

شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضية "دراسة ميدانية لشبيبة الساورة"

Organizational Development Grid of Sports Clubs

"An Empirical study on JSS"

أ. مقداد يسرى

أ. بلعيد حياة

جامعة جيجل - الجزائر

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

Mekdad_yosra@yahoo.fr

hayethayet820@yahoo.fr

ملخص

تعمل هذه الدراسة على معرفة كيفية تحقيق التطوير التنظيمي بنوادي الرياضية من خلال أسلوب شبكة التطوير التنظيمي بالاعتماد على المراحل التالية: الإعداد، التدريب، تنمية روح الفريق، تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات، وضع الهدف التنظيمي، إنجاز الهدف، الإستقرار. وذلك بتطبيق على إحدى النوادي الرياضية، والتي تمثلت في نادي جي أس أس، كما توصلت الدراسة إلى أن توعية العاملين واللاعبين بنادي الساورة بالحاجة للتطوير، ومشاركتهم في خطته، وإدراكهم لأهميته وأهدافه ودوافعه الحقيقية، وإختيار التوقيت المناسب لبدء في تنفيذه، وتوفير الإمكانيات المادية الأساسية التي تحتاجها جهوده، تعد أهم العوامل الأساسية لنجاح شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها. ومنه انجاح العملية التغييرية بنوادي الرياضية.

كلمات مفتاحية: التطوير التنظيمي، شبكة التطوير التنظيمي، الأداء، النوادي الرياضية، نادي شبيبة الساورة .

Abstract

This study aims to find out how to bring about a change in the Sports Clubs through the mode of organizational development Gridde following these steps: preparation, training, development of team spirit, the development of mutual relations between the groups, organizational goal setting, goal achievement, and finally, the stability. The paper took as case study one of the Sports Clubs of Bechar city (south west of Algeria); namely 'Jeunesse Sportive de la Saoura (JSS)'. The study shows the importance of the awariness of workers and players of JSS football club, about their participation in the design of the development plans and the understanding of its goals and its real motives.

Keywords: Organizational Development, Organizational Development Grid, Performance, Sports Clubs, JSS.

JEL Classification: L83, M12, M54.

مقدمة

يعيش العالم تقدما سريعا في الفكر الإداري علما وتطبيقا، فهناك تطوير وتحديد في الأفكار والمبادئ والنظريات الإدارية، إضافة إلى تقدم السريع في الأساليب والإجراءات الإدارية المطبقة، وقد حظي التطوير التنظيمي باهتمام علماء الإدارة والنفس والإجتماع بإعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المنظمات وقدرات ومهارات الأفراد بهدف رفع مستوى أداء المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعتبر الإدارة الرياضية من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر معها، في القرن الحادي والعشرين، أصبحت أكثر تعقيدا وأشد إضطرابا وعلى جميع أصعدتها المحلية والإقليمية، وحتى العالمية إذا أن المؤسسات الرياضية صارت أبعد ما تكون عن الاستقرار والثبات وأشد حاجة إلى التغيير والتطوير حتى تستطيع تعظيم الإنتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي الحالي والمحتمل، وكافة الإعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتقب.

وكرة القدم من أهم الرياضات على المستوى العالمي وأكثر شعبية وجاذبية للجماهير الرياضي، والجزائر ليست إستثناء إلا أن هذه الرياضة تعاني من عدة مشاكل تنظيمية ومالية تشكل عائقا منذ سنوات، إلا أن الجزائر تميزت بتفوق عربي وإفريقي ومشاركة مشرفة في كأس العالم 1982-1986، وتوجت هذه النتائج بالفوز بكأس إفريقيا سنة 1990 بالجزائر.

رغم ذلك فإن الأندية الجزائرية تعاني من عدة مشاكل مما إنعكس على المستوى البطولة الجزائرية. ولا يمكن إعتبار النتائج الأخيرة التي حققها المنتخب من خلال التأهل إلى كأس العالم 2010 بجنوب إفريقيا والوصول إلى المربع الأخير في كأس إفريقيا بأنغولا من نفس السنة، وكذا تأهلها للمرة الموالية إلى كأس العالم 2014، قد أخرجت كرة القدم في الجزائر من نفق الأزمات والمشاكل التي تعانيتها ولهذا قررت الجزائر وبأوامر من الاتحادية الدولية لكرة القدم (FIFA) تطبيق الإحتراف خلال المواسم (2010-2014) على القسيمي الوطني الأول والثاني.

وسيحاول هذا البحث إلى التفكير في إيجاد أسلوب علمي حديث يوزع العمل بطريقة جماعية، وحيث أن التطوير التنظيمي أسلوب علمي يعتمد على إستخدام أسلوب شبكة التطوير التنظيمي الذي سيوزع العمل على المستويات الإدارية المختلفة بطريقة شاملة ومتكاملة ومنسقة، وذلك لأنه يستخدم أكثر من أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي ويتم إختيار هذه الأساليب بداخل الشبكة حسب حاجة العملية التنظيمية للنادي الرياضية.

