



مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

<https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index>



دور التغيير التنظيمي في تنمية مستوى التكيف البيئي لدى الأندية الرياضية المؤسساتية

أحمد نجم عبدالله

تربية صلاح الدين – الإشراف الإختصاصي

ahmednem17@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/7/10

تاريخ القبول: 2024/8/15

تاريخ النشر: 2024/10/1



Creative Commons Attribution 4.0 International License هذا العمل مرخص من قبل

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي والتكيف البيئي ودور التغيير التنظيمي في التكيف البيئي لدى إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب (المسحي والعلاقات الارتباطية) لملاءمته طبيعة مشكلة بحثه ، وتكون مجتمع البحث من (252) عضواً من أعضاء تلك الاندية والبالغة عددها (30) نادياً في محافظة بغداد ، إذ تم إختيارهم بطريقة عمدية من تلك الاندية والبالغة عددها (47) نادياً في عموم العراق ، وتم اختيار (175) عضواً كعينة بناء للبحث ، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة (القرعة) وبنسبة (69.44%) من مجتمع البحث الكلي ، وتم تقسيم عينة البناء الى (15) عضواً لتمثل عينة التطبيق الاستطلاعي وبنسبة (5.95%) ، و(160) عضواً تمثل عينة التحليل الاحصائي وبنسبة (63.49%) ، و(77) عضواً كعينة تطبيق للبحث وبنسبة (30.55%) من مجتمع البحث الكلي ، واستخدم الباحث الوسائل الحقيبة الإحصائية (Spss) . وتوصل الباحث لعدد من الاستنتاجات أهمها :

- 1- يتمتع ادارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد بمستوى متوسط من التغيير التنظيمي والتكيف البيئي .
 - 2- هناك تفاوت في مستوى تبني خطط التغيير التنظيمي من قبل ادارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد والذي ينعكس على مستوى التكيف البيئي في تلك الاندية .
- وفي ضوء الاستنتاجات توصل الباحث لعدد من التوصيات أهمها :
- 1- زيادة اهتمام إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد بدعم الخطط الممنهجة لتنمية مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين لديها وتعزيزها بدعم مؤسساتها الراعية لها .
 - 2- حث إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد على الاستثمار الامثل لمواردها وإمكانياتها وقدراتها المادية والتقنية لتعزيز ابعاد التكيف البيئي لدى العاملين لديها .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي ، التكيف البيئي ، الاندية الرياضية المؤسساتية .

The role of Organizational change in developing the level of Environmental Adaptation in Institutional Sports Clubs

Ahmed Najm Abdullah

Abstract

The study aimed to identify the level of organizational change and environmental adaptation and the role of organizational change in environmental adaptation among the administrations of institutional sports clubs in Baghdad Governorate. The researcher used the descriptive approach in both styles (survey and correlational) to suit the nature of his research problem. The research community consisted of (252) members. These clubs, which number (30) in Baghdad Governorate, (175) members were chosen as a constructive sample for the research. They were chosen by a simple random method (lottery) with a percentage of (69.44%) from the total research community. The constructive sample was divided into (15) members to represent the sample of the exploratory application with a proportion of (5.95%), and (160) members represent the statistical analysis sample, representing (63.49%), and (77) members represent the research application sample, representing (30.55%) of the total research population. The researcher used statistical bag methods (Spss). **The researcher reached a number of conclusions, the most important of which are :**

- 1-The administrations of institutional sports clubs in Baghdad Governorate enjoy a moderate level of organizational change and environmental adaptation.
- 2-There is a discrepancy in the level of adoption of organizational change plans by the administrations of institutional sports clubs in Baghdad Governorate, which is reflected in the level of environmental adaptation in those clubs.

In light of the conclusions, the researcher reached a number of recommendations, the most important of which are:

- 1-Increasing the interest of the administrations of institutional sports clubs in Baghdad Governorate in supporting structured plans to develop the level of organizational change among their employees and enhancing them with the support of their sponsoring institutions.
- 2-Urging the administrations of institutional sports clubs in Baghdad Governorate to optimally invest their resources, capabilities, and material and technical capabilities to enhance the dimensions of environmental adaptation among their employees.

Keywords: organizational change, environmental adaptation, institutional sports clubs

1- التعريف بالبحث :

1-1 المقدمة وأهمية البحث :

للإدارة الرياضية دور مهم و متميز في خطط المؤسسات الباحثة عن النجاح في أدائها الإداري والتنظيمي بغية تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال تحسين إنجاز رياضتها أو فرقها ، ومن ضمن هذه المؤسسات الأندية الرياضية المؤسساتية ، ومن خلال انتهاج فلسفة التغيير التنظيمي الممنهج بإعتباره منهجية أو خطة أو نموذج منظم لإحداث تغيير في السياسات أو العمليات الإدارية أو نشاطات وخدمات المؤسسة نحو تبني القيم المناسبة لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي وإدخال التغيير المناسب لهذه القيم في هذه الأندية والتي تهدف بشكل مباشر إلى رفع كفاءة وتنمية أداء أعضائها واستقطاب أصحاب الكفاءات من الإداريين ، لغرض نقلها لوضع أفضل يزيد من فاعليتها ويحسن من أدائها و سعيها كذلك للتقليل من عمليات مقاومة وإجراءات التغيير لتنمية روح الولاء الوظيفي لتحسين مستوى التكيف البيئي من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية ، وإعتماد نظم محفزة وداعمة للمعارف والمهارات الإدارية المرنة لتنمية القدرة على التكيف البيئي والتي هي من متطلبات التغيير التنظيمي الناجح التي يجب أن تتبناها إدارات الأندية للوصول الى مرحلة الإدراك الصحيح للمفاهيم الإدارية والتنظيمية الرياضية لتعزيز التفاعل المتوازن والترابط والحقيقي بين بيئتها الداخلية والخارجية والتي تحقق لها الديمومة والاستقرار الإداري وتهيئة بيئة داعمة للإبتكار والإبداع للأرتقاء بمستوى أدائها ونيل رضا هيئاتها العامة و جماهيرها الرياضية والمؤسسات والوزارات التي تشرف عليها .

