



ملخص الدراسة

إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

دكتور : حماده عيد نوار العنتلي - دكتورة في الإدارة الرياضية - جامعة الإسكندرية .

دكتور: هشام عبد الحليم محمود- دكتورة في الإدارة الرياضية - مسئول الأنشطة الطلابية بجامعة الشارقة.

أستاذ : علي بن محمد بن إبراهيم النعمان - ماجستير في الإدارة الرياضية - خطط وبرامج كلية الملك فيصل الجوية

إستهدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال مدخل إدارة التغيير وذلك من خلال التعرف على (فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية الرياضية ، مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير ، متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير) ، وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وأختيرت العينة بالطريقة العمدية من بين العاملين في أندية (الأهلي الرياضي بدبي - الجزيرة الرياضي بأبوظبي - الشارقة الرياضي بالشارقة - الشعب الرياضي بالشارقة) وكان عددهم (249) فرداً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (35) فرداً من خارج عينة الدراسة ، وإستخدام الباحثون الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج عدم إهتمام إدارة النادي بتدريب العاملين وأن تكون قائمة على الإحتياجات الفعلية وبناءاً على أسس علمية وموضوعية ، إعتقاد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد (التغيير) ، لا تتم المشاركة بين الإدارة والعاملين لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في النادي ، وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة وضع خطة إستراتيجية مبنية على الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية والإعتماد على الأساليب الحديثة في إعداد الخطة وأن يتم توضيحها للعاملين لإمكان مساهمتهم في تنفيذها ، ضرورة إعتداد الأسلوب الإحتوائي كأسلوب متقدم من أساليب إدارة التغيير يمكنه أن يرتقي بالعمل الإداري بالأندية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

Summary of the study

Change management as an input to develop administrative performance in sports clubs in the United Arab Emirates.

Dr: Hamada Eid Nawar Al-antably - PhD in sports management - Alexandria University.

Dr. : Hisham Abdel-Halim Mahmoud - PhD in sports management - Sharjah University.

Mr.: Ali bin Mohammed bin Ibrahim Al-Numan - Master in Sports Management

This study aimed to develop the administrative performance of the sports clubs in the United Arab Emirates through the entrance change management through recognition (philosophy administrative performance and its system in sports clubs, how familiar officials sports clubs philosophy and methods of change management, requirements development administrative performance sports clubs in the light of management change), and researchers used the descriptive method style screening for relevance to the nature of the study, and selected sample way intentional among workers in the clubs (Al Ahli Sports in Dubai - Al Jazeera Sports, Abu Dhabi - Sharjah Sports Sharjah - People Sports Sharjah) and their number was (249) people, while volume sample survey to calculate transactions scientific research variables (35) individuals from outside the study sample, the researchers used the questionnaire as a tool for data collection, and the most important results lack of interest of the club to train employees and be based on the actual needs and based on scientific grounds and objective, depending administrative methods, old can of renewal (change), is not the partnership between management and workers to find solutions to the existing problems at the club, and was the most important recommendations of the study in the need to develop a strategic plan based on the needs and expectations of current and future and rely on modern methods in preparing the plan and that is explained to employees for possible contribution in implementation , the need to adopt the method Alahtoauá as advanced method of change management can live up administrative work in clubs of the United Arab Emirates.

إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة

مشكلة الدراسة والحاجة إليها

يجتاز العالم اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية يفرضها متغيرات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد ، واقتصاد السوق ، الأمر الذي دعا الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع أسس وتوجهات جديدة لمواكبة ومواجهة تلك التحديات ، وتتطلع الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة في الوقت الحالي من خلال هيئاتها العامة والخاصة والأهلية ومنظماتها بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم .

ويعرف التغيير بأنه جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبر في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير أو تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية وبالتعاون مع جميع أفراد من خلال التركيز على فرق العمل في النادي الرياضي مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية وأن مشاركة الأفراد هنا هامة لما تعززه من روح الإلتزام والفعالية والتقبل للتغيير .

