

استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

أ.م.د. / بدر بن احمد بن محمد فلاته

أستاذ مساعد دكتور بقسم التربية البدنية

كلية التربية - جامعة أم القرى

Doi: 10.21608/jsbsh.2023.238360.2543

المقدمة:

أن التغيير هو أحد سمات الحياة، فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بدون أن يتغير من لحظة وجوده بالحياة إلى ان يتوفاه الله - عز وجل - يتغير الانسان بمراحل مختلفة وكذلك في العمل لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في البقاء والتنافسية دون أن تغير من استراتيجيات العمل والإدارة الناجحة هي التي تعتمد على استراتيجيات تساهم في بقاء المؤسسة وتمييزها، واستخدام إدارة التغيير بات من المتطلبات الضرورية للوصول إلى التنافسية العالمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

فالتغيير هو انتقال موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة علي حل المشاكل (Luscher et al.,2008: 492) وإدارة التغيير هي عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم، وقدراتهم - وتغيير في اتجاهاتهم نحو الافضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر. (ظافر، ٢٠١٩) أما استراتيجيات إدارة التغيير هي خطة متكاملة متعلقة بمختلف نشاطات المنظمة المرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف، ومن أهم هذه الاستراتيجيات، استراتيجية التعليم والاتصال - استراتيجية المشاركة والتمكين - إستراتيجية التفاوض - إستراتيجية القوة والإكراه (عرفة، ٢٠١٢، ص ١٤)

مشكلة البحث:

تعد الذاكرة التنظيمية هي صنعة التعلم والخبرة الذي يحدث في المنظمة نتيجة ممارسة الأنشطة المختلفة نتيجة ممارسة القواعد والنظم التي تضعها المؤسسة من خلال ما يتوفر لديها من امكانات مادية وبشرية ونظم إدارية وتقاليدي تضع كل هذه الخبرات في نظم وأطر تحتفظ بها المؤسسة (البغدادي ، ٢٠١١ ص ١٩١)

وتساعد الذاكرة التنظيمية في تسهيل العمل من خلال توفير الطرق المعيارية والنظم الدقيقة في عمليات التنفيذ خاصة إذا تم ربطها بالأهداف المطلوب تحقيقها وتحليل الواقع بشكل دقيق، فالوسائل

والأدوات التكنولوجية أصبحت لا تكفي لتجميع المعرفة في مخازن الذاكرة، بل تعتمد على العلاقات بين الافراد للحصول على المعلومة والخبرات السابقة للأفراد وتحليلها من هلال الحلول التكنولوجية (Abdul Rahman, et al, 2006).

وتتشكل الذاكرة التنظيمية لأي مؤسسة من خلال المعرفة التي يمكن اكتسابها والوصول إليها ومراجعتها حتى توجه لصالح المؤسسة والذاكرة التنظيمية لأي مؤسسة تتكون من عدة مكونات منها (الذاكرة التنظيمية التقنية - الذاكرة التنظيمية الادارية - الذاكرة التنظيمية الثقافية - الذاكرة التنظيمية التسويقية) (الساعدي، ٢٠١٣، ص ١٥٩ - ١٦٢) .

من خلال خبرة الباحث في مجال الادارة الرياضية ومن خلال التوجهات الحديثة في مجال الرياضة وما تحده استراتيجيات إدارة التغيير من تطوير وتحديث في العمل الإداري باي مؤسسة للوصول الى الاهداف المنشودة ومواكبة التطورات التي تحدث في العالم كما يمكن ان تحدث تطورات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي منها الاندية الرياضية لكي تتعايش مع التحديات التي تواجهها الاندية لكي تثبت وجودها عالميا وتغيير البيئة الداخلية للأندية لتواكب مع تطورات العصر الحديث ، وذلك كله يأتي من خلال الخبرات والميول والاتجاهات التنظيمية لدى العاملين بالأندية الرياضية او ما يسمى بالذاكرة التنظيمية ، و يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوقوف على اهم استراتيجيات ادارة التغيير ومدى تأثيرها بالذاكرة التنظيمية لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

الأهداف:

يهدف البحث إلى التعرف على: -

- ١- مستويات استراتيجيات إدارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- مستويات الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- مدى العلاقة بين واستراتيجيات إدارة التغير والذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

التساؤلات:

١. ما هي مستويات استراتيجيات إدارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هي مستويات الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما مدى العلاقة بين واستراتيجيات إدارة التغير والذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

إدارة التغيير:

يعرفها (ظافر ، ٢٠١٩) بأنها: عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو

استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم، وقدراتهم – وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر.
استراتيجيات إدارة التغيير:

هي خطة متكاملة مرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف، وتتأثر عملية اختبار نوع الاستراتيجية المطبقة بتشخيص المشاكل. هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تستعمل لتحقيق التغيير والوصول للهدف منها.
الذاكرة التنظيمية:

هي الوثائق التي تحدد مسار المنظمة وتاريخها حتى يمكن استخدامها في مختلف العمليات التنظيمية بالمنظمة للاسترشاد بها وتعد الإطار المرجعي لكافة أنشطة المنظمة وتعاملاتها. (الشافعي، واخرون، ٢٠٢٢)
إجراءات البحث:

منهج البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث ووفقاً لأهداف البحث وتساؤلاته فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (١٥٩) نادي رياضي وفقاً لوزارة الرياضة.

