

دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية
 * أ.د/ عمرو مصطفى الشنبحى
 ** د/ أسماء عبد الحكيم فتوم

مقدمة ومشكلة البحث :

لكل قرار رؤية، ولكل حركة فكر، ولكل إتجاه مضمون، ويجمع المضمون دائماً بين كلٍ من الرؤية والحركة والفكر والإتجاه، ومن هنا يأتى التغيير، فالتغيير حقيقة إنسانية يصعب تجاهلها ويستحيل إنكارها، فالتغيير حياة، ومنذ أن وجدت البشرية والعالم فى حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، فهناك تغييرات فى النظم والعلاقات وفى الفكر الإنسانى ونمط الحياة وفى أشكال الحكم وفى السلوك والعادات وفى التقاليد والميول، وأصبحت قضية التغيير والتطوير القضية الأولى فى عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته ولا تتوقف مسيرته ولأننا جزء من هذا العالم فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغيرات والتطورات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والإقتصادية والثقافية مع الحفاظ على ذاتنا وألا نفصل عن العالم الذى نعيش فيه. (٩ : ١٥ ، ٥٩)

ويُشير "عامر خضير الكبيسى" (٢٠٠٨) إلى أن التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول، وإن تباينت درجته وطبيعته وتعمقت آثاره وفوائده تبعاً للأماكن والأزمان والمجالات، لذلك يُعد التغيير ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والإجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية والمادية. (٢٢ : ١٠)

ويذكر "محمد عشاوى" (٢٠١٠) أن المنظمات تتعرض فى الوقت الحاضر لظروف بيئية وقوى خارجية تفرض عليها حتمية التغيير، سواء كان

* أستاذ الإدارة الرياضية- قسم الإدارة والترويج الرياضى- كلية التربية الرياضية- جامعة طنطا.

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة كفر الشيخ.

هذا التغيير يأتي من التغييرات التي تحدث على المستوى الدولي فى ميزان القوى الدولية، أو التغييرات التي تحدث على المستوى القومى على مستوى المنظمة نفسها، ومن ثم فإن قوى التغيير قد تكون مؤاتيه تتيح للمنظمة الإنتعاش والنمو داخلياً أو خارجياً وذلك فى ظل رواج إقتصادى، أو تكون غير مؤاتيه كحدوث كساد إقتصادى، وكما أن قوى التغيير قد تأتي من خارج التنظيم فمن الممكن أن تأتي من داخله، ولذا فإن التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتطور والتميز. (٢٥٩ : ٣٢)

ويذكر "مصطفى محمود أبو بكر" (٢٠٠٣) أن العمليات الإدارية تحظى بإهتمام كبير فى جميع المنظمات، فنجاح المنظمة فى تحقيق رسالتها وأهدافها يعتمد على كفاءة الأداء الإدارى، وقد ساهم تزايد الإهتمام بكفاءة وفعالية الإدارة فى ظهور مفاهيم إدارية جديدة تتطلب مراجعة ومصداقية المفاهيم والممارسات المستقرة لفترات طويلة وظهور مؤشرات تلقى الظلال على مدى ملاءمتها للمنظمات المعاصرة، وحدثت عديد من التغييرات فى أسس ومبادئ إعداد الخطط وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية مما ينعكس على الجوانب التنظيمية والإدارية. (٢٩ : ٣٣)

وتُعرف "راوية محمد حسن" (٢٠٠١) الأداء الإدارى بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التى يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلباته، ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التى حققها الفرد". (٢١٥ : ١٥)

وتشير "إيمان زغلول راغب" (٢٠٠٢) إلى أن الأداء الإدارى الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث فى بيئة العمل، كما يعتمد النجاح الإدارى على ثقة المديرين فى الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة. (٣٤ : ٦)

ويذكر "رعد الصرن" (٢٠٠٠) أن إدارة التغيير تُحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير

الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أى أنها تُعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصاداً وفاعلية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (١٦ : ٩٥)

ويذكر "ثابت عبد الرحمن إدريس" (٢٠٠١) أن إدارة التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب التغيير على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو تكنولوجيا الأداء، أو الإجراءات وطرق وظروف العمل، أو كلها مجتمعة، بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات فى البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطوير والتميز. (٧ : ١٩٢)

وقد عرف "جبر صبحى العتيبي" (٢٠٠٢) إدارة التغيير بأنها " ذلك النهج الإدارى الذى يعنى برصد مؤشرات التغيير فى بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التى لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة فى ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها. (٨ : ٦٢)

ويذكر "على السلمى" (١٩٨٨) أن التغيير الإدارى يعمل على إحداث تعديلات فى أهداف وسياسيات الإدارة وفى أى عنصر من عناصر العمل التنظيمى إستهدافاً لملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة فى المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التى يعمل فيها، وكذلك إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً عن غيره من التنظيمات، وتوفر له بالتالى ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر. (٢٥ : ٢٣٧)

ويشير "جمال محمد على" (٢٠٠٨) إلى أن أهم أسباب التغيير والتطوير فى المجال الرياضى تتمثل فى الأزمة Crisis بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها ولا يبد وأن تتغير بسبب سوء المستوى وضعف النتائج وتبقى المشكلات، والرؤية Vision وهى تُعبر عن الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير فى ضوء التطور والتقدم والتغيير

المحيط بنا فى المجال الرياضى، والفرصة **Opportunity** بمعنى أن التغيير يأتى كفرصة لا بد من إستغلالها وإلا ضاعت الفرصة وضاع الوقت وتخلفنا وتقدم من حولنا، و**التهديد Threat** وهو التنبؤ بحدوث أشياء للهيئات الرياضية فى المستقبل سيؤثر سلباً على المستوى الرياضى لهذه الهيئات ومدى قدرتها على المنافسة. (١٠ : ١٤٠)

كما يُشير "أحمد ماهر" (٢٠٠٥) إلى أن إدارة التغيير هى عملية مخططة ذات أهداف محددة تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية لتصبح قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه، وكذلك الفحص والتقييم المستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها، وتطوير أساليب المنظمة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها، وزيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وزيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة فى مواجهة مشاكلهم وفى إنضباطهم الذاتى، وزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وإنتاج المنظمة، ومن ثم بناء مناخ إيجابى للتغيير والتطوير والإبداع. (٣: ٤١٦)

ويؤكد **زيد منير عبوى** (٢٠٠٧) على أن الحاجة إلى التغيير تستدعى الإستعانة بقيادات إدارية لديها رؤية مستقبلية تمكنها من تخيل ما ستقول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء أوقاتهم وطاقتهم لإبتكار أساليب وطرق إبداعية تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية وتذليل الصعوبات التى تواجههم وتوفير المرونة اللازمة فى الخطط لمواجهة الحالات الطارئة أو المستجدات التى تطرأ أثناء عملية التغيير، ويكمن دور الإدارة العليا تجاه التغيير فى ضرورة مسانبتها ودعمها لبرامج التغيير والتطوير وتقديم الدعم المادى اللازم لإنجاحها، وضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير، وضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح فى عملية التغيير ومساهمة العاملين فيها، والتخلى عن مركزية القرار وفتح تقويضات وصلاحيات أوسع وتمكين العاملين فى المستويات الأدنى، وتنمية مهارات ومعارف

وإتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والنقد بأفكار جديدة، وتشجيع التدريب وإستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الفكر الإدارى المهنى للمدراء وتوسيع آفاقهم وتقديمهم لأفكار جديدة تؤدى للنجاح والإبداع فى إدارة التغيير. (١٧):

(٨٢)

ويرى الباحثان أن مصفوفة التغيير تتحدد بمجموعة من العناصر الأساسية وجميعها ضرورية لتحقيق أهداف إدارة التغيير، وتتمثل هذه العناصر فى ضرورة وجود كلٍ من الرؤية والأهداف، والمهارات، والمحفزات، والموارد المادية والمالية، والموارد البشرية، والموارد التكنولوجية والنظم معلوماتية، فضلاً عن وجود خطة عمل واضحة المعالم تشتمل على البرامج الزمنية التفصيلية الخاصة بطبيعة نشاط المؤسسة، وفيما يلى شكل رقم (١) يوضح أهمية وجود هذه العناصر مكتملة لإحداث عملية التغيير، وأن نقص أحد هذه العناصر سوف يترتب عليه عدم إكتمال منظومة التغيير على الوجه المطلوب تحقيقه.

رؤية وأهداف	+	مهارات	+	محفزات	+	موارد	+	خطة عمل	=	تغيير
	+	مهارات	+	محفزات	+	موارد	+	خطة عمل	=	حيرة
رؤية وأهداف	+		+	محفزات	+	موارد	+	خطة عمل	=	قلق
رؤية وأهداف	+	مهارات	+		+	موارد	+	خطة عمل	=	مقاومة
رؤية وأهداف	+	مهارات	+	محفزات	+		+	خطة عمل	=	إحباط
رؤية وأهداف	+	مهارات	+	محفزات	+	موارد	+		=	بدايات خاطئة

شكل رقم (١)

مصفوفة إدارة التغيير

ويذكر "عمرو مصطفى الشتيجي" (٢٠٠٩) أن الأندية الرياضية تُمثل أحد أهم المؤسسات التربوية التي تُسهم بشكل كبير في تكوين الشخصية المتكاملة في النواحي البدنية والاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والترفيهية من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، وتُقدم الأندية الرياضية خدمات مباشرة لأعضائها ومع إنتشار هذه الأندية تتكامل الخدمات المقدمة لقطاع عريض في المجتمع، وتتمثل أهم هذه الخدمات في توفير المنشآت الرياضية المختلفة وأجهزة وأدوات ومرافق مصاحبة لإقامة المنافسات الرياضية، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير المدربين والإداريين لتدريب وإدارة شؤون هذه الفرق، فضلاً عن رعاية اللاعبين المنضمين للمنتخبات القومية، وقد أدت المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية بما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية وترفيهية إلى إحتياجها الشديد إلى عمليات التطوير والتحسين المستمر لهذه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير والتطوير التقني على المستوى العالمي. (٢٧: ٣٥٥)

ويرى الباحثان أن التغييرات السريعة والمتلاحقة- سواء كانت هذه التغييرات نتيجة قوى خارجية أو قوى داخلية في المجتمع- قد أدت إلى وصول بعض الأندية الرياضية إلى حالة من التدهور، نتيجة لعدم قدرتها على التكيف مع هذه المستجدات وعدم القدرة على تطوير أساليب العمل الإداري بها، فضلاً عن عدم وجود تنسيق للخطط والأنشطة لتناسب مع التغييرات المعاصرة الجديدة، حيث يذكر "عمرو مصطفى الشتيجي" (٢٠٠٩) أنه بالرغم من أن الأندية الرياضية أحد المؤسسات الرياضية المنوطة برعاية المواهب الرياضية والإرتقاء بمستواها في مختلف الأنشطة الرياضية فإن حجم الإخفاق الواضح في نتائج أفضل الرياضيين المصريين على المستوى الدولي دليلاً كافياً على المستوى الحقيقي للرياضة والرياضيين في مصر، وأنه ترجع هذه الإخفاقات والنتائج السلبية بدرجة كبيرة إلى وجود خلل في العمليات الإدارية التي تُشكل الأساس لإستقرار أى مؤسسة رياضية ومدى تطورها. (٢٧: ٣٥٥-٣٥٦)

وقد قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض القائمين على إدارة الأندية الرياضية المصرية كدراسة إستطلاعية للتعرف على مدى تقبل إدارات الأندية الرياضية للفكر الإدارى الحديث المطبق فى الأندية الرياضية على المستوى الدولى، وإمكانية تطبيق الأساليب والنظم الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير لمواكبة هذا التطور الإدارى، وقد جاءت نتائج المقابلات الشخصية بعدم وجود رؤية واضحة للأندية الرياضية تجاه عملية التغيير، وكذلك كثرة الإجراءات الإدارية وتعقيدها، وانتشار الوساطة والمحسوبية فى إختيار القيادات الإدارية، فضلاً عن عدم ثقة القيادات الإدارية فى تفويض السلطات والمسئوليات إلى الكوادر الإدارية فى المستويات الأقل، وأن ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية يؤدي بدوره إلى إنخفاض الروح المعنوية، بالإضافة إلى أن ضعف استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة ووسائل الإتصال والتواصل الحديثة يؤدي إلى ضعف مستوى الإبداع والإبتكار الإدارى. ويرى الباحثان أن إدارة التغيير تُمثل مجموعة من الجهود المدروسة والمستمرة تهدف إلى تحسين قدرات الأندية الرياضية بشكل يمكنها من التجديد ومواكبة التطورات ومن ثم حل مشاكلها، وتستهدف إدارة التغيير تغيير فى الأفكار وفى الإتجاهات وفى القيم وفى الهياكل التنظيمية لتعديل أوضاع تنظيمية قائمة وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة، ولذا يسعى الباحثان إلى التعرف على دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية، الأمر الذى يتطلب ضرورة التعرف على رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية، والتعرف على كلٍ من المهارات والمحفزات والموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى، وكذلك التعرف على خطة إدارة التغيير لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية.

أهمية البحث :

ترجع الأهمية العلمية للبحث فى دراسة فرص التغيير كأحد مداخل التطوير التنظيمى والذى يُعد أحد إفرازات الفكر الإدارى المعاصر، والذى ثبت كفاءته وفاعليته فى التطبيق العملى لتجارب العديد من الدول المتقدمة بالشكل الذى يتواءم مع الواقع الفعلى لإدارات الأندية الرياضية المصرية، بغرض

الوصول إلى أفضل أداء إدارى يمكن أن يُساعد فى حل الكثير من المشكلات الإدارية وتطوير الأداء الإدارى للأندية الرياضية، وترجع الأهمية التطبيقية للبحث فى كونه يسعى إلى التوصل إلى رؤية وأهداف جديدة لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية فى ضوء إدارة التغيير، والتعرف على المهارات والمحفزات والموارد اللازمة للتغيير والتطوير من خلال خطة عمل وبرامج زمنية وتنفيذية لإدارة التغيير بالأندية الرياضية، وترجع الأهمية الإقتصادية للبحث فى كونه يسعى إلى توفير الوقت والجهد والمال المهدر فى ميزانيات الأندية الرياضية نتيجة لإتباع أساليب إدارية تقليدية وعدم مواكبة إدارات هذه الأندية للتطور والتغيير الحادث على المستوى الدولى والعالمى فى إدارة الأندية الرياضية.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التوصل إلى دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية.

تساؤلات البحث :

- ١- ما هى رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ؟
- ٢- ما هى المهارات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ؟
- ٣- ما هى المحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ؟
- ٤- ما هى الموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية؟
- ٥- ما هى خطة إدارة التغيير لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- إدارة التغيير :

تُعرف "منى مؤتمن عماد الدين" (٢٠٠٣) إدارة التغيير بأنها "هى إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوثيق العلمى السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة".

(٨ : ٣٤)

- تطوير الأداء الإدارى :

يُعرف "سعيد محمد الشيمى" (٢٠٠٠) تطوير الأداء الإدارى بأنه "النشاط أو المجهود الإدارى المقصود الذى يهدف الى إدخال مجموعة من التغيرات فى قدرات وإمكانات الجهاز الإدارى للمؤسسة حتى تقوم بدور هام فى عملية التنمية الشاملة". (٣١ : ١٨)

الدراسات المرتبطة :

١- دراسة "أحمد الهبيل" (٢٠٠٨) (٢) وعنوانها "واقع إدارة التغيير لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير والكشف عن أثر كلٍ من الجنس وسنوات الخدمة والمنظمة التعليمية فى تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديرى المدارس لدورهم كقادة لإدارة التغيير، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على (٣٢٨) معلم ومعلمة، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديرى المدارس لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع لمتغير الجنس.

٢- دراسة "حمادة محمود الرقب" (٢٠٠٨) (١٤) وعنوانها "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير وأثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والإمكانات البشرية فى تحقيق التغيير، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) موظف فى المستويات الإدارية المختلفة

لوزارات السلطة الفلسطينية، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن دور الإدارة العليا فى القيام بالتغيير غير كافى ويحتاج إلى تطوير وتنمية فى مختلف الجوانب سواء فى وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات، كما أن قناعات العاملين حول التغيير كانت كبيرة، وأن التغيير فى الهيكل التنظيمى لا يتوافق مع التغيير فى إستراتيجيات الوزارة وعدم موائمة القدرات المالية والفنية مع حاجات التغيير.

٣- دراسة "المعتصم بالله سليمان الجوارنة" (٢٠٠٧) (٥) وعنوانها "درجة صعوبة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال فى الأردن" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال فى الأردن، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال فى الأردن، وإستخدم الباحث المنهج الإستبان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير قد تراوحت بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة فى ممارسة إدارة التغيير متوسطة فى جميع مجالات الدراسة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس والماجستير والمسمى الوظيفى لصالح رئيس القسم.