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف **Recordo (1995)** أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. (43 : 125)

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة. ويرى **Harper (1998)** أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد ، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (41 : 89)

ويوضح **Tushman and Anderson (1997)** أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية . (44 : 60)

ويؤكد **سالم القحطاني (1422هـ)** أنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير ، فإن الأمر الذي يجب الإتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير ،

فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة وقادرة على القيادة والإبداع والإبتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. (12 : 111)

ويذكر سالم القحطاني (2001م) أن التغيير المنظم يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها :

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة .
- حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية .
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها .
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الإهتمام بهم لرفع من كفاءة أدائهم . (12 : 189)

ويرى عبد الله زكري وآخرون (1423هـ) أن مراحل التغيير هي مرحلة المعرفة - التوجيه - السلوك

الفردى - السلوك الجماعي . (20: 54)

ويشير نضال الحوامدة ، صلاح الدين الهيتي (2001م) إلى أن مراحل التغيير تتمثل في إدراك الحاجة

للتغيير - إنشاء أهداف للتغيير - تشخيص المتغيرات المناسبة - إختيار تقنية تغيير ملائمة - التخطيط لتنفيذ التغيير - التنفيذ الفعلي - التقييم . (32 : 95)

ولما كانت إدارة التغيير تعتبر أساس هام وفعال في تطوير أداء العاملين بشكل عام ومن ثم بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة فإنه من الأهمية بمكان دراسة الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة وبيان أوجه القصور والنقص في أدائهم حتى يتسنى للقائمين على العملية الإدارية تطويره .

ويعرف سعيد محمد الشيمي (2000) الأداء الإدارى بأنه ما يقوم به الفرد من أعمال وما يتخذه من

قرارات أثناء ممارسته لوظيفته الإدارية من خلال القيام بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يستتبعه من تحفيز وتنمية إدارية لإنجاز متطلبات الوظيفة الإدارية . (13 : 46)

وتعرف راوية محمد حسن (2001) الأداء الإداري على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة

وهو يعكس الكيفية التى يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها ، ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التى حققها الفرد ، فمثلاً الموظف الذى يبذل جهداً كبيراً فى العمل ولكنه لم يتم مكافأته يكون جهد الفرد أعلى من أدائه . (8 : 215)

وتشير إيمان زغلول (2002) إلى أن الأداء الإداري الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع

والغموض الحادث فى بيئة العمل ، كما يعتمد النجاح الإداري على ثقة المديرين فى الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة. (3 : 3)

ولما كان الأداء الإداري للفرد لا ينفصل عن الأداء الإداري للمنظمة حيث يعبر عن أداء المنظمة بمجموع أداء أفرادها وبذلك يجب على المنظمة أن تهيئ الظروف لتطوير الأداء الإداري لأفرادها .

وحيث أن الأندية الرياضية جزء لا يتجزأ من منظومة العمل الخدمي بدولة الإمارات العربية المتحدة والمكملة للعمل الإقتصادي والتي لا يمكن أن تمضي وتستمر في ظل التحديات العالمية المعاصرة بدون تطوير أدائها ، لذا كان من الأهمية بمكان إلقاء الضوء على تطوير الأداء الإداري .

ويعرف سعيد محمد الشيمي (2000) تطوير الأداء الإداري بأنه النشاط أو المجهود الإداري المقصود الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بالمؤسسة حتى تقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة .
(13 : 31)

ويعرف على السلمي (1995) تطوير الأداء على أنه الدراسة الشاملة للأداء وعناصره ومستوياته وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب لتحسينه وتطويره .
(23 : 89)

وتذكر نهى سليمان القليوبي (2003) أن العملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل في الدولة ، ويمكن أن نطلق على المنظمات بإختلاف مواقعها النظام المفتوح ، بمعنى أنها منظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل ، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوي أنشطة مكملة لبعضها لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها .
(33 : 63 ، 64)