(<https://mos.gov.sa/ar/sport/sportclubs/Pages/default.aspx>)

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين المتمثلين في (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) بالأندية الرياضية بمكة والبالغ عددهم (١١) نادي رياضي وهم أندية (الوحدة، حراء، الأهلي، الاتحاد، عكاظ، وج، الانتصار، التسامح، منيف، الليث، القوس)، وبلغ تعداد عينة البحث (٣١٧) فرد بواقع (٢٩) فرد يمثل الإدارة العليا بنسبة ٩,١٥%، (٦٧) فرد يمثل الإدارة الوسطى بنسبة ٢١,١٤%، (٢٢١) فرد يمثلون الإدارة التنفيذية بنسبة ٦٩,٧٢%.

أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث:

تمثلت أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث على ما يلي:

١- استبيان استراتيجيات إدارة التغيير إعداد محمد سالم دبنون وآخرون (دبنون، واخرون ٢٠٢١) (مرفق ١)

٢- استبيان الذاكرة التنظيمية إعداد حسن أحمد الشافعي واخرون (الشافعي، واخرون ٢٠٢٢م).

(مرفق ١)

وقد قام الباحث بإعادة صياغة العبارات لتتنفق مع عينة البحث الحالية تمهيداً لعرضها على العينة الاستطلاعية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (٣٧) فرد يمثلون فئات عينة البحث وذلك في الفترة من 2023 /5/2 وحتى 2023/5/9م وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيانين المستخدمين قيد البحث.

المعاملات العلمية للاستبيانين المستخدمين قيد البحث:

- الصدق:

قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من صدق العبارة، ثم مجموع كل محور مع مجموع الاستبيان الكلي للتأكد من صدق المحاور، وذلك بعد تعديل الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٢) للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير ن = ٣٧

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
المحور الأول			المحور الثاني								
١	3.054	1.355	*0.737	١	3.189	1.270	*0.701	٢	3.730	1.056	*0.758
٢	2.703	1.271	*0.744	٢	2.919	1.171	*0.747	مج ٣	10.432	2.677	*0.663
٣	2.432	1.054	*0.562	٣	2.486	1.003	*0.644	المحور الرابع			
٤	3.568	1.285	*0.799	٤	3.730	1.177	*0.731	١	3.297	1.249	*0.651
٥	3.108	1.466	*0.831	مج ٢	12.324	3.272	*0.611	٢	2.378	0.911	*0.485
٦	3.459	1.105	*0.706	المحور الثالث				٣	3.162	1.284	*0.465
مج ١	18.324	5.561	*0.812	١	3.135	1.398	*0.685	مج ٤	8.838	1.853	*0.373
							مج	49.919	8.979		

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٢٥

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين عبارات استبيان استراتيجيات إدارة التغيير والمحور الذي تنتمي إليه العبارة مما يدل على صدق عبارات استبيان استراتيجيات إدارة التغيير، كما يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين محاور استبيان استراتيجيات إدارة التغيير والمجموع الكلي للاستبيان مما يدل على صدق محاور استبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان استراتيجيات الذاكرة التنظيمية ن = ٣٧

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
المحور الأول											
١	3.868	1.023	*0.594	١١	3.789	1.240	*0.468	١٥	3.947	0.948	0.056
٢	2.868	0.963	*0.684	١٢	2.868	0.968	*0.495	١٦	1.579	0.513	*0.331
٣	2.947	1.017	0.284	١٣	3.000	1.056	*0.439	١٧	1.974	0.872	*0.401
٤	4.237	0.750	*0.486	١٤	2.684	1.216	*0.340	١٨	2.053	0.722	*0.472
٥	2.974	0.427	*0.381	١٥	3.000	1.377	*0.340	١٩	2.026	0.551	0.190
٦	3.395	0.700	*0.374	١٦	2.947	1.218	*0.424	٢٠	1.763	0.787	*0.503
٧	3.079	0.492	*0.421	مج ٢	49.459	6.907	*0.740	٢١	4.237	0.912	*0.465
٨	3.895	1.052	*0.560	المحور الثالث				مج ٣	41.946	3.601	*0.371
٩	4.132	0.944	0.212	١	1.789	1.061	*0.393	المحور الرابع			
١٠	4.237	0.963	*0.359	٢	2.789	0.954	*0.444	١	1.579	0.580	0.030
مج ١	35.108	3.261	*0.520	٣	2.158	0.875	*0.571	٢	2.868	0.941	*0.496
المحور الثاني											
١	3.921	0.986	*0.371	٥	1.474	0.586	*0.335	٤	1.342	0.609	*0.485
٢	4.000	0.868	*0.456	٦	1.684	0.679	*0.487	٥	3.684	0.807	*0.520
٣	3.789	0.982	*0.419	٧	1.842	0.730	*0.345	٦	2.211	0.741	*0.539
٤	2.579	1.176	*0.342	٨	3.132	0.851	0.172	٧	3.789	0.794	*0.424
٥	3.921	0.980	*0.550	٩	1.684	0.758	*0.428	٨	3.132	0.716	*0.491
٦	2.579	1.003	*0.494	١٠	2.974	1.539	*0.461	٩	3.842	1.056	*0.446
٧	2.500	0.881	*0.358	١١	2.079	0.743	0.126	١٠	2.553	0.881	*0.398
٨	2.263	0.924	*0.344	١٢	1.474	0.488	*0.423	مج ٤	25.784	2.858	*0.377
٩	4.053	1.050	*0.408	١٣	2.474	0.913	*0.626	مج	152.297	7.962	

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٢٥.

