعضاء.

بينما ركزت بعض الدراسات على دراسته العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغير والتطوير التنظيمية مثل الدراسة التى قام بها مصطفى ابو بكر و معالى فهمى حيدر (٢٠٠٢). وموضوعها " معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمى وادارة التغيير فى المنظمات الحكومية بالتطبيق على احدى المؤسسات التعليمية .

واستهدفت الدراسة الى التعرف على ثقافه الافراد بشأن المفاهيم والدوافع المتعلقة بالتغيير وتوصيف استعداد الفرد بشأن عملياته التغيير ولاسباب التى تدفعهم لمقاومه جهود التغيير ، وتوصلت الدراسة الى عدم وضوح مفهوم التغيير التنظيمى لدى غالبية الافراد وترجع مقاومه التغيير لعدم توافر معلومات حول اسباب ودوافع التغيير والتخوف من الجديد وعدم وضوح اهداف التغيير .

دراسة Yang Johan (٢٠٠٥) وموضوعها " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام بالتغيير وسلوكيات الدعم ومسانده التغيير التنظيمى فى تايوان " . (الصين) .

واستهدفت الدراسة الى التعرف على قابلية اطار القيم فى شركة تايوان (الصين) للتبغ والمشروبات وتوصلت الدراسة الى ان الالتزام الفعال نحو التغيير مرتبط بشكل ايجابى بالاستجابة والتعاون وسلوك الابطال .

دراسه Platonova Elena (٢٠٠٥) وموضوعها " العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الثقا التنظيمية والاداء التنظيمي " .

واستهدفت الدراسة التعرف على تاثير ممارسات تطبيقات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجي والثقافات التنظيمية على الاداء التنظيمي وخاصة رضا الافراد العاملين عن وظيفتهم وتوصلت اندارسه ان بعض ابعاد الثقافة التنظيمية (التطوير والممارسة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية تلعب دور ، في تحسين المخرجات التنظيمية لادارة الموارد البشرية .

دراسة ايمان صابر ابو نار (٢٠٠٧) وموضوعها " إنثقافه التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لادارة النشاط الرياضي بالاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية "

واستهدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لادارة النشاط الرياضي بالاندية الرياضييه الكبرى بمحافظة الاسكندرية وتوصلت نتائج الدراسة الى اهميه المناخ التنظيمي بالاندية الرياضية والتطوير التنظيمي والارتباط الوثيق بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة ومن نتائج الدراسات السابقة التي تم ذكرها والدراسات النظرية في مجال هذا البحث نجد الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الرياضية محدودة وقاصرة - والدراسات الغير متخصصة في المؤسسة الرياضية تناولت بعض العوامل الخاصة بكل من التغيير والتطوير التنظيمي وتم تناول كل منها مسه عن الآخر . ونظرا لأهمية العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الأ الرياضية سوف نتناول في هذا البحث تحديد كل العوامل التي تؤثر على التغيير والتطوير التنظيمي التي تحقق أهداف الأندية الرياضية.

أهداف البحث :

تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية وذلك :

خلال :

١. العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية لتحقيق أهدافها.
٢. استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير .
٣. العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية من حيث التغيير التنظيمي - الت التنظيمي - مفهومه - عناصره - خصائصه - مراحل - أساليبه .

تساؤلات البحث :

هل يتم مراعاة العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي التي تحقق أهداف الأندية الرياض

من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير؟
- ما هي استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير ؟
- ما هي العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي - مفهومه - عناصره - خصائصه - مراحل - أساليبه؟

اجراءات البحث

أولاً :- منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لمناسبة لطبيعة البحث

ثانياً :- مجتمع البحث :

١. عينة النوادي الرياضية

تم اختيار عدد (٥) اندية رياضية بالطريقة العمدية من محافظتي البحيرة والاسكندرية

(نادي سموحة - نادي الاسكندرية الرياضي " سيورتنج " - نادي الاتحاد السكندري -

النادي الاولمبي - نادي العباب دمنهور)

٢. عينة الأفراد واشتملت على :

رئيس واعضاء مجلس الادارة ومدير النادي ومدير النشاط الرياضي والاداريين بالنشاط

الرياضي بالادوية الكبرى بمحافظة الاسكندرية والبحيرة والبالغ عددهم (١١٨) فردا

ويوضح الجدول رقم (١) تصنيف وتوزيع عينة البحث

جدول رقم (١)

تصنيف وتوزيع العينة الاساسية للبحث

م	اسم النادي	العدد المسجل لاعضاء مجلس ادارة النادي	مدير النادي	مدير النشاط الرياضي	اداري النشاط الرياضي	عينة البحث الاساسية
١	نادي سموحة	١٣	١	١	١٦	٣١
٢	نادي سيورتنج	١٣	١	١	١٣	٢٨
٣	نادي الاولمبي	١٣	١	١	٦	٢١
٤	نادي الاتحاد السكندري	١٣	١	١	٤	١٩
٥	نادي العباب دمنهور	١٣	١	١	٤	١٩
	الاجمالي	٦٥	٥	٥	٤٣	١١٨

ويتضح من الجدول السابق ان اجمالي عينة البحث بلغ عددها (١١٨) فردا تم الاستعانة بعدد

(١٨) فرد للدراسة الاستطلاعية من خارج عينة البحث وبهذا اصبح عدد عينة البحث الاساسية (١٠٠)

فردا حيث تم اختيار الاندية لتوافر الشروط التالية :

- تمثل الاندية الكبرى .
- تنوع الانشطة الرياضية بهذه الاندية .
- توافر العدد اللازم من اعضاء مجلس الادارة ومديري ومشرفي الانشطة الرياضية .
- الاكثر عضوية .
- كثرة المنشآت بهم .
- توافر الامكانات المادية والبشرية .

رابعاً : أدوات جمع البيانات : بناء استمارة استبيان من قبل الباحثان وتم اتباع الخطوات التالية:

- إجراء مسح الدراسات والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع .
- تحديدي محاور الاستبيان حسب الاهداف الموضوعية .
- تحدييد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان.

◆ مدى مناسبة المحاور لموضوع البحث

◆ ارتباطات العبارات الخاصة بكل محور

◆ كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

اولاً صدق الاستمارة : تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين

أ - صدق المحتوى :

قام الباحثان بعرض استمارة الاستبيان في صورتها الاولى لاستطلاع اراء الخبراء لتقدير مدى مناسبة او عدم مناسبة الابعاد للمحاور الاساسية للاستمارة و بناء على ذلك تم عرضها على خبراء على مدى مجال الادارة الرياضية و ادارة الاعمال مرفق رقم (١) و اسفر هذا التطبيق على اتفاق الخبراء على محاور الاستمارة و معظم الابعاد و انتمائها للهدف الذي وضعت من اجله مع تغيير في صياغة بعض العبارات و اضافة و حذف بعضها.

جدول رقم (٢)

نسبة الاتفاق للخبراء عن محاور الاستبيان

م	المحور الرئيسي	نسبة الاتفاق
١	العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغير بالاندية الرياضية	% ١٠٠
٢	استراتيجيات معالجة مقاومة التغير	% ٩٥
٣	العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الاندية الرياضية	% ٩٨

و انحصرت نسبة اتفاق الخبراء على محاور الاستبيان بين ٩٥ : ١٠٠ % وذلك كما يوضحها جدول

رقم (٢)

و بناء على ذلك تم اعداد استمارة الاستبيان في صورتها النهائية حيث اصبحت الاستمارة على النحو التالي :

بالنسبة للمحور الاول: يعدد (٤٣) عبارة تتضمن الاتي :

العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغير بالاندية الرياضية :

١. العوامل الخاصة بطبيعة العمل بالاندية الرياضية
٢. العوامل الخاصة بالعامل او الموظف
٣. العوامل التي تتعلق بعملية التغير
٤. العوامل الخاصة بالادارة (ادارة الاندية)

المحور الثاني : يعدد (٧) عبارة تتضمن الاتي :

١. الاستراتيجيات المتبعة لمعالجة مقاومة التغير

المحور الثالث: يعدد (١٢٥) عبار تتضمن الاتي

١. الثقافة التنظيمية (اهميتها - عناصرها - خصائصها)

٢. العوامل الخاصة بالتغيير التنظيمي في الاندية الرياضية (مصادر التغيير داخل الاندية - خارجها - اسباب التغيير و انواعه)

٣. العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي (مفهومه - اهدافه - عناصره - خصائصه - مجالاته)

٤. المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي في الاندية الرياضية

٥. اساليب التغيير و التطوير التنظيمي بالاندية

ب - صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق محاور الاستبيان عن طريق تطبيقه على عينه من مجتمع البحث و من خارج

العينة الاساسية قوامها (١٨) فردا لخصاب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة و المجموع الكلي

لدرجات المجموع الذي ينتمي اليه العبارة و ذلك بطريقة الاتساق الداخلي بهدف معرفة مدى صدق تمثيل العبارة للصفة المراد قياسها ثم ايجاد معامل الارتباط بين درجات المحور و المجموع الكلي لدرجات الاستمارة كما توضح ذلك الجداول التالية .