٤- دراسة "ديفين باك وتوماس **Didfenbach, Thomas**" (٢٠٠٧) (٣٧) وعنوانها "فكر المؤسسة فى إدارة التغيير التنظيمى"، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التى تؤدى إلى فشل مبادرات التغيير التى تقوم بها الإدارة الجديدة ليتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفى، وإستخدم الباحثان إستمارة إستبيان والمقابلة كأدوات

لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والأيدلوجية فى إحداث التغيير، وقد سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التى يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

٥- دراسة "إبتسام مرزوق" (٢٠٠٦) (١) وعنوانها "فعالية متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على عدد (٢) من أعضاء مجلس الإدارة و عدد (٣) من الموظفين الإداريين العاملين فى كل مؤسسة، وإستخدمت الباحثة إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن هناك علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجى وقدرة المؤسسة على عملية التغيير والتطوير التنظيمى، وعن مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمى كأحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمى، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت الهيكل التنظيمى ومراعاة تعديله وتطويره وتغييره وتقييمه بشكل دورى بما يتلاءم مع إحتياجات المنظمة.

٦- دراسة "سينغ وأمارجيت وشورا وماكس Singh, Amarjit, Shoura, max" (٢٠٠٦) (٤١) وعنوانها "تقييم دورة حياة التغيير فى المنظمات الهندسية"، وهدفت الدراسة إلى الوصول لنموذج لدورة حياة التغيير وإستكشافه وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير، وإستخدم الباحثون المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على المهندسين فى ولاية هاواى بالولايات المتحدة الأمريكية، وإستخدم الباحثون إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن وجود رغبة عالية فى التغيير العام من خلال الإلتزام بالتغيير وإن كانت القيادة العليا تقتفر للمتابعة على النحو الأمثل، وأن الحوافز تُشجع على التغيير، وأن

الضعف فى الإدارة يرجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء وعدم وجود نظام إتصال فعال.

٧- دراسة "تينج شو Teng Chu, Chiu" (٢٠٠٣) (٤٢) وعنوانها "دراسة إدارة التغيير التنظيمى لشركة شبه موصلة فى تايوان" دراسة حالة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً فى مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإستخدم الباحث المقابلة ومراجعة المستندات كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن الهيكل التنظيمى معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير ليتفق مع متطلبات العمل.

٨- دراسة "ظافر بن محمد بن مناع العمرى" (٢٠٠١) (٢٠) وعنوانها "تحديات التغيير وإستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير فى المنظمة وإستراتيجيات إدارتها، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على (٣٩٥) فرد، وإستخدم الباحث إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن وجود ضعف فى التخطيط والإستعداد للتغيير، وعن ضعف مشاركة الموظفين، وعن قلة الموارد المادية والبشرية، وعن الخوف من نتائج التغيير، وعن عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث :

يُمثل مجتمع البحث كل من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية حيث تم إختيار (١١) نادى من الأندية الرياضية ببعض محافظات جمهورية مصر العربية وهى محافظات (الإسكندرية، الإسماعيلية، الجيزة، الدقهلية، الغربية، القاهرة، بور سعيد، كفر الشيخ)، وهى بالترتيب أندية (الإتحاد السكندرى، الإسماعيلي، الزمالك للألعاب الرياضية، المنصورة، الحوار، طنطا، غزل المحلة، بلدية المحلة، الأهلى للرياضة البدنية، المصرى البورسعيدى، كفر الشيخ)، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد عينة البحث (٢٠٠) فرد، وقد تم تقسيمهم إلى عدد (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان، وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية، وعدد (١٥٠) فرد لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان، والجداول أرقام (١)، (٢)، توضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

جدول (١)
توصيف عينة البحث

المحافظة	اسم النادي	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية	المدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين	المجموع
الإسكندرية	الإتحاد السكندرى	٣	١٣	١٦
الإسماعيلية	الإسماعيلي	٢	١٣	١٥
الجيزة	الزمالك للألعاب الرياضية	٣	١٢	١٥

تابع جدول (١)

توصيف عينة البحث

المحافظة	اسم النادي	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية	المدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين	المجموع
الدقهلية	المنصورة	٣	١٧	٢٠
	الحوار	٣	١٢	١٥
الغربية	طنطا	٤	١٩	٢٣
	غزل المحلة	٣	١٥	١٨
	بلدية المحلة	٣	١٦	١٩
القاهرة	الأهلى للرياضة البدنية	٣	١٥	١٨
بور سعيد	المصرى البورسعيدى	٢	١٦	١٨
كفر الشيخ	كفر الشيخ	٤	١٩	٢٣
إجمالى عدد أفراد عينة البحث		٣٣	١٦٧	٢٠٠

يوضح الجدول رقم (١) توصيف عينة البحث حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (٢٠٠) فرد ممثلين لعدد (١١) نادى رياضى.

جدول (٢)

توزيع عينة البحث

المجموع	المدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية	عينة البحث توزيع عينة البحث
٣٠	١٨	١٢	عينة المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان
٢٠	١٤	٦	عينة الدراسة الإستطلاعية
١٥٠	١٣٥	١٥	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
٢٠٠	١٦٧	٣٣	إجمالى عدد أفراد عينة البحث

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث حيث بلغ عدد أفراد عينة إيجاد المعاملات العلمية " صدق وثبات " إستمارة الإستبيان عدد (٣٠) فرد،

وقد بلغ عدد أفراد عينة إجراء الدراسة الإستطلاعية عدد (٢٠) فرد، وقد بلغ عدد أفراد عينة إجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان عدد (١٥٠) فرد، ليصبح إجمالى عدد أفراد عينة البحث (٢٠٠) فرد.

أدوات جمع البيانات :

- إستخدم الباحثان فى جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحثان وقد إتبع الخطوات التالية فى إعدادها :
- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
 - ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة.
 - ٣- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان.
 - ٤- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء.
 - ٥- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة.
 - ٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء.
 - ٧- صياغة الصورة النهائية للإستمارة.

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من الصدق المنطقى وصدق الإتساق الداخلى :

أ- الصدق المنطقى :

إستخدم الباحثان الصدق المنطقى بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (٧) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية. مرفق رقم (١)، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله، وذلك فى الفترة من ٢٥/٩/٢٠١٨م إلى ١٣/١١/٢٠١٨م، وقد تفضلوا بإبداء الرأى إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها الحالية. مرفق رقم (٤)، وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية حيث قاما بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٥) محاور. مرفق رقم (٢).

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب)، وقد حددا الباحثان شروط إختيار الخبير كما يلي :

- ١- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية.
 - ٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات.
 - ٣- يُفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى.
- وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلي فى الجدول رقم (٤) :

جدول (٤)

آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان (ن = ٧)

م	محاور إستمارة الإستبيان	عدد الخبراء	النسبة المئوية
١	رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية :	٧	١٠٠ %
	أولاً : رؤية إدارة التغيير .	٧	١٠٠ %
	ثانياً : أهداف إدارة التغيير .	٧	١٠٠ %
٢	المهارات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية.	٦	٨٥.٧١ %
٣	المحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية.	٦	٨٥.٧١ %
٤	الموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية :	٧	١٠٠ %
	أولاً : الموارد المادية والمالية.	٧	١٠٠ %
	ثانياً : الموارد البشرية.	٧	١٠٠ %
	ثالثاً : الموارد التكنولوجية والنظم معلوماتية.	٧	١٠٠ %
٥	خطة إدارة التغيير لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية.	٧	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٤) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٨٥.٧١% - ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحثان بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر.

ثم قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها. مرفق رقم (٣)، وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلي فى الجدول رقم (٥) :

جدول (٥)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان (ن = ٧)

م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %
	١٠٠	٩٠	١٠٠	٥٩	١٠٠	٣٠	المحور الأول
١	١٠٠	٩١	١٠٠	٦٠	٨٥.٧١	٣١	١٠٠
٢	١٠٠	٩٢	٨٥.٧١	٦١	١٠٠	٣٢	٨٥.٧١
٣	٨٥.٧١	٩٣	١٠٠	٦٢	١٠٠	٣٣	١٠٠
٤	١٠٠	٩٤	١٠٠	٦٣	٨٥.٧١	٣٤	١٠٠
٥	١٠٠	٩٥	٧١.٤٣	٦٤	١٠٠	٣٥	١٠٠
٦	١٠٠	٩٦	١٠٠	٦٥	١٠٠	٣٦	١٠٠
٧	١٠٠	٩٧	١٠٠	٦٦	٧١.٤٣	٣٧	٨٥.٧١
٨	٨٥.٧١	٩٨	١٠٠	٦٧	٨٥.٧١	٣٨	١٠٠
٩	١٠٠	٩٩	١٠٠	٦٨	المحور الثالث		١٠٠
١٠	١٠٠	١٠٠	٨٥.٧١	٦٩	٨٥.٧١	٣٩	٨٥.٧١
١١	١٠٠	١٠١	١٠٠	٧٠	١٠٠	٤٠	١٠٠
١٢	١٠٠	١٠٢	١٠٠	٧١	١٠٠	٤١	١٠٠
١٣	١٠٠	١٠٣	٧١.٤٣	٧٢	١٠٠	٤٢	١٠٠
١٤	٧١.٤٣	١٠٤	١٠٠	٧٣	١٠٠	٤٣	٨٥.٧١
١٥	المحور الخامس		١٠٠	٧٤	١٠٠	٤٤	١٠٠
١٦	١٠٠	١٠٥	٨٥.٧١	٧٥	٧١.٤٣	٤٥	٤٢.٨٦
١٧	١٠٠	١٠٦	١٠٠	٧٦	٢٨.٥٧	٤٦	١٠٠
١٨	١٠٠	١٠٧	١٠٠	٧٧	١٠٠	٤٧	١٠٠
١٩	٨٥.٧١	١٠٨	١٠٠	٧٨	١٠٠	٤٨	١٠٠

تابع جدول (٥)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان (ن = ٧)

م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %	م	النسبة المئوية %
٢٠	١٠٠	١٠٩	٤٢.٨٦	٧٩	١٠٠	٤٩	٨٥.٧١

١٠٠	١١٠	٨٥.٧١	٨٠	٢٨.٥٧	٥٠	١٠٠	٢١
١٠٠	١١١	١٠٠	٨١	١٠٠	٥١	١٠٠	٢٢
٨٥.٧١	١١٢	١٠٠	٨٢	المحور الرابع		المحور الثاني	
١٠٠	١١٣	٧١.٤٣	٨٣	٧١.٤٣	٥٢	١٠٠	٢٣
١٠٠	١١٤	١٠٠	٨٤	١٠٠	٥٣	١٠٠	٢٤
١٠٠	١١٥	٨٥.٧١	٨٥	١٠٠	٥٤	١٠٠	٢٥
١٠٠	١١٦	١٠٠	٨٦	١٠٠	٥٥	٨٥.٧١	٢٦
٨٥.٧١	١١٧	١٠٠	٨٧	١٠٠	٥٦	٨٥.٧١	٢٧
٤٢.٨٦	١١٨	١٠٠	٨٨	٨٥.٧١	٥٧	١٠٠	٢٨
		٨٥.٧١	٨٩	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٩

يتضح من الجدول رقم (٥) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٢٨.٥٧% - ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠% فأكثر، حيث إتفق معظم السادة الخبراء على عدم أهمية وجود بعض العبارات وعددها (٥) عبارات وهي العبارات أرقام (١٦، ٤٦، ٥٠، ٧٩، ١١٨)، كما إتفق معظم السادة الخبراء على ضرورة تعديل صياغة بعض العبارات وعددها (٣) عبارات وهي العبارات أرقام (٣١، ٣٧، ٣٨). ويوضح الجدول رقم (٦) بيان بالعبارات المستبعدة وأرقامها :

جدول (٦)

العبارات المستبعدة وأرقامها

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
الأول	١٦	تهدف إدارة التغيير إلى توفير فرص عمل جديدة بالأندية الرياضية تسمح بالتطور والتقدم والتغيير.
الثالث	٤٦	تشجع إدارات الأندية الرياضية الإداريين الرياضيين على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي لإحداث التغيير.

تابع جدول (٦)

العبارات المستبعدة وأرقامها

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
--------	-------------	--------------------

يتم صرف مكافآت مالية للاعبين المتميزين فى المراحل السنوية المختلفة بالأندية الرياضية.	٥٠	
هناك قناعة كافية لدى القيادات الإدارية فى الأندية الرياضية بأهمية التغيير.	٧٩	الرابع
تتشترك المستويات الإدارية المختلفة فى إعداد خطة التغيير.	١١٨	الخامس

ويوضح الجدول رقم (٧) بيان بالعبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد

التعديل :

جدول (٧) العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
	٣١	يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية القدرة على التفكير بطريقة موضوعية وليس لحسابات شخصية.	٣٠	يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية القدرة على التفكير بطريقة موضوعية غير عشوائية.
الثانى	٣٧	تحرص إدارات الأندية الرياضية على تخصيص ميزانية لإعداد وصل الإداريين الرياضيين حتى تتناسب مع آليات التغيير.	٣٦	تحرص إدارات الأندية الرياضية على إعداد وصل الإداريين الرياضيين بالمهارات التى تتناسب مع آليات التغيير.
	٣٨	تعقد إدارات الأندية الرياضية برامج تدريبية لتغيير السلوك وحث الإداريين على التغيير الإيجابى والحد من مقاومة التغيير.	٣٧	تعقد إدارات الأندية الرياضية برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابى والحد من مقاومة التغيير.

ويوضح الجدول رقم (٨) العدد المبدئى للعبارات بكل محور من محاور

إستمارة الإستبيان والتى بلغ عددها (١١٨) عبارة، وعدد العبارات المستبعدة التى إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (٥) عبارات، وكذلك عدد العبارات المعدلة التى إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (٣)

عبارات، والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ليصبح إجمالي عدد العبارات (١١٣) عبارة، وبذلك توصل الباحثان إلى الشكل النهائي لإستمارة الإستبيان. مرفق رقم (٤).

جدول (٨)

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان

رقم المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	٢٢	١	١٦	--	--	٢١
٢	١٦	--	--	٣	٣١، ٣٧، ٣٨	١٦
٣	١٣	٢	٥٠، ٤٦	--	--	١١
٤	٥٣	١	٧٩	--	--	٥٢
٥	١٤	١	١١٨	--	--	١٣
الإجمالي	١١٨	٥	--	٣	--	١١٣

وقد قام الباحثان بإستخدام مقياس ثلاثي التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التي طبقت على عينة البحث (نعم- إلى حد ما- لا)، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلي :

(نعم) وتقدر لها ثلاث درجات.

(إلى حد ما) وتقدر لها درجتان.

(لا) وتقدر لها درجة واحدة.

وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان (٣٣٩) درجة.

ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها

(٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/١١/١٩م إلى ٢٠١٨/١٢/٤م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، والجدول أرقام (٩)، (١٠) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

جدول (٩)

صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان ن = ٣٠

العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع
٠.٩٧	٠.٩٣	٨٧	٠.٨١	٠.٨٧	٥٧	٠.٨٩	٠.٩٦	٢٩	المحور الأول		
٠.٩٩	٠.٩٧	٨٨	٠.٩٧	٠.٩٠	٥٨	٠.٩٩	٠.٩٧	٣٠	٠.٩٣	٠.٨٨	١
٠.٩٥	٠.٩١	٨٩	٠.٩٢	٠.٨٥	٥٩	٠.٦٧	٠.٧٣	٣١	٠.٩١	٠.٩٧	٢
٠.٩٤	٠.٩١	٩٠	٠.٩٦	٠.٩٩	٦٠	٠.٩٦	٠.٩٩	٣٢	٠.٩٩	٠.٩٧	٣
٠.٩٧	٠.٩٥	٩١	٠.٩٠	٠.٨٦	٦١	٠.٧٨	٠.٨٨	٣٣	٠.٩١	٠.٨٦	٤
٠.٨٠	٠.٨٩	٩٢	٠.٩٧	٠.٩٧	٦٢	٠.٩٧	٠.٩٣	٣٤	٠.٩٣	٠.٨٧	٥
٠.٨١	٠.٨٦	٩٣	٠.٩٧	٠.٩٤	٦٣	٠.٩٦	٠.٩١	٣٥	٠.٩٤	٠.٩١	٦
٠.٩٥	٠.٩١	٩٤	٠.٩٣	٠.٨٦	٦٤	٠.٨٩	٠.٩٦	٣٦	٠.٩٣	٠.٨٨	٧
٠.٩٢	٠.٨٦	٩٥	٠.٩٢	٠.٨٦	٦٥	٠.٩٥	٠.٩١	٣٧	٠.٦٣	٠.٧٦	٨
٠.٩٣	٠.٨٤	٩٦	٠.٩٥	٠.٩١	٦٦	المحور الثالث			٠.٨٨	٠.٧٩	٩
٠.٩٣	٠.٨٧	٩٧	٠.٩٧	٠.٩٤	٦٧	٠.٩٢	٠.٨٦	٣٨	٠.٩٧	٠.٩٤	١٠
٠.٨٨	٠.٨٤	٩٨	٠.٩٧	٠.٩١	٦٨	٠.٩١	٠.٨٤	٣٩	٠.٨١	٠.٨٧	١١
٠.٨٦	٠.٧٩	٩٩	٠.٩٣	٠.٨٦	٦٩	٠.٩٢	٠.٨٦	٤٠	٠.٩٩	٠.٩٩	١٢

تابع جدول (٩)

صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان ن = ٣٠

العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع	العبارة مع مجموع المحاور	العبارة مع مجموع المحور	مع
-----------------------------------	----------------------------------	----	-----------------------------------	----------------------------------	----	-----------------------------------	----------------------------------	----	-----------------------------------	----------------------------------	----

٠.٩٧	٠.٩١	١.٠٠	٠.٩٨	٠.٩٦	٧٠	٠.٩٧	٠.٩٧	٤١	٠.٥٤	٠.٦٩	١٣
المحور الخامس			٠.٩٦	٠.٩١	٧١	٠.٩١	٠.٨٦	٤٢	٠.٩٦	٠.٩٣	١٤
٠.٦٧	٠.٧٣	١.٠١	٠.٩٥	٠.٩١	٧٢	٠.٩٦	٠.٩٩	٤٣	٠.٩٨	٠.٩٣	١٥
٠.٩١	٠.٨٤	١.٠٢	٠.٩٣	٠.٨٤	٧٣	٠.٩٧	٠.٩١	٤٤	٠.٩٢	٠.٨٦	١٦
٠.٩٢	٠.٨٦	١.٠٣	٠.٩٦	٠.٩٩	٧٤	٠.٩٦	٠.٩٣	٤٥	٠.٥٤	٠.٦٩	١٧
٠.٩٧	٠.٩١	١.٠٤	٠.٨٩	٠.٩٦	٧٥	٠.٩٨	٠.٩٣	٤٦	٠.٩٦	٠.٩٣	١٨
٠.٨٦	٠.٧٩	١.٠٥	٠.٩٧	٠.٩٧	٧٦	٠.٩٣	٠.٨٤	٤٧	٠.٧٩	٠.٩٢	١٩
٠.٩٩	٠.٩٧	١.٠٦	٠.٩٩	٠.٩٧	٧٧	٠.٩٩	٠.٩٧	٤٨	٠.٩١	٠.٩٧	٢٠
٠.٨٩	٠.٩٦	١.٠٧	٠.٩٧	٠.٩٠	٧٨	المحور الرابع			٠.٩٣	٠.٨٨	٢١
٠.٩٠	٠.٨٦	١.٠٨	٠.٥٤	٠.٦٩	٧٩	٠.٩٩	٠.٩٧	٤٩	المحور الثاني		
٠.٨١	٠.٩٢	١.٠٩	٠.٩٧	٠.٩٤	٨٠	٠.٧٨	٠.٨٨	٥٠	٠.٧٢	٠.٧٧	٢٢
٠.٩٧	٠.٩٧	١.١٠	٠.٩٧	٠.٩٠	٨١	٠.٩٢	٠.٨٦	٥١	٠.٩٧	٠.٩٥	٢٣
٠.٩٢	٠.٨٦	١.١١	٠.٩٦	٠.٩٣	٨٢	٠.٩٥	٠.٩١	٥٢	٠.٩٦	٠.٩٩	٢٤
٠.٧٨	٠.٨٨	١.١٢	٠.٨١	٠.٦٩	٨٣	٠.٩٢	٠.٨٤	٥٣	٠.٩١	٠.٨٤	٢٥
٠.٧٢	٠.٧٧	١.١٣	٠.٩٢	٠.٨٦	٨٤	٠.٩٢	٠.٨٦	٥٤	٠.٩٧	٠.٩٧	٢٦
			٠.٦٧	٠.٧٣	٨٥	٠.٦٣	٠.٧٦	٥٥	٠.٩٧	٠.٩١	٢٧
			٠.٩٦	٠.٩٩	٨٦	٠.٥٤	٠.٦٩	٥٦	٠.٩٢	٠.٨٦	٢٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.36$.

يتضح من جدول رقم (٩) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور، وأن قيمة الارتباط بين العبارات ومجموع المحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٦٩ - ٠.٩٩)، وأن قيمة الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٥٤ - ٠.٩٩) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

جدول (١٠)
صدق الإتساق الداخلى بين مجموع المحور والمجموع الكلى
لمحاور إستمارة الإستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول	٠.٨٨
٢	المحور الثانى	٠.٩٣
٣	المحور الثالث	٠.٩٥
٤	المحور الرابع	٠.٨٩
٥	المحور الخامس	٠.٩٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.36$.

يتضح من جدول رقم (١٠) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان، وأن قيمة الارتباط بين المحور وبين المجموع الكلى للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٨٨ - ٠.٩٦) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان.

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** ومعامل ألفا كرونباخ :

أ - التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين (١٥) يوم، وذلك فى الفترة من ٢٠١٨/١١/١٩م إلى ٢٠١٨/١٢/٤م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب والجدول رقم (١١) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان.

جدول (١١)
معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات
لإستمارة الإستبيان (ن = ٣٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
	٠.٨٩	٨٧	٠.٩٤	٥٧	٠.٩١	٢٩	المحور الأول
١	٠.٨٩	٨٨	٠.٩١	٥٨	٠.٨٩	٣٠	٠.٩٤
٢	٠.٨٨	٨٩	٠.٩٢	٥٩	٠.٨٩	٣١	٠.٩١
٣	٠.٨٦	٩٠	٠.٧٨	٦٠	٠.٧٨	٣٢	٠.٩٣
٤	٠.٩٥	٩١	٠.٨٧	٦١	٠.٩٠	٣٣	٠.٨٨
٥	٠.٨٨	٩٢	٠.٧٨	٦٢	٠.٨٩	٣٤	٠.٩٦
٦	٠.٩١	٩٣	٠.٩١	٦٣	٠.٩١	٣٥	٠.٩٤
٧	٠.٨٨	٩٤	٠.٨٦	٦٤	٠.٩١	٣٦	٠.٩٤
٨	٠.٨٩	٩٥	٠.٨٩	٦٥	٠.٨٨	٣٧	٠.٩٦
٩	٠.٩٣	٩٦	٠.٨٨	٦٦	المحور الثالث		٠.٩٤
١٠	٠.٨٢	٩٧	٠.٩١	٦٧	٠.٨٤	٣٨	٠.٨٨
١١	٠.٩٦	٩٨	٠.٨٨	٦٨	٠.٩٣	٣٩	٠.٩٤
١٢	٠.٩٣	٩٩	٠.٩١	٦٩	٠.٨٩	٤٠	٠.٩٤
١٣	٠.٨٨	١٠٠	٠.٩٢	٧٠	٠.٧٨	٤١	٠.٨٨
١٤	المحور الخامس		٠.٩١	٧١	٠.٨٨	٤٢	٠.٩٦
١٥	٠.٨٩	١٠١	٠.٨٨	٧٢	٠.٧٨	٤٣	٠.٨٩
١٦	٠.٩٣	١٠٢	٠.٩٣	٧٣	٠.٨٨	٤٤	٠.٩٤
١٧	٠.٨٩	١٠٣	٠.٧٨	٧٤	٠.٩٣	٤٥	٠.٨٨
١٨	٠.٨٨	١٠٤	٠.٩١	٧٥	٠.٨٩	٤٦	٠.٩٣
١٩	٠.٩٣	١٠٥	٠.٧٨	٧٦	٠.٩٣	٤٧	٠.٨٥
٢٠	٠.٨٩	١٠٦	٠.٨٩	٧٧	٠.٨٩	٤٨	٠.٩١
٢١	٠.٩١	١٠٧	٠.٩١	٧٨	المحور الرابع		٠.٩٤
٢٢	٠.٨٧	١٠٨	٠.٨٨	٧٩	٠.٨٩	٤٩	المحور الثاني
٢٣	٠.٩٣	١٠٩	٠.٨٨	٨٠	٠.٩٠	٥٠	٠.٩٤
٢٤	٠.٧٨	١١٠	٠.٩١	٨١	٠.٨٩	٥١	٠.٩١
٢٥	٠.٨٤	١١١	٠.٩٣	٨٢	٠.٨٨	٥٢	٠.٧٨
٢٦	٠.٩٠	١١٢	٠.٩٧	٨٣	٠.٩٤	٥٣	٠.٩٣
٢٧	٠.٩٤	١١٣	٠.٨٤	٨٤	٠.٩٣	٥٤	٠.٧٨
٢٨			٠.٨٩	٨٥	٠.٩٦	٥٥	٠.٨٨
			٠.٧٨	٨٦	٠.٨٨	٥٦	٠.٨٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول رقم (١١) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان، حيث إنحصرت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٨ - ٠.٩٧) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، والجدول رقم (١٢) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان.

جدول (١٢)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لمحاور إستمارة الإستبيان ومعامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان (ن = ٣٠)

معامل ألفا كرونباخ		
٠.٨٣		
م	الاختبار الإحصائى	معامل الارتباط
١	المحور الأول	٠.٨٤
٢	المحور الثانى	٠.٩٣
٣	المحور الثالث	٠.٩١
٤	المحور الرابع	٠.٨٥
٥	المحور الخامس	٠.٩٢
	معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان	٠.٩٢

يتضح من جدول رقم (١٢) معامل ألفا كرونباخ لمحاور إستمارة الإستبيان وقد إنحصرت ما بين (٠.٨٤ - ٠.٩٣)، وهى معاملات ارتباط متقاربة وذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان، كما يتضح من الجدول معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان حيث بلغ (٠.٩٢)، وهو معامل ثبات ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

- الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على مجموعة من من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠١٨/١٢/١١م إلى ٢٠١٨/١٢/١٨م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان.
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافئها.
- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان.
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :
- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان.
- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ٢٦ : ٣٠ دقيقة.

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العملية والإدارية للإستبيان قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية. مرفق رقم (٤) على مجموعة من من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (١٥٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠١٨/١٢/٢٤م إلى ٢٠١٩/٢/١٤م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان، ثم

قام الباحثان بجمع الإستثمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملاءمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى.
- الانحراف المعيارى.
- معامل الارتباط.
- الصدق المنطقى.
- معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى).
- معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق (Test Retest).
- معامل ألفا كرونباخ.
- النسبة المئوية.
- الوزن النسبى.
- الأهمية النسبية.
- إختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج :

فيما يلى سوف يقوم الباحثان بعرض ومناقشة النتائج التى توصلنا إليها وذلك فى ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة كل محور على حدة :

- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

جدول (١٣)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : رؤية إدارة التغيير :									
١	١٣٤	٨٩.٣٣	١٢	٨.٠٠	٤	٢.٦٧	٤٣٠	٩٤.٦٧	*٢١٢.٣٢
٢	١٣٨	٩٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٣	٢.٠٠	٤٣٥	٩٦.٠٠	*٢٣٢.٦٨
٣	١٤٣	٩٥.٣٣	٦	٤.٠٠	١	٠.٦٧	٤٤٢	٩٧.٨٧	*٢٥٩.٧٢
٤	١٢٧	٨٤.٦٧	١٩	١٢.٦٧	٤	٢.٦٧	٤٢٣	٩٢.٨٠	*١٨٠.١٢

تابع جدول (١٣)
آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير
في تطوير الأداء الإداري بالأنندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	ك
	%	ك	%	ك	%	ك			
٥	٨٤.٠٠	١٢٦	١٢.٦٧	١٩	٣.٣٣	٥	٤٢١	٩٢.٢٧	*١٧٥.٢٤
٦	٨٧.٣٣	١٣١	٩.٣٣	١٤	٣.٣٣	٥	٤٢٦	٩٣.٦٠	*١٩٧.٦٤
٧	٨٩.٣٣	١٣٤	٨.٠٠	١٢	٢.٦٧	٤	٤٣٠	٩٤.٦٧	*٢١٢.٣٢
٨	٩٥.٣٣	١٤٣	٣.٣٣	٥	١.٣٣	٢	٤٤١	٩٧.٦٠	*٢٥٩.٥٦
٩	٨١.٣٣	١٢٢	١٥.٣٣	٢٣	٣.٣٣	٥	٤١٧	٩١.٢٠	*١٥٨.٧٦
١٠	٩٠.٠٠	١٣٥	٨.٠٠	١٢	٢.٠٠	٣	٤٣٢	٩٥.٢٠	*٢١٧.٥٦
١١	٩٢.٠٠	١٣٨	٥.٣٣	٨	٢.٦٧	٤	٤٣٤	٩٥.٧٣	*٢٣٢.٤٨
١٢	٨٤.٠٠	١٢٦	١١.٣٣	١٧	٤.٦٧	٧	٤١٩	٩١.٧٣	*١٧٤.٢٨

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأنندية الرياضية (رؤية إدارة التغيير). وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارتان أرقام (٣، ٨) بنسبة ٩٥.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٩) بنسبة ٨١.٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٩) بنسبة ١٥.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٨) بنسبة ٣.٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٤.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣) بنسبة ٠.٦٧%، ومثلت العبارة رقم (٣) أعلى درجة مقدرة ٤٤٢ وأكثر أهمية نسبية ٩٧.٨٧ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٩) أقل درجة مقدرة ٤١٧ وأقل أهمية نسبية ٩١.٢٠ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الأول: "ما هي رؤية وأهداف إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأنندية الرياضية؟":

أولاً : رؤية إدارة التغيير

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن رؤية إدارة التغيير ترتبط بخلق بيئة رياضية متميزة فى الأندية الرياضية لإستثمار الطاقات والمواهب الرياضية، وأنها ترتبط بتنمية وتطوير الموارد البشرية والقدرات القيادية والمادية والمالية والموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية بالأندية، وأن رؤية إدارة التغيير ترتبط بتشجيع ثقافة الإحتراف الخارجى للاعبين، وترتبط بصعود الأندية الرياضية إلى التصنيف الأول فى المسابقات المختلفة، وأنها ترتبط بالتميز بالريادة والإبداع الإدارى وتحقيق الفوز فى البطولات المحلية والدولية، كما ترتبط رؤية إدارة التغيير بتطوير البيئة الرياضية الداعمة لتحقيق الإنجازات الرياضية، وترتبط بتوفير الدعم والتمويل والتسويق الرياضى لرفع مستوى الأداء الإدارى، وتوفير برامج للتطوير والتنمية الإدارية وإدارة المنشآت الرياضية والإعلام الرياضى، كما ترتبط رؤية إدارة التغيير بتكوين فرق قوية فى مراحل الناشئين والشباب (رجال- سيدات)، وتكوين فرق قوية (رجال- سيدات) فى الأنشطة الرياضية المختلفة قادرة على المنافسة وتحقيق نتائج مميزة فى البطولات المحلية والدولية، وكذلك تكوين فرق رياضية لذوى الإحتياجات الخاصة.

