

المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية

م.د/ عمرو احمد عبد السلام¹

¹ مدرس بقسم الاداره الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة بورسعيد

الملخص:

شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد علمية راسخة على أيدي مجموعة من الرواد كان أبرزهم هنري تاون الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين و بين رجال الأعمال أنفسهم، و ضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. و قد سعت هذه المحاولة و غيرها من المحاولات إلى بلورة مفهوم الفكر الإداري و تطويره في القرن العشرين وكان ذلك بمثابة الاهتمام الواسع بموضوع التطوير التنظيمي و اعترافاً بأهميته لكل من الفرد و التنظيم على حد سواء. استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث. بلغ عدد عينة البحث من (60) فرد من المؤسسات الرياضية ببورسعيد وهي (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، مركز شباب السلام) باجمالي (120) فرد، حيث قام الباحث بسحب عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، حيث تم توزيع (90) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (60) استبانة، بنسبة استرجاع (استجابة) من قبل أفراد العينة بلغت (67.00%) - التأكيد على المهارات القيادية وتعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة، من خلال خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع الأفراد العاملين التي تؤثر بشكل ايجابي على كفاءة وفاعلية وأهدافها المؤسسة. ويوصي الباحث: قيام الإدارة العليا بتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بشكل دوري من أجل توضيح التأثير البالغ للمهارات القيادية في تعزيز التطوير التنظيمي والاهتمام بتقييم آراء العاملين واقتراحاتهم من خلال عقد اجتماعات تهدف للتطوير التنظيمي بالمؤسسة. توفير اساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال.

الكلمات الافتتاحية: المهارات القيادية ; التطوير التنظيمي; المؤسسات الرياضية

المقدمة:

تعبر المهارات القيادية هي مجموعة من المهارات المختلفة التي تعمل معاً جنباً إلى جنب، التي تستخدمها في عملية تنظيم عمل الآخرين لتحقيق هدف مشترك سواء كنت في منصب إداري أو مسؤولاً عن مشروع ما، يجب

عليك أن تتحلّى بهذه المهارات التي تتيح لك تحفيز الآخرين وإثارة حماسهم لإتمام سلسلة معيّنة من المهام خلال الفترة الزمنية التي تمّ تحديدها عند وضع مخطط المشروع، وتشمل المهارات القيادية علي مهارة القدرة ببناء الرؤية المشتركة (مهارة القدرة على التواصل - مهارة القدرة على التأثير - مهارة القدرة على التحفيز).

وفي هذا الصدد يذكر هيمفيرسي وآخرون **Humphreys at all (2005م)** انه تمكن خلال القيادة فقط ايجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغير ويرى البعض ان القيادة الالكترونية فى سبيل المؤسسات المعاصرة على كثير من المعوقات داخل المؤسسة.(89:26)

ويشير احمد السيد (2005م) إلي ان عملية التطوير التنظيمي تحتاج الى قيادة فاعلة تقوم بشرح طبيعة التطوير المنشود وتشعر الاخرين بأهميته لإحداث الدافع لديهم.(15:1)

ويرى توفيق عطية توفيق (2009) ان دور القيادة فى عملية التطوير والتغيير فى المؤسسات الرياضية بحاجة الى ادارة جديدة قادرة على القيادة والابداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل اكثر كفاءة.(47:6)

كما أن القيادة تلعب دورا هاما ورئيسا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة ، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة للتعرف إلي الخصائص المميزة لها .(68:31)

ويضيف أفخامي **Afkhami (2015)** أن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع تطور سبل تطبيق الأداء في العمل لاسيما في ظل التطور التكنولوجي، بات مستوى أداء العاملين محكوم للعديد من المتغيرات، ولكن الأهم منها تأثرهم بقيادتهم في العمل التي من شأنها ومن خلال الأساليب والنظم التي تستخدمها والخصائص الشخصية التي يتمتعون بها يمكن أن تؤثر إما سلبا أو إيجابا في مستوى أداء العاملين.(111:23)

ويرجع اهتمام المتخصصين والمهتمين و الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي إلى بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى و مواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية و التنظيمية المختلفة. وقد أسهم ذلك الاهتمام في ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات.(124:24)

ويوضح هيني وآخرون Henny at all (2012م) والتطور التنظيمي يهدف إلى تطوير أو تغيير قيم و اعتقادات الأفراد و كذلك تحسين الاتصالات و الثقة المتبادلة بين مجموعات العمل في المنظمة. و هو بذلك يعتمد بدرجة كبيرة على اختبارات و تجارب العلوم السلوكية. و مجال التطوير التنظيمي قد يختلف باختلاف المفكرين في هذا المجال. فالبعض يوسع مجال التطوير التنظيمي ليشمل أي تطور في المنظمة سواءً تطوير في هيكل المنظمة أو في الأفراد كأفراد أو مجموعات, أو العلاقة بين مجموعات العاملين داخل المنظمة. و البعض يقصر التطوير التنظيمي على تطوير العلاقات المتبادلة و الثقة و القيم و الاعتقادات المتبادلة بين مجموعة العمل في المنظمة, و هذا هو الاتجاه الغالب.(90:26)

ويضيف **محمد الشرقاوي (2018م)** أن التطور التنظيمي هو احد المتطلبات الجوهرية لإحداث النقلة النوعية التي تساعد على اكتساب المؤسسات القدرة التنافسية في بيئة عالمية المنافسة، مما يتطلب ادراك الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية بأهمية عملية التطوير، واصبح التغيير وادارة التغيير جزء لا يتجزأ من القيادة والادارة في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات الرياضية وتشمل مجالات التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي - الهيكل الفني - الهيكل السلوكي - الهيكل الوظيفي) ومن معوقات التطوير التنظيمي (معوقات سلوكية- معوقات الموارد البشرية - معوقات تنظيمية).(88:14)

مشكلة البحث:

شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد علمية راسخة على أيدي مجموعة من الرواد كان أبرزهم هنري تاون الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين و بين رجال الأعمال أنفسهم, و ضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. و قد سعت هذه المحاولة و غيرها من المحاولات إلى بلورة مفهوم الفكر الإداري و تطويره في القرن العشرين وكان ذلك بمثابة الاهتمام الواسع بموضوع التطوير التنظيمي و اعترافاً بأهميته لكل من الفرد و التنظيم على حد سواء.

إن عملية المهارات القيادية من اكثر الأمور أهمية لدي المؤسسات الرياضية، ويمكن تنمية الإبداع باستخدام التطوير التنظيمي من قبل القيادات الإدارية ، وطبقاً لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات الرياضية والعاملين بها أتضح للباحثان أن العاملين بالمؤسسات الرياضية يواجهون بعض المشاكل خاصة في المهارات القيادية بمختلف ابعادها والتي تتنوع وتختلف من مؤسسه لآخري ومن فرد لآخر مما يؤثر على التطوير التنظيمي

وعلى مستوى الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وقصور الانتاج الفعال على الاداء الروتيني، ومن هذا المنطلق سوف حاول الباحث الوقوف علي المهارات القيادية اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية.