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
المحور الأول											
٠,٤٨٩	١٥١	٠,٥٩٠	١٢١	٠,٤٠٣	٩١	٠,٦٤٢	٦٠	٠,٦٢٨	٣١		
٠,٣٦٩	١٥٢	٠,٣٥٣	١٢٢	٠,٤٥١	٩٢	٠,٦٥٧	٦١	٠,٣٤٥	٣٢	٠,٥٩٦	١
٠,٤٥٧	١٥٣	٠,٤٢٤	١٢٣	٠,٤١٣	٩٣	٠,٧٢٦	٦٢	٠,٤٧٧	٣٣	٠,٦٥٩	٢
٠,٤٢٣	١٥٤	٠,٣٥٠	١٢٤	٠,٣٨٦	٩٤	٠,٦٦٩	٦٣	٠,٥٦٧	٣٤	٠,٧٢٦	٣
٠,٥٢٧	١٥٥	٠,٤٢٨	١٢٥	٠,٤٤٨	٩٥	٠,٧٢٦	٦٤	٠,٥٦٧	٣٥	٠,٦٩٤	٤
٠,٤٣٨	١٥٦	٠,٦٣٤	١٢٦	٠,٤٧٦	٩٦	٠,٦٣٩	٦٥	٠,٦٩٣	٣٦	٠,٦٤٢	٥
٠,٥٢٩	١٥٧	٠,٤٧٥	١٢٧	٠,٤٧٧	٩٧	٠,٧٤٦	٦٦	٠,٥٠٥	٣٧	٠,٦٩٧	٦
٠,٦٠٩	١٥٨	٠,٥١٥	١٢٨	٠,٥٦٧	٩٨	٠,٧٢٦	٦٧	٠,٤٢٩	٣٨	٠,٧٥٦	٧
٠,٢٦٢	١٥٩	٠,٣٧٨	١٢٩	٠,٥٦٧	٩٩	٠,٦٩٩	٦٨	٠,٤٢٥	٣٩	٠,٦٧٩	٨
٠,٤٦٠	١٦٠	٠,٤٦٣	١٣٠	٠,٦٩٣	١٠٠	٠,٦٦٩	٦٩	٠,٤٦٠	٤٠	٠,٧٢٦	٩
٠,٣٧٩	١٦١	٠,٥٤٤	١٣١	٠,٥٠٥	١٠١	٠,٧٢٦	٧٠	٠,٤٨٧	٤١	٠,٦٥٥	١٠
٠,٤٨٩	١٦٢	٠,٤٦١	١٣٢	٠,٤٢٩	١٠٢	٠,٦٣٩	٧١	٠,٣٦٩	٤٢	٠,٧٢٦	١١
٠,٥٠٦	١٦٣	٠,٥٣١	١٣٣	٠,٥٠٩	١٠٣	٠,٧٧٦	٧٢	٠,٣٠٥	٤٣	٠,٦٩٥	١٢
٠,٤٦٥	١٦٤	٠,٣٥٦	١٣٤	٠,٤٦٠	١٠٤	٠,٧٢٦	٧٣	المحور الثاني	٠,٦٦٩	١٣	
٠,٥٧٢	١٦٥	٠,٥٠٠	١٣٥	٠,٤٨٧	١٠٥	٠,٦٨٩	٧٤	٠,٤٢٥	٤٤	٠,٧٢٦	١٤
٠,٥٤٩	١٦٦	٠,٤٦٦	١٣٦	٠,٣٦٩	١٠٦	٠,٦٦٩	٧٥	٠,٤٦٠	٤٥	٠,٦٣٩	١٥
٠,٥٤٦	١٦٧	٠,٣٦٠	١٣٧	٠,٤٧٧	١٠٧	٠,٤٢١	٧٦	٠,٤٨٧	٤٦	٠,٧٤٦	١٦
٠,٥٠٠	١٦٨	٠,٥٠٣	١٣٨	٠,٥٦٧	١٠٨	٠,٣٣٧	٧٧	٠,٣٦٩	٤٧	٠,٧٢٦	١٧
٠,٥٦٣	١٦٧	٠,٤٨٩	١٣٩	٠,٦١١	١٠٩	٠,٤٠٥	٧٨	٠,٣٣٦	٤٨	٠,٦٩٩	١٨
٠,٥٥٢	١٧٠	٠,٥٠٣	١٤٠	٠,٦٣٩	١١٠	٠,٥٨١	٧٩	٠,٤٢١	٤٩	٠,٧٠٦	١٩
٠,٤٠٢	١٧١	٠,٥٣٣	١٤١	٠,٤٢٠	١١١	٠,٨٥٥	٨٠	٠,٣٨٣	٥٠	٠,٦٥٥	٢٠
٠,٤٧٠	١٧٢	٠,٥٨٢	١٤٢	٠,٤٠٣	١١٢	٠,٤٧٦	٨١	المحور الثالث	٠,٦٩٤	٢١	
٠,٦١١	١٧٣	٠,٤٦٧	١٤٣	٠,٤٥١	١١٣	٠,٤٠٢	٨٢	٠,٦٩٤	٥١	٠,٦٤٢	٢٢
٠,٥٢٧	١٧٤	٠,٣٥٢	١٤٤	٠,٤١٣	١١٤	٠,٤٧٠	٨٣	٠,٦٤٢	٥٢	٠,٦٩٧	٢٣
٠,٤٣٨	١٧٥	٠,٤٧٦	١٤٥	٠,٣٨٦	١١٥	٠,٦١١	٨٤	٠,٦٩٧	٥٣	٠,٧٥٦	٢٤
		٠,٥٧٢	١٤٦	٠,٥٠٥	١١٦	٠,٤٧٦	٨٥	٠,٧٥٦	٥٤	٠,٦٧٩	٢٥
		٠,٥٤٩	١٤٧	٠,٤٢٩	١١٧	٠,٤٠٢	٨٦	٠,٦٧٩	٥٥	٠,٧٢٦	٢٦
		٠,٣٣٣	١٤٨	٠,٤٢٥	١١٨	٠,٤٧٠	٨٧	٠,٧٢٦	٥٦	٠,٦٥٥	٢٧
		٠,٥٠١	١٤٩	٠,٤٠٥	١١٩	٠,٦١١	٨٨	٠,٦٥٥	٥٧	٠,٧٢٦	٢٨
		٠,٥٩٥	١٥٠	٠,٥٨١	١٢٠	٠,٤٦٤	٨٩	٠,٧٢٦	٥٨	٠,٦٩٤	٢٩
						٠,٤٢٠	٩٠	٠,٦٩٤	٥٩	٠,٦٤٢	٣٠

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية (٥٥) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٥٤ وعند

مستوى (٠,٠١) = ٠,٣٣٠

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول رقم (٤)

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة

م	المحور الأساسي	معامل الارتباط
١	العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالنادي	٠,٦٠٩
٢	استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير	٠,٥٩٤
٣	العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية	٠,٦٣٧

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية (٥٥) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٥٤ وعند

مستوى (٠,٠١) = ٠,٣٣٠

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة

دالة إحصائياً عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على صدق الفرض من الاستمارة.

ثانياً : ثبات الاستمارة : تم حساب ثبات الاستمارة بطريقتين :

أ. طريقة إعادة الإستمارة :

تم إعادة تطبيق الإستمارة بعد خمسة عشر يوماً حيث طبقت الإستمارة فسي المسدة من

٢٠٠٧/٨/٢٥ الي ٢٠٠٧/٨/٢٥ علي عينة بحث قوامها (١٨) فرد اختيروا عشوائياً

من المجتمع الأصلي للبحث وهم من خارج عينة البحث الأساسية وتم حساب معامل

الارتباط بين نتائج مرتي التطبيق وكان معامل الثبات للاستمارة ٠,٩١١

ب. حساب الثبات عن طريق قيم الفالكرونباخ :

تم حساب معامل الثبات لمحاور الاستمارة و الإستمارة ككل بطريقة الفالكرونباخ ويوضحها

الجدول رقم (٥)

جدول (٥٠)