ويشير محمد عبد العزيز حجازي (2002) أن الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يعتمد على القطاع الرياضي الأهلى فى أي دولة من دول العالم ، لذا فإن أي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية على أكمل وجه ، فالنادي الرياضي لم يعد بمفهومه القديم مجرد مكان متسع للأعضاء للتسلية وإضاعة الوقت ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين فى الإتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة أن يحصلوا على الكؤوس والميداليات ، وإنما أصبح للنادي الرياضي فى عصرنا الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها ، وهدفاً أكبر يجب أن يصل إليه ، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها التي تشترك إشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة للعمل على تعليم النشء ورعاية الشباب .

(26 : 25)

ومن خلال العرض السابق والذي يؤكد على أهمية الأندية الرياضية والدور الذي تلعبه في المجتمع الإماراتي وكذلك ضرورة تطوير الأداء الإداري للعاملين في تلك الأندية وأن تتبنى إدارتها فلسفة إدارة التغيير في إدارتها حتى يمكنها أن تواكب التغيرات والمستجدات المعاصرة وكون العاملين بها ذوي قدرات ومهارات

تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم ومن ثم يجعلون أنديةهم قادرة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وبالتالي تساهم في عجلة التطور والتقدم التي تشهدها دولة الإمارات العربية المتحدة ؛ لذا لجأ الباحثون إلى هذه الدراسة وذلك من أجل تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء إدارة التغيير .

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال مدخل إدارة التغيير وذلك من خلال التعرف على :
1. فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية الرياضية .
 2. مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير .
 3. متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير .

تساؤلات الدراسة

1. ما هي فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية الرياضية ؟
2. ما مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير ؟
3. ما هي متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير ؟

الدراسات والبحوث السابقة

1. أجرى حماده عيد نوار العنتبلي (2009) (6) دراسة بعنوان "نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الأسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة" وإستهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الأسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء مجلس إدارة والعاملين بأندية "الإتحاد السكندري، سموحة ، سبورتنج ، الأولمبي" وتمثلت أهم النتائج في التوصل إلى نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الأسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
2. أجرى أسامه أحمد عبد السلام (2008) (2) دراسة بعنوان "إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب" وإستهدفت الدراسة إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة من خلال العمل على تطوير أهداف وتنظيمات ووحدات مديريات الشباب والرياضة ووضع هيكل تنظيمي حديث ومتطور بما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية القصوى في تطوير أداء العاملين لمواكبة

المتغيرات العالمية ، وتمثلت عينة الدراسة في (120) فرداً من المسؤولين والعاملين بمديريات الشباب والرياضة بالمحافظات من المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) ، وتمثلت أهم النتائج في عدم وجود رؤية ورسالة واضحة لمديريات الشباب والرياضة ، فلسفة وأهداف وإستراتيجيات المديريات لا تتناسب مع المتغيرات العالمية المعاصرة .

3. أجرى عادل حسن سيد ، محمد فتحي محمد (2008)(17) دراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية" وإستهدفت الدراسة التعرف على التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بها ، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا ، وتمثلت أهم النتائج في وجود قصور في تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل مراكز الشباب والذي يؤدي بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك المراكز .

4. أجرى هوزان محمد نوح (2006م)(35) دراسة بعنوان "مقاومات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة" وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية ، وبالجوانب الإجتماعية ، وبالجوانب التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى ، وتمثلت عينة الدراسة في 262 عضو وعضوة من هيئة التدريس ، وتمثلت أهم النتائج في أن أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الإجتماعية تتمثل في خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .

5. أجرى ظافر محمد العمري (2000م) (16) دراسة بعنوان "تحديات التغيير وإستراتيجيات إدارتها : دراسة تطبيقية على تجربة شركة الإتصالات السعودية" وإستهدفت الدراسة التعرف على التقدم والتطور الحاصل في شركة الإتصالات السعودية بناء على التغييرات التي أدخلتها الشركة على كافة المستويات التنظيمية ، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك سبعة عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في (ضعف مشاركة الموظفين - قلة الموارد المالية والبشرية - الخوف من نتائج التغيير - عدم الإستعداد الفني للتغيير - عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا وأخيراً سرعة التغيير) .