ومما تقدم تكمن أهمية البحث في إعتبارها مدخل إداري وتنظيمي لتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية وفق اعتماد اسس التغيير التنظيمي في عمل إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية ، والتي من خلالها تستطيع هذه الإدارات من حل المشكلات التي تواجهها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية ، وإعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات والوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد ورفع كفاءة الأداء لديهم فضلا عن تغيير بعض السلوكيات والتصرفات بغرض إحداث تناسق وتوافق بين السياسة الإدارية للنادي وبين بعض القيود التي تفرضها المؤسسات التي تتبع لها هذه الأندية ، والقابليات التي تمتلكها المؤسسة والتي تكون بمثابة مصدر تمكنها من مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة والساعية إلى التعزيز والتطوير المؤسسي وللتميز الإداري للوصول الى حالة التكيف البيئي

لذا فإن أهمية بحثنا تكمن في ناحيتين رئيسيتين هما :

الأهمية العلمية : من خلال تناول الباحث لمتغيرين مهمين تتعلقان بالجانب الإداري والتنظيمي الرياضي هما (التغيير التنظيمي والتكيف البيئي) في الأندية الرياضية المؤسساتية ، والتعرف على ماهية العلاقة بين هذين المتغيرين على اعتبارهما من المتغيرات المهمة والتي تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتنمية مستوى الولاء لدى اعضاءها للارتقاء بمستوى اداء هذه الأندية .

الأهمية الإدارية : يتمنى الباحث أن يحقق البحث من خلال النتائج والتوصيات التي سوف يتوصل إليها إلى انتهاج أسس التغيير التنظيمي في الأندية الرياضية المؤسساتية وبشكل ينعكس إيجابياً على أداء أعضائها الإداريين والميدانيين للوصول الى مرحلة التكيف البيئي لديهم .

1-2 مشكلة البحث :

إن التطورات السريعة التي تمر بها عمل الأندية الرياضية سواء كانت على مستوى بيئاتها المحلية والدولية التي باتت تفرض على إدارتها تبني سياسات تنمي من قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة بها والاستجابة الواعية لمتطلباته لإدارة عملية التغيير من خلال السعي الجاد والتوجه نحو التغيير بأسس علمية وممنهجة ومدرسة وذلك لإحتواء الصراعات التنظيمية التي قد تطرأ على أدائها والتقليل من آثارها السلبية والإستفادة منها وتوظيفها بشكل إيجابي للوصول الى حالة التكيف البيئي المتزن والمستقر اداريا وتنظيمياً معززاً لروح الإنتماء لدى اعضاءه ، ومحفز لقدرتهم وسلوكهم التنافسي لتحقيق أهدافها فعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤلات التالية :-

- 1- ما مستوى تبني التغيير التنظيمي لدى إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الادارية .
- 2- ما مستوى التكيف البيئي في الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الادارية .
- 3- هل للتغيير التنظيمي دور في تنمية مستوى التكيف البيئي لدى الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد .

1-1 أهداف البحث :

- 1- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي لدى إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد.
- 2- التعرف على مستوى التكيف البيئي لدى أعضاء الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد.
- 3- التعرف على دور التغيير التنظيمي في التكيف البيئي لدى الرياضة المؤسساتية في محافظة بغداد.

2-1 فروض البحث :

- 1- يمتلك إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد مستوى جيداً من التغيير التنظيمي .
- 2- يمتلك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد مستوى جيداً من التكيف البيئي .
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتكيف البيئي في الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد .

5-1 مجالات البحث :

- 1-5-1 المجال البشري : أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد .
- 2-5-1 المجال الزمني : 2024 / 4 / 1 ولغاية 2024 / 9 / 1 .
- 3-5-1 المجال المكاني : مقرات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد .

6-1 تعريف المصطلحات :

- 1- **ادارة التغيير التنظيمي:** هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى" (احمد ماهر ، 2000 ، ص 432) .
- **ويعرفه الباحث :** بكونها عملية مدروسة ومخطط لها يسعى من خلالها النادي الرياضي لإحداث تغييرات ملموسة في الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية لزيادة فاعليتها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة وتنوع أنشطتها لتهيئة مناخ تنظيمي تعاوني للتكيف مع البيئة الخارجية لغرض الإستمرار والتطوير والتميز .
- 2- **التكيف البيئي :** " درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان" (Mott , 2000 , p19)
- **ويعرفه الباحث :** بأنه مستوى استجابة النادي الرياضي في تحقيق التوازن بين متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ومدى التفاعل معها وبما ينسجم مع مواردها المادية والبشرية للارتقاء بأداءها الإداري والتنظيمي والميداني .
- 3- **الأندية الرياضية المؤسساتية :** وهي تلك الأندية التي تكون تابعة لإحدى الوزارات والمؤسسات الحكومية ضمن شروط وضوابط محددة تتضمنها لوائح وزارة الشباب والرياضة العراقية .

2 منهجية البحث واجراءاته الميدانية:**1-2 منهجية البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب (المسحي والعلاقات الارتباطية) لملاءمته طبيعة مشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعيناته:**1-2-2 مجتمع البحث:**

تكون مجتمع البحث الحالي من (252) من أعضاء الهيئات العامة للأندية الرياضية المؤسساتية والبالغة عددها (30) نادياً في محافظة بغداد ، إذ تم إختيارهم بطريقة عمدية من تلك الاندية والبالغة عددها (47) نادياً في عموم العراق . .

2-2-2 عينات البحث**1-2-2-2 عينة البناء**

تمثل عينة بناء البحث بـ (175) من أعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد ، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة (القرعة) وبنسبة (69.44%) من مجتمع البحث الكلي وزعت بالشكل التالي :

(15) عضواً تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي وتمثل بنسبة (5.95%) من مجتمع البحث ، و(160) عضواً تمثل عينة التحليل الاحصائي وتمثل بنسبة (63.49%) من مجتمع البحث .

2-2-2-2 عينة التطبيق

حدد الباحث عينة التطبيق بـ (77) عضواً من أعضاء الهيئات الادارية للاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد وبنسبة (30.55%) من مجتمع البحث الكلي . والجدول (1) يبين ذلك .