اهمية البحث:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة ، ولذلك تعتبر المهارات القيادية عنصرا جوهريا تحتاجه كل المؤسسات التي تسعى للنجاح وتقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوى فى مكان العمل ، بالإضافة الى حرصهم على تنفيذ المشاريع ومختلف العمال على اكمل وجه، فالقادة الفاعلون الذين يمتلكون المهارات القيادية يسهمون فلا رفع الانتاجية وتحفيز الموظفين على الانتهاء من الاعمال المطلوبة منهم والتغلب على العوائق التي تواجههم واكتساب المهارات القيادية من رؤسائهم .

اهداف الدراسة:

يهدف البحث للتعرف على:

- المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
- المعوقات التي تواجه القيادات في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي وعلى مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟

إجراءات البحث :

1- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

2- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في بعض المؤسسات الرياضية ببورسعيد وهى (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، مركز شباب السلام) ببورسعيد وقد بلغ العدد الكلي(120) فرد.

3- عينة البحث:

بلغ عدد عينة البحث من (60) فرد من المؤسسات الرياضية ببورسعيد وهى (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادى المصري، مركز شباب الزهور، مركز شباب السلام) باجمالي (120) فرد ، حيث قام الباحث بسحب عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، حيث تم توزيع (90) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (60) استبانة، بنسبة استرجاع (استجابة) من قبل أفراد العينة بلغت (67.00%)

4- العينة الاستطلاعية:

بلغ عدد العينة الاستطلاعية (30) فرد، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، على أن تكون هذه العينة من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية ولها مواصفات العينة الأساسية، وذلك بهدف إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستمارة الاستبيان.

جدول (1)

توصيف عينة البحث الأساسية

الإجمالي	مجتمع البحث			العينة
	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	مستبعدين	
120	30	60	30	مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادى المصري، مركز شباب الزهور، مركز شباب السلام

5- أدوات البحث (أدوات ووسائل جمع البيانات).

استخدم الباحث الأدوات الآتية لتحقيق أهداف البحث والإجابة علي تساؤلاتها:

أ- الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد أداة من أجل التعرف علي المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية وقد تم ذلك وفق الخطوات التالية:

- قام الباحث بمراجعة الأبحاث السابقة والمرتبطة والذي استطاعوا الحصول عليها والمتعلقة بموضوع البحث في مختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية.

- بناءً على مراجعة الأبحاث السابقة تم تحديد المحاور والعبارات بصورتها الأولية.

ب- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور الاستبيان المتعلقة بالمهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في صورتها المبدئية وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء مرفق (1) ، حيث تم الاستعانة بالسادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة المحاور وكفايتها ، وبعد عرض الاستبانة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول التالي:

جدول (2)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استبيان المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية

(ن=10)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية %
1	مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	10	100%
2	اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته.	10	100%
3	مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	8	80%
4	خصائص التغيير التنظيمي.	9	90%

يتضح من الجدول (2) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة المخاطر قد تراوحت ما بين (80-100%)، ولقد ارتضى الباحث نسبة 70% فأكثر من آراء السادة الخبراء.

وفى ضوء ما وضعه الباحث من نسبة لقبول رأى الخبير وهي نسبة اتفاق (70%) على الأقل يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور الاستبانة حازت على موافقة أكثر من آراء الخبراء لذا تكونت الاستمارة من عدد اربع محاور وهي كالتالي:

- مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
- اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته.
- مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

▪ خصائص التغيير التنظيمي.

ج- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحث بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشدين ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في حدود ما تم التوصل اليه.

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (2)، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة.

وعلى أثر تنقيح الاستبانة بناءً على مقترحات الخبراء خاصة فيما يتعلق بتعديل وحذف وإضافة عدد من عبارات الاستبانة، وتحسين أسلوب الصياغة لبعض العبارات، ودمج العبارات المتماثلة، وتبسيط العبارات المركبة، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية. مرفق (3)

6- المعاملات العلمية للاستبانة:

أ- الصدق:

قام الباحث باستخدام نوعين من الصدق هما:

- صدق المحكمين:

لقد قام الباحث بالتأكد من صدق المحكمين وذلك بعرض الاستبانة على (10) خبراء مرفق (1) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدق الاستبانة، من حيث:

- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية العبارات الخاصة بكل محور.
- التأكد من سلامة صياغة ووضوح المحاور والعبارات.
- إعادة صياغة أو تعديل أو حذف المحاور والعبارات التي تحتاج إلى ذلك.

وبعد جمع الأداة والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم تعديل صياغة بعض فقرات المحاور وحذف بعضها الآخر، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (70%) فأكثر من آراء الخبراء وقد تم بناء الصورة الأولية للأداة المقترحة وذلك للتعرف على المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية، ثم عرضت على نفس الخبراء، وبلغت نسبة الاتفاق على (100%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي:

اختبر الباحث صدق استمارة الاستبيان بتطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (30) فرد، وتم التحقق من الصدق باستخدام صدق الاتساق الداخلي بذلك بإيجاد كل من:

- معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمئة إليه والمجموع الكلي للاستمارة.
- معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة.

جدول (3)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمئة إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول: (مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية)

ن = 30

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
أ- مفهوم المهارات القيادية :-			
1-	مهارات المدير تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين	0.87	0.91
2-	قدرة المدير على تشخيص الواقع ووضع تصور للرؤية المستقبلية لما تؤول اليه عملية التغيير	0.87	0.91
3-	ترتكز القيادة بالمؤسسات الرياضية برؤية ومنافسة المؤسسات الرياضية الاخرى	0.94	0.91
4-	هي الربط بين رؤية واهداف المؤسسة الرياضية واهداف ورؤية العاملين للعمل على تحفيزهم والانجاز الوظيفي	0.90	0.91
ب- المهارات التي يجب توافرها في قيادة العاملين بالمؤسسات الرياضية :-			
5-	وجود الرؤية حتى يتمكن القائد التغيير من قراءة ومواجهة التحديات	0.90	0.89

0.63	0.71	إيجاد النواحي الايجابية بين الموارد البشرية يسودها الثقة والتفاهم	-6
0.91	0.88	روح المبادرة والابداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة	-7
0.81	0.83	القدرة على حث الافراد لقبول التغيير والاندماج والتفاعل فى العلاقات مع الاخرين	-8
0.91	0.93	القدرة على التميز والتفوق والقدرة على الاستجابة والبحث وايجاد الحلول الجديدة	-9

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (3) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول: (مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق عبارات المحور

جدول (4)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومواقفه).