6. أجرى دانييلز Daniels (2002)(39) دراسة بعنوان "إدارة التغيير في كليات فكتوريا الثانوية الست (إستراليا)" وإستهدفت الدراسة تحديد النماذج الناجحة من الممارسات الخاصة بالتغيير المدرسية الإيجابية عن طريق استكشاف التغيير الذي حدث في هذه المدرسة من مستوى تحدثه بذاتها ولتحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة ، وتمثلت عينة الدراسة في مديري مدارس كليات فكتوريا الثانوية الست (إستراليا) ، وكانت أهم نتائج الدراسة في أهمية تغيير ثقافة المدرسة من الناحية التنظيمية والأفراد لنجاح عملية التغيير

7. أجرى أيلد Auld (1997)(37) دراسة بعنوان "الإحتراف في الإدارة الرياضية الإستراتيجية" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر إتخاذ القرار المنظم على الهيكل الإداري التنظيمي في المنظمات الرياضية الأهلية ، الوقوف على أهم أدوار القادة الإدارية في المنظمات الرياضية الأهلية ، وتمثلت أهم النتائج في وجود علاقة بين حجم المنظمة ودرجة المشاركة في إتخاذ القرار ، إن أهم أدوار القائد تتبلور في رسم السياسات لتشغيل المؤسسة ، إختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لإتخاذ القرار المناسب ، تحديد الجوانب المؤثرة في إتخاذ القرار .

8. أجرى دراسة أرنولد جي G - Arnold (1995)(36) دراسة بعنوان "الأندية الرياضية في الكليات والجامعات الأمريكية" واستهدفت هذه الدراسة معرفة الخطوات الواجب إتخاذها من جانب الإداريين والمتخصصين المسؤولين عن هذه الأندية لجذب الممولين لأنديتهم ، وتمثلت أهم النتائج في إظهار ما تقدمه إدارات هذه الأندية من مميزات وتسهيلات بصورة مستمرة لضمان إستمرار التمويل ، أن تأخذ جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بهذه الأندية الصفة الشرعية والقانونية خاصة فيما يتعلق بالجانب التمويلي ، تحديد الخطط الرئيسية لهذه الأندية مع وضع برامج العمل الواجب السير عليها لتنفيذ هذه الخطط .

إجراءات البحث

منهج البحث : إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة .
عينة البحث : وأختيرت العينة بالطريقة العمدية من بين العاملين في أندية ((الأهلي الرياضي بدبي - الجزيرة الرياضي بأبوظبي - الشارقة الرياضي بالشارقة - الشعب الرياضي بالشارقة) وتمثلت في (مدير عام النادي - نائب مدير عام النادي - الإدارة المالية - شئون العضوية والإشتراكات - إدارة النشاط الرياضي - شئون العاملين - الشئون القانونية - المدير الإداري والشئون الإدارية) وكان عددهم (249) فرداً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (35) فرداً من خارج عينة الدراسة .

وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الإستبيان .

■ **وقد إتبع الباحثون الخطوات التالية في تصميم إستمارة الإستبيان :**

1. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
2. المقابلة الشخصية المقننة .
3. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
4. تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الإستبيان .

- عرض الإستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (8) خبراء وذلك للتعرف على : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة ، كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين :-

أ- صدق المحتوى :

قام الباحثون بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) والذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة في اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين السابقين وضح صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات في الإستبيان قد حققت مستوى قبول يزيد عن 80% من آراء السادة المحكمين .