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين عبارات استبيان الذاكرة التنظيمية والمحور الذي تنتمي إليه العبارة مما يدل على صدق عبارات استبيان الذاكرة التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباطية غير دالة إحصائياً بين العبارتين رقمي (٣ ، ٩) من المحور الأول " الذاكرة التنظيمية التقنية" ، والعبارات أرقام (٨ ، ١١ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢٠) من المحور الثالث "الذاكرة التنظيمية الثقافية" ، والعبارة رقم (١) من المحور الرابع " الذاكرة التنظيمية التسويقية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية مما يترتب عليه حذف تلك العبارات من استبيان الذاكرة التنظيمية في صورته النهائية. كما يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين محاور استبيان الذاكرة التنظيمية والمجموع الكلي للاستبيان مما يدل على صدق محاور استبيان الذاكرة التنظيمية.

- الثبات:

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

جدول (٣) ثبات استبيان استراتيجيات إدارة التغيير باستخدام معامل الفا كرونباخ ن = ٣٧

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ثبات الفا كرونباخ
١	استراتيجية التعليم والاتصال	18.324	5.561	*0.965
٢	استراتيجية المشاركة والتمكين	12.324	3.272	*0.863
٣	استراتيجية التفاوض والافئاع	10.432	2.677	*0.710
٤	استراتيجية القوة والاكراه	8.838	1.853	*0.879
	مجموع الاستبيان	49.919	8.979	*0.901

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٢٥.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٧١٠ : ٠,٩٦٥) مما يدل على

ثبات محاور واستبيان استراتيجيات إدارة التغيير باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (٤) ثبات استبيان الذاكرة التنظيمية باستخدام معامل الفا كرونباخ ن = ٣٧

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ثبات الفا كرونباخ
١	الذاكرة التنظيمية التقنية	28.351	3.033	*0.841
٢	الذاكرة التنظيمية الادارية	49.459	6.907	*0.652
٣	الذاكرة التنظيمية الثقافية	30.865	3.206	*0.749
٤	الذاكرة التنظيمية التسويقية	24.432	2.900	*0.862
	مجموع الاستبيان	133.108	7.622	*0.911

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٢٥.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٦٥٢ : ٠,٩١١) مما يدل على

ثبات محاور واستبيان الذاكرة التنظيمية باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- الصورة النهائية للاستبيانين المستخدمين قيد البحث مرفق (٣):

قام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبيانين المستخدمين قيد البحث بعد حذف العبارات التي

لم تحقق شروط المعاملات العلمية، وقد استخدم الباحث مقياس تقدير خماسي لاستجابات عينة البحث

وهو (دائماً = ٥ درجات، عادةً = ٤ درجات، أحياناً = ثلاث درجات، نادراً = درجتين، أبداً =

درجة).

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية للبحث في الفترة من ٢/٦/2023م وحتى

2023/6/27م.

- المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الألى باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وأستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون.
- معامل الفا كرونباخ.
- المتوسط المرجح.

ولتحديد درجة الممارسة المتحصل عليها من استجابات عينة البحث للاستبيانين المستخدمين قيد البحث، فقد اعتمد الباحث على النسب الترجيحية وفقاً للجدول التالي:

جدول (٥) النسب الترجيحية لاستجابات عينة البحث

م	المتوسط المرجح	الاستجابة	درجة الممارسة
١	١,٨٠ : ١,٠٠	أبداً	ضعيفة جداً
٢	٢,٦٠ : ١,٨١	نادراً	ضعيفة
٣	٣,٤٠ : ٢,٦١	أحياناً	متوسطة
٤	٤,٢٠ : ٣,٤١	عادةً	مرتفعة
٥	٥,٠٠ : ٤,٢١	دائماً	مرتفعة جداً

يشير الجدول إلى المتوسط المرجح والاستجابة ودرجة الممارسة التي تبناها الباحث لتحديد درجة الممارسة المتحصل عليها من استجابات عينة البحث على أدوات جمع البيانات المستخدمة قيد البحث.

عرض ومناقشة النتائج:

- عرض ومناقشة نتائج الهدف الأول:

جدول (٦) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الأول "استراتيجية التعليم والاتصال" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للمتوسط المرجح = ٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	2.965	1.269	متوسطة	الرابع
٢	القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	2.413	1.085	ضعيفة	الخامس
٣	عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	2.192	0.901	ضعيفة	السادس
٤	وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين	3.019	1.281	متوسطة	الثالث
٥	قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له	3.098	1.268	متوسطة	الأول
٦	شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير	3.038	1.059	متوسطة	الثاني
	مجموع المحور	2.788	0.781	متوسطة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الأول "استراتيجية التعليم والاتصال" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (٧) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الثاني "استراتيجية المشاركة والتمكين" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه	3.032	1.250	متوسطة	الثاني
٢	السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم	2.524	1.088	ضعيفة	الثالث
٣	توفير الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيق التغيير ومتابعته	2.262	0.922	ضعيفة	الرابع
٤	القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته	3.107	1.256	متوسطة	الأول
	مجموع المحور	2.731	0.829	متوسطة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الثاني "استراتيجية المشاركة والتمكين" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (٨) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الثالث "استراتيجية التفاوض والإقناع" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	مفاوضة الأفراد العاملين المقاومين للتغيير المتبني من قبل النادي لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها	3.063	1.229	متوسطة	الأول
٢	تقديم الحوافز للأفراد العاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير	2.817	1.091	متوسطة	الثاني
٣	إجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير	1.464	0.772	ضعيفة جداً	الثالث
	مجموع المحور	2.448	0.696	ضعيفة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الثالث "استراتيجية التفاوض والإقناع" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (٩) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الرابع "استراتيجية القوة والاكراه" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	توجيه الإنظار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	3.852	1.060	مرتفعة	الأول
٢	معاينة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلاً أو أي إجراء أضر ضدهم	3.483	1.150	مرتفعة	الثاني
٣	استخدام أساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	2.801	0.815	متوسطة	الثالث
	مجموع المحور	3.379	0.818	مرتفعة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الرابع "استراتيجية القوة والاكراه" لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (١٠) توصيف استجابات عينة البحث على استبيان استراتيجيات إدارة التغيير وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	استراتيجية التعليم والاتصال	2.788	0.781	متوسطة	الثاني
٢	استراتيجية المشاركة والتمكين	2.731	0.829	متوسطة	الثالث
٣	استراتيجية التفاوض والإقناع	2.448	0.696	ضعيفة	الرابع
٤	استراتيجية القوة والإكراه	3.379	0.818	مرتفعة	الأول
	مجموع الاستبيان	2.821	0.413	متوسطة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لمحاور ومجموع استبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