معاملات ثبات عبارات المحاور

معامل	م	معامل	م	معامل	م	معامل	م	معامل	م	معامل	م
الثبات		الثبات		الثبات		الثبات		الثبات		الثبات	
٠,٩٠٣	١٥١	٠,٨٣٩	١٢١	٠,٨٥٤	٩١	٠,٨٤٠	٦٠	٠,٧٩٥	٣١	المحور الأول	
٠,٩٠٧	١٥٢	٠,٨٦٢	١٢٢	٠,٨٥٠	٩٢	٠,٨٤٥	٦١	٠,٧٩٥	٣٢	٠,٨١٦	١
٠,٩١٨	١٥٣	٠,٨٣٩	١٢٣	٠,٨٤٦	٩٣	٠,٨٤٦	٦٢	٠,٧٥٩	٣٣	٠,٧٩٥	٢
٠,٩٠٧	١٥٤	٠,٨٥٠	١٢٤	٠,٨٣٣	٩٤	٠,٨٥٧	٦٣	٠,٨٣٢	٣٤	٠,٧٥٩	٣
٠,٩٠٣	١٥٥	٠,٨٥٦	١٢٥	٠,٨١١	٩٥	٠,٨٣٩	٦٤	٠,٨١١	٣٥	٠,٨٣٢	٤
٠,٩٠٨	١٥٦	٠,٨٤٥	١٢٦	٠,٨٢٣	٩٦	٠,٨٤٠	٦٥	٠,٨٠٦	٣٦	٠,٨١١	٥
٠,٩١١	١٥٧	٠,٨٥٤	١٢٧	٠,٨٥١	٩٧	٠,٨٤٥	٦٦	٠,٨٠٠	٣٧	٠,٨٠٦	٦
٠,٩١٢	١٥٨	٠,٨٥٠	١٢٨	٠,٨٥١	٩٨	٠,٨٤٦	٦٧	٠,٧٩٤	٣٨	٠,٨٠٠	٧
٠,٩٠٣	١٥٩	٠,٨٤٦	١٢٩	٠,٨٥٥	٩٩	٠,٨٥٨	٦٨	٠,٨٣٢	٣٩	٠,٧٩٤	٨
٠,٩١٤	١٦٠	٠,٨٣٣	١٣٠	٠,٨٤١	١٠٠	٠,٨٥٦	٦٩	٠,٧٩٥	٤٠	٠,٨٣٢	٩
٠,٩٠٣	١٦١	٠,٨٦٠	١٣١	٠,٨٥١	١٠١	٠,٨٤٦	٧٠	٠,٧٥٩	٤١	٠,٨٣٢	١٠
٠,٩٠٧	١٦٢	٠,٨٣٩	١٣٢	٠,٨٥٣	١٠٢	٠,٨٧٧	٧١	٠,٨٣٢	٤٢	٠,٧٩٥	١١
٠,٩٠٨	١٦٣	٠,٨٥٠	١٣٣	٠,٨٢٣	١٠٣	٠,٨٣٩	٧٢	٠,٨١١	٤٣	٠,٨٦٥	١٢
٠,٨٥٩	١٦٤	١٦٣	١٣٤	٠,٧٩٥	١٠٤	٠,٨٤٧	٧٣	المحور الثاني	٠,٧٤٥		١٣
٠,٨٥٧	١٦٥	٠,٩٠٩	١٣٥	٠,٨٣٩	١٠٥	٠,٨٤٩	٧٤	٠,٨٠٦	٤٤	٠,٨١٦	١٤
٠,٧٧٢	١٦٦	٠,٩١٣	١٣٦	٠,٨٥٠	١٠٦	٠,٨٤٦	٧٥	٠,٨٠٠	٤٥	٠,٨٤٩	١٥
٠,٩١٤	١٦٧	٠,٩١٣	١٣٧	٠,٨٦٥	١٠٧	٠,٨٤٩	٧٦	٠,٧٩٤	٤٦	٠,٨٥٦	١٦
٠,٩٢٩	١٦٨	٠,٩٠٤	١٣٨	٠,٨٥١	١٠٨	٠,٨٣٧	٧٧	٠,٨٣٢	٤٧	٠,٨٤٦	١٧
٠,٨٥٩	١٦٩	٠,٩١٢	١٣٩	٠,٨٥١	١٠٩	٠,٨٥١	٧٨	٠,٧٩٥	٤٨	٠,٨٣٧	١٨
٠,٩٠٦	١٧٠	٠,٩٠٣	١٤٠	٠,٨٥٧	١١٠	٠,٨٥١	٧٩	٠,٨٦٥	٤٩	٠,٨٧٢	١٩
٠,٩٠٥	١٧١	٠,٨٢٩	١٤١	٠,٨٣٩	١١١	٠,٨٥٥	٨٠	٠,٧٤٥	٥٠	٠,٨٢٥	٢٠
٠,٩٠٦	١٧٢	٠,٩٠٣	١٤٢	٠,٨٤٠	١١٢	٠,٨٤١	٨١	المحور الثالث	٠,٧٩٥		٢١
٠,٨٥٩	١٧٣	٠,٩٠٧	١٤٣	٠,٨٤٥	١١٣	٠,٨٥١	٨٢	٠,٨٤٨	٥١	٠,٨١١	٢٢
٠,٨٥٧	١٧٤	٠,٩٠٨	١٤٤	٠,٨٤٦	١١٤	٠,٨٥٣	٨٣	٠,٨٥١	٥٢	٠,٨٠٦	٢٣
٠,٨٤٩	١٧٥	٠,٩٠٧	١٤٥	٠,٨٥٨	١١٥	٠,٨٧٩	٨٤	٠,٨٥٦	٥٣	٠,٨٠٠	٢٤
		٠,٩٠٣	١٤٦	٠,٨٥٠	١١٦	٠,٨٦٢	٨٥	٠,٨٥٠	٥٤	٠,٧٩٤	٢٥
		٠,٩١٩	١٤٧	٠,٨٥٩	١١٧	٠,٨١٦	٨٦	٠,٨٥٩	٥٥	٠,٨٣٢	٢٦
		٠,٩١٢	١٤٨	٠,٨٥٠	١١٨	٠,٨٣٩	٨٧	٠,٨٥٠	٥٦	٠,٧٩٥	٢٧
		٠,٩٠٣	١٤٩	٠,٨٥١	١١٩	٠,٨٥٠	٨٨	٠,٨٥١	٥٧	٠,٨٦٥	٢٨
		٠,٩١٤	١٥٠	٠,٨٥٧	١٢٠	٠,٨٢٢	٨٩	٠,٨٥٧	٥٨	٠,٧٤٥	٢٩
						٠,٨٤٥	٩٠	٠,٨٣٩	٥٩	٠,٨١٦	٣٠

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات عبارات المحاور قيم مرتفعة أكبر من (٠,٨) وتعدل على ثبات العبارات وأن قيم معاملات ثبات كل محمول أقل من أو تساوي معامل ثبات المحور ذاته مما يدل على حذف أي مفردة من المحور يؤثر سلباً على المحور.

جدول (٦)

معاملات ثبات محاور الاستمارة و الاستمارة ككل

م	المحور الاساسي	معامل الثبات
١	العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالنادي	٠,٨٧٢
٢	استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير	٠,٨٩٢
٣	العوامل الخاصة بالتنظيم والتنظيم في الأندية الرياضية	٠,٩٢٩
	معامل ثبات الاستمارة	٠,٩٤٣

يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات ثبات المحاور و الاستمارة ككل هي قيم مرتفعة اكثر من

(٠,٨) مما يدل على ثبات الاستمارة.

المجال الزمني :

تم تطبيق الدراسة الاساسية في الفترة من ٢٠٠٧/٩/١ الي ٢٠٠٧/٩/٣٠

المعالجة الاحصائية :

◆ التكرار

◆ النسبة المئوية

◆ الثبات بطريقة الفالكرونباخ

عرض ومناقشة نتائج البحث

قام الباحثان بعرض ومناقشة نتائج استمارة الاستبيان الخاصة لعينة الدراسة من خلال:
المحور الأول: العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية:

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول
العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية

قيمة النسبة المئوية	لا		نعم		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
العوامل الخاصة بطبيعة العمل بالأندية الرياضية وهي:					
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١. إضافة أعباء وظيفية جديدة
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٢. الانتقال إلى وظيفة أقل في المستوى
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	٣. الصعوبة في أداء المهارات الجديدة التي تصاحب التغيير
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٤. القدرة على استعمال وسائل الاتصال والإعلام الحديثة
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٥. تغيير في إجراءات وأسلوب العمل
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	٦. النقص في الدخل المادي نتيجة التغيير
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٧. عدم الأقتناع بعملية التغيير
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	٨. احتياج ساعات عمل إضافية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	٩. عدم إتاحة الفرصة للحصول على أجازات
العوامل الخاصة بالعامل أو الموظف					
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٠. الخوف من كل ما هو جديد
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١١. عدم الأقتناع والإدراك بعملية التغيير
٤٣,٥٦	١٧,٠٠	١٧	٨٣,٠٠	٨٣	١٢. عدم نوافر الخبرات اللازمة لعملية التغيير
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٣. عدم الوعي بأهمية عملية التغيير
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٤. الرضا بالوضع الحالي
٨١,٠٠	٥,٠٠	٥	٩٥,٠٠	٩٥	١٥. تأثير السلطة تأثيراً سلبياً بالتغيير
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٦. مقاومة التغيير لمجرد التقليد
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	١٧. التغيير يفقد بعض الامتيازات
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٨. عدم مراعاة الفروق الفردية في عملية التغيير
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١٩. الإجبار على عملية التغيير دون إتاحة
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٢٠. الفرصة للمشاركة في عملية التغيير
عوامل تتعلق بعملية التغيير وهي:					
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	٢١. احتياجه لوقت طويل
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٢٢. مراعاة الفترة الزمنية عند حدوث التغيير
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	٢٣. مطابقتها للواقع
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٢٤. الاهتمام بجميع الجوانب الخاصة بأهداف الأندية
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٢٥. تكرار الفشل عند حدوث التغيير دون جدوى
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٢٦. عدم وضوح التطلعات الخاصة بالتغيير
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	٢٧. توجيه التغيير لتحقيق مصالح خاصة دون مصلحة الأندية العامة
٧٠,٥٦	٨,٠٠	٨	٩٢,٠٠	٩٢	٢٨. احتياجه إلى تكاليف باهظة
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	٢٩. عدم مشاركة العاملين بالأندية الرياضية في عملية التغيير
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٣٠. العائد من عملية التغيير بالأندية الرياضية ضعيف