ويُشير "جمال محمد على" (٢٠٠٨) إلى أن تحديد الرؤية **Vision** من أهم أسباب التغيير والتطوير فى المجال الرياضى فهى تعبر عن الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير فى ضوء التطور والتقدم والتغيير المحيط بنا فى المجال الرياضى. (١٠ : ١٤٠)

كما يوضح "جون كوتر **John P. Kotter**" (١٩٩٧) أن الرؤى الفعالة تتسم بسمات أساسية أنها تتقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد، وأنها تُخاطب مصالح الناس فى الأجل الطويل، وأنها تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها، وأن تكون واضحة بما يكفى لإرشاد عملية إتخاذ القرار، وأن تكون مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة، وأن يكون من السهل شرحها. (٤ : ١١)

ويذكر "أحمد مصطفى" (٢٠٠٠) أنه فى إدارة المنظمات يجب أن

يكون التغيير هادفاً ومخططاً بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير، ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات، وقد يشمل التغيير أيضاً التخطيط الإستراتيجي من حيث الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الإنتاج أو الإدارة المالية. (٤: ٤٥٧)

وقد أشارت نتائج دراسة "حمادة محمود الرقب" (٢٠٠٨) إلى أن دور الإدارة العليا في القيام بالتغيير غير كافي ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات في الوقت الذي كانت قناعات العاملين حول التغيير كبيرة، كما أوضحت النتائج أن التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجيات الوزارة، وعدم موائمة القدرات المالية والفنية مع حاجات التغيير. (١٤)

ويرى الباحثان أن رؤية إدارة التغيير يجب أن تتضح في إحداث تعديلات جوهرية في الأهداف والسياسات والإجراءات الإدارية الخاصة بكل نادى رياضى، وأن تعمل الرؤية الجديدة للتغيير على تطوير الأداء الإدارى للنادى بشكل يمكنه من إحداث فارق في مستوى الإنجاز والنتائج سواء على المستوى المحلى أو الدولى، وأن تُسهم هذه الرؤية في إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للنادى ميزة تنافسية تختلف عن غيره من الأندية الأخرى، فضلاً عن توفير ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

تابع جدول (١٣)

آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير
في تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		الأهمية النسبية	الدرجة المقدره	كا
	ك	%	ك	%			
ثانياً : أهداف إدارة التغيير :							
١٣	١٣٩	٩٢.٦٧	٨	٥.٣٣	٩٦.٢٧	٤٣٦	*٢٣٧.٨٨
١٤	١٣٨	٩٢.٠٠	٧	٤.٦٧	٩٥.٤٧	٤٣٣	*٢٣٢.٣٦

تابع جدول (١٣)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير
فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الأهمية النسبية		ك
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١٥	١٢٣	٨٢.٠٠	١٨	١٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٩٠.٤٠	٤١٤	*١٦٠.٦٨
١٦	١٢٤	٨٢.٦٧	١٨	١٢.٠٠	٨	٥.٣٣	٩٠.٩٣	٤١٦	*١٦٥.٢٨
١٧	١٣٩	٩٢.٦٧	٨	٥.٣٣	٣	٢.٠٠	٩٦.٢٧	٤٣٦	*٢٣٧.٨٨
١٨	١٣١	٨٧.٣٣	١٧	١١.٣٣	٢	١.٣٣	٩٤.٤٠	٤٢٩	*١٩٩.٠٨
١٩	١٣٣	٨٨.٦٧	١٣	٨.٦٧	٤	٢.٦٧	٩٤.٤٠	٤٢٩	*٢٠٧.٤٨
٢٠	١٣٨	٩٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٣	٢.٠٠	٩٦.٠٠	٤٣٥	*٢٣٢.٦٨
٢١	١٣٤	٨٩.٣٣	١٢	٨.٠٠	٤	٢.٦٧	٩٤.٦٧	٤٣٠	*٢١٢.٣٢

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (أهداف إدارة التغيير). وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارتان أرقام (١٣، ١٧) بنسبة ٩٢.٦٧% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (١٥، ١٨) بنسبة ٨٢.٠٠%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارتان أرقام (١٦، ١٥) بنسبة ١٢.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (١٤، ١٤) بنسبة ٤.٦٧%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارتان أرقام (١٥، ١٥) بنسبة ٦.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (١٧، ١٣) أعلى درجة مقدرة ٤٣٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٦.٢٧ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارتان أرقام (١٥) أقل درجة مقدرة ٤١٤ وأقل أهمية نسبية ٩٠.٤٠ بين عبارات المحور.

وفى ما يلى سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التى توصلوا إليها فى ضوء التساؤل الأول: " ما هى رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية؟ " :

ثانياً: أهداف إدارة التغيير

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن إدارة التغيير تهدف إلى تطوير المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية لإستضافة البطولات الرياضية المحلية والدولية، وتهدف إلى توسيع قاعدة الممارسين في جميع الأنشطة الرياضية ونشر ثقافة الوعى بأهمية ممارسة الرياضة، كما تهدف إدارة التغيير إلى المشاركة فى جميع المسابقات المدرجة بخطط الإتحادات الرياضية المحلية وتوفير قاعدة عريضة من الناشئين والناشئات، وتهدف إلى معالجة السلبيات والإختلال وتخفيف حدة ضغوط العمل، كما تهدف إدارة التغيير إلى توفير الدعم المالى وتطوير موارد التمويل بالأندية الرياضية بما يتلائم مع الإحتياجات الفعلية لحجم النشاط والخدمات المقدمة، ونشر ثقافة الإستثمار الرياضى وجذب رجال الأعمال والشركات المتخصصة فى حقوق الرعاية للإستثمار فى البطولات الرياضية، كما تهدف إدارة التغيير إلى زيادة قدرة الأندية الرياضية على تقديم منتجات وخدمات رياضية تنجح فى إختبار الميزة التنافسية المحلية والدولية، وزيادة قدرة الأندية الرياضية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، كما تهدف إدارة التغيير إلى مكافحة المنشطات والقضاء عليها بشكل منظم وموحد لإعداد جيل خالى من المنشطات.

وهذا ما يؤكد عليه "رعد الصرن" (٢٠٠٠) أن إدارة التغيير تُحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابى، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبى، أى أنها تُعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصاداً وفاعلية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (١٦: ٩٥)

ويشير كل من "ثيل وماير" **Thiel, A. & Mayer, J.** (٢٠٠٩) إلى أن الأندية الرياضية تختلف كلياً فى بنيتها التنظيمية عن المؤسسات الرياضية الإقتصادية الساعية للربح، حيث قاما بتحليل البنية الإدارية والتنظيمية للأندية وأشارا إلى أن غياب الأهداف التنظيمية الواضحة والتخطيط

الإدارى الفعال يجعل من الصعب الحكم على مدى نجاح الإدارة فى جهودها لتطوير النادى، كما أن غموض الأدوار والتوزيع المبهم للمهام وتضارب الإختصاصات يُعيق عملية إتخاذ القرار التنظيمى والإدارى السليم، كذلك فإن الإستعانة بهيئة إدارية من داخل أعضاء النادى يُعيق عملية التغيير المؤسسى، ولذلك يجب تطوير الكفايات الإدارية لمدراء الأندية الرياضية بما يتوافق مع تحقيق مقومات الأداء الإحترافى لهؤلاء المدراء وذلك لضمان فعالية العملية الإدارية داخل النادى. (٤٣)

كما يذكر "على السلمى" (١٩٨٨) أن التغيير الإدارى يعمل على إحداث تعديلات فى أهداف وسياسيات الإدارة وفى أى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمى إستهدافاً لملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة فى المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التى يعمل فيها. (٢٣٧ :٢٥)

وقد أشارت نتائج دراسة "ديفين باك وتوماس **Didfenbach, Thomas**" (٢٠٠٧) إلى أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكى، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والأيدلوجية فى إحداث التغيير، وقد سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التى يُسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل. (٣٧)

ويرى الباحثان ضرورة الإهتمام بتحديد أهداف خاصة لكل نادى رياضى لإدارة التغيير وفقاً لمستوى النادى من حيث الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية ووسائل الإتصال المتاحة بالنادى، وأن تتسق هذه الأهداف مع طبيعة النادى والبيئة المحيطة بالنادى، وكذلك نوعية الخدمات والأنشطة التى يُقدمها النادى للمجتمع المحيط به، وألا يُغالى أصحاب القرارات والقيادات الإدارية المسئولة عن صياغة هذه الأهداف فى وضع أهداف بعيدة المنال أو يستحيل تحقيقها فى الوقت الراهن.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى :

جدول (١٤)
آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بالمهارات اللازمة للتغيير
وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	١٠٣	٦٨.٦٧	٣٢	٢١.٣٣	١٥	١٠.٠٠	٣٨٨	٨٣.٤٧	*٨٧.١٦
٢٣	١١٤	٧٦.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٩	٦.٠٠	٤٠٥	٨٨.٠٠	*١٢٦.١٢
٢٤	٩٨	٦٥.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	١٧	١١.٣٣	٣٨١	٨١.٦٠	*٧٢.٣٦
٢٥	٩٦	٦٤.٠٠	٤٧	٣١.٣٣	٧	٤.٦٧	٣٨٩	٨٣.٧٣	*٧٩.٤٨
٢٦	٩٥	٦٣.٣٣	٤٤	٢٩.٣٣	١١	٧.٣٣	٣٨٤	٨٢.٤٠	*٧١.٦٤
٢٧	١٠٢	٦٨.٠٠	٣٧	٢٤.٦٧	١١	٧.٣٣	٣٩١	٨٤.٢٧	*٨٧.٨٨
٢٨	٨٦	٥٧.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	٢١	١٤.٠٠	٣٦٣	٧٧.٣٣	*٤٣.٧٢
٢٩	٧٤	٤٩.٣٣	٦٩	٤٦.٠٠	٧	٤.٦٧	٣٦٧	٧٧.٨٧	*٥٥.٧٢
٣٠	٨٥	٥٦.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	٣٥٧	٧٥.٢٠	*٣٧.٥٦
٣١	١٠٣	٦٨.٦٧	٣٨	٢٥.٣٣	٩	٦.٠٠	٣٩٤	٨٥.٠٧	*٩٢.٦٨
٣٢	٩٨	٦٥.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	١٧	١١.٣٣	٣٨١	٨١.٦٠	*٧٢.٣٦
٣٣	١١١	٧٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٤	٢.٦٧	٤٠٧	٨٨.٥٣	*١٢١.٢٤
٣٤	٩٣	٦٢.٠٠	٣٦	٢٤.٠٠	٢١	١٤.٠٠	٣٧٢	٧٩.٢٠	*٥٧.٧٢
٣٥	٨٨	٥٨.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٥	١٦.٦٧	٣٦٣	٧٦.٨٠	*٤٤.٧٦
٣٦	٧٤	٤٩.٣٣	٦٩	٤٦.٠٠	٧	٤.٦٧	٣٦٧	٧٧.٨٧	*٥٥.٧٢
٣٧	٢٧	١٨.٠٠	٥٣	٣٥.٣٣	٧٠	٤٦.٦٧	٢٥٧	٤٨.٥٣	*١٨.٧٦

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالمهارات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية. وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٢٣) بنسبة ٧٦.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٧) بنسبة ١٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارتان أرقام (٢٩، ٣٦) بنسبة ٤٦.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٣) بنسبة ١٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٣٧) بنسبة ٤٦.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٣) بنسبة ٢.٦٧%، ومثلت

العبارة رقم (٣٣) أعلى درجة مقدرة ٤٠٧ وأكثر أهمية نسبية ٨٨.٥٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٣٧) أقل درجة مقدرة ٢٥٧ وأقل أهمية نسبية ٤٨.٥٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الثاني: " ما هي المهارات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ؟ :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧) بالجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية المعرفة الكافية بأهداف إدارة التغيير، وبالسياسات والإجراءات الإدارية لإدارة التغيير، وبالتقوانين واللوائح التي تحكم وتنظم العمل فى المجال الرياضى، كما يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الجيد وإحداث التغيير، والقدرة على التنظيم الفعال للأنشطة الرياضية سعياً وراء التغيير الإيجابى، والمعرفة الإدارية بالهيكل التنظيمى ومستوياته الإدارية، والتوصيف الوظيفى لكل إدارة به.

حيث يشير "جون كوتر **John P. Kotter**" (١٩٩٧) إلى أن رجال الإدارة لا يفكرون بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكنهم يفكرون بطريقة التدرج الهرمى الوظيفى، وأنهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية مستقبلية، وقد إعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس إستثمار الوقت فى توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الأفراد، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم فإن المديرين يتركون هياكل المؤسسة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التى يقوم بها الموظفون، كما أنهم يفكرون كثيراً فى فى القضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها ويُهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضاء العميل. (١١ : ٢)

ويضيف "محسن الخضيرى" (٢٠٠٣) أن إدارة التغيير لا تعمل فى الفراغ، بل تعمل فى إطار واقع إجتماعى معين وفى ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية وإجتماعية معينة تحكمها عادات وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط، ولعل أخطر هذه القيود هو هيكل القيم ونسق الإتجاهات الإجتماعية السائدة، وبيان النظم والتشريعات والآداب العامة الحاكمة والمعلنة من جانب أفراد المجتمع، لأن هذه القيود والمحددات تُمثل فى كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها وتحتاج إلى فن ومهارات خاصة للتعامل معها. (١٠: ٣٠)

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦) بالجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر لدى الإداريين بالأندية القدرة على تنظيم عمل فرق العمل وتوجيه جهودهم إلى تحقيق أهداف النادى، وكذلك القدرة على إتباع أساليب رقابية متنوعة للتحقق من أداء الأعمال بالشكل المطلوب، كما يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية القدرة على التفكير بطريقة موضوعية غير عشوائية، والقدرة على تفهم المواقف والآراء والإتجاهات المختلفة، وحل النزاعات الناجمة عن التعصب، والمهارات القيادية، والقدرة على مواجهة وإدارة الأزمات التى تحدث أثناء التغيير، كما يتوافر لدى الإداريين بالأندية الرياضية مهارات الإتصال والتواصل الفعال لإحداث التغيير، والمهارات الإبتكارية، والقدرة على الإبداع الإدارى لإحداث التغيير، وتحرص إدارات الأندية الرياضية على تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين الرياضيين فى ضوء إدارة التغيير، وتحرص على إعدادهم وصقلهم بالمهارات التى تتناسب مع آليات التغيير.

ويؤكد كلٍ من "Delaney John T. & Huselid Mark A."

(١٩٩٦)، "Edgar Fiona & Geare Alan J." (٢٠٠٥) على أن كلٍ من تدريب العامل أو الموظف وتنميته أصبح مسألة مهمة على نحو متزايد، وأن هناك إرتباطاً إيجابياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب،

والإختيار والتعيين من جانب وإدراك مقاييس الأداء بالمؤسسة من جانب آخر، وأن هذه الممارسات تؤثر إيجابياً على الأداء الإبتكارى. (٣٦)، (٣٨)

ويذكر "جون كوتر ودان كوهن John P. Kotter & Dan S. Cohen"

(٢٠٠٣) أن التغيير الشامل فى كافة المنظمات يحتاج إلى فريق عمل رائد يقود عملية التغيير، وأن يتمتع هذا الفريق بالقدرة على تقديم الإجابات الصحيحة المبنية على رؤية واضحة وإحساس بالإتجاه المؤدى للأهداف، ويجب أن يتصف فريق العمل أو ما يُسمى بفريق الريادة بصفتين أساسيتين الأولى تختص بالإختيار الصحيح لأعضاء الفريق وأن يتمتع بالمهارات المناسبة، والقدرة على القيادة والريادة، والمقدرة على حُسن التنظيم، والسلاسة فى العلاقات لتمكنه هذه الصفات من إنتهاج الطريق الأصوب فى تنظيم خطوات التنظيم، وليس ضرورياً أن يكون العضو الصحيح فى فريق الريادة من كبار المديرين التنفيذيين أو أعضاء الإدارة العليا الحالية، والصفة الثانية تختص بعمل أعضاء الفريق بروح الفريق كالجسد الواحد، وعلى الفريق أن يتمتع بالقدر الكافى من المعرفة العميقة بما يدور خارج المؤسسة فيما يتعلق بالأعمال المشابهة وذلك لتطوير الرؤية، وأن يتمتع الفريق بالمقدرة والعلاقات الحسنة داخل المؤسسة ذاتها وذلك لنشر الرؤية وتحويلها إلى واقع، وأن يتمتع الفريق بالمعلومات التامة عما يحدث من إجراءات داخل المؤسسة لأداء الأعمال وذلك لإزالة أى عوائق محتملة أمام العاملين من شأنها إحباط أو إفشال محاولات تحقيق الرؤية، وأن يتمتع الفريق بالصلاحيات المناسبة والمهارات الإدارية مع القدرة على الضبط والرقابة وحُسن التخطيط والتنظيم وذلك لتحقيق مكاسب سريعة أو قصيرة المدى من شأنها أن تُعطى الأثر المطلوب، وأن يتمتع الفريق بالحس القيادى ومهاراته فى التعامل والفهم العميق للرؤية، ومع مرور الزمن وإستمرار عملية التغيير يمكن تأليف فرق أخرى فى المستويات الأقل من القيادة وهذه الفرق سوف تُجرى عملية التغيير على كافة المستويات، وكل فريق عليه أن يتمتع بنفس صفات الفريق الأساسى. (١٢ : ٣)

بينما أشارت نتائج العبارة رقم (٣٧) بالجدول رقم (١٤) أن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا)، وهذا يشير إلى أن

إدارات الأندية الرياضية لا تعقد برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير.