الجدول (1) توزيع عينات البحث

عينة التطبيق	عينة البناء		عدد أعضاء الهيئة العامة	أسماء الأندية	ت
	عينة التحليل الإحصائي	عينة التجربة الإستطلاعية			
	10		10	نادي الشرطة الرياضي	1
7			7	نادي الجيش الرياضي	2
	10		10	نادي الكهرباء الرياضي	3
	7		7	نادي القوة الجوية الرياضي	4
	8		8	نادي أمانة بغداد الرياضي	5
	8		8	نادي الصناعة الرياضي	6
	9		9	نادي النفط الرياضي	7
	5		5	نادي الطلبة الرياضي	8
		7	7	نادي السياحة الرياضي	9
	8		8	نادي الحدود الرياضي	10
9			9	نادي الإتصالات الرياضي	11
	8		8	نادي النجدة الرياضي	12
	10		10	نادي الديوان الرياضي	13
	9		9	نادي الصحة والبيئة الرياضي	14
9			9	نادي الإسكان الرياضي	15
7			7	نادي الصناعات الكهربائية	16
9			9	نادي الجنسية الرياضي	17
		8	8	نادي المصلحة الرياضي	18
	8		8	نادي المرور الرياضي	19
	7		7	نادي الدفاع المدني الرياضي	20
9			9	نادي الحشد الشعبي الرياضي	21
	8		8	نادي المنشآت والشخصيات الرياضي	22
9			9	نادي الزوراء الرياضي	23
	10		10	نادي الكرخ الرياضي	24
	7		7	نادي مصافي الوسط الرياضي	25
	10		10	نادي الخطوط الرياضي	26
	9		9	نادي السكك الرياضي	27
8			8	نادي المهندسين الرياضي	28
	9		9	نادي الفرقة الذهبية الرياضي	29
10			10	نادي المعلمين الرياضي	30
77	160	15	252	المجموع	
30.55%	63.49%	5.95%	%100	النسبة المئوية	

2-3 وسائل جمع البيانات:

وهي الوسيلة التي جمع الباحث بواسطتها البيانات والتي إستعملها الباحث في بحثه وهي:

- المقابلات الشخصية .
- الإستبانة .
- تحليل محتوى المصادر والمراجع العلمية العربية والأجنبية.
- الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS).
- حاسبة الكترونية نوع (DELL) عدد (1).

2-4 إجراءات البحث الميدانية :

وللتوصل إلى أهداف البحث وإسترشاداً بالإطار النظري المرجعي قام الباحث بتبني وتكييف مقياسي (التغيير التنظيمي ، والتكيف البيئي) وكالاتي:

2-4-1 مقياسي التغيير التنظيمي والتكيف البيئي :

من خلال تحليل المصادر والمراجع حول متغيري الدراسة وجد الباحث أن هناك مقياساً للتغيير التنظيمي بأربعة أبعاد وهي (الرؤية المستقبلية ، والتغيير في المهام ، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) تمثل في بحث (حيدر محمد مصلح وآخرون ، 2021) ، ومقياساً (للتكيف البيئي) بعشرة أبعاد وهي (تحقق أهداف النادي ، وعلاقة النادي بالبيئة الخارجية ، والثقافة التنظيمية للنادي ، وفاعلية النادي ومرونة النادي واستجابته للتغيير ، وسلوك أعضاء النادي ، وامتلاك النادي تقنيات وأجهزة متطورة ، والموقع الجغرافي للنادي ، وإدارة الموارد البشرية ، إدارة الموارد المالية للنادي) تمثل في أطروحة (محمد ذاكر سالم ، 2005) ، إستعان الباحث بأبعاد تلك المقياسين وعبارتهما بعد إجراء تعديلات لتلائم عينة البحث ولا تغير من محتوى عبارات ومعنى المقياسين .

2-4-2 الصدق الظاهري لمقياسي التغيير التنظيمي والتكيف البيئي:

عمد الباحث الى عرض الابعاد والعبارات الموجودة في المقياسين على السادة الخبراء من ذوي الإختصاص للمدة من 2024/5/1 ولغاية 2024/5/15 لغرض معرفة آرائهم حول مدى صلاحية أبعاد المقياسين التغيير التنظيمي (4) بعد ، (32) عبارة للابعاد الأربعة ، والتكيف البيئي (10) بعد ، و(63) عبارة للبعاد العشرة ، وقد حصل جميع ابعاد وعبارات المقياسين من موافقة السادة ذوي الخبرة والإختصاص على نسبة إتفاق (100%) .

2-4-3-2 التطبيق الإستطلاعي لعبارات لمقياسي التغيير التنظيمي والتكيف البيئي:

حددت عينة التطبيق الإستطلاعي باعضاء الهيئات الادارية للاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد والبالغ عددهم (15) عضوا من اعضاء الهيئات الادارية للاندية الرياضية المؤسساتية في بغداد ، وتمثل بنسبة (5.95%) من مجتمع البحث ، وقد قام الباحث بإجراء التطبيق الإستطلاعي للمقياسين بمساعدة فريق العمل المساعد بتاريخ 2024/ 6 /1 . للتعرف ما إذا كان هناك غموض في العبارات وتحديد الوقت اللازم للإجابة.

وأظهرت نتيجة التجربة الإستطلاعية الآتي:

- وضوح العبارات وعدم وجود أي غموض حولها .
- تشخيص المعوقات وبعض الملاحظات التي تقوم العمل .
- تحديد الوقت المناسب الذي إستغرق 11 – 13 دقيقة للإجابة عن مقياس التغيير التنظيمي .
- تحديد الوقت المناسب الذي إستغرق 16 – 18 دقيقة للإجابة عن مقياس التكيف البيئي

2-4-2-4 الأسس العلمية للمقياس:

تعد عملية إخضاع العبارات للتحليل الإحصائي من أهم الإجراءات التي يجب القيام بها في بناء وتبني المقاييس والتي يتم من خلالها التأكد من توافر الأسس العلمية للعبارات وهي الصدق والثبات ومن أجل ذلك قام الباحث بتطبيق المقياسين ملحق (1) و(2) على عينة البناء البالغة (160) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية للاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد للفترة من (2024/ 6 /10) ولغاية (2024 / 7 / 10) وكالاتي:

2-4-2-4-2 ثبات مقياسي التغيير التنظيمي والتكيف البيئي:

يقصد بثبات الإختبار "إتفاق الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد في مرات الإجراء المختلفة أي إن درجات الإختبار لا تتأثر بتغيير العوامل والظروف الخارجية (علي حسين ، 2017 ، ص 69) ولغرض إيجاد معامل الثبات إستعمل الباحث طريقتين لإستخراج معامل الثبات هما : (طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية) وذلك لقناعة الباحث بأن إستخدام أكثر من طريقة لإستخراج الثبات يعزز سلامة الإجراءات .