كما يتضح من الجدول أن ترتيب محاور استبيان استراتيجيات إدارة التغيير جاء وفقاً لما يلي:

- محور "استراتيجية القوة والإكراه" جاء في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٣,٣٧٩) بدرجة ممارسة مرتفعة.
- محور "استراتيجية التعليم والاتصال" جاء في الترتيب الثاني بمتوسط مرجح بلغ (٢,٧٨٨) بدرجة ممارسة مرتفعة.
- محور "استراتيجية المشاركة والتمكين" جاء في الترتيب الثالث بمتوسط مرجح بلغ (٢,٧٣١) بدرجة ممارسة مرتفعة.
- محور "استراتيجية التفاوض والإقناع" جاء في الترتيب الرابع بمتوسط مرجح بلغ (٢,٤٤٨) بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويرجع الباحث أن النتائج جاءت بهذا الترتيب حيث أن استراتيجيات القوة والإكراه هي فرض سياسة الأمر الواقع وفرض التغيير وقد يحدث هذا في بعض الأندية الرياضية عندما يكون هناك حتمية لهذا القرار ، كما يليها استراتيجية التعليم والاتصال حيث أنه يوجد اتصال دائم بين العاملين لهدم انجاز العمل ، كذلك يقوم المدير بالاتصال بالعاملين لتوجيههم بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المنشودة بالنادي ، كما جاءت استراتيجية المشاركة والتمكين بهذا الترتيب حيث أن المشاركة والتمكين قدرة الإدارة على التأثير في الموظفين وبث السلوكيات الجيدة والالتزام بالعمل واشتراك الموظفين في تحديد الأهداف المنشودة القريبة والبعيدة ، وتنفيذ الخطط المستقبلية .

كما يرى الباحث أن استراتيجيات التفاوض جاءت في المستوى الأخير حيث أن التفاوض يعني إعطاء الشيء قيمة لتقليل المقاومة لتنفيذ الأهداف المنشودة، وغالباً يكون التفاوض من خلال إعطاء مميزات أو مكافآت للعاملين لإنجاز الأعمال والوصول للأهداف، وغالباً لا تستخدم على نطاق واسع حيث يتم تكرار هذا الأسلوب من العاملين ويكون الوصول الى الأهداف مستقبلاً يتطلب المزيد من

المزايا.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من (دبنون، واحرون، ٢٠٢١) (ظافر، ٢٠١٩) (جمعة، ٢٠١٩) (النجار، واخرون، ٢٠١٨) (John Pisapia et al (2016) حيث توصلوا الى أهمية استخدام ادارة التغيير في المؤسسات المختلفة. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الاول للبحث والذي ينص على " ما هي مستويات استراتيجيات إدارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟ " .

- عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني:

جدول (١١) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الأول "الذاكرة التنظيمية التقنية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	يتوافر بالنادي ما يلي:				
١/١	تقارير تفصيلية عن إنجازات النادي	4.082	0.923	مرتفعة	الأول
١/٢	سجلات أداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالنادي	3.994	0.884	مرتفعة	الرابع
٣/١	تقارير دورية تحدد حالة الامكانات والمنشآت بالنادي	2.997	0.816	متوسطة	السادس
٤/١	تقارير نهائية شاملة عن مختلف الاعمال التي يقوم بها النادي	4.069	0.803	مرتفعة	الثاني
٥/١	معلومات واضحة لجميع العاملين لأداء مهامهم المختلفة	2.950	0.524	متوسطة	السابع
٢	تحفظ المعلومات بطريقة واضحة يمكن بسهولة الحصول عليها واسترجاعها في أي وقت	3.145	0.727	متوسطة	الخامس
٣	يمكن تداول المعلومات الادارية والفنية خلال المستويات الادارية المختلفة بالنادي	2.946	0.818	متوسطة	الثامن
٤	يعلن عن الأعمال التي ينظمها النادي قبل بدئها بفترة مناسبة	3.997	0.968	مرتفعة	الثالث
	مجموع المحور	3.522	0.391	مرتفع	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الأول "الذاكرة التنظيمية التقنية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية.