ويرى "جون كوتر John P. Kotter" (١٩٩٧) أن الإفتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير، إذ ليس من السهل على الأفراد الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات طويلة، وغالبا ما يتعلموا المهارات الفنية ولكنهم لا يتعلمون المهارات الإجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فيجب منح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للإستعانة بسلطتهم. (١١ : ٥، ٦)

ويرى الباحثان ضرورة الإهتمام بتدريب جميع الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل الأندية الرياضية وخاصة القيادات المسؤولة عن فرق العمل في كل قطاع، فلكي تتمكن الأندية الرياضية من تطبيق إدارة التغيير فإن الأمر يحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة لدى الموارد البشرية العاملة بهذه الأندية، حتى تمكنها من التطبيق الفعلى لرؤية وأهداف التغيير سعياً وراء تحقيق أهدافها وإنجازات جديدة تميزها عن باقى الأندية الأخرى.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

جدول (١٥)

آراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بالمحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٨	١٠٧	٧١.٣٣	٢٤	١٦.٠٠	١٩	١٢.٦٧	٣٨٨	٨٣.٤٧	*٩٧.٧٢
٣٩	٩٦	٦٤.٠٠	٤٧	٣١.٣٣	٧	٤.٦٧	٣٨٩	٨٣.٧٣	*٧٩.٤٨
٤٠	٨٦	٥٧.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	٢١	١٤.٠٠	٣٦٣	٧٧.٣٣	*٤٣.٧٢
٤١	٩٥	٦٣.٣٣	٤٤	٢٩.٣٣	١١	٧.٣٣	٣٨٤	٨٢.٤٠	*٧١.٦٤
٤٢	١٢٧	٨٤.٦٧	١٩	١٢.٦٧	٤	٢.٦٧	٤٢٣	٩٢.٨٠	*١٨٠.١٢

تابع جدول (١٥)

آراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بالمحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
٤٣	٩٨	٦٥.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	١٧	١١.٣٣	٣٨١	٨١.٦٠	*٧٢.٣٦
٤٤	١٠٢	٦٨.٠٠	٣٧	٢٤.٦٧	١١	٧.٣٣	٣٩١	٨٤.٢٧	*٨٧.٨٨
٤٥	١٣١	٨٧.٣٣	١٧	١١.٣٣	٢	١.٣٣	٤٢٩	٩٤.٤٠	*١٩٩.٠٨
٤٦	١٢٣	٨٢.٠٠	١٨	١٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٤١٤	٩٠.٤٠	*١٦٠.٦٨
٤٧	٩٦	٦٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	١٩	١٢.٦٧	٣٧٧	٨٠.٥٣	*٦٦.٠٤
٤٨	٨٥	٥٦.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	٣٥٧	٧٥.٢٠	*٣٧.٥٦

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.99$.

يوضح الجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالمحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٤٥) بنسبة ٨٧.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٨) بنسبة ٥٦.٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٩) بنسبة ٣١.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٥) بنسبة ١١.٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٤٨) بنسبة ١٨.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٥) بنسبة ١.٣٣%، ومثلت العبارة رقم (٤٥) أعلى درجة مقدرة ٤٢٩ وأكثر أهمية نسبية ٩٤.٤٠ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٤٨) أقل درجة مقدرة ٣٥٧ وأقل أهمية نسبية ٧٥.٢٠ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الثالث: " ما هي المحفزات اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ؟ :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن إدارات الأندية الرياضية تسعى إلى تشجيع الإداريين الرياضيين على الإبداع والابتكار في العمل، وتعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة

للإداريين الرياضيين المتميزين، وأنها تتنوع فى تطبيق أساليب التحفيز للإداريين الرياضيين لإحداث التغيير، كما تسعى إدارات الأندية الرياضية إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الإداريين الرياضيين لتحقيق أهداف التغيير لأنها تُدرك أن تحقيق أهداف إدارة التغيير يتوقف على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، كما تسعى إدارات الأندية الرياضية إلى تشجيع الإداريين الرياضيين على تبنى خطة التغيير، والتكيف مع بيئة التغيير الجديدة، وتشجعهم على مواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة بأنفسهم، وتشجعهم على الدقة والإتقان فى العمل لإحداث التغيير المنشود، كما تسعى إلى تطوير القدرات الوظيفية للإداريين الرياضيين لتحقيق أهداف التغيير لأنها تُدرك أن تحقيق أهداف التغيير يتوقف على إشباع الحاجات الشخصية، وكذلك تسعى إدارة التغيير إلى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة فى إتخاذ القرارات وتنمية الإحساس بالمسئولية تجاه النادى.

وهو ما يؤكد عليه "زيد منير عبوى" (٢٠٠٧) أن دور الإدارة تجاه التغيير يكمن فى ضرورة أن تساند الإدارة العليا برامج التغيير والتطوير وتدعمها، وتقديم الدعم المادى اللازم لإنجاحها، وضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير، وضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح فى عملية التغيير والمساهمة فيها من قبل العاملين، وضرورة التخلي عن مركزية القرار وفتح تفويضات وصلاحيات أوسع وتمكين العاملين فى المستويات الأدنى، وتنمية مهارات ومعارف وإتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة، وتشجيع التدريب وإستخدام التكنولوجيا الحديثة التى تعمل على تطور الفكر الإدارى المهنى للمدراء، وبالتالي توسيع أفاقهم وتقديمهم لأفكار جديدة تؤدى للإبداع والنجاح فى إدارة التغيير. (١٧: ٨٢)

ويرى "جون كوتر John P. Kotter" (١٩٩٧) أنه من المعروف أن العاملين يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأتهم، فإذا لم يتم مكافأتهم عن الإلتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها فإن هذه الرؤية لن تحظى بالإهتمام الكافى.

(١١ : ٦)

وتؤكد نتائج دراسة "سينغ وأمارجيت وشورا وماكس Singh, Amarjit, Shoura, max" (٢٠٠٦) على وجود رغبة عالية فى التغيير العام من خلال الإلتزام بالتغيير وإن كانت القيادة العليا تفتقر للمتابعة على النحو الأمثل، وأن الحوافز تُشجع على التغيير بينما الإمكانيات المتاحة قليلة، وأن الضعف فى الإدارة يرجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء وعدم وجود نظام إتصال فعال. (٤١)

ويُشير "فايز مراد دندش، الأمين عبد الحافظ" (٢٠٠٣) إلى أن المقدره والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال، ومن أهم الحوافز التى تُشجع الفرد على البقاء فى عمله ورضائه عنه (الأجر وملحقاته- العمل الثابت- فرص الترقى والتقدم- ظروف عمل جيدة وزمالة طيبة بين الأفراد- رقابة جيدة - الإعتراف بأهمية الفرد- ساعات عمل مقبولة- المزايا العينية)، وبعض الحوافز يُعتبر حافزاً مادياً كالأجر وملحقاته، وبعضها تطوى فى مضمونها إلى جانب الحافز المادى حافزاً آخر وهو الحافز المعنوى كفرص الترقى والتقدم بشرط أن تكون هذه الفرص مضبوطةً بالكفاية وليست بالأقدمية. (٢٩ : ١٢٩)

كما يذكر "محمد حسن محمد حمادات" (٢٠٠٦) أنه توجد عدة إتجاهات جديدة فى الحفز يستطيع المدير إستخدامها لرفع مهارة الحفز لديه، منها أسلوب توسيع العمل ويتضمن إضافة واجبات ومهام للعمل الذى يقوم به الفرد فى نفس مستواه الإدارى، وأسلوب إثراء العمل ويتضمن إعطاء العاملين حرية وفرصة أكبر فى تنظيم وتخطيط ومراقبة أعمالهم، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب العمل المرن وهو يسمح للعاملين بإختيار ساعات العمل التى يريدونها، وهناك أساليب أخرى مثل توفير فرص للترقية ولوحة شرف للعاملين المتميزين، وأهم نظريات الدوافع والحفز نظرية الثواب والعقاب ونظرية الحاجة إلى التقدير وإحترام الذات ويمكن الحصول عليهم من خلال المنافسة والكفاءة والإستقلاليه وإعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول لمراكز عليا، وكذلك حاجات

تحقيق الذات وهى تعنى حاجة الفرد إلى أن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات التى يمتلكها فإن كان يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فيجب أن يُعطى مثل هذه الفرصة. (٣١ : ١٨٨ - ١٩٢)

ويُشير "جون كوتر ودان كوهن John P. Kotter & Dan S. Cohen" (٢٠٠٣) إلى أن الحوافز المالية التى تُمنح مقابل الإنجازات تُساعد

على تحقيق الرؤية إذا تم توظيفها فى الإتجاه الصحيح، ويُعتبر غياب الحوافز المالية عائقاً كبيراً فى تحقيق التغيير والرؤية الجديدة، وليس بالضرورة أن تكون المكافآت والزيادات هى الدافع نحو التغيير ولكن الأجدر أن تُوضع الحوافز بناءً على منافسات ومسابقات موضوعية ومتجردة من أى غرض سوى الحث على التغيير، وأن تكون مجزية وحافزة وذات مردود حقيقى لا مجرد حوافز رمزية. (١٢ : ٣)

ويرى الباحثان ضرورة الإهتمام بوضع نظام للحوافز لجميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة داخل الأندية الرياضية سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لما لها من مردود طيب فى نفوس العاملين، فهى بمثابة تقدير من القيادات الأعلى عن مستوى الأداء الذى يقدمه الفرد بصورة منفردة أو بداخل فريق العمل، ولابد من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً لحجم الإنجاز ومدى تحقيق الأفراد للأعمال المنوطة بهم، وأن تتناسب مستوى درجات الثواب والعقاب مع نفس مستوى درجات الإنجاز أو الخطأ، فضلاً عن إعداد نظام للمساءلة والمحاسبة يمكن من خلاله تحديد درجة الخطأ ومن ثم تحديد درجة العقاب، وفى مقابل ذلك لابد من إعداد ترمومتر لقياس درجة الأداء والتميز ومن ثم تحديد درجة الثواب وحجم المكافأة التى تتناسب مع درجة التميز بحيث لا تقلل من المجهود المبذول ومن ثم تترك آثاراً سلبية، أو أن تكون أكثر من حجم الإنجاز فتترك أيضاً آثاراً سلبية مثل التراخى وعدم الإهتمام فى المستقبل، ويمكن أن تترك أيضاً آثاراً سلبية عند باقى الزملاء لإحساسهم بمحاباة الإدارة العليا لفرد معين دون الآخرين.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

جدول (١٦)

آراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير
وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : الموارد المادية والمالية :									
٤٩	٨٥	٥٦.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	٧٥.٢٠	٣٥٧	*٣٧.٥٦
٥٠	١١١	٧٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٤	٢.٦٧	٨٨.٥٣	٤٠٧	*١٢١.٢٤
٥١	٨٦	٥٧.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	٢١	١٤.٠٠	٧٧.٣٣	٣٦٣	*٤٣.٧٢
٥٢	٢٧	١٨.٠٠	٥٣	٣٥.٣٣	٧٠	٤٦.٦٧	٤٨.٥٣	٢٥٧	*١٨.٧٦
٥٣	٤٥	٣٠.٠٠	٣٣	٢٢.٠٠	٧٢	٤٨.٠٠	٥٢.٨٠	٢٧٣	*١٥.٩٦
٥٤	٥٠	٣٣.٣٣	٨٠	٥٣.٣٣	٢٠	١٣.٣٣	٦٨.٠٠	٣٣٠	*٣٦.٠٠
٥٥	١٤٣	٩٥.٣٣	٥	٣.٣٣	٢	١.٣٣	٩٧.٦٠	٤٤١	*٢٥٩.٥٦
٥٦	١٣٩	٩٢.٦٧	٨	٥.٣٣	٣	٢.٠٠	٩٦.٢٧	٤٣٦	*٢٣٧.٨٨
٥٧	١٣٨	٩٢.٠٠	٨	٥.٣٣	٤	٢.٦٧	٩٥.٧٣	٤٣٤	*٢٣٢.٤٨
٥٨	١٣٢	٨٨.٠٠	١٤	٩.٣٣	٤	٢.٦٧	٩٤.١٣	٤٢٨	*٢٠٢.٦٢
٥٩	١٠٧	٧١.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	٨	٥.٣٣	٨٦.٤٠	٣٩٨	*١٠٤.٧٦
٦٠	٩٨	٦٥.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	١٧	١١.٣٣	٨١.٦٠	٣٨١	*٧٢.٣٦

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء
عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير
وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية (الموارد المادية والمالية).
وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة
رقم (٥٥) بنسبة ٩٥.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٢) بنسبة
١٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما)
في العبارة رقم (٥٤) بنسبة ٥٣.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٥)
بنسبة ٣.٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في
العبارة رقم (٥٣) بنسبة ٤٨.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٥٥)
بنسبة ١.٣٣%، ومثلت العبارة رقم (٥٥) أعلى درجة مقدرة ٤٤١ وأكثر أهمية

نسبية ٩٧.٦٠ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٥٢) أقل درجة مقدرة ٢٥٧ وأقل أهمية نسبية ٤٨.٥٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الرابع: "ما هي الموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية؟":

أولاً : الموارد المادية والمالية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر بالأندية الرياضية عدد من الملاعب المفتوحة والمغلقة يتناسب مع أهداف توسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية، وأنه يتم الإستعانة بالملاعب التابعة لوزارة التعليم العالي والإستادات الحكومية فى توسيع قاعدة الممارسة الرياضية، كما يتوافر بالأندية الرياضية الأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الأنشطة الرياضية المختلفة، إلا أن حجم التمويل الحكومى يؤثر على عمليات تطوير المنشآت والملاعب الرياضية الخاصة بالأندية الرياضية، كما يؤثر على حجم البطولات واللقاءات الرياضية التي تشارك فيها الأندية، كما يؤثر على أعداد الممارسين للأنشطة، وأن مجالس إدارات الأندية الرياضية تسعى إلى توفير مصادر للتمويل الذاتى تمكنها من مواجهة التحديات المستمرة، وأنه يتم إستثمار البطولات واللقاءات الرياضية لزيادة الموارد المالية بالأندية، فضلاً عن وجود خطة واضحة لتوزيع الموارد المالية على الأنشطة والبطولات الرياضية المختلفة بالأندية الرياضية.

بينما أشارت نتائج العبارتان أرقام (٥٢، ٥٣) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد دعم حكومى مناسب للصرف على الأنشطة الرياضية والبطولات والمنافسات الخاصة بالأندية الرياضية، ولا يوجد دعم حكومى مناسب للصرف على المعسكرات التدريبية والإعداد للفرق المختلفة بالأندية الرياضية.

ويرى الباحثان أن ضعف الموارد المادية بالأندية الرياضية يمثل إشكالية كبيرة فى طريق توفير الرعاية الكافية للمواهب الرياضية، وأنه يأتى تمثيل هذه المواهب للعديد من الأندية الرياضية المغمورة على أمل إنتقالهم لأحد الأندية الرياضية الكبرى والحصول على عائد مادى أفضل، ويمكن أن يعود الأمر بالنفع المادى الضئيل على هذه الأندية كفاها فى توفير التمويل المادى للصرف على باقى الأنشطة.

كما أشارت نتائج العبارة رقم (٥٤) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما)، وهذا يشير إلى أنه يوجد إلى حد ما دعم حكومى مناسب لصرف مستحقات الإداريين والمدربين واللاعبين من رواتب وبدلات ومكافآت بالأندية الرياضية.