العوامل الخاصة بالإدارة (إدارة الأندية)					
٢١٤	لا		نعم		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٣١. عدم مساعدة الإدارة العليا بالأندية لعملية التغيير
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٣٢. عدم وجود وسائل الاتصال اللازمة بين إدارة التغيير و العاملين بالأندية
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	٣٣. كثرة التجارب الفاشلة في عملية التغيير بالأندية -
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٣٤. عدم مشاركة العاملين بالأندية في عملية التغيير
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	٣٥. اضطراب و عدم استقرار العلاقات الإنسانية بين العاملين بالأندية الرياضية نفسياً
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٣٦. عدم استعداد العاملين بالأندية الرياضية لتقبل التغيير
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٣٧. عدم توافر الخبراء المتخصصين لوضع خطط و أهداف التغيير
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٣٨. عدم وجود دورات التدريب للتنمية الإدارية للعاملين بالأندية الرياضية في مجالات التربية البدنية / الرياضية
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٣٩. عدم شعور الإدارة بالحاجة للتغيير بالأندية
٩٢,١٦	٢,٠٠	٢	٩٨,٠٠	٩٨	٤٠. عدم إدراك الإدارة العليا بأهمية دور التغيير بالأندية الرياضية
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٤١. عدم وجود نظام للحوافز لتشجيع القدرات الابتكارية و الإبداعية في مجال العمل بالأندية الرياضية
٧٠,٥٦	٨,٠٠	٨	٩٢,٠٠	٩٢	٤٢. عدم توافر الإمكانيات المادية - الأجهزة - و الأدوات التكنولوجية
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٤٣. عدم توافر مصادر التمويل اللازمة لإجراء التغيير بالأندية الرياضية

يتضح من الجدول السابق أن قيم ٢١٤ المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ولصالح الاستجابة بنعم وقد كانت النسب المئوية لموافقة عينة البحث على الخاصة بالعوامل التي تتعلق بطبيعة العمل بالأندية الرياضية تراوحت ما بين (٨٦,٠٠ : ٩٩,٠٠) بينما تراوحت النسب المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات الخاصة بالعوامل المرتبطة بالعامل أو الموظف ما بين (٨٣,٠٠ : ٩٥,٠٠) وقد بلغت النسبة المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات التي تتعلق بعوامل عملية التغيير تراوحت ما بين (٨٢,٠٠ : ٩٤,٠٠) كما كانت النسبة المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات الخاصة بالعوامل المرتبطة بالإدارة (إدارة الأندية) ما بين (٨٧,٠٠ : ٩٢,٠٠) وبناء على هذه النتائج فقد اتفقت آراء عينة البحث ان العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية تنحصر في عوامل خاصة بطبيعة العمل بالأندية الرياضية وعوامل خاصة بالعامل الموظف وعوامل تتعلق بعملية التغيير و ايضا عوامل خاصة بالإدارة (إدارة الأندية) ويتفق ذلك مع S من (ثابت عبد الرحمن ادريس (٢٠٠١) محمد الصيرفي (١١-٦)) ونتائج دراسة مصطفى ابو بة و معالي فهمي حيدر (٢٠٠٢) وسعيد محمد الشيمي (٢٠٠٢) ايمان صابر ابو نار (٢٠٠٧) ورا امين حمزة (٢٠٠٧).

وبهذا يرى الباحثان ان التغيير هي السمة المميزة للمصل حيث اشتمل التغيير جميع المؤسسات على اختلاف انواعها ومستوياتها وطبيعة عملها و بالتالي صار التغيير في الوقت الراهن هو التنافس الكبير بين المنظمات لتحقيق الاستمرار و النجاح وأن التغيير يجب ان يأخذ خطين متوازيين احدهما يمثل وجهة نظر الادارة العليا و الآخر يمثل وجهة نظر العاملين المتلقين و المنفذين لهذا التغيير ومن هنا نجد ان هنالك اسباب تدعو لمقاومة التغيير وهذا ما يوضحه كل من أحمد الطويل (٢٠٠٥) ، جاري س توبشيك (٢٠٠٢) ، محمد قاسم التريوني (٢٠٠٠) ان اهم الاسباب التي تدعو لمقاومة التغيير لاعتقادهم ان التغيير سوف يفقد مركزهم او نفوذهم في المنظمة ووجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون في صالحهم مثل زيادة الاعباء الوظيفية بعد احداث التغيير و حدوث انخفاض في الدخل و الاستغناء عن الفرد و التعرض للانتقال لمكان آخر وأيضا انخفاض فرصة الترقية.

وان الكيفية التي تطبق بها الادارة العليا او التي تتبناها لخطط التغيير لها تأثير كبير على درجة قبول العاملين لما تحدثه من تغيرات وهذا ما يؤكد سعد مرزوق العتيبي (٢٠٠٥) ان التغيير هو احد متطلبات العصر فالتغييرات الهائلة و المتسارعة تحتم على المؤسسات الاستعداد وتقبل التغيير و لا شك ان اسلوب الادارة في عملية التغيير يلعب دورا اساسيا في تقبل درجة المخاوف لدى الافراد.

المحور الثاني : استراتيجية معالجة مقاومة التغيير

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لاستجابات عينة البحث
حول استراتيجية معالجة مقاومة التغيير

المحور الثاني : استراتيجية معالجة مقاومة التغيير					
قيمة "كاي"	لا		نعم		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٤٤ . عن طريق التعليم للجوانب المختلفة بالاندية الرياضية
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	٤٥ . عن طريق استخدام وسائل الاتصال و الإعلام الحديثة
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٤٦ . بالمشاركة والمساعدة في تخطيط و تصميم التغيير بالاندية الرياضية
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٤٧ . عن طريق الدعم و المؤازرة - بالدعم الاجتماعي - العاطفي للتغلب على الصعاب و توفير التدريب على الاساليب و الطرق الجديدة
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	٤٨ . عن طريق التفاوض و تقديم الحوافز للأفراد العاملين بالاندية الرياضية
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	٤٩ . عن طريق التحكم و الاستمالة أي الجهود الخفية للتأثير على الآخرين و تزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	٥٠ . الإكراه الصريح و الضمني - أي استخدام السلطة و القوة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير و التهديد وذلك في التغيير الايجابي و ليس السلبي

يتضح من الجدول على اتفاق آراء عينة البحث بالاستجابة على عبارات المحور الثاني حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٩,٠٠ : ٩٩,٠٠) وكانت الفروق بين استجابات العينة دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠١) حيث اجمعت عينة البحث ان معالجة مقاومة التغيير يتبع عدة استراتيجيات مثل طريق التعليم للجوانب المختلفة بالاندية و طرق استخدام وسائل الاتصال و الاعلام الحديثة و المشاركة و المساعدة في تخطيط و تصميم التغيير بالاندية الرياضية و ايضا من خلال المؤازرة و الدعم الاجتماعي و العاطفي للتغلب على الصعاب و توفير التدريب على الاساليب و الطرق الجديدة و بالاضافة على التفاوض و الاتفاق و تقديم الحوافز للعاملين بالاندية و بالتحكم و الاستمالة الي الجهود الخفية و التأثير على الآخرين واستخدام السلطة و القوة لتقبل التغيير يتفق ذلك مع كل من ابيناس الحلواني (١٩٩٠) وحسين محمد محي الدين (١٩٩٦) و هاني العمري (٢٠٠٥) ودراسة كل من احمد محمد ناصر النعيمي (١٩٩٨) Tucker Marcie (٢٠٠٠) .

وهذا ما يؤكد الباحثان عند بناء أنظمة الاتصال يجب ان تكون فعالة وقادرة على نقل المعلومات بين اقطاب واطراف التنظيم المختلفة بموضوعية و حيادية فنقص المعلومات او تشويهاها سيبحث على زيادة درجة الإشباع بين الأفراد و الوحدات التنظيمية المختلفة وهو ما سيفقد الي تباين وجهات النظر و اختلاف تفسير النتائج بالاضافة على ذلك يجب ايجاد درجة عالية من الاتصال و التنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير ، هذا لا يأتي إلا عن طريق تبني الادارة استراتيجية ثقافية معينة لابرار اهمية وضرورة التغيير للمنظمة و الاهداف التي يشدها التغيير .