ب- صدق الإتساق الداخلي :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلي عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (35) فرداً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الأربعة والدرجة الكلية للإستبيان ، كما قام الباحثون بحساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان والجداول التالية توضح ذلك :

جدول (1) معاملات الإتساق الداخلي بين درجة المحور والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ن = 35

مستوى الدلالة	العينة الإستطلاعية	الدرجة الكلية للإستبيان
		درجة المحور
0.01	**0.440	فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأنشطة الرياضية .
0.01	**0.522	مدى إلمام المسؤولين بالأنشطة الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير .
0.01	**0.567	متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأنشطة الرياضية في ضوء إدارة التغيير

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.433 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.335

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم الارتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ، وأن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (0.440) ، (0.567) مما يشير إلى أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق .

جدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة المحور والدرجة الكلية لإستمرار الإستبيان

ن = 35

المحور	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس
المحور الأول	1	**0.81	المحور الثاني	1	**0.60	المحور الثالث	1	**0.63	المحور الرابع	15	**0.81
	2	**0.78		2	**0.46		2	**0.47		16	**0.78
	3	**0.80		3	**0.45		3	**0.53		17	**0.80
	4	**0.81		4	**0.63		4	**0.62		18	**0.82
	5	**0.78		5	**0.45		5	**0.45		19	**0.52
	6	**0.74		6	**0.69		6	**0.66		20	**0.48
	7	**0.79		7	**0.73		7	**0.71		21	**0.61
	8	**0.75		8	**0.81		8	**0.78		22	**0.55
	9	**0.87		9	**0.81		9	**0.77		23	**0.44
	10	**0.83		10	**0.79		10	**0.76		24	**0.52
	11	**0.88		11	**0.78		11	**0.75		25	**0.45
	12	**0.87		12	**0.79		12	**0.78		26	**0.51
	13	**0.82		13	**0.55		13	**0.45		27	**0.54
	14	**0.80		14	**0.62		14	**0.53		28	**0.56
	15	**0.83		15	**0.54		15	**0.62		29	**0.52
	16	**0.80		16	**0.52		16	**0.69		30	**0.52
	17	**0.74		17	**0.48		17	**0.61		31	**0.45
	18	**0.85		18	**0.61		18	**0.52		32	**0.47
	19	**0.80		1	**0.44		1	**0.63		33	**0.47
	20	**0.81		2	**0.52		2	**0.56		34	**0.52
	21	**0.78		3	**0.57		3	**0.52		35	**0.56
	22	**0.80		4	**0.53		4	**0.54		36	**0.64
	23	**0.82		5	**0.49		5	**0.48		37	**0.53
	24	**0.80		6	**0.45		6	**0.51		38	**0.54
	25	**0.84		7	**0.51		7	**0.45		39	**0.53
	26	**0.81		8	**0.61		8	**0.62		40	**0.47
	27	**0.78		9	**0.44		9	**0.52		41	**0.62
	28	**0.69		10	**0.51		10	**0.53		42	**0.55
	29	**0.77		11	**0.63		11	**0.62		43	**0.51
	30	**0.79		12	**0.62		12	**0.51		44	**0.53
	31	**0.69		13	**0.56		13	**0.53		45	**0.55
	32	**0.75		14	**0.81		14	**0.75		46	**0.78

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.44 ، 0.88) كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين

العبارات والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.45 ، 0.84) مما يشير إلى تمتع عبارات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات بطريقتين :

1. طريقة إعادة التطبيق :

قام الباحثون بحساب ثبات الإستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (15) يوم حيث كان التطبيق الأول في 2012/12/10 والتطبيق الثاني كان في 2012/12/25 لعينة قوامها (35) فرداً أختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة .

جدول (3) الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإيجاد معامل ثبات الاستمارة $n = 35$

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الدلالات الإحصائية المحاور والمكونات
		±ع	س	±ع	س	±ع	س	
0.94	1.44	1.56	0.46	15.92	82.46	16.35	82.92	فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأنشطة الرياضية.
0.96	1.26	2.11	0.54	6.55	31.79	7.26	32.33	مدى إلمام المسؤولين بالأنشطة الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير .
0.93	1.41	2.32	0.67	5.95	33.83	6.06	34.50	متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأنشطة الرياضية في ضوء إدارة التغيير .