جدول (١٢) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الثاني "الذاكرة التنظيمية الإدارية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	تحفظ سجلات للعاملين بالنادي تختص ب:				
١/١	التقييم الدوري	3.984	0.994	مرتفعة	الثالث
٢/١	اعتماد المكافآت	4.003	0.850	مرتفعة	الأول

٣/١	اعتماد الخصومات	3.770	0.976	مرتفعة	السادس
٤/١	محاضر الاجتماع (الدورية - الطارئة)	2.953	1.149	متوسطة	الثامن
٥/١	محاضر إجراء التحقيق حول المخالفات والمخالفين	3.994	0.859	مرتفعة	الثاني
٦/١	محاضر الاستقالة	2.502	0.972	ضعيفة	الثاني عشر
٢	توجد خطط عمل موثقة ومعلنة على كافة المستويات الإدارية المختلفة بالنادي (اسبوعية - شهرية - سنوية)	2.379	0.907	ضعيفة	الرابع عشر
٣	يوجد بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل بالنادي لتحقيق كفاءة أداء العاملين	2.126	0.879	ضعيفة	السادس عشر
٤	يتوافر سجلات تختص بكافة الموازنات السنوية والمناقصات الخاصة بالنادي	3.890	1.049	مرتفعة	الرابع
٥	توثق كافة إجراءات العمل وخطواته بالنادي وتعلن على العاملين للاسترشاد بها	3.826	1.245	مرتفعة	الخامس
٦	يتوافر بالنادي دليل للعاملين يوضح ما يلي (الحقوق - الواجبات - السياسات - الإجراءات)	3.637	1.222	مرتفعة	السابع
٧	عمل تقارير حول مدى النجاح في تنفيذ الخطط والمشروعات الموضوعية في كافة النادي دورية على مدار: (كل شهر - سنويا)	2.675	0.922	متوسطة	العاشر
٨	تعلن التعديلات التي يتم إجرائها في سير العمل وتوضح الأسباب التي دعت إلى هذه التعديلات	2.726	1.061	متوسطة	التاسع
٩	تكتب تقارير مفصلة عن:				
١/٩	أزمات العمل.	2.445	1.095	ضعيفة	الثالث عشر
٢/٩	الأسباب.	2.155	1.041	ضعيفة	الخامس عشر
٣/٩	طرق معالجتها.	2.599	0.943	ضعيفة	الحادي عشر
	مجموع المحور	3.104	0.255	متوسطة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الثاني "الذاكرة التنظيمية الإدارية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية.

جدول (١٣) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الثالث "الذاكرة التنظيمية الثقافية" لاستبيان الذاكرة

التنظيمية وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	يوجد مساواة بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالنادي عند توزيع المهام	1.792	1.005	ضعيفة جداً	السادس
٢	يتوافر قدر مناسب من الحرية للعاملين في النادي في التعبير عن آرائهم	2.836	0.925	متوسطة	الثاني

٣	يتقبل العاملون ضغوط العمل المفاجئة من أجل مصلحة النادي	2.145	0.908	ضعيفة	الرابع
٤	ينظر مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الإدارية في النادي الى العنصر البشري على أنه من اهم الموارد	1.618	0.850	ضعيفة جداً	العاشر
٥	تدني مستوى اداء العاملين أمر غير مقبول بالنادي	1.366	0.582	ضعيفة جداً	الرابع عشر
٦	يسعى مديري الإدارات بمختلف مستوياتهم الإدارية بالنادي الى تشجيع وتدعيم الافكار الجديدة في مختلف المجالات وتدعمها	1.584	0.686	ضعيفة جداً	الحادي عشر
٧	وجود خطأ متكرر أو متعمد في الأداء أمر غير وارد بالنادي	1.672	0.728	ضعيفة جداً	التاسع
٨	يتعلم العاملون بالنادي من أخطائهم وأخطاء الآخرين	1.530	0.768	ضعيفة جداً	الثاني عشر
٩	تحدد المكافآت والحوافز وفقاً لأسس موضوعية تتسم بالشفافية والنزاهة	1.826	1.159	ضعيفة	الخامس
١٠	يوجد نظام عادل ومعلن للحوافز والمكافآت لجميع العاملون بالنادي	1.243	0.478	ضعيفة جداً	السادس عشر
١١	تأثير العلاقات الشخصية (الوساطة -المحاباة) على تقييم أداء العاملين أمر غير وارد بالنادي	2.281	0.902	متوسطة	الثالث
١٢	يسعى مديري الإدارات بمختلف المستويات الإدارية بالنادي الى تنظيم الدورات التدريبية للارتقاء بمستوى الأداء المهني للعاملين	1.315	0.528	ضعيفة جداً	الخامس عشر
١٣	يمنح مديري الإدارات المختلفة بالنادي للعاملين سلطات العمل في ضوء حجم العمل المنوط بهم	1.722	0.891	ضعيفة جداً	السابع
١٤	تتوافر إجراءات عادلة ومعلنة لمحاسبة ومساءلة جميع العاملين بالنادي	1.707	0.714	ضعيفة جداً	الثامن
١٥	تتسم توقيع الجزاءات على العاملين بالنادي ب				
١/١٥	العدالة	1.404	0.767	ضعيفة جداً	الثالث عشر
٢/١٥	الشفافية	3.855	0.935	مرتفعة	الأول
	مجموع المحور	1.868	0.182	ضعيفة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الثالث "الذاكرة التنظيمية الثقافية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية.