لمحور ثالث: عوامل لخاصة بالتطوير لتنظيمي في الأندية الرياضية

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول
العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية

المحور الثالث: العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية					
رقم ٣٤٥	ن		نعم		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
الثقافة التنظيمية					
٥١	٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	هي التي تجمع بين مجموعة من المعارف والعلوم الإنسانية من جانب والمعارف الرياضية والنفسية وطلعة الأنسية من جانب آخر و العلوم الفنية والفكرية من جانب ثالث
٥٢	٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	أو هي الأخلاقيات والقيم والمبادئ والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية للنادي ولها صفة الاستمرارية
٥٣	٧٢,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	أو هي الدعوات أو السموات الهامة لنجاح أو فشل الأندية وتميز كل نادي عن غير ما بقلة معينة
٥٤	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	أو عبارة عن نموذج تنقسمه المعتقدات والقيم حتى يكون للمعاملين بالأندية سلوك مقبول لتزويد العمليات الأساسية بالأندية
٥٥	٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	أو هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات
٥٦	٤٩,٠٠	١٥,٠٠	١٥	٨٥,٠٠	أو مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء المعاملين بالأندية
٥٧	٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	أو مجموعة القيم التي يستقطبها أعضاء الأندية من البيئة الخارجية التي داخل الأندية
٥٨	٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	أو مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك بها المعاملون في الأندية
٥٩	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	أو هي مجموعة المعاني والرموز المساندة في التنظيم - أو هي لافتراضات والقيم الأساسية التي تطور ما جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية
٦٠	٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	أو هي مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية الأندية
٦١	٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	أو هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي تربط بين أعضاء جماعة أو ما يتم تفقيها للأفراد
٦٢	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	أو هي الأنماط والتكوينات والممارسات التي تحدث أثناء العمل
أهمية الثقافة التنظيمية					
٦٣	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	تؤثر على تكوين سلوك المعاملين بالأندية
٦٤	٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	تمد المعاملين بالأندية بروية واضحة وفهم لطريقة عمل الأندية
٦٥	٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	تميز الأندية عن غيرها
٦٦	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	تتمسك صليبة الانتماء للنادي
٦٧	٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	تتمسك الإلتزامات الجماعية وليست الفردية
٦٨	٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت
٦٩	٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	إيجاد نظام فعال للرقابة في الأندية الرياضية
٧٠	٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	تجعل الأندية مترابطة ومنسجمة
٧١	٧٢,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	تكون الثقافة بين فعالة وناشرة
٧٢	٨١,٠٠	٥,٠٠	٥	٩٥,٠٠	تغطي للمعاملين شخصية الأندية
٧٣	٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	تسهيل عملية الالتزام الجماعي
٧٤	٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	تعزيز استقرار النظام الاجتماعي
٧٥	٦٤,٠٠	٩,٠٩	١٠	٨١,٨٢	تشكيل الميثاق المطلوب
عناصر الثقافة التنظيمية					
٧٦	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	المعتقدات والقيم والمعتقدات التي تتصل في استراتيجيات الأندية ورسالتها وأهدافها وأدوات تحقيقها
٧٧	٤٦,٢٤	١٦,٠٠	١٦	٨٤,٠٠	التخصصات المطلوبة لتوفر في ثقافة الأندية
٧٨	٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	جودة الأندية - وضيم معايير - تحقيق المعاملين - مدى النجاح الممكن الوصول إليه
٧٩	٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	التخصصات والمهارات التي يتعلم بالأندية
٨٠	٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	الضوابط والتقاليد والرسائل في حياة الأندية
٨١	٧٠,٥٦	٨,٠٠	٨	٩٢,٠٠	التدريب المساندة - أي تلك الأندية والأجهزة والأدوات
٨٢	٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	ثقافة الفريق - أي مشاركة الفريق في حل المشاكل الاجتماعية للمشكلات
٨٣	٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	الترحيب - أي توجه الأندية للوصول إلى تحقيق أهدافها
٨٤	٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	الشمولية - أي انتشار الثقافة التنظيمية بين مستويات الإدارة
٨٥	٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	القوة - أي هي الأساس على المعاملين بالأندية

تابع جدول (٩)

خصائص الثقافة التنظيمية في الأندية الرياضية وهي:

رقم	لا		نعم		الوصف
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	٨٥. هي نماذج معينة و شيء قابل للتعليم
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٨٦. يشترك فيها الناس و قابلة للانتقال من مكان لآخر
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	٨٧. شيء غير ملموس وتختلف من مجتمع لآخر
٤٩,٠٠	١٥,٠٠	١٥	٨٥,٠٠	٨٥	٨٨. تتصف بالإبداع و المخاطرة و الانتباه للتفاصيل
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٨٩. التوجه نحو الفريق
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	٩٠. العدوانية و تفاقمهم و ودية التعامل
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	٩١. الثبات و فاعلية الأندية
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	٩٢. مستمرة و تتصف بالمشاركة
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٩٣. تكسب بالتعليم وهي شبكة متداخلة بالأندية
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	٩٤. التدرج الهرمي و الأولويات أولا
٨٤,٦٤	٤,٠٠	٤	٩٦,٠٠	٩٦	٩٥. قوة الثقافة و التجانس
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	٩٦. طول الخبرات و التجارب
العوامل الخاصة بالتغيير في الأندية الرياضية وهي:					
مفهوم التغيير التنظيمي:					
					٩٧. تغيير موجه و مخطط و واعي بمعنى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	٩٨. أو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة الأندية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	٩٩. أو إبداع الإدارة العليا لأهمية التغيير - مهارة الخبير التنظيمي و تعاون الإدارة و الخبير - عوامل نجاح التغيير
مصادر التغيير التنظيمي:					
* من داخل الأندية لتغيير أهداف الأندية					
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	١٠٠. إدخال أجهزة و معدات حديثة
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٠١. إدخال نظم معالجة المعلومات متطورة
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٠٢. عمليات الدمج في عمليات أخرى بالأندية
٤٩,٠٠	١٥,٠٠	١٥	٨٥,٠٠	٨٥	١٠٣. تدني معنويات العاملين بالأندية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٠٤. ارتفاع نسبة الدوران الوصفي بالأندية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٠٥. حدوث أزمة داخلية طارئة في الأندية
* من خارج الأندية الرياضية نتيجة إلى:					
٨٤,٦٤	٤,٠٠	٤	٩٦,٠٠	٩٦	١٠٦. التنافس بين الأندية المختلفة
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٠٧. الأوضاع الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٠٨. العولمة كظاهرة العصر
أسباب التغيير و التطوير التنظيمي ترجع إلى:					
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٠٩. قصور عملية التخطيط بالأندية
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١١٠. عدم وضوح العلاقات التنظيمية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١١١. الفشل في تفويض السلطة
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١١٢. اللامبالاة و الإهمال من العاملين بالأندية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١١٣. إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء
٦٤,٠٠	١٠,٠٠	١٠	٩٠,٠٠	٩٠	١١٤. تعدد المستويات الإدارية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١١٥. عدم فهم أهمية و طائف أقسام الخدمات في الأندية

تابع جدول (٩)

أنواع التغيير التنظيمي هي:					
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١١٦. على مستوى الأندية
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١١٧. على أساس التفاعل بين الفرد و التنظيم - إعادة تصميم الوظائف و المهام
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١١٨. التغيير على نمط العمل الفردي
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١١٩. التغيير في العلاقات الشخصية
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٢٠. التغيير في استراتيجية الأندية
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٢١. التغيير في الثقافة التنظيمية للنادي
العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي وهي:					
مفهوم التطوير التنظيمي وهو:					
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	١٢٢. هو استراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية و تهدف إلى تغيير و تطوير الأندية لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٢٣. أو هو احد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي و الذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١٢٤. أو لفظ التطوير مرتبط بلفظ التغيير في مجالات سلوكيات الأفراد و المبني على استخدام العلوم السلوكية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٢٥. أو هو جهد مخطط و مستمر لتغيير الأندية و لتصبح أكثر فعالية
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	١٢٦. أو هو عملية متكاملة تحتوي على الجهود المخططة الشامل بكل الأندية و تستخدم الأساليب و الأدوات المستمدة من العلوم السلوكية بفرض تحسين و تطوير الأداء التنظيمي.
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٢٧. أو تغيير مخطط يشمل كل نادي و يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فعالية الأندية
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١٢٨. ويستهدف التطوير التنظيمي ربط الأندية مع بيئتها و ليس فقط تطويرها داخليا
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٢٩. أو هو استراتيجيات مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية و تهدف إلى تغيير و تطوير الأندية لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	١٣٠. أو عملية مخططة للتغيير في ثقافة الأندية من خلال تنفيذات علم السلوك و بحوثه ونظرياته
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٣١. أو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الأندية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١٣٢. أو هي مجموعة من القيم و المعتقدات و النظريات و الاستراتيجيات و الأساليب القائمة على علم السلوك لتحسين أداء العاملين و الأداء التنظيمي بالأندية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٣٣. أو جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	١٣٤. أو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين الأندية و تقوية إمكانية مواجهة المشاكل بالأندية
أهداف التطوير التنظيمي هي					
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٣٥. تحسين فعالية التنظيم و رضا العاملين بالأندية
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١٣٦. تغيير و تحسين قيم و اعتقادات و ثقة الأفراد بعضهم ببعض
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٣٧. تحسين وسائل الاتصال بالأندية داخل و خارجها
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٣٨. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد و الجماعات داخل الأندية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٣٩. خلق مناخ متفتح لحل المشكلات
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٤٠. زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	١٤١. زيادة الإحساس بدنياميكية الجماعات
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٤٢. زيادة إحساس العاملين بالملكية و الأهداف التنظيمية
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٤٣. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٤٤. توفير المعلومات و البيانات
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	١٤٥. إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٤٦. تحقيق هدف داخلي - بالتركيز على طريقة عمل الأفراد
٩٦,٠٤	١,٠٠	١	٩٩,٠٠	٩٩	١٤٧. تحقيق هدف خارجي - بالتركيز على إنجاز و إتمام العمل

تابع جدول (٩)