ومما سبق يتضح مدى أهمية أسلوب شبكة التطوير التنظيمي كأحد أساليب التطوير التنظيمي بالإدارة الحديثة ومن هذا المنطلق سيحاول هذا البحث إلى التوصل إلى التصور الأمثل لشبكة التطوير والتي يكون لها الأثر

الإيجابي في تحقيق الأهداف المرجوة في النوادي كرة القدم ومنها النادي الرياضي لشبيبة الساورا بإعتباره يشارك لأول مرة في تاريخه بالرابعة المحترفة الأولى وبذلك يكون الممثل الوحيد لأبناء الجنوب.

- مشكلة الدراسة (Problem of Study): تعتبر الأندية الرياضية لكرة القدم في العصر الحالي الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، ومن هنا فإن شبكة التطوير التنظيمي تحتم بالمناخ التنظيمي بإدارة الرياضية والتي منها إدارة شبيبة الساورا، وهذا يتضح من خلال الاهتمام بكل ما يتعلق بالتنظيم سواء كان يتمثل في تحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال، وتوصيف الوظائف لكل المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي. وتتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى فعالية شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الإدارية لنادي شبيبة الساورا؟، ومن هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في إدارة شبيبة الساورا تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟
- هل يعتمد برنامج التطوير التنظيمي على إستخدام شبكة التطوير التنظيمي ؟
- هل التحكم والتطبيق الجيد لأسلوب التنظيمي وفقاً لشبكة التطوير التنظيمي يساعد إدارة شبيبة الساورا على تحقيق أهدافها؟

- أهمية الدراسة (Importance of Study): تظهر أهمية الدراسة في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها الأندية لكرة القدم بهدف جلب بيئة مناسبة، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية نادي شبيبة الساورا لتمكينه من تحقيق أهدافه وأهداف العاملين به، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والبيئية التي تسهم في بقاءه في الرابطة المحترفة الأولى، ويمكن تصنيف أهمية هذه الدراسة في الفائدة التي ستعود على كل من:

- **أنصار شبيبة الساورا:** حيث يمكن للدراسة أن تفيد أنصارها من خلال مساهمتها في تحسين أداء النادي.
- **نادي شبيبة الساورا:** حيث تساعد الدراسة أيضاً في الوصول إلى توصيات قد تساعد في تحسين وتطوير التنظيم وأداء الموظفين واللاعبين من جانب، والوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها النوادي كرة القدم من جانب آخر.
- **المهتمين بالدراسة:** حيث يمكن أن يستفيدوا ومن نتائجها وتوصيات في إجراء دراسات أعمق وكذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على النتائج المتوصل إليها.

– **متغيرات الدراسة (Variables of Study):** لجأت الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة، من خلال الاعتماد على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: هو المتغير التجريبي المراد معرفة تأثيره على الظاهرة، وفي دراستنا يتمثل في شبكة التطوير التنظيمي.
المتغير التابع: هو متغير الناتج من تأثير المتغير التجريبي ويتمثل في هذه الدراسة بالأهداف الإدارية لنادي شبيبة الساورة.

– **فرضيات الدراسة (Hypothesis of Study):** الفرضية الرئيسية: لشبكة التطوير التنظيمي دور إيجابي في تحقيق الأهداف الإدارية للنادي الرياضية لكرة القدم.
 الفرضيات الجزئية:

- الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في إدارة شبيبة الساورة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- إن برنامج التطوير التنظيمي يعتمد على استخدام شبكة التطوير التنظيمي والتي تمر بمرحلتين أساسيتين تبدأ برفع مهارات المديرين القيادية ثم تتجه إلى تحسين أنشطة فريق العمل.
- التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد نادي شبيبة الساورة في تحقيق أهدافها.

– **منهج الدراسة (Methodology of Study):** استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات، كما استخدم في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها برنامج (SPSS)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية؛ اختبار كاي² لحسن المطابقة؛ معامل الارتباط بيرسن للإتساق الداخلي لأسئلة أداة الدراسة؛ معامل اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

– **مجتمع الدراسة (Stasistical Population of Study):** يضم جميع الموظفين بإدارة نادي شبيبة الساورة من الإداريين ومدربين لسنة 2012/2013 والبالغ عددهم 43.

– **عينة الدراسة (Sample of Study):** كانت عينة الدراسة تضم 30 عامل بنادي شبيبة الساورة أي بنسبة 75% من المجموع الكلي، وقد تم إختيارهم بطريقة قصدية .

– **أداة الدراسة (Tool of Study):** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت الاستبانة (19) السؤال.