ويشير "فيكر وبرور Wicker, P., & Breuer, C." (٢٠١١) إلى أنه فى ظل الأزمات المالية العالمية المتكررة أصبحت الأندية الرياضية فى جميع أنحاء العالم فى أشد الحاجة إلى تحقيق قدر كبير من الفعالية فى إدارة الموارد المالية والبشرية والمنشآت الرياضية، إلى جانب تحقيق قدر كبير من الفعالية فى تسويق الأنشطة الخدمية والرياضية داخل تلك الأندية، وهو ما لن يتحقق دون وجود مجموعة من المدراء المتمتعين بقدر كبير من الكفاءة والقدرة على العمل بمهنية عالية. (٤٥)

وقد أشارت نتائج دراسة "فوس وآخرون Vos, S. et al" (٢٠١١) إلى أنه بالرغم من أن التمويل الحكومى يمثل أحد مصادر الدخل الهامة للأندية إلا أن تأثيراته على الميزانية العامة للأندية محدود، ووجود علاقة بين حصة التمويل الحكومى فى دخل الأندية الرياضية ومدى قبول تلك الأندية للتمويل وفق إشتراطات التأهل المتعلقة بتوظيف فريق فنى للنادى، ويتضح كذلك أن الضغوط المؤسسية الحكومية الواقعة على الأندية الرياضية بسبب تلقيها تمويلاً حكومياً منخفضة إلى حد ما، كما أن الهيئات الرياضية الحكومية تعتبر لوائح تنظيم منح التمويل الحكومى للأندية أحد أفضل الأدوات لتحقيق السياسات الرياضية العامة. (٤٤)

كما أشارت نتائج دراسة "حسام رضوان كامل رضوان" (٢٠٠٠) إلى أن هناك بعض المشكلات والعقبات فى تدبير الإحتياجات المالية داخل الهيئات الرياضية ومن أهم هذه العقبات القوانين واللوائح المنظمة للهيئة الرياضية الأهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتى والأهلى داخل هذه الهيئة الأهلية، وعدم وجود متخصصين ذوى خبرات فى مجال التمويل وحل المشكلات المالية. (١٣: ٨٥)

وأشارت نتائج دراسة كلاً من "عزت عبد البارى حموده، وفاء عبد الكريم عبد الكريم" (٢٠٠٧) إلى أنه لكى تكون الأهداف قابلة للتنفيذ ينبغى أن تتوافر فيها بعض الخصائص أهمها أن تكون متوافقة مع ظروف البيئة المحيطة، وأن تتوافق مع إمكانيات وقدرات الأعضاء، وأن تُوضع الأهداف فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (٢٤: ١٩)

كما أشارت نتائج دراسة "حمادة محمود الرقب" (٢٠٠٨) إلى الخوف من نتائج التغيير، وعدم موائمة القدرات المالية والفنية مع حاجات التغيير. (١٤)

ويرى الباحثان أن نقص التمويل الحكومى بالأندية الرياضية يؤثر بشكل مباشر على إدارة التغيير ونجاح منظومة الرياضة فى مصر وخاصة على نطاق البطولة الرياضية، وبالرغم من أن هناك توجه لدى القيادة السياسية للإهتمام بالرياضة والرياضيين ورعاية المواهب الرياضية إلا أن الدولة أصدرت قوانين تسمح للأندية الرياضية بقبول الإعانات والتبرعات لزيادة مصادر التمويل بدلاً من توفير التمويل الحكومى الكافى، وتجعل من قلة الموارد المادية سبباً فى تدخل أصحاب رؤوس الأموال فى أهداف وسياسات الأندية الرياضية، فإذا كانت التشريعات والقوانين واللوائح الحالية لا تساعد على تحقيق أهداف النشاط الرياضى بالأندية الرياضية فلا بد من تطويرها لزيادة الإستثمار فى المجال الرياضى وتوفير مصادر للتمويل لمواجهة التحديات المستمرة.

تابع جدول (١٦)

آراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير

وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
ثانياً : الموارد البشرية :									
٦١	١٠٢	٦٨.٠٠	٣٨	٢٥.٣٣	١٠	٦.٦٧	٣٩٢	٨٤.٥٣	*٨٨.٩٦
٦٢	٩٥	٦٣.٣٣	٤٤	٢٩.٣٣	١١	٧.٣٣	٣٨٤	٨٢.٤٠	*٧١.٦٤
٦٣	٩١	٦٠.٦٧	٤٧	٣١.٣٣	١٢	٨.٠٠	٣٧٩	٨١.٠٧	*٦٢.٦٨
٦٤	٩٢	٦١.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	١٥	١٠.٠٠	٣٧٧	٨٠.٥٣	*٦٠.٧٦
٦٥	٨٦	٥٧.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	٢١	١٤.٠٠	٣٦٣	٧٧.٣٣	*٤٣.٧٢
٦٦	٢٧	١٨.٠٠	٥٣	٣٥.٣٣	٧٠	٤٦.٦٧	٢٥٧	٤٨.٥٣	*١٨.٧٦
٦٧	٩١	٦٠.٦٧	٤٧	٣١.٣٣	١٢	٨.٠٠	٣٧٩	٨١.٠٧	*٦٢.٦٨
٦٨	١٠٢	٦٨.٠٠	٣٧	٢٤.٦٧	١١	٧.٣٣	٣٩١	٨٤.٢٧	*٨٧.٨٨
٦٩	١٢	٨.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	١١٥	٧٦.٦٧	١٩٧	٣٢.٥٣	*١٢٧.٩٦
٧٠	١٥	١٠.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	١٠٠	٦٦.٦٧	٢١٥	٣٧.٣٣	*٧٩.٠٠
٧١	٨٨	٥٨.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٥	١٦.٦٧	٣٦٣	٧٦.٨٠	*٤٤.٧٦
٧٢	٢٧	١٨.٠٠	٥٣	٣٥.٣٣	٧٠	٤٦.٦٧	٢٥٧	٤٨.٥٣	*١٨.٧٦
٧٣	٩٦	٦٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	١٩	١٢.٦٧	٣٧٧	٨٠.٥٣	*٦٦.٠٤
٧٤	٩٨	٦٥.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	١٧	١١.٣٣	٣٨١	٨١.٦٠	*٧٢.٣٦
٧٥	٧٤	٤٩.٣٣	٦٩	٤٦.٠٠	٧	٤.٦٧	٣٦٧	٧٧.٨٧	*٥٥.٧٢

قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية (الموارد البشرية). وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارتان أرقام (٦١، ٦٨) بنسبة ٦٨.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٦٩) بنسبة ٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٧٥) بنسبة ٤٦.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٦٩) بنسبة ١٥.٣٣%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٦٩) بنسبة ٧٦.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٧٥) بنسبة ٤.٦٧%، ومثلت العبارة رقم (٦١) أعلى درجة

مقدرة ٣٩٢ وأكثر أهمية نسبية ٨٤.٥٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٦٩) أقل درجة مقدرة ١٩٧ وأقل أهمية نسبية ٣٢.٥٣ بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الرابع : " ما هي الموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ؟ :
ثانياً : الموارد البشرية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٧، ٦٨، ٧١، ٧٣، ٧٤، ٧٥) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أنه يتوافر بالأندية الرياضية عدد من الإداريين الرياضيين يتناسب مع عدد الفرق الرياضية بالمراحل السنوية المختلفة، وأنه يتم إنتقاء الكفاءات الإدارية المؤهلة للتعين بإدارات النشاط الرياضى بالأندية، ويتم إنتقاء الإداريين الرياضيين طبقاً لمواصفات الوظيفة، وأنه يتم إستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل والإحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة، وأنه تلجأ مجالس إدارات الأندية الرياضية إلى تعويض النقص فى الموارد البشرية بالإنتداب من هيئات رياضية أخرى، وأنه يتم إستبعاد الكوادر الإدارية غير الفعالة، كما يتم تفويض الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية فى تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى، وأن تأهيل وصل الكوادر الإدارية وتطوير قدراتهم القيادية يساعد على تحقيق التغيير بالأندية الرياضية، وأنه يتم إعداد وتنمية القيادات الإدارية فى الأندية الرياضية بمهارات الاتصال الجيد والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وبالقدرة على حسن الإستفادة من الوقت وكيفية إدارته بفعالية، وبالمهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا لإنجاز المهام التنظيمية.

ويذكر "زيد منير عبوى" (٢٠٠٧) أن الحاجة إلى التغيير تستدعى الإستعانة بقيادات إدارية لديها رؤية مستقبلية وخيال يمكنها من تخيل ما ستؤول

إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء وقتهم وطاقتهم لإبتكار الأساليب والطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية، وكذلك تذليل الصعوبات التي تواجههم، وتوفير المرونة اللازمة في خططهم لمواجهة الحالات الطارئة أو المستجدات التي تطرأ أثناء عملية التغيير. (١٧: ٨٢)

ويرى الباحثان أن العنصر البشرى هو المورد الحقيقي للأندية الرياضية، وأن الموارد الأخرى ما هي إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذى يفكر ويخطط وينظم ويوجه ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من دافعية فى العمل هو العنصر الحاسم فى رفع كفاءة الأندية الرياضية، ويتطلب هذا من إدارات الأندية الإستثمار الفعال لمواردها البشرية والسعى إلى تطوير أدائها بإعتباره مدخلاً أساسياً لتطويرها.

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٦٦، ٦٩، ٧٠، ٧٢) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا)، وهذا يشير إلى أنه لا يتم ترقية الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية وفقاً للكفاءات والخبرات الإدارية ولا بعيداً عن العلاقات الشخصية، وأن الأندية الرياضية لا توفر دورات تدريبية لإعداد وصقل الإداريين الرياضيين على برامج إدارة التغيير، كما أنه لا يتم الإستعانة بخبراء فى الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإدارى بالأندية الرياضية وتقييم عملية التغيير، وأنه لا يتم إعداد وتنمية القيادات الإدارية فى الأندية الرياضية بالقدرة على مواجهة وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

حيث أشار "على السلمى" (٢٠٠٨) إلى أن الفكر الإدارى الحديث ينظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة واسعة لا تقتصر على الدور التقليدى السابق من كونها مجموعة من الأعمال الإجرائية المتعلقة بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى إعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابه مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها، وهى أيضاً الجهة المسؤولة عن تحقيق كلٍ من العدالة والثقة والإلتزام التنظيمى، إذ أن خلق بيئة عمل إيجابية يُمكن

العاملين من إدراك العدالة الإجرائية المستخدمة فى تطبيق القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يُدعم الثقة بين المشرف والمرؤوس. (٢٦)

ويرى الباحثان أن عدالة التوزيع تمثل أحد المعايير التى تُستخدم فى تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عدالة كمية المخرجات التى يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم، وفى ضوء ذلك أشار **Koopmann, R.** (٢٠٠٣) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين فى غاية الأهمية وهما الجانب المادى ويُعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية، والجانب الإجتماعى ويُعبر عن المعاملة الشخصية التى يتعامل بها المدير مع الفرد الذى يحصل على المكافآت. (٣٩)

كما يشير "ثروت شلبي" (٢٠٠٧) إلى أن مهارات التفويض تُعد من أهم مهارات المدير فى مجال التنظيم، وعلى المدير أن يعتبر تفويض صلاحياته من أهم الأشياء التى يجب عليه إجادتها لما تحققه له من مزايا، ولكنها فى الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر فى حالة عدم العناية بإختيار وتدريب المرؤوس الذى تفوض إليه الصلاحيات، ويتمثل تفويض الصلاحيات فى إسناد سلطات تخص مستوى إدارى أعلى للمرؤوسين من مستوى إدارى أقل منه لياشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى، ويُعتبر التفويض بذلك نوع من إستثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه، وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه، كما يُعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم، ويُعبر التفويض أيضاً عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسؤوليات الجديدة التى تُفوض لهم أولاً ثم تُنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم. (٤٦: ١٣١٠، ١٣١١)

ويشير كلٍ من "عمرو مصطفى الشتيحي، عبد الله عيد الخصاب، عبيد محمد الشمري" (٢٠١٤) إلى أن الموارد البشرية تمثل العمود الفقرى فى

تعظيم الإيجابيات والحد من السلبيات داخل الأندية الرياضية، الأمر الذي يتطلب نوعية معينة من الأفراد سواء كانوا على مستوى الإدارة العليا أو المنفذين من خلال التركيز على إختيار الأفراد ذوى المهارات الفنية العالية، وتخطيط الموارد البشرية بشكل يحقق الكفاءة دون إسراف أو نقص فى الموارد البشرية مع تحقيق التكامل بين العناصر الوظيفية، والسعى إلى إجتذاب العناصر الوظيفية التى تتمتع بقدرات ومهارات عالية فى الإبتكار والإبداع، بالإضافة إلى وضع نظام للتدريب والتنمية المستمرة لكل القوى العاملة بحيث يضمن التواصل المستمر مع مستجدات التطور فى كل المجالات، فضلاً عن تحسين ظروف العمل للأفراد والإهتمام بحل مشكلات الأفراد سواء كانت فنية أو إدارية مع خلق المناخ التنظيمى المناسب داخل الأندية الرياضية. (٢٨)

ويرى الباحثان أنه إذا كانت إدارات الأندية الرياضية جادة فى إحداث عمليات التغيير والتطوير المستمر وتحقيق الإنجازات فلا بد لها أن تهتم بتوفير دورات تدريبية لإعداد وصقل الإداريين الرياضيين على برامج إدارة التغيير، وأن تعمل على إعداد وتنمية القيادات الإدارية فى الأندية الرياضية بالقدرة على مواجهة وحل المشكلات وإدارة الأزمات، وأن تهتم بترقية الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية وفقاً للكفاءات والخبرات الإدارية وبعيداً عن العلاقات والأهواء الشخصية، وأن تسعى إلى الإستعانة بخبراء فى الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإدارى بالأندية الرياضية وتقييم عملية التغيير بصورة دورية.

تابع جدول (١٦)

آراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير
وتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		الأهمية النسبية	الدرجة المقدره	ك	ك	ك	ك
	%	ك	%	ك						
ثالثاً : الموارد التكنولوجية والنظم معلوماتية :										
٧٦	٩٥	٦٣.٣٣	٤٤	٢٩.٣٣	١١	٧.٣٣	٧١.٦٤*	٧٦	٧٦	٧٦
٧٧	٨٥	٥٦.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	٣٧.٥٦*	٧٧	٧٧	٧٧
٧٨	١٣٢	٨٨.٠٠	١٤	٩.٣٣	٤	٢.٦٧	٢٠.٢.٦٢*	٧٨	٧٨	٧٨
٧٩	١٣٩	٩٢.٦٧	٨	٥.٣٣	٣	٢.٠٠	٢٣٧.٨٨*	٧٩	٧٩	٧٩
٨٠	١٣٥	٩٠.٠٠	١٢	٨.٠٠	٣	٢.٠٠	٢١٧.٥٦*	٨٠	٨٠	٨٠

*٢٠٢.٦٢	٩٤.١٣	٤٢٨	٢.٦٧	٤	٩.٣٣	١٤	٨٨.٠٠	١٣٢	٨١
*١٩٩.٠٨	٩٤.٤٠	٤٢٩	١.٣٣	٢	١١.٣٣	١٧	٨٧.٣٣	١٣١	٨٢
*١٤٣.٥٦	٩٠.١٣	٤١٣	٣.٣٣	٥	١٨.٠٠	٢٧	٧٨.٦٧	١١٨	٨٣
*٩٧.٧٢	٨٣.٤٧	٣٨٨	١٢.٦٧	١٩	١٦.٠٠	٢٤	٧١.٣٣	١٠٧	٨٤
*٩٢.٦٨	٨٥.٠٧	٣٩٤	٦.٠٠	٩	٢٥.٣٣	٣٨	٦٨.٦٧	١٠٣	٨٥
*٧٢.٣٦	٨١.٦٠	٣٨١	١١.٣٣	١٧	٢٣.٣٣	٣٥	٦٥.٣٣	٩٨	٨٦
*٥٧.٧٢	٧٩.٢٠	٣٧٢	١٤.٠٠	٢١	٢٤.٠٠	٣٦	٦٢.٠٠	٩٣	٨٧
*٣٧.٥٦	٧٥.٢٠	٣٥٧	١٨.٦٧	٢٨	٢٤.٦٧	٣٧	٥٦.٦٧	٨٥	٨٨
*١٨.٧٦	٤٨.٥٣	٢٥٧	٤٦.٦٧	٧٠	٣٥.٣٣	٥٣	١٨.٠٠	٢٧	٨٩
*١٧.٤٤	٦٩.٠٧	٣٣٤	٢٦.٦٧	٤٠	٢٤.٠٠	٣٦	٤٩.٣٣	٧٤	٩٠
*٤١.٥٦	٤٦.١٣	٢٤٨	٥٨.٠٠	٨٧	١٨.٦٧	٢٨	٢٣.٣٣	٣٥	٩١
*٤٨.٣٦	٤٨.٨٠	٢٥٨	٥٨.٠٠	٨٧	١٢.٠٠	١٨	٣٠.٠٠	٤٥	٩٢
*٧٥.٣٦	٤٠.٨٠	٢٢٨	٦٦.٦٧	١٠٠	١٤.٦٧	٢٢	١٨.٦٧	٢٨	٩٣
*١٨.٧٦	٤٨.٥٣	٢٥٧	٤٦.٦٧	٧٠	٣٥.٣٣	٥٣	١٨.٠٠	٢٧	٩٤
*٤٣.٧٢	٧٧.٣٣	٣٦٣	١٤.٠٠	٢١	٢٨.٦٧	٤٣	٥٧.٣٣	٨٦	٩٥
*٦٦.٠٤	٨٠.٥٣	٣٧٧	١٢.٦٧	١٩	٢٣.٣٣	٣٥	٦٤.٠٠	٩٦	٩٦
*٢١٦.٧٦	٢٦.١٣	١٧٣	٩٠.٠٠	١٣٥	٤.٦٧	٧	٥.٣٣	٨	٩٧
*١٩٢.٣٦	٢٧.٢٠	١٨٧	٨٦.٦٧	١٣٠	٨.٦٧	١٣	٤.٦٧	٧	٩٨
*٩٥.٣٢	٨٥.٣٣	٣٩٥	٦.٠٠	٩	٢٤.٦٧	٣٧	٦٩.٣٣	١٠٤	٩٩
*٨٧.٨٨	٨٤.٢٧	٣٩١	٧.٣٣	١١	٢٤.٦٧	٣٧	٦٨.٠٠	١٠٢	١٠٠

قيمة كاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بالموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأنندية الرياضية (الموارد التكنولوجية والنظم معلوماتية).