عناصر التطوير التنظيمي في الأندية الرياضية وهي:					
٤٩,٠٠	١٥,٠٠	١٥	٨٥,٠٠	٨٥	١٤٨. تحسين وسائل الاتصال بالأندية داخل وخارجها
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٤٩. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات داخل الأندية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٥٠. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات
خصائص التطوير التنظيمي في الأندية الرياضية					
٨٤,٦٤	٤,٠٠	٤	٩٦,٠٠	٩٦	١٥١. يعتمد على إجراء الدراسات والبحوث لعملية التطوير
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	١٥٢. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٥٣. تغيير قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين بالأندية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١٥٤. تغيير الأندية في اتجاه محدد للتنمية والتطوير
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٥٥. يشجع التعاون بين الأندية والقيادة في إدارة الثقافة والمماريات
٥٧,٧٦	١٢,٠٠	١٢	٨٨,٠٠	٨٨	١٥٦. يركز على الجانب الإنساني والاجتماعي
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٥٧. المشاركة في اتخاذ القرارات
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٥٨. تحسين الأفراد والأندية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٥٩. يعتمد على التغيير المخطط
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٦٠. شامل وموجه لجميع الأندية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٦١. التأكيد على فريق العمل بالمشاركة الجماعية
٨٤,٦٤	٤,٠٠	٤	٩٦,٠٠	٩٦	١٦٢. التركيز على تدريب الأفراد وحل المشكلات
٦٠,٨٤	١١,٠٠	١١	٨٩,٠٠	٨٩	١٦٣. يتم بالتفنية الزاجعة
مجالات التطوير التنظيمي					
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٦٤. استراتيجية الأندية
٥١,٨٤	١٤,٠٠	١٤	٨٦,٠٠	٨٦	١٦٥. الثقافة التنظيمية
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٦٦. الهيكل التنظيمي
٤٠,٩٦	١٨,٠٠	١٨	٨٢,٠٠	٨٢	١٦٧. المهام والأنشطة
٦٧,٢٤	٩,٠٠	٩	٩١,٠٠	٩١	١٦٨. الأساليب التكنولوجية المتبعة
٧٧,٤٤	٦,٠٠	٦	٩٤,٠٠	٩٤	١٦٩. اتجاهات ومماريات الأفراد
المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي في الأندية الرياضية هي:					
٤٩,٠٠	١٥,٠٠	١٥	٨٥,٠٠	٨٥	١٧٠. مرحلة الإذابة: وهي الوعي والإدراك لعملية التغيير وأهمية التطوير التنظيمي
٥٤,٧٦	١٣,٠٠	١٣	٨٧,٠٠	٨٧	١٧١. مرحلة التغيير: وهي التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٧٢. مرحلة التجميد: وهي محاولة التثبيت والمحافظة على المكاسب الخاصة بالأندية
أساليب التغيير والتطوير التنظيمي بالأندية وهي:					
٨٤,٦٤	٤,٠٠	٤	٩٦,٠٠	٩٦	١٧٣. الطريقة الأولى: تقييم تقارير التغذية الراجعة من خلال صياغة استقصاء (استبيان) تتعرف على الوظائف - المشاكل - السلوك - درجات الرضا
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٧٤. الطريقة الثانية: تكوين فريق عمل - أي اختيار مجموعة من الأفراد أو العاملين في الأندية تكون مهمتهم التعرف على المشكلات الإدارية و الصراعات التنظيمية السائدة وتعاون هذه الأفراد ونمط القيادة المستخدم و نظم الاتصالات السائدة - تبدأ من الإدارة العليا إلى التنفيذية
٧٣,٩٦	٧,٠٠	٧	٩٣,٠٠	٩٣	١٧٥. الطريقة الثالثة (الأكثر فاعلية): استخدام الطريقتين السابقتين معا

ينضح من الجدول السابق أن قيم كا ٢ المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ولصالح الاستجابة بنعم وقد كانت النسب المئوية لموافقة عينة البحث على عبارات المحور الثالث والخاص بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية حيث تبادل هذا المحور عدة عناصر منها الثقافة التنظيمية فقد كانت نسبة اتفاق عينة البحث تتراوح ما بين (٨٢,٠٠ : ٩٩,٠٠) كما اتفقت آراء عينة البحث على كل من أهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وخصائصها تراوحت ما بين (٨٦,٠ : ٩٩,٠٠).

اما بالنسبة للعوامل الخاصة بالتغيير في الاندية الرياضية المتمثلة في مفهوم التغيير التنظيمي ومصادرة و اسباب التغيير و التطوير التنظيمي و انواعه حيث كانت النسبة المنوية لموافقة عينة البحث تتراوح ما بين (٨٢,٠٠ : ٩٩,٠٠) بينما كانت النسبة المنوية لآراء عينة البحث علي المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي في الاندية الرياضية تتراوح ما بين (٨٧,٠٠ : ٩٣,٠٠) كما جاءت النسبة المنوية لآراء عينة البحث علي اساليب التغيير و التطوير التنظيمي بالاندية ما بين (٩٣,٠٠ : ٩٦,٠٠).
وتتفق تلك النتائج علي ما جاء في كل من محمد محمد البادي (١٩٩٢) ، محمد قاسم القريسوني (٢٠٠٠) ، راوية حسن (٢٠٠١) ، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠١) ، جاري توتيشيك (٢٠٠٢) ، ماجدة العطية (٢٠٠٢) ، احمد الطويل (٢٠٠٥) ، مجدي طایل (٢٠٠٥) ، سعد العتيبي (٢٠٠٥) ، هاني المصري (٢٠٠٥) .

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من عادل محمد أمين (١٩٩٧) ، محمود محمد السيد (١٩٩٧) ، عبد اللطيف بن صالح النعيم (٢٠٠٠) ، احمد عبد العال محمد أحمد (٢٠٠١) ابو بكر محمد يوسف (٢٠٠٢) ، Valadares Kevin Joseph (٢٠٠٣) .

وبهذا يرى الباحثان ان التطوير التنظيمي يعد مدخلا لتسيير و تسهيل التغيير في قيم و معتقدات و مدركات و اتجاهات وسلوكيات الأفراد و في مهاراتهم وممارساتهم لادوارهم التنظيمية و في التكنولوجيا و في هيكل التنظيم و العلاقات التنظيمية لذا يعتبر التطوير التنظيمي اسلوب شامل فهو لا يتبادل بعض الزوايا في مشكلات المنظمة و إنما يحاول ان يتعامل معها كلها و علي اساس ان المنظمة جزء من البيئة كما يجب توافر شروط التدرج و الاستمرارية التي ينبغي توافرها لاي اسلوب ناجح للتطوير الاداري لتحسين فعالية المنظمات.

الاستخلاصات

من عرض ومناقشة النتائج نستخلص الآتي:

بالنسبة للمحور الأول : العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية الرياضية اتلفت آراء عنه البحث ان العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير بالأندية هي :

* عوامل خاصة بطبيعة العمل بالأندية الرياضية من :

- إضافة أعباء وظيفية جديدة
- الانتقال إلى وظيفة أقل
- الصعوبة في أداء المهارات
- القدرة على استعمال وسائل الإعلام و الاتصال الحديث
- تغيير في إجراءات و أسلوب العمل
- النقص في الدخل المادي
- عدم الاقتناع بعملية التغيير

* عوامل خاصة بالعمل أو الموظف هي :

- الخوف من الجديد
 - عدم الاقتناع و الإدراك بالتغيير
 - عدم توافر الخبرات اللازمة
 - الرضا بالوضع الحالي
 - تأثير السلطة سلبيا بالتغيير
 - فقد بعض الامتيازات
- * عوامل تتعلق بعملية التغيير و هي :
- احتياجه لوقت طويل
 - مراعاة الفترة الزمنية لحدوث التغيير
 - مطابقته للواقع
 - الاهتمام بأهداف الأندية
 - تكرار الفشل عند حدوث التغيير دون جدوى
 - احتياجه لتكاليف كبيرة
 - عدم مشاركة العاملين

* عوامل خاصة بالإدارة (إدارة الأندية) وهي :

- عدم مساندة الإدارة العليا للتغيير
- عدم وجود وسائل اتصال لازمة بين الإدارة و المستفيدين بالأندية
- كثرة التجارب الفاشلة
- عدم مشاركة العاملين بالأندية في عملية التغيير
- عدم استقرار العلاقات الإنسانية بالأندية
- عدم تقبل العاملين بالأندية للتغيير

- عدم وجود دورات تدريبية للتنمية الإدارية للعاملين بالأندية الرياضية في مجالات التربية البدنية والرياضية
- عدم إدراك الإدارة العليا بأهمية ودور التغيير بالأندية
- عدم توافر مصادر التمويل اللازمة للتغيير بالأندية
- بالنسبة للمحور الثاني : استراتيجيات معالجه مقاومة التغيير
- اتفقت آراء عينة البحث على ان معالجة مقاومة التغيير يتبع الاستراتيجيات الآتية :
 - عن طريق التعليم للجوانب المختلفة بالأندية الرياضية
 - عن طريق استخدام وسائل الاتصال والإعلام الحديثة
 - المشاركة المساعدة في تخطيط وتصميم التغيير بالمؤسسة الرياضية
 - الدعم والمؤازرة - الدعم الاجتماعي - الدعم العاطفي للتغلب على الصعاب وتوفير التدريب على الأساليب و الطرق الجديدة
 - بالتفاوض و الاتفاق وتقديم الحوافز للعاملين بالأندية
 - بالتحكم و الاستمالة أي الجهود الخافية للتأثير على الآخرين
 - استخدام السلطة و القوة لتقبل الغير
- بالنسبة للمحور الثالث : العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية :
- اتفقت آراء عينة البحث على أن العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية هي :
 - الثقافة التنظيمية وخصائصها و عناصرها المختلفة من حيث مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
 - المؤسسة الرياضية وعناصرها من التوجيه - الشمولية - القوة
 - العوامل الخاصة بالتغيير التنظيمي من مفهوم التغيير التنظيمي و مصادرة و أسباب التغيير و التطوير التنظيمي
 - أنواع التغيير التنظيمي
 - أهداف التطوير التنظيمي
 - عناصر التطوير التنظيمي في الأندية الرياضية من التغيير المخطط و الاستشارة و تثقيف أعضاء التنظيم ومجالات التطوير التنظيمي من استراتيجيات وثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي و المهام و الأنشطة و الأساليب التكنولوجية المتبعة و اتجاهات ومهارات الأفراد
 - المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي من مرحلة الإذابة - مرحلة التغيير - مرحلة التجميد
 - أساليب التغيير و التطوير التنظيمي في الأندية