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة، وقد وزعت (35) استبانة بمعدلات مختلفة لكل العاملين في نادي الساورة، إلا أن المستعاد منها بلغ (4) استبانة بنسبة (11.42%) من إجمالي الاستبيانات، واستبعدت منها استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان العدد الذي خضع للتحليل (30) استبانة وهي تمثل (85.71%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

1. الإطار النظري للدراسة

1.1 مدلولات التطوير التنظيمي: تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي Organizational Development، والذي يرمز له اختصاراً OD إلى التناهد والتفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين هما:

أ. **التطوير (D) Developement**: وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني Volupe، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء (Garraat.B,1998,p:383). أما مفهومه العام يعني نشاط، عملية، نتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفها التحسين والتعديل والتحديث (French.W,2000,p:02). وعلى هذا الأساس فإن التطوير هو نشاط هادف للتغيير الإيجابي لإرتقاء بالحالة المدروسة أفراداً أو مجموعات ومنظمات نحو الأفضل.

ب. **التنظيمي متعلق بالمنظمات Organizations**: بوصف المنظمة كيان ونشاط في ان واحد يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل ايجابي، كانو قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة (حسن محمد حربي، 1989، ص ص: 33-34).

ولأن المنظمات، كيان هادف، أي أن سبب وجودها هو من أجل إنجاز أهداف محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة (سالم مؤيد سعيد، 2008، ص: 23). ومن بين أهم أهداف منظمات اليوم وأكثرها حاجة، هو تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال الإنفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، والإستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة (العامري صالح، والغالي طاهر، 2008، ص ص: 43).

إن الضمانة الأكيدة لتحقيق المنظمات لما تقدم هو ضرورة نفاذ التطوير إلى المنظمات وحتمية تبني المنظمات للتطوير بشكل يحقق التفاعل والتكامل عبر المزاوجة بينهما لولادة ما يسمى بالتطوير التنظيمي (فرنش ندل، جونير سيسيل، ترجمة: وحيد بن احمد الهندي، 2000، ص: 12) أو كما تسميه بعض المصادر ب تطوير المنظمات، والذي يمثل علم السلوك التطبيقي الذي يعنى بتطوير المنظمات والأفراد داخلها من خلال إستخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط لمواجهة تحديات البيئة المضطربة وإزدياد المنافسة من ناحية والمحافظة على التناسق بين الأبعاد التنظيمية مثل: الإستراتيجية والثقافة والعمليات وعلى منظمات سليمة وحيوية في عالم متغير تحكمه اليوم منافسات عملية رهيبية من ناحية أخرى. لأن التطوير التنظيمي يمثل جانب الهندسي للعلوم التنظيمية (French.W, 2000, P: 03).

ومن منطلق تسميته هندسي إذن فهو مسؤول عن تحديد والتجميل والتحسين والتغيير والتعديل لجوانب المنظمة الداخلية الأخرى، وبناءا معمارية الإتصال والتكيف مع العوامل البيئة الخارجية، لتحقيق العافية التنظيمية البقاء، والتكيف، والمحافظة على الموقع والنمو (سلفرمان دفيد، ترجمة عادل محمود الرشيد، 2000، ص: 158).

2.1 شبكة التطوير التنظيمي: تعد شبكة التطوير التنظيمي أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي، حيث أن هذا الأسلوب يستخدم أكثر من أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي داخل الشبكة.

فقد عرف معتز مصطفى عبد الجواد شبكة التطوير التنظيمي أنها عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء ويستخدم العديد من أساليب التطوير التنظيمي، وهي عموماً تستخدم قوائم لجمع المعلومات حول وظائف المؤسسة وعملياتها التنظيمية، وتوفير المعلومات المرتدة عن رد فعل المدير والمرؤوسين (وحيد بن أحمد الهندي، 2000، ص: 62).

2.1 نادي شبيبة الساور: شبيبة الساور أو الشبيبة الرياضية للساور هو نادي رياضي جزائري من مدينة بشار، النادي يشارك لأول مرة في تاريخه بالرابعة المحترفة الأولى.

أ. **تاريخ نادي شبيبة الساور:** موسم 2008-09 يعد أول موسم ينافس فيه النادي في مسابقة رسمية حيث حقق بطولة الرابطة الجهوية الأولى لكرة القدم (مجموعة بشار). الموسم التالي 2009-10 لم يكن أقل نجاحاً من سابقه حيث فاز بالرابعة ما بين الجهات لكرة القدم (مجموعة الغرب) ليحقق ثاني صعود على التوالي. في موسم 2010-11 احتل شبيبة الساور الرتبة الأولى في الرابطة الوطنية لكرة القدم هواة (مجموعة الغرب) ليحقق الصعود التاريخي إلى الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية لكرة القدم. في 17 أبريل 2012، هزمت شبيبة الساور سريع محمدية 3-1 في الجولة 28 من الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية لكرة القدم 2011-2012 لتضمن الصعود التاريخي إلى الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى لكرة القدم.

ب. **الألقاب والإنجازات:** على المستوى الوطني: الرابطة المحترفة الأولى 2012/2013 و 2013/2014.