ن = 30

م	العبارات	العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمجموع الكلي
	أ- مفهوم التطوير التنظيمي:-		
10-	هو من الظواهر الايجابية فى المؤسسات واحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي وسمة للمؤسسات الناجحة	0.84	0.86
11-	احد الطرق لإحداث التغيير فى المؤسسات للتحديث والتطوير	0.81	0.83
12-	التغيير هو اداة لمحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه	0.91	0.87
13-	التطوير هو الابقاء على الوضع الحالي مع القيام بمجموعة من التعديلات	0.84	0.87
14-	انه عملية منظمة الى تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها لحل المشكلات	0.76	0.71
15-	انه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية لثقافة المؤسسة المستقبلية	0.91	0.88
16-	انه عملية تشمل سلوك الافراد ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا والتكيف مع البيئة المحيطة	0.81	0.83
17-	هو عملية مخططة لفترة زمنية لتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكيف مع البيئة المحيطة	0.91	0.93

ب- اهمية التطوير التنظيمي:-

0.91	0.88	تعطى قوة خارجية للتغيير من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية للمؤسسة	-18
0.91	0.93	تجعل المؤسسة أكثر منافسة بين المؤسسات الأخرى	-19
0.84	0.86	النمو المتسارع فى جميع مجالات وميادين العلوم والمعرفة بقضايا اجتماعية	-20
0.81	0.83	المسببات الناشئة بين العاملين ومشكلات تتعلق بالقوى العاملة والقدرة على حلها	-21
0.91	0.87	تحسين ثقافة العاملين من خلال تدخلات وتطوير أنشطة المؤسسات	-22
ح- معوقات التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:-			
0.84	0.87	عدم ادراك هدف التغيير وما المطلوب منه	-23
0.76	0.71	عدم تأثير التطوير والتغيير التنظيمي على مصالح الأفراد	-24
0.86	0.89	ضعف القيادة الادارية وعدم قدرتها على اعطاء الثقة للعاملين لتخوفها من النتائج المترتبة على التغيير	-25
0.90	0.87	معوقات ترتبط بشكل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	-26
0.75	0.77	مشكلات تنتج بمدى قبول العاملين بالتغيير ودرجة نجاحه	-27
0.85	0.81	التقنيات المستخدمة والموارد المادية والبشرية والقدرة على التعامل معها	-28

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمى إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق عبارات المحور.

جدول (5) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمى إليه والمجموع الكلي

للاستمارة للمحور الثالث (مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية) ن = 30

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
أ- التغيير الهيكلي:			
-29	يرتبط بإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع خطوط الاتصالات وتدفق السلطة	0.87	0.84
-30	تشمل اعادة تصميم الهيكل التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية جديدة او استبعاد اخر	0.71	0.76
-31	تغيير فاعلية المؤسسة من خلال التقنيات المستخدمة للوصول لاهداف المؤسسة	0.89	0.86
-32	تدفق العمل والتغيير فى الاتصالات وطرق الرقابة وترتيب العمل	0.90	0.89
-33	توضيح ونوعية العلاقات بين الاقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها	0.71	0.63
-34	درجة التركيز على واتخاذ القرارات فى المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية	0.81	0.85

ب- التغيير التكنولوجي (الفني):

0.76	0.71	التغيير الفني يعني تغير الشكل الهرمي التقليدي الى مؤسسات معرفية	-35
0.86	0.89	التغير الذي يحدث يؤدي الى تغيير معايير الاداء للوصول الى الجودة الشاملة	-36
0.90	0.87	التغير التكنولوجي يضم المعرفة الانسانية وطرق العمل بين الموظفين	-37
0.89	0.90	التكنولوجيا المستخدمة فى المؤسسات لها اتجاهات ووسائل اتصالات ونظم معلومات متنوعة	-38
0.86	0.89	تتوافر اساليب قيادة جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال	-39
0.89	0.90	هيكلية القدرات ومهارات العاملين وتحديد مستوياتهم المعرفية	-40
0.85	0.81	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية	-41

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمى إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثالث (مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق عبارات المحور .

جدول (6) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمى إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الرابع: (التغيير التنظيمي وخصائصه)

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
أ- التغيير الهيكلي:			
-42	هو القدرة المؤسسية على التكيف مع الاحداث المجتمعية	0.87	0.91
-43	ان تكون ادارة المؤسسة قانونية تحكمها اللوائح والقوانين وليست عشوائية	0.94	0.91
-44	تعمل المؤسسة على سد الثغرات وتقليل الاضرار والبحث عن وسيلة للتعامل مع الاوضاع الجديدة	0.72	0.76
-45	التنبؤ بما تتطلبه المرحلة المستقبلية من طموحات وما تمتلكه من قدرات العاملين	0.90	0.89
-46	تعمل المؤسسة على التحكم فى التغيرات التى تنتج عن الاحداث المحيطة ومحاولة السيطرة عليها	0.87	0.90
-47	تستمد القيادة اهميتها من العنصر البشري القادر على الانتاج	0.88	0.91
-48	القيادة الادارية الفعالة قادرة على التأثير فى سلوكيات الافراد ودفعهم لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية	0.85	0.84
-49	تحقيق العدالة بين العاملين والسلطات العليا من علامات النجاح داخل المؤسسة	0.86	0.87
-50	توافر التحفيز الايجابي للعاملين للقدرة الانتاجية يعمل على تحقيق الاهداف	0.90	0.89

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الرابع: (التغيير التنظيمي وخصائصه)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق عبارات المحور.

جدول (7) قيمة معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان.

م	المحور	معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي
1	مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	0.98
2	اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته	0.95
3	مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	0.96
4	خصائص التغيير التنظيمي	0.93

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (7) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.93)، (0.98) وهي دالة إحصائياً بين درجة كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

ب- الثبات:

للتحقق من ثبات استمارة الاستبيان قيد البحث قام الباحث باستخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من كيودر Kuder ورتشاردسون Richardson وفقاً لما أقرحه كرو نباخ Cronbach حيث يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء استمارة الاستبيان.

جدول (8)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان والمجموع الكلي للاستمارة.

م	المحور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
1	مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	0.97
2	اهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته	0.92
3	مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	0.93
4	خصائص التغيير التنظيمي	0.87

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (0.361).

يوضح جدول (8) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور ولاستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (0.92)، (0.97) لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات.

ومما سبق يتضح أن استمارة الاستبيان (قيد البحث) تم التحقق من المعاملات العلمية الخاصة بها (الصدق، الثبات)، مما يؤهلها بأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقهما بثقة عالية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (30) عاملين من خارج عينة البحث الأساسية، ولها نفس مواصفات العينة الأساسية، وقد تمت في الفترة من 2022 /1/15 إلى 2022/1/20 ، حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
- إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات).

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث التي بلغت قوامها (60) فرد، وذلك تم في الفترة من الموافق 2022 /1/22 إلى 2022/2/12 م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في إجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي.
- النسبية المئوية.
- الأهمية النسبية.
- الوزن الترجيحي.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ثبات ألفا Alpha.
- اختبار مربع كاي Chi square.

عرض النتائج و مناقشتها :

يتضمن هذا الجزء الإجابة علي تساؤلات البحث من خلال العينة واعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي التي تتمشي مع طبيعة الدراسة الحالية.