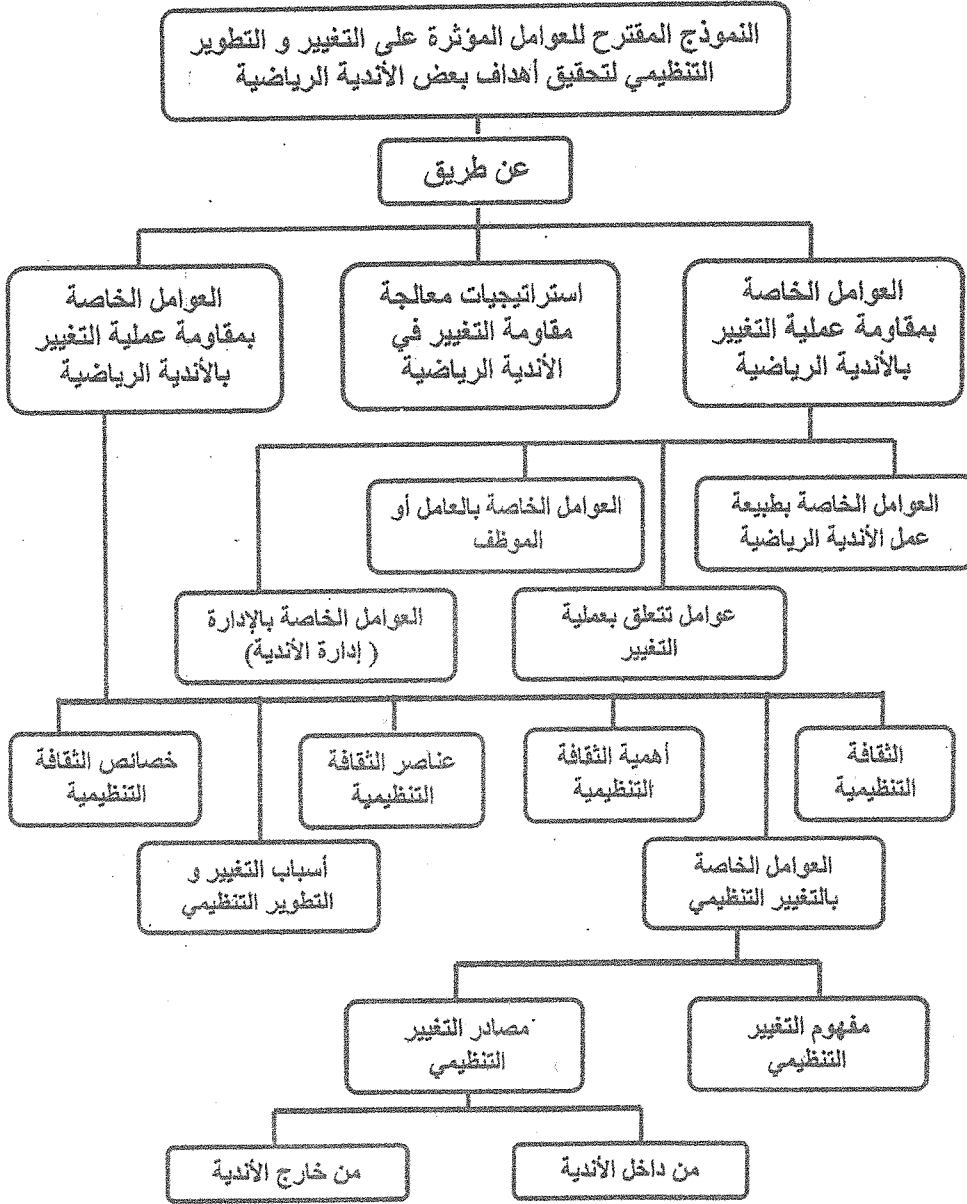
التوصيات :-

بعد عرض و مناقشة و استخلاصات الدراسة يوصى الباحثان بالاتي :-

- ١ - بالنسبة للمسئولين: (اعضاء الادارة العليا بالمجلس القومي للرياضة - مجالس ادارات الاندية الرياضية) ضرورة تطبيق ما جاء من نتائج موضحة في النموذج المقترح.
- ٢ - تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر و المؤشرات التي تدعو الى وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير و التطوير التنظيمي و تحديد اولويات تنفيذ هذه العملية .

٣ - ضرورة وضع نظام تحقيق مستمر لنتائج تنفيذ عملية التغيير و التطوير التنظيمي و الالتزام بمبادئ و اساس الموضوعية و الشفافية في مناقشة هذه النتائج و تقويم استراتيجية التغيير و التطوير التنظيمي بالاندية الرياضية.

٤ - لتنفيذ و تطبيق النموذج المقترح : ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور استبيان الدراسة



تابع ثانيا : النموذج المقترح للعوامل المؤثرة على التغيير
و التطوير التنظيمي لتحقيق أهداف بعض الأندية الرياضية

عن طريق

أساليب التغيير و
التطوير بالأندية

العوامل الخاصة
بالتطوير التنظيمي

أنواع التغيير
التنظيمي

استخدام الاثنان
معا

طريقة فريق
العمل

تقييم تقارير
التغذية المرتدة

مجالات التطوير
التنظيمي

عناصر التطوير التنظيمي
في الأندية الرياضية

أهداف التطوير
التنظيمي بالأندية

مفهوم التطوير
التنظيمي

تثقيف
أعضاء
التنظيم

الاستشارة

التغيير
المخطط

خصائص التطوير التنظيمي في
المؤسسة الرياضية

المراحل التي يمر بها عملية التطوير
التنظيمي في الأندية الرياضية

مرحلة
التجميد

مرحلة
التغيير

مرحلة
الإذابة

٥ اولا: المراجع العربية:

١. ابتسام عبد الرحمن حلواني (١٩٩٠)
 ٢. أبو بكر محمد يوسف (٢٠٠٢)
 ٣. أحمد الطويل (٢٠٠٥)
 ٤. أحمد بن سالم العامري / ناصر بن محمد فوزان (١٩٩٧)
 ٥. أحمد ماهر (٢٠٠١)
 ٦. إيمان صابر عبد الرحمن أبو نار (٢٠٠٧)
 ٧. ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١)
 ٨. جاري سن توتشبيك (٢٠٠٢)
 ٩. حامد أحمد رمضان بدر (١٩٩٩)
 ١٠. حسنين محمد محي الدين (١٩٩٦)
 ١١. دوجلاس ك. سميث (٢٠٠١)
 ١٢. راوية حسن (٢٠٠١)
 ١٣. ريهام أمين حمزه حسن شهاب (٢٠٠٧)
 ١٤. سعد بن محمد العتوي (٢٠٠٥)
 ١٥. سعيد محمد يس الشيمي (٢٠٠٠)
 ١٦. سعيد يس عامر (١٩٩٥)
 ١٧. _____ (٢٠٠١)
- التغيير و روده فسي التطوير الإداري، الإدارة العامة لرياضة لسنة ٢٠٠٠
عدد ٧٦ يوليو .
- إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب لخفض التكلفة، المجلة
العلمية / كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- إدارة التغيير و علم الإدارة ، نحو إدارة متغيرة و فعالة، مكتبة الجمعية السعودية
للإدارة ، الرياض جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية .
- مقاومة التغيير التنظيمي في الأجزاء الحكومية بالملكة العربية السعودية ،
أسبابها و سبل علاجها ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد ٣٧ .
- السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية .
- الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية
الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية
التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- المدخل الحديث في الإدارة العامة /الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية
: التغلب على سلبيات العمل ، مكتبة جرين .
- السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية .
- الاستراتيجيات التنافسية لزيادة فعالية تطور المنظمات في مصر من منظور
إداري استراتيجي علي الثقافة التنظيمية و القيود السياسية المرتبطة بتحسين
القطاع الزراعي في ريف مصر من التطور الريفي ، القيود الثقافية .رسالة
ماجستير غير منشوره كلية التجارة _جامعة القاهرة
- إدارة تغيير الأفراد و الإدارة كيف؟ المبادئ و الاستراتيجيات ايتراك للطباعة
: السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية .
- دور الفكر الإعلامي الرياضي في تقبل و مقاومة التغيير التنظيمي للأطراف ذات
العلاقة باتحاد التايكوندو ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية
الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- إدارة التغيير - البعد الغالب ، أثر الثقافة المجتمعية و ثقافة التنظيم في نجاح
أو فشل التغيير مكتبة الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ، جامعة الملك سعود
، كلية العلوم الإدارية .
- الثقافة الإدارية للإدارة العليا و المداخل المرئية للتطوير علي مدخل الجودة
الشاملة في قطاع الأعمال العام .رسالة ماجستير غير منشوره كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية جامعة القاهرة
- الإدارة و سرعة التغيير ،جامعة عين شمس ،المطبعة الفنية .
- الإدارة و تحديات التغيير ،مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري
،القاهرة .