الوصيف (1): 2012/2011: الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية لكرة القدم.

البطل رقم (1): 2011/2010: الرابطة الوطنية (مجموعة الغرب).

البطل رقم (1): 2010/2009: بطولة ما بين الجهات (مجموعة الغرب).

البطل رقم (1): 2009/2008: الرابطة الجهوية مجموعة بشار.

ج. **تسيير نادي شبيبة الساور:** يسير نادي شبيبة الساور من مجلس الإدارة يتكون من عشرة أعضاء، حيث نصيب شركة « إينافور » سبعة مقاعد كاملة بما أنها تحوز على النسبة الأكبر من أسهم الشركة، مقابل ثلاثة مقاعد فقط من جانب إدارة نادي الشبيبة، وأهم ملاحظة فيما يخص المكتب أنه يضم شخصيات كثيرة من خارج تراب الولاية، إذ يضم عضوين فقط من ولاية بشار، أما البقية فهم من تقرت، باتنة، أم البواقي، العاصمة، معسكر، عين تموشنت، عين الصفراء والبيض في صورة توضح بأن الأبواب كانت مفتوحة أمام جميع المستثمرين من داخل وخارج الولاية، أما بخصوص رئاسة مجلس الإدارة فقد تنازلت الشركة المختصة في التنقيب عن البترول و حفر الآبار عن كرسي الرئاسة لصالح بقية المساهمين في رأس مال الشركة، و هذا بالنظر للعمل المنجز من قبل مسيري الشبيبة

الذين قاموا بعمل جبار نال إعجاب ممثلي إحدى فروع أكبر شركة وطنية في الجزائر. وقد تم الاتفاق بالإجماع بين الأعضاء المجتمعين على تزكية إحدى المسييري نادي شبيبة الساورة.

د. أهداف مجلس الإدارة: بالنسبة لأهداف المسطرة وكذلك عن الكيفية التي تسمح للفريق بالحفاظ على هيئته والدور المنتظر منهم لقيادة فريق شبيبة الساورة إلى تحقيق المزيد من الانجازات، حيث تعهد أعضاء الشركة على مواصلة العمل الذي تم بناؤه من قبل الرئيس المستقيل محمد زرواطي، والذي تمكن من بناء فريق قوي في ظرف وجيز وأصبح له وزن كبير داخل البطولة الوطنية المحترفة الأولى، والأولوية ستكون للتكوين نقاط الكثيرة وهي:

- ضرورة الرفع من طموحات فريق شبيبة الساورة، إذ و بعد تحقيق « جي أس أس » للبقاء في الرابطة المحترفة الأولى؛ - حدد الرئيس الجديد للشركة و بقية أعضاء مكتبه عدة أهداف من بينها ضرورة اللعب على إحدى المراتب الأولى وعدم الاكتفاء بالأدوار الثانوية؛

- إعطاء الأولوية للتكوين من أجل ضمان الاستمرارية في العمل و هذا بتوفير جميع شروط النجاح من هياكل رياضية ووسائل أخرى تسمح للفريق بتجسيد مشاريعه المستقبلية.

2. عرض نتائج الإستبيان

1.2 تقديم عام للإستمارة

أ. خطوات بناء أداة الدراسة "الإستبيان": في هذه الدراسة تم تطبيق الخطوات التالية:

- صياغة أسئلة الدراسة: تم صياغة الأسئلة بحث تكون مناسبة ومفهومة لجميع العاملين في عينة الدراسة، حيث تناولت الأسئلة مقترح لشبكة التطوير التنظيمي يتضمن المراحل التالية (الإعداد، التدريب، تنمية فريق العمل، تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات، وضع الهدف التنظيمي، انجاز الهدف، الاستقرار).

- الصورة النهائية لأداة الدراسة: تضمنت الدراسة 18 سؤال، والجدول رقم (1) يبين ذلك:

الجدول رقم (1): أداة الدراسة

موقعها في الإستبيان	عدد الأسئلة	محاور أداة الدراسة
من 1 إلى 2	2	الإعداد
من 3 إلى 6	4	التدريب
من 7 إلى 8	2	تنمية فريق العمل
من 9 إلى 11	3	تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات
من 12 إلى 15	4	وضع الهدف التنظيمي
من 16 إلى 17	2	انجاز الهدف
من 18 إلى 19	2	الاستقرار

المصدر: من إعداد الباحثين.

ب. صدق أداة الدراسة: تم قياس أداة الدراسة الإستهتبان من خلال: معامل الارتباط بيرسن لمحاور أداة الدراسة والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بيرسن

معامل الارتباط بيرسن	محاور أداة الدراسة
0.73	الإعداد
0.77	التدريب
0.70	تنمية فريق العمل
0.82	تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات
0.80	وضع الهدف التنظيمي
0.78	انجاز الهدف
0.79	الإستقرار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

يتضح من الجدول أن جميع معدلات بيرسن مرتفعة لجميع محاور الإستهتبان بحيث لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستهتبان صادقة لما وضعت عليه.