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٧٩) بنسبة ٩٢.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٩٨) بنسبة ٤.٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارتان أرقام (٨٩، ٩٤) بنسبة ٣٥.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٩٧) بنسبة ٤.٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٩٧) بنسبة ٩٠.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٨٢) بنسبة ١.٣٣%، ومثلت العبارة رقم (٧٩) أعلى درجة مقدرة ٤٣٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٦.٢٧ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٩٧) أقل درجة مقدرة ١٧٣ وأقل أهمية نسبية ٢٦.١٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الرابع: "ما هي الموارد اللازمة للتغيير وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية؟":

ثالثاً: الموارد التكنولوجية والنظم معلوماتية

أشارت نتائج العبارات أرقام (٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٩٠، ٩٥، ٩٦، ٩٩، ١٠٠) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن مجالس إدارات الأندية الرياضية تحرص على توفير أجهزة تكنولوجية ونظم معلوماتية لرفع معدلات القدرات البحثية والقدرة على التغيير، وأنه يتم تحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والنظم المعلوماتية بصفة مستمرة، حيث تساعد التكنولوجيا المستخدمة فى إعادة تنظيم العمل، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتقليل عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمى للأندية الرياضية، كما تسهم فى الإستغناء عن عدد كبير من الأعمال الكتابية والإدارية والمحاسبية الروتينية، وتساعد القيادات الإدارية على تبنى الفكر الجديد لإدارة التغيير، ويوفر إستخدام التكنولوجيا الحديثة أكبر قدر من المعلومات مما يساعد فى دعم إتخاذ القرار وسهولة إحداث عملية التغيير، وأنه يتم إعداد وتأهيل الإداريين الرياضيين على كيفية إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتغيير، ويتوافر بالأندية الرياضية نظم معلوماتية حديثة لتنفيذ كافة المهام الإدارية والفنية اللازمة لعملية التغيير وتوفير أحدث المعلومات والمعارف المتعلقة بالأنشطة الرياضية العالمية، ويتم إستثمار نظم المعلومات فى تقسيم العمل بما يحقق قدرة الأندية الرياضية على التغيير وتحقيق التنافسية المحلية والعالمية، كما يتم إستثمار نظم المعلومات فى بناء خطوات للتطوير الإستراتيجى مما يسمح للأندية الرياضية بخلق فرصة جديدة للتغيير، ويتم إستثمار نظم المعلومات فى رصد نقاط القوة والضعف والموارد وتحليل المناخ الداخلى للأندية الرياضية، كما يتم إستثمار نظم المعلومات فى إستثمار الفرص المتاحة ومعالجة القيود التى تحكمها وتجنب المخاطر، كما يتوافر بالأندية الرياضية قاعدة بيانات تستخدم فى جمع وتخزين بيانات الإداريين والمدربين

واللاعبين وفي جمع وتخزين البرامج الزمنية ومواعيد المنافسات الرياضية المحلية والدولية، ويتوافر بالأندية الرياضية نظم إتصال تكنولوجية حديثة تساعد على التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، ويتوافر شبكة إتصالات تكنولوجية حديثة لربط الأندية بالإتحادات الرياضية والأندية الأخرى.

حيث يشير كل من "عامر إبراهيم قنديلجى، علاء الدين عبد القادر الحنابى" (٢٠٠٧) إلى أن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة أو الجهة المستفيدة، بالإضافة إلى تحليل المشكلات وتأمين النظرة المتقدمة على الموضوعات المعقدة، ويشتمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد والأماكن والنشاطات التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها. (٢١ : ٢٧)

ويذكر "ساندرز نادا Sanders, Nada R." (٢٠٠٧) أن تكنولوجيا المعلومات هي المقدره التكنولوجية على الحصول على المعلومات ومعالجتها وتبادلها بهدف إتخاذ القرارات الفعالة. (٤٠ : ١٧٧)

بينما أشارت نتائج العبارات أرقام (٨٩، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٧، ٩٨) بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا)، وهذا يشير إلى أنه لا يتم إستثمار نظم المعلومات فى تحليل المناخ التنافسى للأندية الرياضية المنافسة، ولا يتم إستثمار نظم المعلومات فى إحداث التكامل والترابط بين الوحدات الإدارية وتحقيق الرضا والإستقرار فى العمل، كما أنه لا يتم إستثمار نظم المعلومات فى تحديد الإختصاصات الوظيفية وتحقيق التغيير بالأندية الرياضية، ولا فى توزيع المسئوليات والسلطات بصورة تتناسب مع طبيعة الأعمال المكلف بها كل فرد، ولا فى تحديد الإحتياجات المعلوماتية الحالية والمستقبلية للأندية الرياضية، كما لا يتوافر بالأندية الرياضية موقع إلكترونى للإعلان عن البطولات الرياضية التي تشارك فيها الأندية والخدمات والأنشطة التي تقدمها، وأن المواقع

الإلكترونية المتوافرة ببعض الأندية الرياضية لا يتوافر بها إمكانية إستقبال الإقتراحات والشكاوى وإستفسارات المهتمين بأنشطة وخدمات الأندية الرياضية. وفي هذا الصدد يشير "نبيل محمد موسى" (٢٠٠٧) إلى أن أى منظمة تحتاج إلى القدرات المعلوماتية لتطوير العقول البشرية بحيث يكون لديها القدرة على الإبداع والإبتكار. (٣٥)

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه "عبد الله على" (٢٠٠٢) أنه يجب العمل على التخلص من الإعتقادات والممارسات الإدارية الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقاً للمتطلبات المرغوب فى تحقيقها، وإرساء نظام إتصالى فعال من شأنه أن يُسهل عملية إنتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل يُنمى ثقافة المنظمة، وتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال الإحساس بملكية المنظمة وإيجاد الإستقلالية فى الممارسات الإدارية فى جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد. (٢٣)

ويرى الباحثان أن نظم المعلومات أحد المحركات الرئيسية فى جميع العمليات الإدارية بالأندية الرياضية وغيرها من المؤسسات الرياضية بشتى أنواعها، حيث تُسهم بشكل كبير فى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن كافة المتعاملين معها سواء كانت تخص العاملين بها أو المتعاملين معها أو منافسين لها، وأنه لا بد من الحصول على هذه المعلومات مهما بلغت التكلفة المادية لهذه المعلومات من أجل التعرف على ما يتم داخل الأندية وخارجها والوقوف على أرض صلبة تستطيع بها منافسة الأندية الأخرى، فنظم المعلومات تُسهم بشكل كبير فى تحقيق أهداف إدارة التغيير بالأندية الرياضية وتستطيع أن تحقق لها القدرة والميزة التنافسية على المستوى المحلى والدولى.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس :

جدول (١٧)

آراء عينة البحث فى المحور الخامس الخاص بخطة إدارة التغيير
لتطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية (ن = ١٥٠)

رقم العبارة	نعم		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%			
١٠١	١٠٣	٦٨.٦٧	٣٨	٢٥.٣٣	٩	٦.٠٠	٩٢.٦٨*

*٧٩.٤٨	٨٣.٧٣	٣٨٩	٤.٦٧	٧	٣١.٣٣	٤٧	٦٤.٠٠	٩٦	١.٢
*٤٣.٧٢	٧٧.٣٣	٣٦٣	١٤.٠٠	٢١	٢٨.٦٧	٤٣	٥٧.٣٣	٨٦	١.٣
*٨٧.٨٨	٨٤.٢٧	٣٩١	٧.٣٣	١١	٢٤.٦٧	٣٧	٦٨.٠٠	١.٢	١.٤
*٩٥.٣٢	٨٥.٣٣	٣٩٥	٦.٠٠	٩	٢٤.٦٧	٣٧	٦٩.٣٣	١.٤	١.٥
*٣٧.٥٦	٧٥.٢٠	٣٥٧	١٨.٦٧	٢٨	٢٤.٦٧	٣٧	٥٦.٦٧	٨٥	١.٦
*٥٥.٧٢	٧٧.٨٧	٣٦٧	٤.٦٧	٧	٤٦.٠٠	٦٩	٤٩.٣٣	٧٤	١.٧
*٨٨.٩٦	٨٤.٥٣	٣٩٢	٦.٦٧	١٠	٢٥.٣٣	٣٨	٦٨.٠٠	١.٢	١.٨
*٢١.٠٠	٦٤.٠٠	٣١٥	٣٦.٦٧	٥٥	١٦.٦٧	٢٥	٤٦.٦٧	٧٠	١.٩
*٧١.٦٤	٨٢.٤٠	٣٨٤	٧.٣٣	١١	٢٩.٣٣	٤٤	٦٣.٣٣	٩٥	١١.٠
*٩٧.٧٢	٨٣.٤٧	٣٨٨	١٢.٦٧	١٩	١٦.٠٠	٢٤	٧١.٣٣	١.٧	١١.١
*١٢١.٢٤	٨٨.٥٣	٤٠٧	٢.٦٧	٤	٢٣.٣٣	٣٥	٧٤.٠٠	١١١	١١.٢
*٨٧.١٦	٨٣.٤٧	٣٨٨	١٠.٠٠	١٥	٢١.٣٣	٣٢	٦٨.٦٧	١.٣	١١.٣

قيمة كاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يوضح الجدول رقم (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بخطة إدارة التغيير لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١١٢) بنسبة ٧٤.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٠٩) بنسبة ٤٦.٦٧%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (١٠٧) بنسبة ٤٦.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١١١) بنسبة ١٦.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (١٠٩) بنسبة ٣٦.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١١٢) بنسبة ٢.٦٧%، ومثلت العبارة رقم (١١٢) أعلى درجة مقدرة ٤٠٧ وأكثر أهمية نسبية ٨٨.٥٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (١٠٩) أقل درجة مقدرة ٣١٥ وأقل أهمية نسبية ٦٤.٠٠ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها في ضوء التساؤل الخامس : " ما هي خطة إدارة التغيير لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ؟ :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن

إدارات الأندية الرياضية تضع خطط مدروسة ومتوازنة لإنجاز أهداف عملية التغيير، وأنها تهتم بوضع خطة لتطوير وتنمية مفاهيم الإداريين الرياضيين لعملية التغيير، وأنه يتم التنسيق بين الخطط والأنشطة والبرامج بما يخدم أهداف التغيير في الأندية الرياضية، كما أن إدارات الأندية الرياضية تهتم بالتغيير في طرق وأساليب العمل بما يحقق حاجة التغيير، وأن الخطط الموضوعة تتناسب للتغيير مع الموارد المتاحة، ويُراعى فيها الجوانب الإجرائية والتنفيذية، وأنه يتوافر بالأندية الرياضية خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة التي تواجه عملية التغيير، كما أن إدارات الأندية الرياضية تضع خطط بديلة لتغيير السلوك وحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير، وأن إدارات النشاط الرياضي بالأندية الرياضية تراعى المرونة الكافية أثناء تطبيق إدارة التغيير، وتقوم بإستحداث وحدات جديدة بالهيكل التنظيمي لمواكبة عملية التغيير، وتقوم بتعديل السياسات والإجراءات الإدارية على نحو يجعلها تتناسب مع الأهداف الجديدة للتغيير، كما تقوم بتحديد البرنامج الزمني والتوقيتات الزمنية المناسبة لتحقيق أهداف التغيير، وتضع نظام فعال للرقابة على الأداء، وتقيس مدى تحقق نتائج التغيير أول بأول، كما توفر نظم إنذار مبكر للصعوبات.

وهذا ما يؤكد عليه "أحمد ماهر" (٢٠٠٥) أن إدارة التغيير هي عملية مخططة ذات أهداف محددة وأنها تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية لتصبح قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه، وكذلك الفحص والتقييم المستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها، وتطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها، وزيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وزيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي إنضباطهم الذاتي، وزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وإنتاج المنظمة، ومن ثم بناء مناخ إيجابي للتغيير والتطوير والإبداع. (٤١٦: ٣)

حيث يُشير "صلاح عبد الباقي" (٢٠٠٠) إلى أن التغيير أمر حتمي

وضرورى، وأنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة فى طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض عليها التغيير بإعتباره أحد مظاهر الحياة، أى أنه قاعدة طبيعية وليس إستثناء، فالعالم اليوم سريع التغيير فى كافة المجالات السياسية والعلمية والتكنولوجية والإتصالية والتشريعية والسلوكية، وتتأثر به جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع المتغير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية. (١٩: ٣٩٥)

ويرى "جون كوتر John P. Kotter" (١٩٩٧) أن من أكبر العقبات التى تقف فى طريق التغيير الهيكل التنظيمى، فيمكن لهيكل المؤسسة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الأفراد نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصل بين تلك الوظائف ذات العقلية المستقلة تُبطئ عملية الإتصال وتشل التعاون، ولا بد من معالجة هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة وإلا فإن الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير. (١١: ٥)

وقد أشارت نتائج دراسة "إيتسام مرزوق" (٢٠٠٦) إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجى وقدرة المؤسسة على عملية التغيير والتطوير التنظيمى، وعن مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمى كأحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمى، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت الهيكل التنظيمى ومراعاة تعديله وتطويره وتغييره وتقييمه بشكل دورى بما يتلاءم مع إحتياجات المنظمة. (١)

ويختلف الباحثان مع ما ذهب إليه آراء العينة حيث أنه على أرض الواقع لا توجد ولا تتحقق خطط لإدارة التغيير بالأندية الرياضية المصرية، وأن مستوى الرياضة والرياضيين المصريين فى معظم المنافسات الرياضية المحلية والدولية ما هو إلا إنعكاس للمستوى الرياضى الحقيقى للرياضة المصرية، ويعكس ذلك كم الإخفاقات المتكررة فى الدورات الأولمبية البطولات العالمية إلا

فيما ندر، مما يدل على أن النجاحات القليلة التي تتحقق ما هي إلا محض صدفة ولا تتم عن دراسات أو أساليب علمية مدروسة- وهذا ما كشفت عنه لجان تقصى الحقائق عقب إخفاقات مصر فى الدورات الأولمبية- وأن النجاحات التي تحققت ما هي إلا إجتهدات فردية لأصحابها وليست نتاجاً لدراسات مُقننة أو تخطيط علمى مدروس، الأمر الذى يوضح أهمية وضرورة تبنى أسلوب إدارى جديد لإدارة المؤسسات الرياضية بشكل عام والأندية الرياضية بشكل خاص، ويرى الباحثان أن التخطيط بإستخدام إدارة التغيير كأحد أساليب الإدارة الحديثة يمكن أن يُسهم بشكل كبير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية والتي تمثل العصب الرئيسى فى تطوير المستوى الرياضى فى مصر.

إستخلاصات البحث :

- فى ضوء نتائج البحث توصل الباحثان إلى أهم الإستخلاصات التالية:
- ١- ترتبط رؤية إدارة التغيير بخلق بيئة رياضية متميزة فى الأندية الرياضية، وتنمية وتطوير الموارد البشرية والقدرات القيادية والموارد المادية والمالية والموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية، وترتبط بتشجيع ثقافة الإحتراف الخارجى، وبالتميز بالريادة والإبداع الإدارى وتحقيق الفوز فى البطولات المحلية والدولية، كما ترتبط رؤية إدارة التغيير بتطوير البيئة الرياضية الداعمة وتوفير الدعم والتمويل والتسويق الرياضى، وتوفير برامج للتطوير والتنمية الإدارية وإدارة المنشآت الرياضية والإعلام الرياضى، وتكوين فرق قوية مميزة للرجال والسيدات وفرق رياضية لذوى الإحتياجات الخاصة.
 - ٢- تهدف إدارة التغيير إلى تطوير المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية وتوسيع قاعدة الممارسين فى جميع الأنشطة ونشر ثقافة الوعى بأهمية ممارسة الرياضة، كما تهدف إلى توفير قاعدة عريضة من الناشئين والمشاركة فى جميع المسابقات المحلية، وتهدف إلى معالجة السلبيات وتخفيف حدة ضغوط العمل، وتوفير الدعم المالى وتطوير موارد التمويل بالأندية، ونشر ثقافة الإستثمار الرياضى وجذب رجال الأعمال والشركات المتخصصة فى حقوق الرعاية، كما تهدف إدارة التغيير إلى زيادة قدرة الأندية الرياضية على تحقيق الميزة التنافسية، ومكافحة المنشطات والقضاء عليها.
 - ٣- تهتم إدارة التغيير بتوفير المعرفة الكافية للإداريين بالأندية الرياضية بأهداف إدارة التغيير وبالسياسات والإجراءات الإدارية لإدارة التغيير، وبالقوانين واللوائح التى تحكم وتنظم العمل فى المجال الرياضى، كما تهتم إدارة التغيير بتوفير المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الجيد والقدرة على التنظيم الفعال للأنشطة الرياضية، والمعرفة الإدارية بالهيكل التنظيمى ومستوياته الإدارية والتوصيف الوظيفى لكل إدارة به.