2-4-2-4-2-1 معامل ألفا كرونباخ:

وهي الطريقة التي إقترحها وطورها كرونباخ (1951) لتقدير ثبات الإتساق الداخلي للإختبار، ويشيع إستعمال هذه الطريقة في تقدير ثبات مقاييس الإتجاهات وإستطلاع الرأي وفي مقاييس الشخصية ،

وفي حالة الإختبارات التحصيلية ، إنَّ طريقة ألفا تعطي الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الإختبارات فإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة فهذا يدل بالفعل على ثبات الإختبار، أما إذا كانت منخفضة فربما يدل على أن الثبات يمكن أن تكون قيمته أكبر من ذلك بإستعمال الطرق الأخرى (موسى النبهان ، 2004 ، ص 248) .

2-1-4-2-4-2 طريقة التجزئة النصفية:

يعد أسلوب التجزئة النصفية من أكثر طرق الثبات إستعمالاً في إختبارات الورقة والقلم ، وتتلخص إجراءات هذه الطريقة في تقسيم الإختبار على نصفين متكافئين بحيث يتضمن القسم الأول الفقرات ذات الأرقام الفردية ، ويتضمن القسم الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية ، إن الثبات بين نصفي الإختبار يتضمن الارتباط بين درجات نصف الإختبار مع درجات النصف الآخر (محمد صبحي ، 2004 ، ص 150) ، ، وبإستعمال معادلة سبيرمان تم استخراج معامل الثبات الكلي للمقياسين ، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمعامل الثبات في مقياسي التغيير التنظيمي والتكيف البيئي

ت	المقياس	ألفا كرونباخ	الارتباط بين نصفي الإختبار	الارتباط الكلي
1	التغيير التنظيمي	0,925	0,911	0,953
2	التكيف البيئي	0,937	0,934	0,965

وقد اعتمد المقياسين على مفتاح تصحيح ليكرت وبيدائل إجابة مندرجة بالدرجات وكما هو مبين في

الجدولين (3) و(4) :

جدول (3) بدائل الإجابة ودرجة كل بديل لعبارات مقياس التغيير التنظيمي

ت	بدائل الإجابة	درجة العبارات
1	اتفق دائماً	5
2	اتفق غالباً	4
3	اتفق أحياناً	3
4	اتفق نادراً	2
5	لا اتفق	1

جدول (4) بدائل الإجابة ودرجة كل بديل لعبارات مقياس التكيف البيئي

ت	بدائل الإجابة	درجة العبارات
1	دائماً	4
2	أحياناً	3
3	نادراً	2
4	ابداً	1

وإن أعلى درجة يحصل عليها المستجيب في مقياس التغيير التنظيمي هي (160) وأقل درجة يحصل عليها هي (32) ولمقياس التكيف البيئي فإن أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (252) وأقل درجة يحصل عليها هي (63) ، وتم إعادة توزيع العبارات بشكل عشوائي منتظم لتكون جاهزة للتطبيق على عينة التطبيق، الجدولين (5) و(6) يبينان ذلك :

جدول (5) التوزيع العشوائي المنتظم لعبارات مقياس التغيير التنظيمي بصورته النهائية

ت	الأبعاد	نسب العبارات حسب التوزيع العشوائي
1	الرؤية المستقبلية	1 ، 5 ، 9 ، 13 ، 17 ، 21 ، 25 ، 29
2	التغيير في المهام	2 ، 6 ، 10 ، 14 ، 18 ، 22 ، 26 ، 30
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	3 ، 7 ، 11 ، 15 ، 19 ، 23 ، 27 ، 31
4	التغيير التكنولوجي	4 ، 8 ، 12 ، 16 ، 20 ، 24 ، 28 ، 32

جدول (6) التوزيع العشوائي المنتظم لعبارات مقياس التكيف البيئي بصورته النهائية

ت	الأبعاد	نسب العبارات حسب التوزيع العشوائي
1	تحقق أهداف النادي	1 ، 11 ، 21 ، 31 ، 41 ، 51
2	علاقة النادي بالبيئة الخارجية	2 ، 12 ، 22 - 32 ، 42 ، 52
3	الثقافة التنظيمية للنادي	3 ، 13 ، 23 ، 33 ، 43 ، 53
4	فاعلية النادي	4 ، 14 ، 24 ، 34 ، 44 ، 54
5	مرونة النادي واستجابته للتغيير	5 ، 15 ، 25 ، 35 ، 45 ، 55 ، 61
6	سلوك أعضاء النادي	6 ، 16 ، 26 ، 36 ، 46 ، 56
7	وامتلاك النادي تقنيات وأجهزة متطورة	7 ، 17 ، 27 ، 37 ، 47 ، 57
8	والموقع الجغرافي للنادي	8 ، 18 ، 28 ، 38 ، 48 ، 58 ، 62
9	إدارة الموارد البشرية	9 ، 19 ، 29 ، 39 ، 49 ، 59
10	إدارة الموارد المالية للنادي	10 ، 20 ، 30 ، 40 ، 50 ، 60 ، 63

2-5 التطبيق النهائي للمقياسين :

تم تطبيق مقياسي (التغيير التنظيمي والتكيف البيئي) على عينة التطبيق والبالغ عددهم (77 عضواً من أعضاء الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد وللمدة من (20 / 7 / 2024) ولغاية (5 / 8 / 2024) إذ قام الباحث بتوزيع الإستمارات أعضاء تلك الأندية وتم شرح طريقة الإجابة على كل مقياس وذلك بإختيار بديل من البدائل المقياسين التي تحدد الإجابة عن العبارة الواحدة ، إذ تم التأكيد عليهم بالإجابة عن جميع العبارات بدقة وعدم ترك أية عبارة من دون إجابة وعدم الإختيار لأكثر من بديل ، إذ تكون الإجابة عن إستمارة كل مقياس نفسه ثم تجمع الإستمارات منهم .

2-6 الوسائل الإحصائية

- استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المتمثلة بالحقيبة الإحصائية (Spss)

3- عرض النتائج ومناقشتها:

سيقوم الباحث بالتحقق من فرضيات البحث وكما يأتي :

1-3 الفرضية الاولى: تمتلك إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد مستواً جيداً من التغيير

التنظيمي والتكيف البيئي.