جدول (١٤) توصيف استجابات عينة البحث على المحور الرابع "الذاكرة التنظيمية التسويقية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	توجد تقارير تفصيلية بالنادي ل				
١/١	توضيح رغبات الاعضاء وتوقعاتهم من الخدمات المقدمة من النادي	2.372	1.106	ضعيفة	الخامس
٢/١	تقييم مردود الأنشطة التسويقية	1.659	0.872	ضعيفة جداً	الثامن
٣/١	المفاضلة بين عروض الرعاية لمختلف الفاعليات التي ينظمها النادي	1.517	0.704	ضعيفة جداً	التاسع
٤/١	دراسة عروض البث التلفزيوني للأنشطة بعناية فائقة من خلال خبراء متخصصون	3.196	1.042	متوسطة	الثاني
٥/١	تطرح العديد من العروض الجيدة والمنافسة لجذب الاستثمارات بالنادي	1.893	0.775	ضعيفة	السابع
٦/١	تتوافر دراسات دقيقة تهدف إلى قياس مردود الدعاية والاعلان لمختلف الخدمات والفاعليات التي ينظمها النادي	3.227	1.117	متوسطة	الأول
٢	توجد خطط مدروسة وموثوقة بالنادي للترويج عن الامكانيات:				
١/٢	المادية	2.571	0.898	ضعيفة	الرابع
٢/٢	البشرية	3.170	1.242	متوسطة	الثالث
٣/٢	المعلوماتية	2.088	0.922	ضعيفة	السادس
	مجموع المحور	2.410	0.484	ضعيفة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لعبارات المحور الرابع "الذاكرة التنظيمية التسويقية" لاستبيان الذاكرة التنظيمية.

جدول (١٥) توصيف استجابات عينة البحث على استبيان الذاكرة التنظيمية وفقاً للمتوسط المرجح ن=٣١٧

م	المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١	الذاكرة التنظيمية التقنية	3.522	0.391	مرتفع	الأول
٢	الذاكرة التنظيمية الادارية	3.104	0.255	متوسطة	الثاني
٣	الذاكرة التنظيمية الثقافية	1.868	0.182	ضعيفة	الرابع
٤	الذاكرة التنظيمية التسويقية	2.410	0.484	ضعيفة	الثالث
	مجموع الاستبيان	2.641	0.146	متوسطة	

يتضح من الجدول المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية لمحاو ومجموع استبيان الذاكرة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول أن ترتيب محاور استبيان الذاكرة التنظيمية جاء وفقاً لما يلي:

- محور "الذاكرة التنظيمية التقنية" جاء في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٣,٣٧٩) بدرجة

ممارسة مرتفع.

- محور "الذاكرة التنظيمية الادارية" جاء في الترتيب الثاني بمتوسط مرجح بلغ (٢,٧٨٨) بدرجة ممارسة متوسطة.

- محور "الذاكرة التنظيمية التسويقية" جاء في الترتيب الثالث بمتوسط مرجح بلغ (٢,٧٣١) بدرجة ممارسة ضعيفة.

- محور "الذاكرة التنظيمية الثقافية" جاء في الترتيب الرابع بمتوسط مرجح بلغ (٢,٤٤٨) بدرجة ممارسة ضعيفة.

ويرجع الباحث هذه النتائج الى أن الذاكرة التقنية جاءت في المستوى الاول حيث أنها مستمدة من المعرفة المهنية التقنية والخبرات المرتبطة بدعم العمليات المنظمة بالنادي ، كما جاءت الذاكرة الادارية في المستوى الثاني حيث أنها تميل الى المعرفة التنظيمية الادارية التي تتحكم في نظام العمل داخل النادي وتوصف بأنها طريقة الادارة وهيكله النظام الداخلي للنادي . ، وجاءت الذاكرة التسويقية في المستوى الثالث حيث انها تشمل كل العلاقات بين النادي والوسطاء الخارجيين والعاملين مع النادي في تطوير أو شراء أو تأجير مرافق النادي أو تسويق الأنشطة التي يقدمها النادي كما يرى الباحث أن الذاكرة التنظيمية الثقافية جاءت في المستوى الاخير حيث أنها الثروات المعرفية المتراكمة عبر الزمن عن المعلومات المتوفرة عن النادي والتي تحتفظ بتاريخ النادي مثل التقاليد والاعراف والقيم المشتركة . وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " ما هي مستويات

الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟ " .

- عرض ومناقشة نتائج الهدف الثالث:

جدول (١٦) مصفوفة الارتباط بين استبيان استراتيجيات التغيير واستبيان الذاكرة التنظيمية ن=٣١٧

استراتيجيات إدارة التغيير					المحور	الذاكرة التنظيمية
مجموع الاستبيان	استراتيجية القوة والاكراه	استراتيجية التفاوض والاقناع	استراتيجية المشاركة والتمكين	استراتيجية التعليم والاتصال		
°0.503	°0.076-	°0.459	°0.561-	°0.682	الذاكرة التنظيمية التقنية	
°0.624	°0.081	°0.436	°0.665	°0.605	الذاكرة التنظيمية الادارية	
°0.770-	°0.396-	°0.525	°0.433	°0.460	الذاكرة التنظيمية الثقافية	
°0.153	°0.352-	°0.793	°0.508	°0.679	الذاكرة التنظيمية التسويقية	
°0.128	°0.234-	°0.519	°0.420	°0.581	مجموع الاستبيان	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,١١٣

تشير نتائج الجدول إلى انه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين:

- محور الذاكرة التنظيمية التسويقية لاستبيان الذاكرة التنظيمية ومجموع استبيان استراتيجيات إدارة

التغيير.