1- عرض ومناقشة تساؤل البحث:

"ماهي المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟"

أ- المحور الاول: مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية:

جدول (9)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الاول: مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية:

(ن = 60)

الترتيب	ت ²	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
1	102.90	97.50	117.00	0.00	0	5.00	3	95.00	57	مهارات المدير تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين	-1
2	97.60	96.67	116.00	0.00	0	6.67	4	93.33	56	هي قدرة المدير على تشخيص الواقع ووضع تصور للرؤية المستقبلية لما تؤول اليه عملية التغيير	-2
8	47.50	83.33	100.00	8.33	5	16.67	10	75.00	45	ترتكز القيادة بالمؤسسات الرياضية برؤية ومنافسة المؤسسات الرياضية الأخرى	-3
7	54.90	85.00	102.00	8.33	5	13.33	8	78.33	47	هي الربط بين رؤية واهداف المؤسسة الرياضية واهداف ورؤية العاملين للعمل على تحفيزهم والانجاز الوظيفي	-4
5	67.60	88.33	106.00	6.67	4	10.00	6	83.33	50	وجود الرؤية حتى يتمكن القائد التغيير من قراءة ومواجهة التحديات	-5
9	34.90	80.83	97.00	5.00	3	28.33	17	66.67	40	ايجاد النواحي الايجابية بين الموارد البشرية يسودها الثقة والتفاهم	-6
4	74.10	90.00	111.00	0.00	0	15.00	9	85.00	51	روح المبادرة والابداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة	-7
3	76.80	92.50	108.00	6.67	4	6.67	4	86.67	52	القدرة على حث الافراد لقبول التغيير والاندماج والتفاعل في العلاقات مع الآخرين	-8
6	62.40	90.00	108.00	0.00	0	20.00	12	80.00	48	القدرة على التميز والتفوق والقدرة على الاستجابة والبحث وايجاد الحلول الجديدة	-9

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (2) = (5.991)

يتضح من جدول (9) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (80.83) إلى (97.50%) ، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا2 المحسوبة أعلى من قيمة كا2 الجدولية في جميع العبارات.

- مناقشة نتائج تساؤل البحث:

من خلال العرض السابق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الأول مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) " مهارات المدير تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين " ، بواقع (97.50) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) " هي قدرة المدير على تشخيص الواقع ووضع تصور للرؤية المستقبلية لما تؤول إليه عملية التغيير " ، بواقع (96.97) ، بينما جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الثالثة " القدرة على حث الافراد لقبول التغيير والاندماج والتفاعل في العلاقات مع الآخرين " ، بواقع (92.50)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (7) روح المبادرة والابداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة ، بواقع (90.00).

وفي هذا الصدد ويشير ماهر صالح (2004م) إلي أن القائد يجب أن يكون ملماً بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب منه أن يكون لديه معرفة شاملة بمن حوله وأن يكون غنياً بثقافته وليس متخصصاً وذلك لأنه من الصعب توافر الأمور كافة في القائد الواحد، ولذلك لابد ان تتوفر مجموع المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، وتجعل منه قادراً على التخطيط للأعمال ومتابعتها والإشراف عليها ويجعلها جزءاً من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (95:11)

ويري هادي ربيع (2006م) أن المهارات القيادية هي القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. (89:18)

ويري الباحث أن القائد يجب أن يؤمن بالهدف وإمكانية تحقيقه: حيث أن الإيمان بالشيء مسألة في غاية الأهمية وركنا أساسيا من أركان النجاح ومن دون هذا الإيمان يفقد القائد الثقة بعمله والقدرة على الإدارة الصحيحة، كما ان ضرورة امتلاك القائد حالة من الفهم العميق والشامل للأمور: ويقصد بذلك فهم القائد للأمور بشكلها الكامل

من دون نقص أو تشويش ومدى ارتباط أمور المؤسسة الرياضية بغيرها من الأمور وما يتطلبه هذا الأمر من عناية واهتمام وتأثيره بغيره من الأمور

وشير محمد الصيرفي(2005) إلي ان العنصر البشرى يعد موردا هاما من موارد المؤسسة واصلا من اصولها، ولا يمكن ان تحقق اهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة والماهرة وغاية المجتمع وراس مال المؤسسة، وان تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية فى المؤسسة يعد احد المتطلبات الاساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى العاملين بالمؤسسة وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والاحداث المحيطة بها.(12:35)

وتؤكد أماني خضر (2009م) من أنه قد أصبح واضحا بكل المعايير أن أي منظمة لكي تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها لابد من توفير مجموعة من الموارد التي تساعد علي تحقيق هذه الأهداف ، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية ، المالية ، والمادية والتي يجب توافرها بما يتناسب مع نشاط المنظمة ، هذا بالإضافة إلي المورد الذي أضيف حديثاً وهو التكنولوجيا.(3:18)

ويضيف زيد عبوي (2010م) أن القيادة تلعب دورا هاما ورئيسا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة. وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة للتعرف إلي الخصائص المميزة لها.(7:30)

وهو ما أكدته نتائج دراسة نجم عبود (2012م) (17) ، زاريني ، فريد Zarandi , I & Farad (2014م) (31) بأن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، ومع تطور سبل تطبيق الأداء في العمل لاسيما في ظل التطور التكنولوجي، بات مستوى أداء العاملين محكوم للعديد من المتغيرات، ولكن الأهم منها تأثرهم بقيادتهم في العمل التي من شأنها ومن خلال الأساليب والنظم التي تستخدمها والخصائص الشخصية التي يتمتعون بها يمكن أن تؤثر إما سلبا أو إيجابا في مستوى أداء العاملين، ولما كان العاملون في كلية فلسطين التقنية يقومون بمهام كبيرة في صياغة وتشكيل الوعي المعرفي لدى الطلبة لديها، فال بد ان يحتكم سلوكهم القيادي إلي العديد من الضوابط والمعايير الفكرية والإنسانية والفنية التي يتبناها قادة العمل

في الكلية والتي من شأنها أن تنعكس على تحقيق مستوى وجودة أداء العاملين فيها، وهو ما سيظهر حتما في طبيعة مخرجات الكلية من الخريجين كذلك.

ويضيف بادي الدوسري ، عبدالله الغصاب ، مدالله الغنزي (2013م) أنه حتى تحقق الاتحادات الرياضية للألعاب الرياضية الإنجاز فإنها تحتاج إلي إدارة متفتحة وفاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها بكافة مستوياتهم الإدارية والفنية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، لذلك هناك اهتمام كبير في المجال الرياضي بقيمة إدارة المؤسسات الرياضية بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة لما لها من ميزات تساعدها في تحقيق الإنجاز الفردي وما عملية الإدارة في الاتحادات الرياضية إلا جوهر هذا الاهتمام باعتبارها المسئولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة.(4:220)

وتري هناء حجازي (2015م) أن تقييم الأداء المؤسسي يعد متطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء ، وذلك لان الغاية من تقييم الأداء تتمثل في تحسين أداء المؤسسة للوقوف علي أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم ، وتوثيقها ودراساتها.(21:119)

يوضح محمد حسين (2015م) أن الأداء المؤسسي ومدى قدرتها علي تحقيق الاهداف بما تم التخطيط له مسبقاً ، حتي يمكن تحديد أوجه الانحراف عن المسار الصحيح ، وبيان جوانب القوة ومواطن الضعف ، ومن ثم التخطيط لتدعيم جوانب القوة وتلافي مواطن الضعف ، ويشمل الأداء المؤسسي علي ثلاث جوانب هي : الاداء الفردي في ضوء البيئة التنظيمية ، وأداء الاقسام في ضوء سياسة المؤسسة واستراتيجيتها ، وأداء المؤسسة ككل في ضوء المجتمع المحل ومكوناته السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية .(13:41)

من خلال ما سبق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الأول : مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية فيما يلي :

- مهارات المدير تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الاخرين .
- قدرة المدير على تشخيص الواقع ووضع تصور للرؤية المستقبلية لما تؤول اليه عملية التغيير.
- القدرة على حث الافراد لقبول التغيير والاندماج والتفاعل في العلاقات مع الاخرين .
- روح المبادرة والابداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة.