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للأهمية النسبية والمستويات لمقاييس (التغيير التنظيمي والتكيف البيئي) في الأندية الرياضية المؤسساتية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
التغيير التنظيمي	110.38	.1180	68% .98	متوسط
التكيف البيئي	197.76	.3890	62.78%	متوسط

يبين الجدول (7) أن متغير التغيير التنظيمي لدى إدارات الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة

بغداد جاء بمستوى (متوسط) للأهمية النسبية بلغت (68.98%) ، وبمستوى (متوسط) للتكيف البيئي بنسبة بلغت (62.78%) ، وهذين النتيجتين لا تتفقان مع فرضية البحث والتي افترضت امتلاك إدارات وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد مستواً جيداً من التغيير التنظيمي والتكيف البيئي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ادارات تلك الاندية تمتلك مستوى متباين من اعتمادها لنتائج البحوث والدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات التغيير والتي تمكنها من التنبؤ بالمعوقات المحتملة لتبني اسس التغيير وادارتها للتعامل الامثل مع تحدياتها المستقبلية ، وكذلك مستوى تبنيها للمبادرات التطويرية المعززة لعمليات ادارة التغيير التنظيمي ، ومدى 4درتها على وضع اهداف تمكنها من تحقيقها من جراء عملية التغيير التنظيمي وبما يتوافق من مع الاسس الابداعية وفق افكارها التجديدية وحجم توفيرها الفرص التدريبية لاعضاء هيئاتها الادارية ، وكذلك اظهرت النتائج بان تلك الادارات تسعى وبمستوى متفاوت الى التخفيف من حدة الصراع من خلال تعزيز المشاركة بإبداء الآراء وتعزيز العمل المشترك المقترن بالقيادة المركزية المستند على الخريطة التنظيمية للنادي وبما يتلائم مع التغيير للوصول الى الاهداف المنشودة التي يسعى اليها النادي وحسب بيئة كل نادي وموارده المادية والبشرية ، وكذلك اظهرت النتائج بان هذه الاندية تهيئ بمستوى متوسط نظام إتصالات فعال بين مستوياتها الادارية العاملة في النادي للتنسيق بين الاعمال التي تؤديها اللجان الادارية والميدانية لتطوير اساليب العمل الادارية والميدانية في هذه الاندية ، وتتبنى مستوى متوسط من الاستراتيجيات الممنهجة والتي تمكنها من مواكبة تكنولوجيا التغيير وفق التطورات المتسارعة في الاسس الادارية والتنظيمية المستندة على تقانة المعلومات وخطط التغيير التي تتبناها سواء كانت جزئية او كلية وفق متطلبات العمل والخطط المستقبلية لها .

وهذا ما أكد عليه (Beer , 2009,p518) بكون التغيير عملية شاملة ومهمة في نجاح المؤسسات وديموتها بأنواعها المختلفة سواءً كان التغيير كلياً أو جزئياً لكونها من المرتكزات الأساسية لإستمرارية المؤسسات ونمو أنشطتها ، ومن أجل تعديل هيكليتها وأنظمتها وسياستها وسلوكها بهدف تحقيق النتائج المطلوبة .

واما بخصوص متغير التكيف البيئي فيعزو الباحث نتائجها الى سعي هذه الاندية بمستوى متوسط الى ان تتطابق وتنسجم اهدافها مع تطلعات مؤسساتها الراحية وجماهيرها الرياضية وفق خططها واهدافها المستقبلية والت تسعى بان تكون متوافقة ومتوازنة مع مواردها المادية والمعنوية والمتغيرات التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية ، وظهرت نتائج هذا المتغير بان ادارات هذه الاندية حرصت على عقد اللقاءات الدورية المؤكدة على مناقشة الجوانب التطويرية والمعززة لتبني اسس ادارة التغيير للوصول الى درجة التكيف فيها وبمستوى متباين وفق البيئة المحلية لها والتي تنمي شعورا بالاستقلالية وتحقيق الذات لكل اعضاءها وفق ثقافتها التنظيمية والمتلائم مع احتياجاتها البيئية ، وكذلك سعيها الى اعتماد الانشطة والفعاليات الجديدة في خططها بما يحقق مستوى جيد من التوافق الواقعي بين مستوى الطموح والامكانات الحقيقية لها والمتطلبات التي يجب توافرها لانتهاج الأسلوب الأمثل والمتلائم لها لاجداث عمليات التغيير التنظيمية والية ادارتها وبما يقلل من مستوى مقاومتها وتأكيدا على السلوك الإداري والتنظيمي المنضبط مما يعزز من تشخيصها للانحرافات وتحديد مسبباتها والسعي لتلافيها وفق برامج مدروسة ومخطط لها معززة لمستوى تفاعل وتكيف أعضاء هيئاتها الإدارية العاملة مع إدارتها وسلوكياتهم القيادية والادارية من اجل الوصول الى توافق ائزان بيئي للانسجام والتواصل ومواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة والتكيف معها .

اذ يؤكد (محمد ، 2003 ، ص 134) ان المتابعة المستمرة وتقويم نتائج العمل يحدث تكيفاً أفضل من خلال ما يحدثه من إنفتاح في العلاقات والاتصالات وزيادة في التحفيز وتفعيل بقية العناصر بما يجعلها الأكثر إستقطاباً واستشعاراً لما قد يحدث لأي مظهر من مظاهر التغيير وبما يحقق الانسجام والتفاعل ومن ثم حصول التكيف البيئي بصورة أفضل في ضوء ميولهم ورغباتهم ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم والعمل على الموائمة بين سلوك القيادات وسلوك الأعضاء بما يحقق التوازن الأخلاقي والاجتماعي لكلا الطرفين وتمني إنتمائهم المهني ويعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف والنمو والتطور باستمرار .

2-3 اختبار فرضية الدراسة الثانية: وبالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي والمبينة في الجدول (8) والتي تشير إلى (وجود تأثير معنوي لأبعاد التغيير التنظيمي في التكيف البيئي) .

الجدول (8) اختبار تأثير التغيير التنظيمي في التكيف البيئي

قرار الباحث	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل R ² التحديد	معامل الارتباط R	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	المحسوبة					
			1.661				الثابت
قبول الفرضية	0.000	3.837	0.907	9.208	0.568	0.754	التغيير التنظيمي
						77	N
						76	d.f

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج (SPSS:24).