* معنوي عند مستوى $0.05 = 2.03$

يتضح من جدول (3) والخاص بالفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمجموع محاور ومكونات الاستمارة لإيجاد معامل ثبات الاستمارة عدم وجود فروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث بلغت قيمة (ت) ما بين (1.26 الى 1.44) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى 0.05 كما بلغ معامل الثبات ما بين (0.93 الى 0.96) مما يؤكد ثبات المحاور وأن الاستمارة بمحاورها وبمكوناتها تتميز بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف .

2. حساب الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباك)

وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطى معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات أي أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (4) معامل ألفا لكرونباك لمحاوَر إستمارة الإستبيان ن = 34

م	المحور	معامل ألفا لكرونباك
1	فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية الرياضية .	0.763**
2	مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير .	0.684**
3	متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير	0.795**

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.433 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.335

يتضح من جدول (4) والخاص بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباك بلغ ما بين (0.684 الى 0.795) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يشير إلى ثبات الاستبيان . ومن خلال نتائج الجدول (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) والخاصة بالمعاملات العلمية يكون الباحثون قد تحققوا من توافر الصلاحية العلمية لإستخدام الإستبيان قيد البحث كعبارات ومحاوَر ، ومن ثم يصبح الإستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية .

الدراسة الأساسية :

قام الباحثون بتطبيق الإستبيان في الدراسة الأساسية على النحو التالي :

تم تطبيق المقياس عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (249) فرداً كل في جهة عمله الخاصة به ؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من 2013/1/6 وحتى 2013/2/5 وقد تم تفرغ كشوف الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً وفقاً لخطة البحث .

المعالجات الإحصائية : لقد استخدم الباحثون المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري - النسبة المئوية - اختبار "ت" - معامل الارتباط) .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول (5) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية الرياضية