ب- المحور الثاني: أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته

جدول (10)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات

المحور الثاني: أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته

(ن = 60)

الترتيب	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
1	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	هو من الظواهر الايجابية فى المؤسسات واحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي وسمه للمؤسسات الناجحة	1.
1مكرر	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	احد الطرق لإحداث التغيير فى المؤسسات للتحديث والتطوير	2.
1مكرر	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	التغيير هو اداة لمحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد	3.
7	97.60	96.67	116.00	0.00	0	6.67	4	93.33	56	التطوير هو الابقاء على الوضع الحالي مع القيام بمجموعة من التعديلات	4.
9	72.70	86.67	104.00	11.67	7	3.33	2	85.00	51	انه عملية منظمة الى تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها لحل المشكلات	5.
5	102.90	97.50	117.00	0.00	0	5.00	3	95.00	57	انه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية لثقافة المؤسسة المستقبلية	6.
5مكرر	102.90	97.50	117.00	0.00	0	5.00	3	95.00	57	انه عملية تشمل سلوك الافراد ونظم الاداء وتقويمها والتكنولوجيا والتكيف مع البيئة المحيطة	7.
1مكرر	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	هو عملية مخططة لفترة زمنية لتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكيف مع البيئة المحيطة	8.
13	54.90	85.00	102.00	8.33	5	13.33	8	78.33	47	تعطى قوة خارجية للتغيير من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية للمؤسسة	9.
8	76.80	90.00	108.00	6.67	4	6.67	4	86.67	52	تجعل المؤسسة اكثر منافسة بين المؤسسات الاخرى	10.
16	36.10	80.83	97.00	6.67	4	25.00	15	68.33	41	النمو المتسارع فى جميع مجالات وميادين العلوم والمعرفة بقضايا اجتماعية	11.
14	47.50	83.33	100.00	8.33	5	16.67	10	75.00	45	المسببات الناشئة بين العاملين ومشكلات تتعلق بالقوى العاملة والقدرة على حلها	12.
9مكرر	72.70	86.67	104.00	11.67	7	3.33	2	85.00	51	تحسين ثقافة العاملين من خلال تدخلات وتطوير أنشطة المؤسسات	13.
18	20.80	56.67	68.00	13.33	8	60.00	36	26.67	16	عدم ادراك هدف التغيير وما المطلوب منه	14.
19	120.00	0.00	0.00	100.00	60	0.00	0	0.00	0	عدم تأثير التطوير والتغيير التنظيمي على مصالح الافراد	15.
17	17.50	79.17	95.00	16.67	10	41.67	25	58.33	35	ضعف القيادة الادارية وعدم قدرتها على اعطاء الثقة للعاملين لتخوفها من النتائج المترتبة على التغيير	16.
14مكرر	47.50	79.17	95.00	16.67	10	8.33	5	75.00	45	معوقات ترتبط بشكل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	17.
12	62.40	90.00	108.00	0.00	0	20.00	12	80.00	48	مشكلات تنتج بمدى قبول العاملين بالتغيير ودرجة نجاحه	18.
11	67.60	88.33	106.00	6.67	4	10.00	6	83.33	50	التقنيات المستخدمة والموارد المادية والبشرية والقدرة على التعامل معها	19.

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (2) = (5.991)

يتضح من جدول (10) الوزن الترحيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (0.000) إلى (100%) ، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا2 المحسوبة أعلى من قيمة كا2 الجدولية في جميع العبارات.

- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

من خلال العرض السابق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الثاني أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومعوقاته حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) "انه عملية تشمل سلوك الافراد ونظم الاداء وتقويمها والتكنولوجيا والتكيف مع البيئة المحيطة " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الأولى مكرر العبارة رقم (2) " هو عملية مخططة لفترة زمنية لتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكيف مع البيئة المحيطة " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الأولى مكرر العبارة رقم (3) انه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية لثقافة المؤسسة المستقبلية " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الأولى مكرر العبارة رقم (8) هو من الظواهر الايجابية فى المؤسسات واحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي وسمة للمؤسسات الناجحة" بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) احد الطرق لإحداث التغيير فى المؤسسات للتحديث والتطوير "بواقع (97.50) ، بينما جاءت في المرتبة الخامسة مكرر العبارة رقم (7) التغيير هو اداة لمحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه "بواقع (97.50).

ويري الباحث أن التطور التنظيمي يهدف إلى تطوير أو تغيير قيم و اعتقادات الأفراد و كذلك تحسين الاتصالات و الثقة المتبادلة بين مجموعات العمل في المنظمة. و هو بذلك يعتمد بدرجة كبيرة على اختبارات و تجارب العلوم السلوكية. و مجال التطوير التنظيمي قد يختلف باختلاف المفكرين في هذا المجال. فالبعض يوسع مجال التطوير التنظيمي ليشمل أي تطور في المنظمة سواء تطوير في هيكل المنظمة أو في الأفراد كأفراد أو مجموعات، أو العلاقة بين مجموعات العاملين داخل المنظمة. و البعض يقصر التطوير التنظيمي على تطوير العلاقات المتبادلة و الثقة و القيم و الاعتقادات المتبادلة بين مجموعة العمل في المنظمة.

يلاحظ أن هناك خصائص مميزة للتطور التنظيمي تميزه و من أبرز هذه الخصائص :

- إن التطور التنظيمي يقوم على التغيير المخطط و ليس العشوائي.
- إن غالبية خبراء التطوير التنظيمي يفضلون أن تكون برامج التطوير التنظيمي شاملة إما للمنظمة ككل أو على الأقل لوحدة كاملة في المنظمة.
- غالبية برامج التطوير التنظيمي موجه إلى مجموعات العاملين و ليس إلى أفراد. فهي تأخذ الطابع الجماعي و ليس الفردي.
- يرى خبراء التطوير التنظيمي أن النتائج الملموسة لبرامج التطوير التنظيمي تأخذ وقتاً طويلاً. هذا علاوة على أن إدخال برامج التطوير التنظيمي و الانتهاء منها في معظم المنظمات يستغرق وقت طويل حيث يأخذ شهور أو أحياناً بعض سنين.
- يستلزم أن يقوم خبير في التطوير التنظيمي بالإشراف على إدخال برامج التطوير التنظيمي في المنظمة. و لذلك يفضل دائماً الاعتماد على خبير خارجي و ليس الاعتماد على عاملين بداخل المنظمة.
- أن برامج التطوير التنظيمي تركز أساساً على تغيير و تعديل الاتجاهات و السلوك