ج. ثبات أداة الدراسة: وتم توضيح ذلك من خلال اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهتبان والموضحة في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (03): اختبار الفا كرونباخ

معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
0.89	الإعداد
0.92	التدريب
0.90	تنمية فريق العمل
0.93	تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات
0.88	وضع الهدف التنظيمي
0.92	انجاز الهدف
0.95	الإستقرار
0.91	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

يتبين من الجدول بأن نتائج ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محاور الإستبيان، وبالتالي فإن معامل الثبات الكلي مرتفع بنسبة 0.91، ومنه تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

2.2 المعالجة الإحصائية للإستبيان:

أ. عرض وتحليل نتائج الإستبيان:

السؤال رقم (1): هل المعارف والمفاهيم العلمية الخاصة بكرة القدم مهمة لدى العاملين بنادي شبيبة الساوره؟

الجدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الأولى

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 1	21	70	09	30	3.35	2.65	0.05	01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين ان النسبة الكبيرة من العينة 70% أجابوا ب نعم، أي أنه من الضروري إكتساب مفاهيم علمية خاصة بكرة القدم لدى العاملين بشبيبة الساوره، في حين أن نسبة 30% من العينة اجابوا لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق في إجابات الأشخاص لصالح أهمية المفاهيم العلمية.

السؤال رقم 02: هل يتم مراعاة العلاقات الإنسانية والإجتماعية في إدارة نادي شبيبة الساوره؟

الجدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثانية

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 2	14	46.66	16	53.33	3.90	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 53.33% أجابت ب لا، أي بأنه لا يتم مراعاة العلاقات الإنسانية بنادي شبيبة الساوره، بينما فقط 46.66% أجابت بنعم، هذا يؤكد بأن الإجابات غير متفاوتة بين من يؤيد إحترام العلاقات الإنسانية، ومن ينفي إحترامها، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق في إجابات الأشخاص لصالح عدم احترام العلاقات الإنسانية.

السؤال رقم 03: ما هي أهداف برامج التنمية الإدارية التي يجب أن يكتسبها رئيس مجلس إدارة نادي شبيبة الساوره؟

- ج1: تطوير السلوك الإداري لأعضاء مكتب مجلس إدارة نادي الساوره.
ج2: تنمية المهارات القيادية لدى أعضاء مجلس الإدارة.
ج3: تنمية القدرة على تفكير الابتكاري واتخاذ القرارات الصحيحة من قبل أعضاء مجلس إدارة النادي.

الجدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثالثة

البيان	ج1		ج2		ج3		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 3	15	50	09	30	06	20	5.2	4.44	0.05	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 50% أجابت الإجابة الأولى أي أن الهدف الأساسي لبرنامج التنمية الإدارية هو تطوير السلوك الإداري لأعضاء مكتب مجلس إدارة نادي الساوره، بينما 30% أجابت بأنه يهدف تنمية المهارات القيادية لدى أعضاء مجلس الإدارة، في حين 20% أجابت الإجابة الثالثة، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 04: ما هي المتغيرات التي قد تؤثر في أداء رئيس مجلس إدارة نادي شبيبة الساوره؟

ج1: المناخ السائد في إدارة نادي شبيبة الساوره

ج2: الظروف العائلية

ج3: إتجاهات وميول رئيس المجلس إدارة نادي شبيبة الساوره (تطلعاته لمركز الأعلى)

الجدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الرابعة

البيان	ج1		ج2		ج3		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 4	12	40	06	20	12	40	4.99	4.44	0.05	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 40% أجابت الإجابة الأولى والثالثة أي أن المتغيرات التي قد تؤثر في أداء رئيس مجلس الإدارة نادي شبيبة الساوره هي المناخ السائد في إدارة نادي شبيبة الساوره وإتجاهات وميول رئيس المجلس إدارة نادي شبيبة الساوره (تطلعاته لمركز الأعلى)، في حين 20% أجابت الإجابة الثانية، وتؤكد عند تطبيق

اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

السؤال رقم 05: ما هي التقنيات المستعملة من طرف المسؤول عند توضيح الأهداف التنظيمية بالإدارة؟

ج1: نظام الاتصالات بالمستويات الإدارية المختلفة

ج2: التوجه نحو مكان العمل (الإدارة والملاعب)

ج3: نظام المعلومات من خلال اللوائح التنفيذية لإدارة

الجدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الخامسة

البيان	ج1		ج2		ج3		كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 5	07	23.33	20	66.66	03	10	5.3	4.44	0.05	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 66.66% أجابت الإجابة الثانية أي أن التقنيات المستعملة من طرف المسؤول عند توضيح الأهداف التنظيمية بالإدارة هي التوجه نحو مكان العمل (الإدارة والملاعب) في حين 23.33% أجابت الإجابة الأولى وهي نظام الاتصالات في المستويات الإدارية، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