- محور استبيان الذاكرة التنظيمية ومجموع استبيان استراتيجيات إدارة التغيير.
- كما يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين:
- محور الذاكرة التنظيمية التسويقية لاستبيان الذاكرة التنظيمية ومحور استراتيجيات القوة والاكراه لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.
- مجموع استبيان الذاكرة التنظيمية ومحور استراتيجيات القوة والاكراه لاستبيان استراتيجيات إدارة التغيير.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن التغيير احدى العمليات الادارية التي تتطلب عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال التطوير على النادي حيث يتأثر بدرجة كبيرة كل العاملين من حيث الاستفادة من الخبرات السابقة والمعرفة والمعلومات للوصول إلى الهدف المنشود، وذلك من خلال التأثير على الاداء في العمل حيث أن الذاكرة التنظيمية التقنية يمكن الاستفادة منها في وضع واستخدام استراتيجيات التغيير من حيث الاجهزة والادوات المتوفرة والتي يمكن استحداثها.

كما يرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من الذاكرة الادارية والتسويقية في تنظيم وتطبيق استراتيجيات المشاركة والتفاوض والاقناع في اعادة توزيع العاملين بالنادي على ادارات النادي المختلفة وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم بشكل جيد، كما يمكن الاستفادة منها في تسويق الانشطة بالنادي كذلك تسويق مرافق النادي بشكل جيد.

مما تقدم يظهر أهمية الذاكرة التنظيمية للعاملين بالأندية الرياضية في تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية لتطوير العمل والاستمرار وزيادة التنافسية.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره كل من (الشافعي، واخرون، ٢٠٢٢) (دبنون ، واحرون ، ٢٠٢١) (ظافر ، ٢٠١٩) John Pisapia et al (2017) , Al-Moosaa, N. H.et al (2016) حيث توصلوا إلى ان ادارة التغيير تتأثر بالخبرات والمعلومات السابقة لدى العاملين بالمؤسسات كذلك التكنولوجيا الحديثة تؤثر على إدارة التغيير وسرعة الاتصال والتواصل كما يمكن ان تؤثر ادارة التغيير فى اساليب التسويق وعرض الانشطة التي يقدمها المؤسسات للمستفيدين .

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث للبحث والذي ينص على " ما مدى العلاقة بين واستراتيجيات إدارة التغير والذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟ " .

الاستخلاصات:

في ضوء أهداف ومشكلة البحث وفي حدود عينة البحث والدراسات السابقة، ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

- ١- تتمتع الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ممارسة متوسطة للذاكرة التنظيمية.

- ٢- تعتمد الذاكرة التنظيمية التقنية بالأندية الرياضية على:
- وجود تقارير تفصيلية عن إنجازات النادي.
 - وجود تقارير نهائية شاملة عن مختلف الأعمال التي يقوم بها النادي.
 - الاعلان عن الأعمال التي ينظمها النادي قبل بدئها بفترة مناسبة.
 - وجود سجلات أداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالنادي.
- ٣- تعتمد الذاكرة التنظيمية الإدارية بالأندية الرياضية على:
- تحفظ سجلات للعاملين بالنادي تتعلق (اعتماد المكافآت، اعتماد الخصومات، التقييم الدوري، محاضر إجراء التحقيق حول المخالفات والمخالفين، الموازنات السنوية والمناقصات)
 - توثيق كافة إجراءات العمل وخطواته بالنادي وتعلن على العاملين للاسترشاد بها.
 - وجود دليل تنظيمي للعاملين يوضح ما يلي (الحقوق - الواجبات - السياسات - الإجراءات).
- ٤- تعتمد الذاكرة الثقافية الإدارية بالأندية الرياضية على:
- الشفافية في توقيع الجزاءات على العاملين بالنادي.
 - ضعف تأثير العلاقات الشخصية (الوساطة - المحاباة) على تقييم أداء العاملين بالنادي.
 - وجود قدر مناسب من الحرية للعاملين في النادي في التعبير عن آرائهم.
- ٥- تعتمد الذاكرة التسويقية الإدارية بالأندية الرياضية على:
- وجود تقارير تفصيلية بالنادي تخص (عروض البث التلفزيوني، قياس مردود الدعاية والإعلان)
 - وجود مدروسة وموثوقة للترويج عن الإمكانيات البشرية.
- ٦- تتمتع الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ممارسة متوسطة لاستراتيجيات إدارة التغيير.
- ٧- تعتمد استراتيجية التعليم والاتصال في إدارة التغيير على:
- قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
 - شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
- ٨- تعتمد استراتيجية المشاركة والتمكين في إدارة التغيير على:
- تشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته.
 - مشاركة العاملين في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه.
- ٩- تعتمد استراتيجية التفاوض والإقناع في إدارة التغيير على:
- مفاوضة الأفراد العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها
 - تقديم الحوافز للأفراد العاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.

- ١٠- تعتمد استراتيجية القوة والاكراه في إدارة التغيير على:
- توجيه الإنظار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير
 - معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم.
- ١١- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية التسويقية واستراتيجيات إدارة التغيير.
- ١٢- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجيات إدارة التغيير.
- ١٣- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجية القوة والاكراه لإدارة التغيير.
- ١٤- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجية القوة والاكراه لإدارة التغيير.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من استخلاصات يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية وفقا للذاكرة التنظيمية للعاملين بكل نادى
- ٢- ضرورة توضيح اهداف إجراء التغيير للعاملين بالأندية الرياضية مع توضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد إجراء التغيير.
- ٣- ضرورة عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده وأهدافه.
- ٤- ضرورة السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم.
- ٥- العمل على إعادة الهيكلة التنظيمية المناسب لتحقيق التغيير ومتابعته.
- ٦- بناء استراتيجية تفاوضية مع الأفراد العاملين مقاومي التغيير.
- ٧- البحث الدائم عن الأساليب التي تحقق كفاءة أداء العاملين وتبنيها.
- ٨- ضرورة كتابة تقارير مفصلة عن (أزمات العمل، الأسباب، طرق المعالجة) للاسترشاد بها في الازمات المماثلة.
- ٩- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسات الرياضية باعتباره اهم الموارد المؤسسية.
- ١٠- الاهتمام بتطبيق مبدأ المساواة بين العاملين في توزيع التكاليف الوظيفية.
- ١١- دعم وتبني وتنمية الإدارة العليا بالأندية الرياضية للتفكير الابداع للعاملين.
- ١٢- ضرورة وضع خطط وبرامج للتنمية المهنية للعاملين بالأندية الرياضية.
- ١٣- وضع نظام للحوافز والمكافئات عادل ومعلن لجميع العاملين.