يتضح من الجدول (12) إن معامل التحديد للتغيير التنظيمي في تفسير التكيف البيئي قد بلغ (0.568)، وهذا يعني إن التغيير التنظيمي تفسر ما نسبته (57%) تقريبا فقط من التغيير الحاصل في مستوى التكيف البيئي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (43%) فهي ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج ، وان النموذج معنوي وصالح للتحليل حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.208) وبمستوى معنوية (0.000) التي هي أقل من قيمة (sig) والبالغة (0.05) فضلا عن ذلك وحسب معامل الميل (B) فقد بلغ (0.907) وهو تأثير معنوي حسب قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.837) وعند مستوى معنوية (0.000) .

ويعزو الباحث ذلك الى أن مستوى التكيف البيئي في الأندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد ترجع بنسب معينة الى ما تسعى ادارات تلك الاندية لتوفيره من متطلبات الدعم الاداري لتبني أسس التغيير التنظيمي الممنهج والمدرّوس وآلية ادارته للوصول بالعاملين فيها الى الشعور بقيمتهم المهنية وعمق انتمائهم البيئي ومستوى تكيفهم معها من خلال تفعيل نظام إتصال فعال بين الإدارة والعاملين تمكنها من التنبؤ بمعوقات العمل الإداري والتنظيمي والميداني وكيفية وضع الحلول الأنوية والمستقبلية لمواجهتها بمنهج إداري مرن ومنفتح ومتقبل للاراء والأفكار التجديدية والتي تساهم في تعزيز عمليات التغيير التنظيمي وتقلل من مقاومتها وكذلك الحد من حدة الصراع بين أعضاء هيئاتها الإدارية من خلال تنسيق جميع المهام بينهم والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم والتي تعزز انتمائهم لانديتهم وتحفز فاعليتهم وكفاءتهم لتطوير أساليب العمل فيها والتي تنسجم مع الأهداف الإنسانية والاجتماعية والذي تمثل جوهر العمل الإداري والرياضي في تلك الأندية ومؤسساتها الداعمة لها المنبثقة من التزامها بالمرتكزات المعرفية والعلمية كأساس عمل ثابتة في عملها ونشاطها ومتقبلة لتعديلها من أجل تحقيق الانسجام والتوافق مع المتطلبات البيئية المحيطة بها والتكيف معها من خلال المتابعة الإدارية والميدانية المستمرة لتلك المهام والوظائف التي تقوم بها اللجان العاملة في

تلك الاندية والتي تمكنها من اعتماد التغييرات السريعة في جوانب العمل والتي تتطلب التغيير بأسلوب التدرج بعيداً عن الاهواء والرغبات الشخصية لاداراتها ، والتي يتحتم عليها اعتبار أعضاء هيئاتها الإدارية والعاملين لديها من مدربين ولاعبين واداريين محور نجاحها وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتنتمي مستوى استقرارهم وشعورهم بذاتهم وبالتالي ترفع من مستوى تكيفهم في بيئة تلك الاندية .

ويرى (ميثم حبيب، 2024، ص 1053) ان الاسباب الرئيسية في زعزعة لاستقرار الوظيفي للعاملين هو انهم ليس هنالك اجتماعية او علاقة عمل بين العاملين مع بعضهم البعض مما يولد نوع من عدم إدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار ومما يؤثر بشكل مباشر على اداء العاملين داخل مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية.

ويذكر (جمال ، 2015 ، ص 15) بان التغيير هي " عملية مدروسة ومخططة لها لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء ، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها ، وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز ، وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى. " .
ولتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 1.661 - 0.907X_1 \dots\dots\dots (1)$$

4 الاستنتاجات والتوصيات :

1-4 الاستنتاجات :

- 1- يتمتع ادارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد بمستوى متوسط من التغيير التنظيمي والتكيف البيئي .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين ادارة التغيير التنظيمي والتكيف البيئي لدى ادارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد
- 3- هناك تفاوت في مستوى تبني خطط التغيير التنظيمي من قبل ادارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد والذي ينعكس على مستوى التكيف البيئي في تلك الاندية .
- 4- إن التكيف البيئي يتعزز في الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد من خلال إعتداد أبعاد التغيير التنظيمي والذي ينعكس إيجاباً على ميزة هذه الاندية التنافسية .

- 5- برامج التدريب والتطوير التي تعتمد عليها إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد لرفع مهارات العاملين الابداعية ومستوى ثقافتهم التنظيمية لا تلبى طموحهم ورغباتهم ولا تواكب المتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية بشكل مرض لدى أعضاء هيئاتها الادارية .
- 6- وجود تباين في مستوى المبادرات التطويرية والتي تعزز من عمليات ادارة التغيير التنظيمي في الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد .
- 7- تسعى إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد للتخفيف من حدة الصراع بين اعضائها من خلال تعزيز المشاركة بابداء الاراء وتعزيز العمل المشترك المقترن بالقيادة المركزية .
- 8- تباين مستوى اعتماد الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد نظام إتصالات فعال بين مستوياتها الادارية العاملة في النادي ، للتنسيق بين الاعمال التي تؤديها اللجان الادارية والميدانية لتطوير اساليب العمل الادارية والميدانية في هذه الاندية .
- 9- مستوى اعتماد الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد استراتيجيات ممنهجة لمواكبة تكنولوجيا التغيير المستندة على تقانة المعلومات غير ملبية لطموح بيئتها .

2-4 التوصيات :

- في ضوء ما توصل إليه الباحث من استنتاجات ، صاغ التوصيات الآتية :
- 1- العمل على تمكين العاملين في الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد من رفع مستوى التكيف البيئي وابعاده لتحسين مستوى ودرجة الولاء الوظيفي لديهم .
 - 2- زيادة اهتمام إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد بدعم الخطط الممنهجة لتنمية مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين لديها وتعزيزها بدعم مؤسساتها الراعية لها .
 - 3- تبني برامج تدريبية وتأهيلية وتطويرية لكل العاملين في إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد وحسب تخصصهم لتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم الإدارية والتنظيمية لقيادة خطط التغيير.
 - 4- حث إدارات الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد على الاستثمار الامثل لمواردها وإمكانياتها وقدراتها المادية والتقنية لتعزيز ابعاد التكيف البيئي لدى العاملين لديها .
 - 5- السعي لتحسين الية تنفيذ خطط التغيير التنظيمي وادارتها بالشكل المدروس لتكون مقبولة لدى جميع اعضائها وتقليل درجة مقاومتها .
 - 6- اعتماد ادارة التغيير كعامل رئيس في تطوير اليات العمل الاداري والتنظيمي وتوزيع المسؤوليات والمهام وفق مبدأ التخصص لتنمي مستوى التكيف في الاندية الرياضية المؤسساتية في محافظة بغداد.