ويوضح **عبد الرحيم عمر (2011م)** أن الاتحادات الرياضية تعتبر من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلي أفضل مستوي من الخدمات وتحقيق المستويات والانجازات في البطولات العالمية والدولية ، ومن هنا تبرز أهمية دور الاتحاد في نشر اللعبة المنوط بها ، وتحقيق البطولات فيها من خلال التخطيط الواعي والتنسيق بين إدارته المختلفة للعمل علي حل المشكلات التي تواجه المستفيدين من خدماته مع وضع القوانين والتشريعات التي تساعد علي حل المشكلات قبل ظهورها مع الحفاظ علي حقوق الأفراد.(8:338)

ويضيف **كمال درويش ، سهير المندس ، محمد الحماحمي (2014م)** أن في عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التطوير التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.(10:25)

وتضيف **هناء مندور (2014م)** أنه يعتبر مدخل التطوير التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع الإداري ، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج والبحثة المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات، والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية. (227:22)

ويؤكد **ريزي واخرون Rezaei at all (2015م)** التطوير التنظيمي يركز على تغيير أو تحسين قيم و اعتقادات و ثقة الأفراد بعضهم ببعض و تحسين نوعية اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة. مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم. و ليس معنى ذلك أن برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة حيث أنه من الممكن أن تشمل برامج التطوير التنظيمي ذلك و لكن هدفها الأول موجه تجاه مجموعات الأفراد أو الأفراد داخل المنظمة.(66:28)

ومن خلال ما سبق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الثاني : أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ومواقفه فيما يلي :

- عملية تشمل سلوك الافراد ونظم الاداء وتقويمها والتكنولوجيا والتكيف مع البيئة المحيطة .
- عملية مخططة لفترة زمنية لتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكيف مع البيئة المحيطة.
- جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية لثقافة المؤسسة المستقبلية .
- من الظواهر الايجابية فى المؤسسات واحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي وسمة للمؤسسات الناجحة.
- احد الطرق لإحداث التغيير فى المؤسسات لتحديث والتطوير .
- التغيير هو اداة لمحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه .

ج- المحور الثالث مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

جدول (11)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات
المحور الثالث مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

(ن = 60)

الترتيب	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
13	34.90	80.83	97.00	5.00	3	28.33	17	66.67	40	يرتبط بإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع خطوط الاتصالات وتدقيق السلطة	1
12	33.70	74.17	89.00	20.00	12	11.67	7	68.33	41	تشمل اعادة تصميم الهيكل التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية جديدة او استبعاد اخر	2
4	72.70	86.67	104.00	11.67	7	3.33	2	85.00	51	تغيير فاعلية المؤسسة من خلال التقنيات المستخدمة للوصول لاهداف المؤسسة	3
10	37.90	80.83	97.00	8.33	5	21.67	13	70.00	42	تدقيق العمل والتغيير فى الاتصالات وطرق الرقابة وترتيب العمل	4
9	40.90	81.67	98.00	8.33	5	20.00	12	71.67	43	توضيح ونوعية العلاقات بين الاقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها	5
2	97.60	96.67	116.00	0.00		6.67	4	93.33	56	درجة التركيز على واتخاذ القرارات فى المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية	6
7	54.90	85.00	102.00	8.33	5	13.33	8	78.33	47	التغيير الفنى يعنى تغير الشكل الهرمى التقليدى الى مؤسسات معرفية	7
2مكرر	97.60	96.67	116.00	0.00	0	6.67	4	93.33	56	التغير الذى يحدث يودى الى تغيير معايير الاداء للوصول الى الجودة الشاملة	8
8	47.50	83.33	100.00	8.33	5	16.67	10	75.00	45	التغير التكنولوجى يضم المعرفة الانسانية وطرق العمل بين الموظفين	9
10مكرر	37.90	80.83	97.00	8.33	5	21.67	13	70.00	42	التكنولوجيا المستخدمة فى المؤسسات لها اتجاهات ووسائل اتصالات ونظم معلومات متنوعة	10
1	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	تتوافر اساليب قيادة جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال	11
6	62.40	90.00	108.00	0.00	0	20.00	12	80.00	48	هيكله القدرات ومهارات العاملين وتحديد مستوياتهم المعرفية	12
5	67.60	86.67	104.00	10.00	6	6.67	4	83.33	50	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية	13

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (2) = (5.991)

يتضح من جدول (11) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (80.83)، (100%) كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا2 المحسوبة أعلى من قيمة كا2 الجدولية في جميع العبارات.

- مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

من خلال العرض السابق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الثالث مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) " تتوافر اساليب قيادة جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (6) " درجة التركيز على واتخاذ القرارات فى المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية " بواقع (96.67) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية مكرر العبارة رقم (8) التغيير الذي يحدث يؤدي الى تغيير معايير الاداء للوصول الى الجودة الشاملة " بواقع (96.67) ، بينما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) تغيير فاعلية المؤسسة من خلال التقنيات المستخدمة للوصول لاهداف المؤسسة " بواقع (86.67).

ويشير **فهد ابراهيم (2003م)** إلي أن الحركة الرياضية تمثل الان جزء هاماً من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي ، نظراً لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي علي المستوي الوطني والمستوي الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وفي الدول المتقدمة اصبحت الرياضة صناعة تعتمد علي الاسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة ولتأكيد علي اهمية هذه الصناعة كان لابد من مسايرة موجات التحديث في البنية الادارية وفقاً لكل ما هو جديد في علم الادارة وتطبيقاتها في ميادين العمل المختلفة وخاصة في المجال الرياضي.(9:89)

ويوضح **شيلتون ودرلينج ووليكور Shelton, Darling & Walker (2010)** وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.(29:63)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمود ابراهيم (2006) (16)** ، **لوفتيم Luftim (2014) (27)** والتي تشير إلى أنه لا بد من إستمرار الإدارة بالإهتمام والتحسين المستمر لوسائل الإتصالات ومواكبة التطورات فى عالم التكنولوجيا والتركيز على أن تكون وسائل الإتصال ذات كفاءة عالية مما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعه.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **توفيق توفيق (2009) (6)** والتي تشير إلى ان بزيادة إهتمام الإدارة العليا بالتدريب، وذلك لأن التدريب يعد خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، ويمكن زيادة إهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على تشجيع الأفراد على المشاركة فى البرامج التدريبية الهادفة، والتنسيق مع الجهات المختلفة لعقد برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **هاني مصطفى (2010) (20)** والتي تشير إلى أنه في حالة وجود معلومات وبيانات خارجية يتم توفيرها للاتحاد سواء من المجلس القومي للرياضية أو اللجنة الاولمبية أو الاتحادات الدولية ، تتميز بأنها مرتبطة بأنشطة الاتحاد مثل توافر البيانات عن المنشآت ومساحتها والتجهيزات الخاصة بها والتي تسعتهن بها إدارة الإتحاد في تنفيذ الأنشطة الموضوعه بالخطة ، يكون له أكبر الأثر في أداء الإتحاد وتنفيذ الخطة الموضوعه وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويضيف **محمد حسين (2015) (م)** أن عملية تقييم الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية في العملية الإدارية المتكاملة ، فمن خلالها يمكن قياس فاعلية المؤسسة وكفاءتها وقدرتها علي تحقيق أهدافها من خلال تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ، والحكم علي واقع الاداء ، وبالتالي توفير المعلومات الواقعية اللازمة لمتخذي القرار لاستخدامها في تحسين عمليات الإدارة ، وحشد الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المؤسسة ، مما يمثل نقطة انطلاق نحو اتخاذ إجراءات لتطوير الأداء. (43:13)

ومن خلال ما سبق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الثالث : **مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية فيما يلي :**

- تتوافر اساليب قيادة جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال .
- درجة التركيز على واتخاذ القرارات فى المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- التغيير الذي يحدث يؤدي الى تغيير معايير الاداء للوصول الى الجودة الشاملة .
- تغيير فاعلية المؤسسة من خلال التقنيات المستخدمة للوصول لاهداف المؤسسة .