السؤال رقم 06: ما هو النمط القيادي المتبع من طرف مسؤول نادي إدارة شبيبة الساور؟

ج1: مشارك مطلق

ج2: مشارك ديمقراطي

ج3: مشارك جزئيا

ج4: غير مشارك

الجدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة السادسة

البيان	ج1		ج2		ج3		ج4		كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 6	22	73.33	06	20	02	6.66	00	00	6.32	5.1	0.05	3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 73.33% أجابت الإجابة الأولى أي أن النمط القيادي المتبع من طرف مسؤول نادي إدارة شبيبة الساورة هو مشارك مطلق، في حين 20% أجابت الإجابة الثانية وهي مشارك ديمقراطي، أما نسبة 6.66% أجابت الإجابة الثالثة وهي مشارك جزئياً، الإجابة الرابعة فكانت منعدمة، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 3، تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

السؤال رقم 07: هل تعتمد إدارة نادي شبيبة الساورة في عملها على إستخدام أسلوب فريق العمل؟

الجدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة السابعة

البيان	نعم		لا		كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%			
الجواب رقم 7	21	70	09	30	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 70% أجابت ب نعم، أي بأنه تعتمد إدارة نادي شبيبة الساورة في عملها على إستخدام أسلوب فريق العمل، بينما 30% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق في إجابات الأشخاص لصالح بأن إدارة نادي شبيبة الساورة تعتمد في عملها على إستخدام أسلوب فريق العمل.

السؤال رقم 08: هل ترى أن أسلوب التغذية المرتدة يهدف إلى تغيير سلوك رئيس مجلس إدارة شبيبة الساورة؟

الجدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثامنة

البيان	نعم		لا		كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%			
الجواب رقم 08	16	53.33	14	46.66	2.98	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 53.33% أجابت ب نعم، أي أن أسلوب التغذية المرتدة يهدف إلى تغيير سلوك رئيس مجلس إدارة شبيبة الساورة، بينما 46.66% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 09: هل الإتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة يتبع...

ج1: إتصال أفقي بين المستوى الإداري الواحد

ج2: إتصال رأسي بين المستويات

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الخامسة

البيان	ج1		ج2		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 09	19	63.33	11	36.66	3.25	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 63.33 % أجابت الإجابة الأولى أي أن الإتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة يتبع إتصال أفقي بين المستوى الإداري الواحد، في حين 36.33 % أجابت الإجابة الثانية وهي إتصال رأسي بين المستويات، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

السؤال رقم 10: هل درجة الصراع بين الأعضاء مجلس الإدارة نادي شبيبة الساورة...

ج1: منخفضة، ج2: متوسطة، ج3: عالية.

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة العاشرة

البيان	ج1		ج2		ج3		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 10	09	30	14	46.66	07	23.33	6.12	4.44	0.05	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 46.66 % أجابت الإجابة الثانية أي أن درجة الصراع بين الأعضاء مجلس الإدارة نادي شبيبة الساورة، في حين 30 % أجابت الإجابة الأولى وهي منخفضة، أما 23.33 % أجابوا بأنها عالية وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

السؤال رقم 11: هل يتم الإستعانة بمستشارين وخبراء في التطوير التنظيمي لتحقيق أهداف نادي شبيبة الساورة؟

الجدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الحادية عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 11	26	86.66	04	13.33	3.1	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 70% أجابت ب لا، أي أنه لا يتم الإستعانة بمستشارين وخبراء في التطوير التنظيمي لتحقيق أهداف نادي شبيبة الساورة، بينما 30% أجابت بنعم، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 12: هل تقيم الإدارة العليا بتخطيط نشاطها على المدى البعيد؟

الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثانية عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 12	20	66.66	10	33.33	3.24	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 66.66% أجابت ب نعم، أي أن الإدارة العليا تم بتخطيط نشاطها على المدى البعيد، بينما 33.33% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 13: هل هناك تعاون بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية الأخرى عند التخطيط ووضع الأهداف؟

الجدول رقم (16): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثالثة عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 13	06	20	24	80	4.21	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 80% أجابت ب لا، أي أنه ليس هناك تعاون بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية الأخرى عند التخطيط ووضع الأهداف، بينما 20% أجابت نعم، وتؤكد عند تطبيق اختبار

كأ² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 14: هل هناك تفاعل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأداء الموظفين بمختلف المستويات الإدارية؟

الجدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كأ² للإجابة الرابعة عشر

البيان	نعم		لا		كأ ² المحسوبة	كأ ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 14	08	26.66	22	73.33	4.03	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 26.66% أجابت ب لا، أي أنه ليس هناك تفاعل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأداء الموظفين بمختلف المستويات الإدارية، بينما 73.33 % أجابت نعم، وتؤكد عند تطبيق اختبار كأ² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 15: هل يشارك جميع الموظفين وأعضاء المجلس في وضع الأهداف؟

الجدول رقم (18): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كأ² للإجابة الخامسة عشر