١٨. سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس .
١٩. صلاح الدين محمد الباقلي (٢٠٠١) : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية .
٢٠. عادل محمد أمين (١٩٩٧) : الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء، رساله دكتوراه غير منشوره كلية التجارة جامعة القاهرة
٢١. عارفا محمد سمان (٢٠٠٥) : التعامل مع مقاومة التغيير باستخدام أساليب الهندسة النفسية، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية .
٢٢. عبد الرازق محمد إبراهيم زيدان (٢٠٠٢) : التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التطعيم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض الإدارات التعليمية، رساله دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة الإسكندرية
٢٣. عبد الرحمن بن محمد العبيد (٢٠٠٥) : رحلة بين أمواج التغيير المتلاطمة، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية .
٢٤. عبد العزيز أبو نبعه (٢٠٠١) : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للتوزيع والنشر، عمان، الأردن .
٢٥. عبد اللطيف بن صالح النعيم (٢٠٠٠) : واقع التطوير التنظيمي في منظمات قطاع الأعمال - دراسة تطبيقية في بيئة المملكة السعودية .
٢٦. عبد الله أحمد شحاته (٢٠٠١) : مدير المدرسة و دوره في تطوير التعليم .
٢٧. عرفه ثابست (٢٠٠١) :
٢٨. فريد النجار (١٩٩٩) : تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية لمنظمة الذكاء السلوكي ؛ مؤسسة شباب الجامعة .
٢٩. لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية (٢٠٠٠) : وزارة الشباب القاهرة .
٣٠. ماجده العطيه (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة، السلطة الفردية و الجماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع
٣١. مجدي محمود طابال (٢٠٠٥) : التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة و الرياضة، جامعة الملك سعود، مكتبة العلوم الإدارية
٣٢. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش (٢٠٠٠) : مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على بلوك التنمية و الانتمان الزراعي، مجلة الدراسات المالية و التجارية، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة - السنة العاشرة ؛ العدد الثاني .
٣٣. محمد ربيع زنتاتي ؛ رمضان محمود عبد السلام ؛ عادل عبد المنعم المسيري (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية .
٣٤. محمد سيد أحمد عبد المتعال ؛ عبد المحسن عبد المحسن جودة (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض .
٣٥. محمد قاسم القريوتي (١٩٩٣) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان الأردن .
٣٦. _____ (٢٠٠٠) : الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي .
٣٧. محمد محمد الهادي (١٩٩٢) : العلاقات العامة و وظائف الإدارة العليا، مكتبة الاتجلاو المصرية .
٣٨. محمود سلمان العميان (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى دار وائل للطباعة و

النشر ، عمان الأردن .

٣٩. محمود محمد السيد (١٩٩٧) : تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة و القدرة علي مواجهتها في شركات قطاع التشييد و التعمير .المجلة العلمية كلية التجارة أبريل جامعه عين شمس
٤٠. مصطفى أبو بكر ، معالي فهمي حيد (٢٠٠٢) : مقومات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق علي احدي المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية العلوم ، جامعاً الإسكندرية مجلد ٣٨ .
٤١. مصطفى محمد سعيد عالم (٢٠٠٥) : القيادة الإدارية الفعالة و دورها في التغيير الايجابي في المنظمات ، مكتباً الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية : الثقافة الإدارية لدي المديرين في مجال التربية البدنية و الرياضة بمحافظا الإسكندرية .المجلة العلمية العدد التاسع كلية التربية الرياضية جامعاً الاسكندرية
٤٣. موسى اللوزي (٢٠٠٢) : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وال للنشر ، عمان الأردن .
٤٤. نائل العوامله (١٩٩٥) : أبعاد المناخ المؤسسي في اتخاذ القرارات و الدوائر المركزية في الأردن الجامعة الأردنية ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الأول .
٤٥. ناصر محمد العديلي (١٩٩٣) : إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض .
٤٦. _____ (١٩٩٥) : السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، مطبعة معهد الإدارة العامة الرياض ، السعودية .
٤٧. نحمده عبد الحميد ثابت (٢٠٠٠) : تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية علي الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتمط لدي ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة .مجلة البحوث التجارية المعاصر المجلد
٤٨. هاني عبد الرحمن العامري (٢٠٠٥) : إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية ، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .
٤٩. واصل جميل المؤمني (٢٠٠٦) : المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى مؤسسة الجامعة للطباعة و النشر .
٥٠. وحيد بن أحمد الهندي (٢٠٠٠) : تطوير المنظمات ، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة كتاب كل م وندك فرنسن - سيسل بول جونير ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .

- 51- Tucker –marcie –semsrad (2000) acase study : The impact of a strategic planning process on the organizational administrative culture within a regional two –year community college .
- 52- Cabrera Elizabeth f. & Bonache : (1999) an export HR system for aligning organizational culture . and organizational performance . the university of Alabama at Bbirningham
- 53- valadares – Kevin joseph (2005) : mission .margin . and organizational ethico : the contribution of a service –based organizational culture toward enhancing the operational the success of health care institution and its affect on charity care . saint . lous . university (0193)
- 54- Cumming ham Michael – R (2005) : organizational culture and mergers manegments reflective perceptions of the relation ship between organizational culture and merged firms ability to accomplish its per – merger abjectives . new york – university (0146)
- 55- Amburgey w.o (2005) an anlysis of the relation ship between job satisfaction organizational culture . and perceived leader ship characteristics . university of central florida (0705)
- 56- Erarovich rodneys : relation ship of organizational al culture and ethical climate in public administration organizational the university of taxes at Arlington (2502)
- 57- yang jyhyun (2005) : the relation ship of organizational culture . commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan (china) nova southeastern university (1191)
- 58- Johnson Deborah A (2005) : the development and role of organizational culture in voluntary associations : A study of the national associations of student personal administrators the university – of – Toledo (0232)
- 59- chow –yun –seok (2005) : analysis of organizational al culture in professional baseball organizations based organizations based on the competing values frame work : across – cultural study the university – of – new – mexico (0142)
- 60- www. New foundation .com
- 61- Robbin & Stephan P 1996 : Organizational Behavior
- 62- http iii home.attanet_nichoislLI/change htm

تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي
لتحقيق اهداف الاديبة الرياضية

★ أ.د / حسن احمد عطية لشافعي

★ أ.م.د / هميمة لبراهيم ناصر حشيش

استهدفت الدراسة التعرف و تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي التي تحق

اهداف الاديبة الرياضية وذلك من خلال :

◆ العوامل الخاصة بمقاومة عملية التغيير الاديبة الرياضية التي تحق اهدافها

◆ استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير

◆ العوامل الخاصة بالتطوير التنظيمي في الاديبة الرياضية من حيث الثقافة التنظيمية واهميت

وخصائصها وعناصرها والتغيير التنظيمي التطوير التنظيمي مفهومه عناصره خصائص

مراحل اساليبه

◆ وتوصلت الدراسة الي العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي هي عوامل خاص

بمقاومة التغيير بالاديبة وعوامل خاصة بالعمل والموظف وعوامل تتعلق بعملية التغيير

وعوامل خاصة بادارة الاديبة وتحديد استراتيجيات ومعالجة مقاومة التغيير وعوامل خاص

بالتطوير التنظيمي في الاديبة الرياضية هي الثقافة التنظيمية وخصائصها وعناصر

وعوامل خاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي تتضح في مفهوم ومصادر واسباب وانسا

واهداف وعناصر التغيير و التطوير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي ومراحل عملي

التطوير التنظيمي واساليب التغيير والتطور التنظيمي في الاديبة

◆ واوصت الدراسة بتطبيق المسئولين النموذج المقترح للاسترشاد وتحديد العوامل المؤثر

علي التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق اهداف الاديبة الرياضية

★ استاذ ورئيس قسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الاسكندرية

★ استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الاسكندرية

Abstract

Determination of the affecting factors on the change and organizational development to achieve " The Sports Clubs Aims ".

The study aims to recognize the affecting factors on the change and organizational development to realize sports organizational aims " Sports Clubs " Through :-

- Factors related to resistance of change process in the sports clubs to realize its aims .
- Strategies which treats with change resistance .
- Factors related to organizational development in the sports clubs – organizational culture , its importance , characteristics and its elements .
- The organizational change – the organizational development – its concept – elements – characteristics – stages – methods .
- The study results was the factors on organizational change and the affecting development are factors related to change process resistance in the clubs , factors related to work and employee , factors related to change process , factors related to clubs administration ,determine strategies treated the change resistance , and factors related to organizational development in The Sports Clubs the organizational culture , its characteristics – elements , factors related to change and organizational development which are the concept , resources , reasons , change aims , organizational development , organizational development fields , stages of the organizational development process , methods of change and development of the clubs .
- The study recommended that officials should apply the suggested model to be guided and to determine the affecting factors on organization change and development to achieve aims of " Sports Clubs Aims" .