د - المحور الرابع التغيير التنظيمي وخصائصه

جدول (12)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات

المحور الرابع التغيير التنظيمي وخصائصه

(ن = 60)

الترتيب	كا ²	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
9	40.90	81.67	98.00	8.33	5	20.00	12	71.67	43	هو القدرة المؤسسية على التكيف مع الاحداث المجتمعية	1
3	102.90	97.50	117.00	0.00	0	5.00	3	95.00	57	ان تكون ادارة المؤسسة قانونية تحكمها اللوائح والقوانين وليست عشوائية	2
6	77.20	88.33	106.00	10.00	6	3.33	2	86.67	52	تعمل المؤسسة على سد الثغرات وتقليل الاضرار والبحث عن وسيلة للتعامل مع الاوضاع الجديدة	3
7	70.00	91.67	110.00	0.00	0	16.67	10	83.33	50	التنبؤ بما تتطلبه المرحلة المستقبلية من طموحات وما تمتلكه من قدرات العاملين	5
4	97.60	96.67	116.00	0.00	0	6.67	4	93.33	56	تعمل المؤسسة على التحكم فى التغيرات التى تنتج عن الاحداث المحيطة ومحاولة السيطرة عليها	6
8	62.40	90.00	108.00	0.00	0	20.00	12	80.00	48	تستمد القيادة اهميتها من العنصر البشري القادر على الانتاج	7
1	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	القيادة الادارية الفعالة قادرة على التأثير فى سلوكيات الافراد ودفعمهم لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية	8
1مكرر	120.00	100.00	120.00	0.00	0	0.00	0	100.00	60	تحقيق العدالة بين العاملين والسلطات العليا من علامات النجاح داخل المؤسسة	9
5	92.50	95.83	115.00	0.00	0	8.33	5	91.67	55	توافر التحفيز الايجابي للعاملين للقدرة الانتاجية يعمل على تحقيق الاهداف	10

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (2) = (5.991)

يتضح من جدول (12) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث التغيير التنظيمي وخصائصه ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (81.67)، (100%) كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا2 المحسوبة أعلى من قيمة كا2 الجدولية في جميع العبارات.

– مناقشة نتائج التساؤل الرابع:

من خلال العرض السابق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات **المحور الرابع** "التغيير التنظيمي وخصائصه حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (8) " القيادة الادارية الفعالة قادرة على التأثير فى سلوكيات الافراد ودفعهم لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الاول مكرر العبارة رقم (9) " تحقيق العدالة بين العاملين والسلطات العليا من علامات النجاح داخل المؤسسة " بواقع (100.00) ، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) ان تكون ادارة المؤسسة قانونية تحكمها اللوائح والقوانين وليست عشوائية " بواقع (97.50) ، بينما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (6) تعمل المؤسسة على التحكم فى التغيرات التى تنتج عن الاحداث المحيطة ومحاولة السيطرة عليها " بواقع (97.60).

ويري محمد عبدالرحمن (2005م) أنه لما كانت الاتحادات الرياضية إحدى القطاعات العمل داخل المجال الرياضي وتعاصره بطبيعة الحال موجات التقدم وتداعيات الاحداث المعاصرة وايضا لما لها من اختصاصات ومسئوليات زادت من اهميتها واكدت مشاركتها في تطوير الألعاب المختلفة من الجوانب سواء الاخلاقية أو القانونية أو الفنية وايضاً ما تمنحه من اختصاصات ومسئوليات جديدة للعاملين والقائمين علي إدارتها مما وضع علي عاتقهم مسئولية اتخاذ قرارات هامة قد تؤثر في الرياضة. (171:16)

وتؤكد أماني خضر (2009م) أنه قد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة لكي تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها لابد من توفير مجموعة من الموارد التي تساعد علي تحقيق هذه الأهداف ، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية ، المالية ، والمادية والتي يجب توافرها بما يتناسب مع نشاط المنظمة ، هذا بالإضافة إلي المورد الذي أضيف حديثاً وهو التكنولوجيا. (6:3)

كما إن التطوير التنظيمي بات ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات. وتتم عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية. ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً تترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب وال المدى البعيد.

ويضيف محمد حسين (2015م) أن تطوير الأداء المؤسسي يتطلب التعامل مع المؤسسة يتطلب التعامل مع المؤسسة كنظام شامل متكامل ، وان يكون هناك نوع من التواصل الفعال داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية وان يكون تمكين العاملين الأساس في أداء الأعمال ، مع الانتقال من محدودية الموارد إلي تنوعها واستمراريتها ، كما يضمن العمل المؤسسي عدم تفريد القيادة باتخاذ القرارات ، واتباع اسلوب فريق العمل في حل المشكلات ، والالتزام بجماعية الاداء وروح المنافسة ، والرغبة في التحسين المستمر ، وتقديم خدمات متميزة لتحقيق رضى المستفيدين ، كما يؤكد العمل المؤسسي علي جاهزية المؤسسة لتقديم قيادات بديلة ، وان يتم تدعيم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية ، وأن يتم اختيار العاملين بناء علي واجبات ومسئوليات محددة ، في إطار منظومة من القيم التي يلتزم بها العاملون في أدائهم الشخصي والوظيفي.(13:44)

ويتفق ذلك مع دراسة محمد منصور الشرقاوي (2018م) والتي تشير إلي ان ترتفع معنويات المسئول ويزيد انتاجه عند تزويده بالبيانات عن سير الأمور في المنشأة ، ومن ثم يكزن من الضروري أن يعطي المشرف مرؤوسيه أكبر قدر من البيانات التي تهمهم في القيام بالعمل ، وعن خطط المنشأة.(14)

ومن خلال ما سبق استخلص الباحث أن استجابات عينة البحث تمثلت في عبارات المحور الرابع : التغيير التنظيمي وخصائصه فيما يلي :

- القيادة الادارية الفعالة قادرة على التأثير فى سلوكيات الافراد ودفعهم لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية .
 - تحقيق العدالة بين العاملين والسلطات العليا من علامات النجاح داخل المؤسسة .
 - ان تكون ادارة المؤسسة قانونية تحكمها اللوائح والقوانين وليست عشوائية .
 - تعمل المؤسسة على التحكم فى التغيرات التى تنتج عن الاحداث المحيطة ومحاولة السيطرة عليها .
- وبذلك تحقق الاجابة علي تساؤل البحث " ما هى المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟"

الحادي عشرًا: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات :

المحور الاول" مفهوم المهارات القيادية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية:

- مهارات المدير تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الاخرين " .
- قدرة المدير على تشخيص الواقع ووضع تصور للرؤية المستقبلية لما تؤول اليه عملية التغيير.
- القدرة على حث الافراد لقبول التغيير والاندماج والتفاعل في العلاقات مع الاخرين .
- روح المبادرة والابداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة.