البيان	نعم		لا		كأ ² المحسوبة	كأ ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 15	20	66.66	10	33.33	3.24	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج ال (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 66.66% أجابت ب نعم، أي أن جميع الموظفين وأعضاء المجلس يشاركون في وضع الأهداف، بينما 33.33% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كأ² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 16: هل هناك رغبة من قبل مسؤولي الإدارة العليا في إعادة تصميم بناء تنظيمي لنادي شبيبة الساوره عن طريق العمل المستمر والمتوازن؟

الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة السادسة عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 16	28	93.33	02	6.66	4.95	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 93.33% أجابت ب نعم، أي أن هناك رغبة من قبل مسؤولي الإدارة العليا في إعادة تصميم بناء تنظيمي لنادي شبيبة الساوره عن طريق العمل المستمر والمتوازن، بينما 6.66% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 17: هل تقوم إدارة نادي شبيبة الساوره بتحسين جودة خدماتها وأنشطتها مما يزيد من فعالية في تحقيق أهدافها؟

الجدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة السابعة عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 17	25	83.33	05	16.66	3.25	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 83.33% أجابت ب نعم، أي أن إدارة نادي شبيبة الساوره تقوم بتحسين جودة خدماتها وأنشطتها مما يزيد من فعالية في تحقيق أهدافها، بينما 16.66% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 18: هل يستخدم أسلوب اجتماع المواجهة للتعرف على المشاكل التي تقف حائلا أمام التطوير التنظيمي؟

الجدول رقم (21): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة الثامنة عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%				
الجواب رقم 18	17	56.66	13	43.33	3.55	2.65	0.05	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 56.66% أجابت ب نعم، أي أنه يستخدم أسلوب اجتماع المواجهة للتعرف على المشاكل التي تقف حائلا أمام التطوير التنظيمي، بينما 43.33% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

السؤال رقم 19: هل هناك عملية متابعة من مسؤولي الإدارة العليا بإدارة النشاط الرياضي لمعالجة المشاكل التي تواجه الإدارة باستمرار؟

الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للإجابة التاسعة عشر

البيان	نعم		لا		كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%			
الجواب رقم 19	26	86.66	04	13.33	4.01	0.05	1

من نتائج الجدول يتبين أن نسبة 86.66% أجابت ب نعم، أي أنه يستخدم أسلوب اجتماع المواجهة للتعرف على المشاكل التي تقف حائلا أمام التطوير التنظيمي، بينما 13.33% أجابت لا، وتؤكد عند تطبيق اختبار كا² لمعرفة مدى تطابق أو اختلاف الحاصل في نتائج عينة البحث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، تبين ان القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، وهذا دال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات.

3.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات

أ. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها في تحليل أسئلة الاستبيان تم إثبات الفرضية الأولى التي تقول بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في نادي شبيبة الساوره تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، كما نجد أن التكامل بين مختلف المستويات الإدارية غير موجود، هذا ما اثر على التفاعل بين مختلف المتغيرات (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، أداء الموظفين واللاعبين).

ب. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها في تحليل أسئلة الاستبيان تم رفض الفرضية الثانية التي تقول بأن برنامج التطوير التنظيمي يعتمد على إستخدام شبكة التطوير التنظيمي والتي تمر بمرحلتين أساسيتين تبدأ برفع مهارات المديرين القيادية ثم تتجه إلى تحسين أنشطة فريق العمل، لأن اعتماد أسلوب شبكة التطوير التنظيمي يعتمد على مراحل أساسية من الإعداد والتدريب وتحسين أنشطة فريق العمل من إداريين ومدربين، ولاعبين، ومن تم الأنشطة بين العلاقات بين المجموعات إذ تشمل مراحل لاحقة وهي تخطيط على مستوى النادي لتحسين وتطوير وسائل تقنية، وتنتهي بمرحلة التقييم التغيير والتطوير إتجاه الأهداف المستقبلية.

حيث نجد أن العاملين بالنادي تجمعهم أهداف مشتركة وهذا راجع إلى الهيكل التنظيمي مرن من حيث مكوناته لمواجهة التغيرات المفاجئة والتأقلم معها، يعني بذلك وجود مستوى مقبول في الإتصالات والتعاون.

ج. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها في تحليل أسئلة الإستبيان تم إثبات الفرضية الثالثة التي تقول بأن التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد نادي شبيبة الساورة في تحقيق أهدافه، حيث أن نادي يحتاج إلى امكانيات مادية كبيرة وجهود بشرية كفأة متخصصة في هذا المجال، وباعتبار أن إدارة النادي لا تملك تصورا لخطة تنفيذية للتطوير، وغياب المعايير التي تقيس درجة فعالية هذه البرامج الخاضع لها الموظفون، اتضح لنا مجلس إدارة (جي أس أس) قاموا بتكوين فكرة التطوير لأنهم يمتلكون الرغبة والدافع في الإلتحاق بالدورات التدريبية لتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وعملوا على إستخدام أساليب من بينها فريق العمل وأسلوب المواجهة، وغيرها من الأساليب لتفيم الوضع وتنمية الخطط اللازم من أجل توفير مناخ مناسب للعمل، واستجابة أسرع للتغيرات المفاجئة والالتزام بالأهداف.