- ١٤- وضع إجراءات عادلة ومعلنة لمحاسبة ومساءلة العاملين بالأندية الرياضية.
- ١٥- بناء حملات اعلانية للأندية الرياضية للترويج عن إمكاناتها (المادية، البشرية، المعلوماتية).
- ١٦- وضع خطط استثمارية للأندية الرياضية من خلال خبراء متخصصين.

المراجع:

- البغدادي، عادل هادي، ٢٠١١ ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الساعدي ، مؤيد نعمة ، (٢٠١٣) ، كيف تدار منظمات الألفي الثالثة ، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الشافعي، حسن أحمد، محمد، سلمى عصام: " الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الإزمات بوزارة الشباب والرياضة"، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد ١١١، الجزء ١ ، كلية التربية الرياضية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٢م. Doi: 10.21608/jaar.2022.243388
- النجار، دجلة مهدي، عاصي، زينب كاظم (٢٠١٨)، "أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الأنبار، المجلد العاشر، العدد الحادي والعشرون
- دبنون، محمد سالم، البطي، أحمد على، العماري، مصباح سالم: "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال ٢٠٢٠/٢٠٢١، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد ٧، ٢٠٢١م.
- جمعة، سيد هارون (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الاداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية، المعهد التكنولوجي العالي فرع مرسى مطروح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ص ٥٥١-٦٠٨
- ظافر، عبدالله خليف (٢٠١٩) ، " أثر استراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن .
- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢) ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الرية ، مصر .
- Abdul Rahman & Hamidi , s.r, 2006 , Organisatioal Memory Information system , case study in faculty of computer science , pp 1-14.
- Al-Moosaa, N. H., and Sharts-Hopko, N., (2017) "Using Change Management to Redesign Oman's Health Professions Education Sector", Health Professions Education, 3, pp. 108-112
- John Pisapia, Tony Townsend & Jamila Razzaq,(2016) "Strategic change in

the academy: controlling and/or enabling strategies", Journal of
Change Management Volume (17), Issue (4), Pages: 321–343

Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008), "Organizational change and managerial
sense making", Working through paradox, Academy of
Management Journal,vol.21,no. 2

<https://mos.gov.sa/ar/sport/sportclubs/Pages/default.aspx>

ملخص البحث

استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية
بالمملكة العربية السعودية

أ.م.د / بدر بن احمد بن محمد فلاته

يهدف البحث إلى التعرف على مستويات استراتيجيات إدارة التغيير بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، ومستويات الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، و مدى العلاقة بين واستراتيجيات إدارة التغيير والذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين المتمثلين في (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) بالأندية الرياضية بمكة وبلغ تعداد عينة البحث (٣١٧) فرد ، استخدم الباحث استبيان استراتيجيات إدارة التغيير ، و استبيان الذاكرة التنظيمية ، وتوصل الباحث إلى أن الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية تتمتع بدرجة ممارسة متوسطة للذاكرة التنظيمية ، تعتمد الذاكرة التنظيمية التقنية بالأندية الرياضية على وجود تقارير تفصيلية عن إنجازات النادي ، وجود تقارير نهائية شاملة عن مختلف الاعمال التي يقوم بها النادي ، الاعلان عن الأعمال التي ينظمها النادي قبل بدئها بفترة مناسبة ، وجود سجلات أداء تفصيلية لكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالنادي ، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية التسويقية واستراتيجيات إدارة التغيير ، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجيات إدارة التغيير ، توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجية القوة والاكراه لإدارة التغيير ، توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجية القوة والاكراه لإدارة التغيير .

Abstract**Change management strategies in light of organizational memory
in sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia****Dr. Badr bin Ahmed bin Muhammad Fallatah**

The research aims to identify the levels of change management strategies in sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia, the levels of organizational memory in sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia, and the extent of the relationship between change management strategies and organizational memory in sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive approach, The research sample was chosen randomly from the workers represented by (senior management, middle management, executive management) in the sports clubs in Mecca. The number of the research sample was (317) individuals. The researcher used the Change Management Strategies Questionnaire and the Organizational Memory Questionnaire. Results, The clubs Sports in the Kingdom of Saudi Arabia have a moderate degree of practice of organizational memory. Technical organizational memory in sports clubs depends on the presence of detailed reports on the club's achievements, the presence of comprehensive final reports on the various works carried out by the club, the announcement of the work organized by the club with an appropriate period before they begin, and the presence of performance records and detailed information for all employees at various administrative levels in the club, There is a statistically significant positive correlation between marketing organizational memory and change management strategies. There is a statistically significant positive correlation between organizational memory and change management strategies. There is a statistically significant inverse correlation between organizational memory and the strategy of force and coercion for managing change. There is an inverse correlation with Statistical significance between organizational memory and the strategy of force and coercion for managing change.