المحور الثاني مفهوم واهمية ومعوقات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية:

- عملية تشمل سلوك الافراد ونظم الاداء وتقويمها والتكنولوجيا والتكيف مع البيئة المحيطة .
- عملية مخططة لفترة زمنية لتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكيف مع البيئة المحيطة.
- جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية لثقافة المؤسسة المستقبلية .
- من الظواهر الايجابية في المؤسسات واحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي وسمة للمؤسسات الناجحة.
- احد الطرق لإحداث التغيير في المؤسسات لتحديث والتطوير .
- التغيير هو اداة لمحو الوضع الراهن واحلال وضع جديد مكانه .

المحور الثالث مجالات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية:

- تتوافر اساليب قيادة جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال .
- درجة التركيز على واتخاذ القرارات في المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- التغيير الذي يحدث يؤدي الى تغيير معايير الاداء للوصول الى الجودة الشاملة .
- تغيير فاعلية المؤسسة من خلال التقنيات المستخدمة للوصول لاهداف المؤسسة .

المحور الرابع خصائص التغيير التنظيمي :

- القيادة الادارية الفعالة قادرة على التأثير فى سلوكيات الافراد ودفعهم لأداء الاعمال بكفاءة وفعالية .
- تحقيق العدالة بين العاملين والسلطات العليا من علامات النجاح داخل المؤسسة .
- ان تكون ادارة المؤسسة قانونية تحكمها اللوائح والقوانين وليست عشوائية .
- تعمل المؤسسة على التحكم فى التغيرات التى تنتج عن الاحداث المحيطة ومحاولة السيطرة عليها.

2- التوصيات :

- التأكيد على المهارات القيادية وتعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة، من خلال خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع الأفراد العاملين التي تؤثر بشكل ايجابي على كفاءة وفاعلية وأهدافها المؤسسة.
- قيام الإدارة العليا بتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بشكل دوري من أجل توضيح التأثير البالغ للمهارات القيادية في تعزيز التطوير التنظيمي.
- عدم التركيز على مهارة قيادية واحدة من قبل القادة الإداريين، بل التنوع في استخدام كافة المهارات القيادية (الفنية والفكرية والإنسانية) وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على المهارة الإنسانية.
- السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في المنظمة.
- السعي لتطوير العمل من خلال استثمار القيادة لأفكار العاملين المقترحة والأخذ بها.
- الاهتمام بتقييم آراء العاملين واقتراحاتهم من خلال عقد اجتماعات تهدف للتطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- توفير اساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التغيير نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم لانجاز الاعمال.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

1. احمد ماهر السيد : (2005م)السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الطبعة السادسة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

2. **الاء الاصبحي** : (2006)، نموذج مقترح لإدارة التغيير فى الجامعات اليمنية العامة فى ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن.
3. **أمانى خضر شلتوت** : (2009م) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية .
4. **بادي حسيان الدوسري ، عبدالله** : (2013م) واقع الإدارة الاستراتيجية بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الكويت ، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد(37) ، الجزء (1) ، مصر .
- العنزي**
5. **تركي بن العتيبي** : (2010)، قيادة التغيير فى الجامعات السعودية، نموذج مقترح لدور رئيس القسم الاكاديمي كقائد للتغيير، امارة المنطقة الرقية بالسعودية.
6. **توفيق عطية توفيق** : (2009م) الحديث في الادارة ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة .
7. **زيد عبوي** : (2010م) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، ا رام الله ، فلسطين.
8. **عبدالرحيم ناصر عمر** : (2011م) معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة واثر ذلك علي اتخاذ القرار : دراسة ميدانية علي بعض الاتحادات الرياضية المركزية بالجمهورية اليمنية ، شئون العصر اليمني ، المجلد (16) ، العدد (43)، دراسات عليا ، جامعة الجزائر .
9. **فهد ابراهيم** : (2003)،التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الادارية، دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية
0. **كمال درويش ، سهير المهندس، محمد الحماحمي** : (2014م)، الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب الحديث ، القاهرة.
1. **ماهر محمد صالح** : (2004م) القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اردب، الأردن.

- 2 محمد الصيرفي : (2006م) القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 3 محمد جاد حسين : (2015م) تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر .
- 4 محمد منصور الشرقاوي : (2018م) السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ، الاسكندرية.
- 5 محمد يوسف : (2006)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 6 محمود عبد الرحمن ابراهيم : (2006م) التفكير الابتكاري والابداعي في ظل القبعات الست للتفكير , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة.
- 7 نجم عبود : (2012م) القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 8 هادي ربيع : (2006م) المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- 9 هالة عبد المنعم : (2005)، ادارة التغيير التربوي فى المدارس الثانوية العامة باستخدام اعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة، مصر .
- 10 هاني عبد الموجود مصطفى : (2010م)، " نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير الاداء الاداري بالاتحادات الرياضية الاولمبية بجمهورية مصر العربية "،رسالة ماجستير، غير منشوره ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان
- 1 هناء شحات حجازي : (2015) مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 2 هناء شحاته السيد مندور : (2014م) متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد (1) ، العدد (2) ، مصر.

ثانياً : المراجع الاجنبية:

23. **Afkhami (2015)** Discussion Relation Between Placement of Organization Sublimation System Based on Global Model EFQM and Staff Performance In Dana Insurance Company Gazi University Gazi Egitim Fakultesi Dergisi , Vo , 4 No ,4,May.
24. **Jackson , B . Johnson , S. & Freddie , L , and George N (2014) :** Employee Motivation , Job Satisfaction and Organizational Performance in Ugandas Oil Sub-Sector , Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol 3 , No . 7 , July .
25. **Henny Pratiwi Adi & Moh Faiqun Ni'am, (2012).** Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness, Indonesian, .
26. **Humphreys, John, Brunsen, Bill & Davis, Dale, (2005).** Emotional Structure and commitment: Implications for health Care Management, Journal of health Organizational and Management, Emerald Group publishing Limited. www.Emeruld Sight. Com.
27. **Luftim , C. (2014)** The impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance , Economia Seria Management , Vol 17 , Issue 2.
28. **Rezaei , M. & Ghajari , S. & Hedari .(2015) :** Assessment of Organizational Excellence Model (EFQM) in Gas Company in Markazi Province VISI Journal Vol 5,.
29. **Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010).** Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, .
30. **Patrick, H.A (2012).**Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. The IUP Journal of Organizational Behavior.
31. **Zarandi , I & Farad , M . (2015) :** the Investigating the Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Case Study : the Medical and training Center of Imam Hussein , International Journal in Commerce IT , & social Science ,.