خاتمة

لقد تزايد دور التطوير التنظيمي في الإدارة مع تحول المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى مجتمع معلومات دي الطبيعة المتسارعة التغيير حيث تواجه النوادي الرياضية تحديات تتعلق بكفاءة الأداء والتطوير التنظيمي المستمر للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، بإعتبارها نظام مفتوح يتأثر وبؤثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءتها وقدرتها على التغيير ومواجهة بيئتها الداخلية والخارجية يتطلب القيام بنوع من التطوير يتناسب والأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات مع التطوير أفرادها.

وعليه يمكن القول بأن شبكة التطوير التنظيمي ذات طابع علمي وعملي يهتم بماضي النادي الرياضي وحاضره ومستقبله على المدى البعيد بإعتمادها على القيم الإنسانية، بجميع أشكالها، ومن خلال الدراسة يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- تتأثر أهداف المسطرة من طرف مجلس إدارة (جي أس أس) بالأنظمة والسياسات المتوفرة، لأن العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للنادي بشكل مستمر يجعله قادر على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.
- أن برنامج التطوير التنظيمي يعتمد على أسلوب شبكة التطوير التنظيمي والذي يمر بمراحل تتمثل في الإعداد وتدريب، ومرحلة تنمية الفريق، ومرحلة تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات، مرحلة وضع الهدف التنظيمي، ومرحلة إنجاز الهدف، وأخيرا مرحلة الإستقرار.

- التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد النادي على إعداد نموذج لشبكة تطوير تنظيمي يعتمد على دعم الإدارة العليا لشبئية الساورة، وكذلك دعم الاتحادية الدولية لكرة القدم. وفي الأخير تقترح الدراسة التوصيات التالية:
- تطوير مهارات الإدارية في مجال التطوير التنظيمي، وعمليات التسيير عن طريق الإلتحاق بدورات التدريبية.
- الإهتمام بالعنصر بالإداريين ومسيرين واللاعبين في النادي عند التخطيط لإحداث تطوير تنظيمي.
- الإستعانة بخبراء في مجال التطوير لمعالجة المشاكل داخل النادي، ورفع كفاءة الأداء.
- إختيار القائمين على التطوير بعناية شديدة وتفويض الصلاحيات المناسبة، وإيجاد إنسجام في عملية التطوير وتقييم العاملين.
- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي ودعم الإتصالات في النادي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.
- توفير كل وسائل النجاح التي تسمح لفريق شبئية الساورة بمواصلة الظهوره بقوة في الرابطة المحترفة الأول، وهذا بتقديم كل ما لديها لخدمة نادي (جي أس أس)، والشباب المنطقة.
- دراسة جميع احتياجات ممثل الجنوب في الرابطة المحترفة الأولى واتخاذ الاجراءات اللازمة المتعلقة بتسديد الرواتب ومستحقات اللاعبين، و مواصلة برمجة التبرعات التي تسمح للاعبين بتطوير مستواهم و مواصلة العمل المنجز لمسييري الشبئية.

قائمة المراجع

- 1- العلق بشير. (2008)، *مبادئ الإدارة*، دار اليازوري، الأردن.
- 2- الهندي وحيد بن أحمد. (2000)، *تطوير المنظمات*، مكتبة ملك فهد الوطنية، الرياض.
- 3- الشافعي حسن أحمد وعبد اللطيف بخاري. (2006)، *المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية*، دار الوفاء، الإسكندرية.
- 4- حربي حسن محمد. (1989)، *علم المنظمة*، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
- 5- الغالي طاهر محمد حسن. (2010)، *التطوير التنظيمي*، دار وائل للنشر، الأردن.
- 6- شيحة معتز مصطفى عبد الجواد. (2006)، *شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية*، دار الوفاء، الإسكندرية.
- 7- سعيد سالم مؤيد. (2008)، *نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم*، دار وائل للنشر، عمان.

- 8- العامري صالح، الغالبي طاهر. (2008)، *الإدارة والأعمال*، داروائل للنشر، عمان.
- 9- سلفرمان دفيد. (2000)، *نظرية المنظمة*، ترجمة: الرشيد عادل محمود، جامعة اليرموك، أربد.
- 10- فرنش مدل وجونير سيسيل. (2000)، *تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*، ترجمة: الهندي وحيد بن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 11-French.W.(2000), ***Organization Developement and Transformation : Managing, Effective, change*** ,McGraw-Hill ,New york.
- 12-Garrat.B.(1998) , ***Developing Strategic Thought Redis Covering the Art of direction giving***, MccGraw-Hill book Company,New York.