- 7- استقطاب اصحاب الخبرات والكفاءات الإدارية وفق متطلبات وتطلعات تلك الاندية وبما ينسجم مع توجهات مؤسساتها الراحية لها .
- 8- زج الملاكات الإدارية والتدريبية في دورات تطويرية وبشكل دوري من اجل التعريف بأهمية التغيير التنظيمي وآلية ادارته ودوره في رفع فاعلية وكفاءة العاملين ودرجة تكيفهم البيئي المنسجم مع المتغيرات التقنية .
- 9- التركيز على اعتماد برامج لتحفيز أعضاء النادي مع التركيز على إيجاد علاقات بين الأعضاء أساسها الحيادية والتعاون والانسجام .

المصادر العربية والأجنبية :

- أحمد ماهر؛ السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات ، ط7 : (القاهرة ، الدار الجامعية ، 2000) .
- جمال عبدالله محمد ؛ ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط1: (عمان ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، 2015) .
- حيدر محمد مصلح وآخرون ؛ المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة : (العراق ، مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2021) .
- علي حسين هاشم الزامل؛ بناء تقنين المقاييس النفسية : (بغداد، دار الكتب والوثائق، 2017) .
- محمد ذاكر سالم ؛ تأثير المناخ التنظيمي في التكيف البيئي لدى أندية المنطقة الشمالية من العراق : (أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل / كلية التربية الرياضية ، 2005) .
- محمد صبحي حسنين؛ القياس والتقويم في التربية البدنية وعلوم الرياضة ، ط6 : (القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، 2004) .
- محمد قاسم القريوتي ؛ السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي : (عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003) .
- موسى النبهان؛ أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، ط1: (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004) .
- ميثم حبيب خضير. (2024). إدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار للعاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظرهم. مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 1(5)، 1048-1054.
<https://doi.org/10.62540/mjss.Conf2024.05.556>
- (Hasan Ali Mohaisen. (2024). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات المهنية لمدرء المؤسسات الرياضية. مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 6(1)، 69-87.
<https://doi.org/10.62540/mjss.2024.06.01.06>
- Beer, Michael, (2009) Sustain Organizational Performance Through Continuous Learning, Change and Realignment, Locke, Edwin A., Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd, Publication.
- Mott ,paule.(2001)The Characteristic of Effective Organizations, N.Y.,Harp &Row Publishing ..

الملحق (1) مقياس التغيير التنظيمي

أولا	الرؤية المستقبلية
إدارة نادينا	
1	تقدر احتياجاتها عند احداث التغيير
2	تستعين بنتائج البحوث والدراسات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير
3	تتنبأ بالمعوقات المحتملة عند التغيير
4	تمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية
5	تحفز العاملين لديها على المساهمة بالانجاز نحو التغيير
6	تراعي المرونة في التخطيط للتغيير
7	تشجع الروح التنافسية لاحداث التغيير في النادي
8	تبنى المبادرات التطويرية والتي تساهم بالتغيير
ثانياً	
إدارة نادينا	
1	تضع اهدافاً يمكن تحقيقها من جراء التغيير
2	تشجع الأفكار التجديدية الي تسهم في تنمية أسس الابداع نحو التغيير
3	توفر الفرص التدريبية لاجراءها للقيام بالتغيير
4	تحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق اهداف التغيير
5	تتفهم أسباب مقاومة التغيير عند بعض الأعضاء
6	تخفف من حدة الصراع بين الأعضاء بسبب التغيير
7	تعمل على تقديم الحوافز المعنوية للمساهمين في التغيير
8	تمتلك القدرة على تفعيل التغيير
ثالثاً	
إدارة نادينا	
1	تعد الخريطة التنظيمية للنادي بما يتلائم مع التغيير
2	تجري تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيير المنشود
3	تمتلك القدرة على قيادة الأعضاء نحو التغيير
4	تهيئ نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية العاملة في النادي لتحقيق النجاح
5	تستثمر خبرة العاملين في النادي الانجاح عملية التغيير
6	تستمع الى اقتراحات العاملين في النادي عند وضع خطط التغيير
7	تنسق بين الاعمال التي تؤديها اللجان المعتمدة في النادي
8	تعمل باستمرار على تطوير أساليب العمل في النادي
رابعاً	
إدارة نادينا	
1	تحدد استراتيجية ممنهجة لمواكبة تكنولوجيا التغيير
2	تتابع معطيات التطور في الميدان الرياضي في العالم
3	تراعي التطور العالمي في التقنيات الحديثة
4	تشجع العاملين في النادي على المشاركة في الدورات التدريبية بتقانة المعلومات
5	تؤكد على استعمال التقنيات الحديثة في العمل الإداري والتدريبي .
6	تعمل على توفير المستلزمات التقنية للعاملين لديها
7	تقيم أداء العاملين لديها وفق أسس علمية موضوعية
8	تقدر الاحتياج الى التقنيات الحديثة في النادي