- ٤- تهتم إدارة التغيير بتنظيم عمل فرق العمل وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف النادي، والقدرة على إتباع أساليب رقابية متنوعة، والقدرة على التفكير بطريقة موضوعية، والقدرة على تفهم المواقف والآراء والاتجاهات المختلفة، وحل النزاعات الناجمة عن التعصب، والمهارات القيادية، والقدرة على مواجهة وإدارة الأزمات التي تحدث أثناء التغيير.
- ٥- تهتم إدارة التغيير بتوفير مهارات الإتصال والتواصل الفعال لإحداث التغيير، والمهارات الابتكارية، والقدرة على الإبداع الإداري، وتحرص على تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين الرياضيين فى ضوء إدارة التغيير، وإعدادهم وصقلهم بالمهارات التي تتناسب مع آليات التغيير، إلا أن إدارات الأندية الرياضية لا تعقد برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير.
- ٦- تهتم إدارة التغيير بتشجيع الإبداع والابتكار فى العمل وتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتميزين، وتهتم بالتنوع فى تطبيق أساليب التحفيز وتحقيق العدالة والمساواة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، كما تشجع على تبنى خطة التغيير والتكيف مع بيئة التغيير الجديدة، ومواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة، وتشجع على الدقة والإتقان فى العمل وتطوير القدرات الوظيفية للإداريين، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة فى إتخاذ القرارات وتنمية الإحساس بالمسئولية تجاه النادي.
- ٧- تهتم إدارة التغيير بتوفير الملاعب والأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الأنشطة الرياضية وتوسيع قاعدة الممارسين، وتهتم بزيادة حجم التمويل الحكومى وتنوع مصادر التمويل الذاتى، إلا أنه لا يوجد دعم حكومى مناسب للصرف على الأنشطة الرياضية والبطولات والمعسكرات التدريبية وإعداد الفرق الرياضية، ويوجد إلى حد ما دعم حكومى لصرف مستحقات الإداريين والمدربين واللاعبين من رواتب وبدلات ومكافآت.
- ٨- تهتم إدارة التغيير بتوفير عدد من الإداريين يتناسب مع عدد الفرق الرياضية، وإنتقاء الكفاءات الإدارية المؤهلة طبقاً لمواصفات الوظيفة، وأن يتم إستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل والإحتياجات المطلوبة دون زيادة عن الحد المطلوب وأن يتم إستبعاد الكوادر الإدارية غير

الفعالة، وتهتم بتقويض الكوادر الإدارية فى تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى.

٩- تهتم إدارة التغيير بتأهيل وصل الكوادر الإدارية وتطوير قدراتهم القيادية، وإعداد وتنمية القيادات الإدارية بمهارات الإتصال الجيد والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وبالقدرة على حسن الإستفادة من الوقت وكيفية إدارته بفعالية وبالمهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا، إلا أنه لا يتم ترقية الكوادر الإدارية بالأندية وفقاً للكفاءة والخبرة الإدارية، ولا توفر الأندية الرياضية دورات تدريبية لإعدادهم وصلهم على برامج إدارة التغيير، ولا يتم الإستعانة بخبراء فى الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإدارى وتقييم عملية التغيير، ولا يتم إعداد وتنمية القيادات الإدارية بالقدرة على مواجهة وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

١٠- تهتم إدارة التغيير بتوفير أجهزة تكنولوجية ونظم معلوماتية لرفع معدلات القدرات البحثية والقدرة على التغيير، وأن يتم تحديثها وتطويرها بصفة مستمرة حتى تساعد فى إعادة تنظيم العمل، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتقليل عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمى، كما تسهم فى الإستغناء عن عدد كبير من الأعمال الكتابية والإدارية والمحاسبية الروتينية، وتساعد القيادات الإدارية على تبنى الفكر الجديد لإدارة التغيير، كما يوفر إستخدام التكنولوجيا الحديثة أكبر قدر من المعلومات مما يساعد فى دعم إتخاذ القرار.

١١- تهتم إدارة التغيير بإعداد وتأهيل الإداريين الرياضيين على كيفية إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتغيير، وأن يتوافر بالأندية نظم معلوماتية حديثة لتنفيذ كافة المهام الإدارية والفنية، وتوفير أحدث المعلومات والمعارف المتعلقة بالأنشطة الرياضية العالمية، وأن يتم إستثمار نظم المعلومات فى تقسيم العمل، وفى بناء خطوات للتطوير الإستراتيجى، وفى رصد نقاط القوة والضعف والموارد وتحليل المناخ الداخلى للأندية، وفى إستثمار الفرص المتاحة ومعالجة القيود التى

تحكمها وتجنب المخاطر، وأن يتوافر قاعدة بيانات تستخدم فى جمع وتخزين بيانات الإداريين والمدربين واللاعبين والبرامج الزمنية ومواعيد المنافسات، وأن يتوافر نظم إتصال تكنولوجية حديثة تساعد على التواصل بين المستويات الإدارية، وربط الأندية بالإتحادات الرياضية والأندية الأخرى.

١٢- إلا أنه لا يتم إستثمار نظم المعلومات فى تحليل المناخ التنافسى للأندية الرياضية المنافسة، ولا يتم إستثمارها فى إحداث التكامل والترابط بين الوحدات الإدارية وتحقيق الرضا والإستقرار فى العمل، كما أنه لا يتم إستثمار نظم المعلومات فى تحديد الإختصاصات الوظيفية، ولا فى توزيع المسئوليات والسلطات، ولا فى تحديد الإحتياجات المعلوماتية الحالية والمستقبلية للأندية الرياضية، كما أنه لا يتوافر بمعظم الأندية الرياضية موقع إلكترونى للإعلان عن البطولات الرياضية التى تشارك فيها الأندية والخدمات والأنشطة التى تقدمها، وأن المواقع الإلكترونية المتوفرة ببعض الأندية لا يتوافر بها إمكانية إستقبال الإقتراحات والشكاوى وإستفسارات المهتمين بأنشطة وخدمات الأندية الرياضية.

١٣- تهتم إدارة التغيير بوضع خطط مدروسة ومتوازنة لإنجاز أهداف عملية التغيير، وخطه لتطوير وتنمية مفاهيم الإداريين الرياضيين لعملية التغيير، وأن يتم التنسيق بين الخطط والأنشطة والبرامج بما يخدم أهداف التغيير، وتهتم بالتغيير فى طرق وأساليب العمل بما يحقق حاجة التغيير، وأن تتناسب الخطط الموضوعية للتغيير مع الموارد المتاحة وأن يُراعى فيها الجوانب الإجرائية والتنفيذية، وأنه يتوافر خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة وخطط بديلة لتغيير السلوك وحث الإداريين على التغيير الإيجابى والحد من مقاومة التغيير، وإستحداث وحدات جديدة بالهيكل التنظيمى لمواكبة عملية التغيير، وتعديل السياسات والإجراءات الإدارية وتحديد البرنامج الزمنى والتوقيتات الزمنية المناسبة لتحقيق أهداف التغيير، ووضع

نظام فعال للرقابة على الأداء وقياس مدى تحقق نتائج التغيير أول بأول، وتوفير نظم إنذار مبكر للصعوبات.

توصيات البحث :

في ضوء إستخلاصات البحث يوصى الباحثان بما يلي :

- ١- تطبيق أسلوب إدارة التغيير كأحد أساليب الإدارة الحديثة فى إدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية.
- ٢- أن تضع إدارات الأندية الرياضية رؤيتها فى إدارة التغيير وفقاً للموارد المادية والمالية والبشرية والموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية المتوفرة بها وأن تعمل على تنمية وتطوير هذه الموارد بحيث تصبح قادرة على إحداث التغيير المستهدف.
- ٣- أن ترتبط رؤية إدارة التغيير بالأندية الرياضية بتطوير البيئة الرياضية الداعمة وتوفير الدعم والتمويل وبرامج للتطوير والتنمية الإدارية وإدارة المنشآت الرياضية.
- ٤- أن ترتبط أهداف إدارة التغيير بتطوير المنشآت الرياضية وتوسيع قاعدة الممارسين فى جميع الأنشطة وتوفير قاعدة عريضة من الناشئين والمشاركة فى جميع المسابقات المحلية.
- ٥- أن ترتبط أهداف إدارة التغيير بتوفير الدعم المالى وتطوير موارد التمويل بالأندية، ونشر ثقافة الإستثمار الرياضى وجذب رجال الأعمال والشركات المتخصصة فى حقوق الرعاية.
- ٦- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتوفير المعرفة الكافية بأهداف إدارة التغيير وبالسياسات والإجراءات الإدارية لإدارة التغيير، وبالقوانين واللوائح التى تحكم وتنظم العمل فى المجال الرياضى، وتوفير المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الجيد والقدرة على التنظيم الفعال.
- ٧- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتنظيم فرق للعمل وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف إدارة التغيير، وإتباع أساليب رقابية متنوعة، ومواجهة وإدارة الأزمات التى تحدث أثناء التغيير.

- ٨- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتنمية وصقل الإداريين بمهارات الإتصال والتواصل الفعال وبالمهارات الإبتكارية والإبداع الإدارى، وعقد برامج تدريبية لحثهم على التغيير الإيجابى والحد من مقاومة التغيير.
- ٩- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتميزين، والتنوع فى تطبيق أساليب التحفيز وتحقيق العدالة والمساواة.
- ١٠- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتوفير الملاعب والأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج إدارة التغيير، وزيادة حجم التمويل الحكومى وتنوع مصادر التمويل الذاتى.
- ١١- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بإنقاء الكفاءات الإدارية المؤهلة وإستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل، وأن يتم تفويض الكوادر الإدارية فى تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى، وترقية الكوادر الإدارية وفقاً للكفاءة والخبرة.
- ١٢- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بالإستعانة بخبراء فى الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإدارى وتقييم عملية التغيير.
- ١٣- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتوفير قاعدة بيانات تستخدم فى جمع وتخزين بيانات الإداريين والمدربين واللاعبين والبرامج الزمنية ومواعيد المنافسات، وتوفير نظم إتصال تكنولوجية حديثة تساعد على التواصل بين المستويات الإدارية، وربط الأندية بالإتحادات الرياضية والأندية الأخرى.
- ١٤- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بإستثمار نظم المعلومات فى تحليل المناخ التنافسى للأندية المنافسة، وفى إحداث التكامل والترابط بين الوحدات الإدارية.
- ١٥- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بتوفير موقع إلكترونى للإعلان عن البطولات الرياضية والأنشطة التى تقدمها، وأن يتوافر به إمكانية إستقبال الإقتراحات والشكاوى.
- ١٦- أن تهتم إدارات الأندية الرياضية بوضع خطط مدروسة ومتوازنة لإنجاز أهداف عملية التغيير، وأن يتم التنسيق بين الخطط والأنشطة والبرامج بما

يخدم أهداف التغيير، وأن يتوافر خطط بديلة لتغيير السلوك وحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية :

- ١- إبتسام مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ٢٠٠٦م.
- ٢- أحمد الهبيل: واقع إدارة التغيير لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨م.
- ٣- أحمد ماهر: السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٤- أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمى - رؤية معاصرة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٥- المعتصم بالله سليمان الجوارنة: "درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال فى الأردن"، ٢٠٠٧م.
- ٦- إيمان زغول راغب: "التنمية الإدارية وتقويم أداء مديرى الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة، عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٧- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث فى الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٨- جبر صبحى العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٢م.
- ٩- جمال محمد على: الحديث فى الإدارة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٠- جمال محمد على: التنمية الإدارية فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.

- ١١- **جون كوتر**: التغيير الإداري، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الخامسة، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يناير، ١٩٩٧م.
- ١٢- **جون كوتر، دان كوهن**: التغيير الإداري، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الحادية عشر، العدد الخامس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مارس، ٢٠٠٣م.
- ١٣ **حسام رضوان كامل رضوان**: "اقتصاديات الإتحادات الرياضية الأولمبية المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ١٤- **حمادة محمود الرقب**: "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، غزة، الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير، دولة فلسطين، ٢٠٠٨م.
- ١٥- **راوية محمد حسن**: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- ١٦- **رعد الصرن**: إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠٠م.
- ١٧- **زيد منير عبوي**: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- ١٨- **سعيد محمد الشيمي**: "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العامة، قضايا إدارية"، العدد الخامس، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يوليو ٢٠٠٠م.
- ١٩- **صلاح عبد الباقي**: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

- ٢٠- **ظافر بن محمد بن مناع العمرى:** "تحديات التغيير وإستراتيجيات إدارتها- دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.
- ٢١- **عامر إبراهيم قنديجلى، علاء الدين عبد القادر الحنابى:** نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط٢، ٢٠٠٧م.
- ٢٢- **عامر خضير الكبيسى:** إدارة التغيير التنظيمى ومقاومته فى الفكر الإدارى المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.
- ٢٣- **عبد الله على:** "التحولات وثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطنى الأول حول الإقتصاد الجزائرى فى الألفية الثالثة، البليدة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة، ٢٠٠٢م.
- ٢٤- **عزت عبد البارى حموده، وفاء عبد الكريم عبدالكريم:** مركز الشباب التنظيم والإدارة، مؤسسة سيد عويس للدراسات والبحوث الإجتماعية، ٢٠٠٧م.
- ٢٥- **على السلمى:** السلوك التنظيمى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الجزء الثالث، ١٩٨٨م.
- ٢٦- **على السلمى:** إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجى، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٢٧- **عمرو مصطفى الشتيحي:** "حقيبة خرائط رقابية لتقييم مستوى الأداء الإدارى بالأندية الرياضية المصرية"، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، العدد (٢٨)، الجزء الثالث، مارس ٢٠٠٩م.

- ٢٨- عمرو مصطفى الشتيحي، عبد الله عيد الخصاب، عبيد محمد الشمري: "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والإلتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي (دراسة مقارنة)"، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مارس ٢٠١٤م.
- ٢٩- فايز مراد دندش، الأمين عبد الحافظ: دليل التربية العملية وإعداد المعلمين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٣٠- محسن الخضيرى: إدارة التغيير - مدخل إقتصادى للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٣م.
- ٣١- محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربويه فى القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٣٢- محمد عشاوى: الإدارة الإستراتيجية فى تنمية الموارد البشرية فى ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٠م.
- ٣٣- مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- ٣٤- منى مؤتمن عماد الدين: "تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية فى إعداد مدير المدرسة فى الأردن لقيادة التغيير"، رسالة دكتوراه، مركز الكتاب الأكاديمى، عمان، ٢٠٠٣م.
- ٣٥- نبيل محمد موسى: الإدارة الإستراتيجية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ثانياً: المراجع الأجنبية :**

- 36- Delaney John T., & Huselid Mark A.:** "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969, 1996.
- 37- Didfenbach, Thomas:** "The managerialistie ideology organizational change management", Journal of organizational Change Management, Vol. 20, No.1, 2007.
- 38- Edgar Fiona & Geare Alan J.:** "Employee voice of human resource management", Basis Pacific Journal of Human Resource, Vol. 43, No. 3, pp. 361-380, 2005.
- 39- Koopmann, R.:** "The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior", 2003.
<http://www.uwstou.com/edu/solutions/uwjst/koopmann/pdf>
- 40- Sanders, Nada R.:** "The benefits of using e-business technology: the supplier perspective", Journal of Business Logistics. Vol. 28, No.2, pp.177, 2007.
- 41- Singh, Amarjit. Shoura, max:** "Alife cycle evaluation of change in engineering organization: a case study", Department Of Civil And Environmental Engineering University Of

- Hawaii At Manoa International, Journal Of Project Management, 2006.
- 42- **Teng Chu, Chiu:** "The study of organizational change management for semiconductor company, 2003.
- 43- **Thiel, A., & Mayer, J.:** "Characteristics of voluntary sports clubs management : A sociological perspective", European Sport Management Quarterly, Vol. 9, No. 1, pp. 81-98, 2009.
- 44- **Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van, J., Hoecke, B. V., & Scheerder, J.:** "Governmental subsidies and coercive pressures, evidence from sport clubs and their resource dependencies", European Journal For Sport And Society, Vol. 8, No.4, pp.257-280, 2011.
- 45- **Wicker, P., & Breuer, C.:** "Scarcity of resources in german non-profit sport clubs", Sport Management Review, Vol. 14, No. 2, pp. 188-201, 2011.

ثالثاً : مراجع من شبكة المعلومات الدولية :

- 46- www.Kennanline.com