الملحق (2) التكيف البيئي

أولا	تحقق أهداف النادي
إدارة نادينا	
1	تحرص على نشر الأهداف المتحققة في كونها تزيد من مصداقية عمل النادي
2	تعمل على دمج أهدافها مع أهداف الأعضاء من أجل تحقيق التواصل والتنسيق الانسجام بينهما
3	تهتم بإعداد البرامج والأهداف التي تركز أساسا على الفرد الذي يمثل جوهر العملية الرياضية
4	تسعى إلى وضع أهداف مستقبلية تحقق التطور والتقدم في العمل الرياضي أو الإداري في النادي
5	تراعي وضع الأهداف الإنسانية والاجتماعية ضمن سير عملها الأساسي
6	تؤكد على أن تكون أهدافها منسجمة مع تطورات جماهير النادي والمجتمع
ثانياً	علاقة النادي بالبيئة الخارجية
إدارة نادينا	
1	تحرص على مواكبة التغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية والعمل على التكيف مع هذه التغيرات
2	تراعي النظم الاجتماعية والتي تخدم البيئة عند وضع برامجها من حيث الميول والاتجاهات
3	تحاول اقتباس بعض الخبرات والتجارب الموجودة في البيئة الخارجية.
4	تعالج المشكلات في إطار القيم والتقاليد التربوية الصحيحة
5	تسعى بان تكون موقفاً مقبولاً من داخل النادي وخارجه من خلال ما تملكه من قاعدة معرفية وإدارية
6	تؤكد إدارة النادي على أحداث توازن بين متطلبات العمل الرياضي داخل النادي والبيئة المحيطة به
ثالثاً	الثقافة التنظيمية للنادي
إدارة نادينا	
1	تؤكد على الجوانب المعرفية والعلمية كأساس ثابت في عملها ونشاطها
2	تمنح أعضائها شعوراً بالاستقلالية وتحقيق الذات.
3	يرسي تقليداً خاصة به يلتزم بها إدارياً ويحاول تطبيقها على أعضائه مثل احترام الوقت والالتزام به
4	تعقد مع الأعضاء بصورة دورية لقاءات لتوضيح كثير من المضامين الثقافية والاجتماعية
5	تشجع استخدام مصطلحات مشتركة بين أعضاء النادي .
6	تتولى تعريف الأعضاء الجدد بثقافة وقيم النادي لضمان الأداء الأمثل
رابعاً	فاعلية النادي
إدارة نادينا	
1	تؤمن بضرورة وجود النادي استجابة لاحتياجات البيئة
2	تحرص على تعديل أنشطتها واستيعاب أنشطته جديدة من أجل تحقيق الانسجام مع المتطلبات البيئية
3	تنظم عدداً من اللقاءات الودية مع أندية ومؤسسات من مستويات مختلفة لزيادة شعبية النادي
4	تعنى بتحقيق المشاركة في البطولات والمهرجانات الرياضية بغض النظر عن النتائج المتحققة
5	تؤكد على النشاطات المختلفة برغم قلة المقبلين عليها.
6	تعلن نتائج تقوم أدائها بشكل حقيقي لجمهور النادي بقصد إيجاد حالة من التفاعل الواقعي
خامساً	مرونة النادي واستجابته للتغير
إدارة نادينا	
1	تحدث تغييرات سريعة وأساسية في جوانب العمل الذي تتطلب التغيير.
2	تتبع الأسلوب التدريجي لأحداث التغيير في عمل النادي.
3	تراعي جوانب التغيير الاجتماعية والتربوية والميول والاتجاهات عند إحداث التغيير
4	تؤكد على مشاركة الأعضاء في عمليات التغيير لضمان تحقيق الانسجام والنجاح لما تريد الوصول إليه
5	تتابع عمليات التغيير وتقيس درجات التحقق وتشخص مواضع القوة والضعف
6	تجري عمليات التغيير بعد محاولات من الضغط الخارجي أو الداخلي عليها
7	تهدف في عمليات التغيير المصلحة العامة للنادي بعيداً عن الأهواء والرغبات الشخصية
سادساً	سلوك أعضاء النادي
إدارة نادينا	

1	تؤكد على السلوك المنضبط داخل النادي وخارجه
2	تحاسب على سوء السلوك بشده وبدون تهاون
3	تحل المشاكل السلوكية داخل النادي وضمن الإطار التربوي الصحيح
4	تواجه السلوك المنحرف بطريقه المواجهة والحل المباشر
5	تختار مدربي وأداري النادي من ذوي السلوك المنضبط والسمعة الحسنة
6	تتعرف على الانحرافات وتشخصها وأسبابها وتعمل على تلافيتها والوقاية منها أو علاجها
سابعا	امتلاك النادي تقنيات وأجهزة متطورة
إدارة نادينا	
1	تحرص على امتلاك تقنيات وأجهزة متطورة وبما يسد الحاجة بأقل تقدير .
2	تعمل على أن تحقق ألا جهزه المتوفرة كحالة من الالتزام والترابط لأعضاء النادي
3	تضع تعليمات تنظيميه لاستخدام ألا جهزه والأدوات لتحقيق الفائدة المثلى لكل الأعضاء
4	تحرص على إشراك اغلب الأعضاء باستخدام الأجهزة بشكل متساوي ومتوازن وفق جداول محددة
5	تعمل على إيجاد قاعات ومواقع للحاسبات والانترنت وتحقيق الاستفادة منها
6	تهتم بإيجاد أجهزه ألعاب متطورة لإشباع هوايات الأعضاء بفئاتهم المختلفة وتحقيق دخلا" ماديا للنادي
ثامنا	الموقع الجغرافي للنادي
إدارة نادينا	
1	يستفاد من موقع النادي في إسناده رياضيا و جماهيريا
2	يشكل دافعا في حضور بعض من الأعضاء لأداء واجبا تهم
3	تعمل من اجل تنويع مواقعها وملاعبها لتغطيه أنشطتها في المناطق المختلفة
4	يقف موقع النادي عائقا أمام تحقيق التوسع في ألا نشطه وتنوعها
5	يمثل موقع النادي الرئيسي واجهه النادي وبذلك تعمل إدارة النادي على إبرازه بالمظهر اللائق
6	يستفاد من المنشآت بشكل امثل في المواقع الأكثر إقبالا"
7	يتوفر في موقع النادي ملاعب جيدة لممارسة الألعاب الأساسية
تاسعا	إدارة الموارد البشرية
إدارة نادينا	
1	تعد أعضاءها محور العمل وثروة النادي من خلال العناية بهم والحرص على بقائهم وجذبهم
2	تحرص على تخصيص طبيب أو معالج خلال الدورات التدريبية إن المباريات
3	تضع كل عضو في مكانه الصحيح وفق إمكانياته وقدراته
4	تطور كفاءة أعضائها من خلال الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي الذي تقدمه لهم
5	تعد المطالبة بحقوق أعضائها من صميم عملها
6	تستفاد من أعضائها السابقين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال عملها
عاشرا	إدارة الموارد المالية للنادي
إدارة نادينا	
1	تمول عملها الاداري ونشاطاته من تمويلها الذاتي
2	تصرف مستحقات أعضاء النادي بالأوقات المقررة والمحددة مسبقا
3	تضع الخطط الخاصة بالنشاطات وفقا للميزانية المعلنة فقط
4	تسعى إلى إيجاد إيرادات وتخصيصات جديدة والاستثمار الأمثل للقاعات والملاعب الخاصة بالنادي
5	تحقق توسعا كيميا ونوعيا عند حدوث زيادة بالموارد المادية
6	تولي جميع الفرق اهتماما متوازنا من ناحية التخصيص المالي
7	تحرص على أن تكون جوانب الصرف المادي واضحة ومفهومة للأعضاء وتحقق تطابقا مع الأهداف المحددة