ن = 249

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
1	توجد خطة واضحة تحدد أهداف الإدارة .	102	40.96	27	10.84	120	48.19	*58.63	0.93	46.39
2	يتم توضيح الخطط وأهدافها لإمكان مساهمة العاملين في تنفيذها.	84	33.73	34	13.65	131	52.61	*56.70	0.81	40.56
3	يحدد التخطيط طويل الأجل خطط وبرامج تحسين الجودة لكل الإدارات.	79	31.73	39	15.66	131	52.61	*51.28	0.79	39.56
4	يوجد تكامل بين خطط تحسين الجودة والخطة العامة بالنادي .	73	29.32	45	18.07	131	52.61	*46.36	0.77	38.35
5	توجد خطته معتمدة للإحلال (في حالة الاستقالة / الوفاة / الغياب لفترة طويلة)	73	29.32	24	9.64	152	61.04	*100.51	0.68	34.14
6	يضمن نظم وخطط التوظيف اختيار أصح المرشحين.	72	28.92	49	19.68	128	51.41	*39.78	0.78	38.76
7	تسعى الإدارة العليا إلى :									
7/أ	التحسين المستمر في طرق وإجراءات أداء الأعمال .	72	28.92	49	19.68	128	51.41	*39.78	0.78	38.76
7/ب	تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة بما يناسب برامج تحسين الجودة .	88	35.34	26	10.44	135	54.22	*72.02	0.81	40.56
7/ج	تحديث برامج تدريب العاملين بصورة مستمرة .	60	24.1	23	9.24	166	66.67	*132.75	0.57	28.71
7/د	التنسيق المستمر بين أعمال جميع الإدارات .	90	36.14	51	20.48	108	43.37	*20.46	0.93	46.39
8	تحرص الإدارة العليا على :									
8/أ	تطبيق الأنظمة والأدلة المعتمدة للعمل .	78	31.33	34	13.65	137	55.02	*64.36	0.76	38.15
8/ب	تعريف العاملين بأنظمة العمل المعتمدة .	76	30.52	36	14.46	137	55.02	*62.34	0.76	37.75
8/ج	إدخال مبادئ وتقنيات حديثة في الأداء وطرق العمل .	87	34.94	39	15.66	123	49.4	*42.80	0.86	42.77
8/د	قياس مدى التقدم في أداء كافة العمليات .	78	31.33	8	3.21	163	65.46	*145.18*	0.66	32.93
9	تهتم الإدارة العليا بتحديد معايير لقياس أداء العاملين بوصفها وسيلة لدعم الارتقاء بالأداء .	65	26.1	44	17.67	140	56.22	*61.37	0.70	34.94
10	تتواصل الإدارة بشكل مباشر مع المستفيدين .	97	38.96	38	15.26	114	45.78	*38.34	0.93	46.59
11	تشارك الإدارة مع جهات خارجية لتدعيم وتطوير أداء العاملين بالنادي.	63	25.3	41	16.47	145	58.23	*72.39	0.67	33.53
12	تقوم الإدارة بدراسة البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير.	85	34.14	45	18.07	118	47.39	*32.33	0.86	43.17
13	تشجع الإدارة الابتكار والإبداع بشكل إيجابي .	70	28.11	33	13.25	146	58.63	*79.98	0.69	34.74
14	تسمح الإدارة للعاملين المبتكرين بتقديم أفكارهم بشكل رسمي .	65	26.1	28	11.24	156	62.65	*104.55	0.63	31.73
15	تسعى الإدارة العليا إلى :									
15/أ	توثيق أنظمة العمل .	84	33.73	31	12.45	134	53.82	*63.93	0.80	39.96
15/ب	مراجعة هذه الأنظمة وتحديثها باستمرار .	78	31.33	40	16.06	131	52.61	*50.34	0.79	39.36
16	تعتمد الإدارة على الاستفادة من قدرات العاملين لتبسيط الإجراءات .	85	34.14	34	13.65	130	52.21	*55.59	0.82	40.96
17	يمثل المدير المثل والقوة من حيث مستوى الأداء المرتفع .	98	39.36	26	10.44	125	50.2	*63.11	0.89	44.58
18	يقعد المديرين جلسات ولقاءات مع العاملين لتبادل الآراء وتقديم أفكار إبداعية بغية الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات .	75	30.12	58	23.29	116	46.59	*21.42	0.84	41.77
19	يناقش المديرين المروسين في نتائج تقييم أدائهم .	83	33.33	38	15.26	128	51.41	*48.80	0.82	40.96
20	توجد لقاءات مفتوحة بين المديرين والمروسين لتحديد التحسينات المطلوبة .	76	30.52	24	9.64	149	59.84	*95.01	0.71	35.34
21	توجد مقاييس محددة لقياس أداء كافة العمليات بالإدارة	67	26.91	46	18.47	136	54.62	*53.42	0.72	36.14
22	لا يوجد ازدواج وتضارب في أداء كافة العمليات على مستوى الإدارات المختلفة .	90	36.14	32	12.85	127	51	*55.25	0.85	42.57
23	يوجد نظام للإقتراحات المقدمة من العاملين والخاصة بتحسين الجودة.	67	26.91	24	9.64	158	63.45	*112.80	0.63	31.73
24	توجد منهجية لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين .	61	24.5	24	9.64	164	65.86	*126.82	0.59	29.32
25	توجد برامج توعية لزيادة معارف ومهارات العاملين .	60	24.1	17	6.83	172	69.08	*154.29	0.55	27.51
26	يوجد نظام فعال لدراسة شكاوى وإستفسارات المروسين ودرجة رضاهم .	67	26.91	22	8.84	160	64.26	*119.35	0.63	31.33
27	تسود روح التعاون والعمل كفريق في الإدارة ويوجد تشجيع للعمل الجماعي .	76	30.52	40	16.06	133	53.41	*52.99	0.77	38.55
28	يوجد نظام عادل ومتوازن لتوزيع العمل بين العاملين .	65	26.1	33	13.25	151	60.64	*89.73	0.65	32.73
29	يتم تشجيع العاملين بصفة منتظمة ويكافى الأفراد على الأعمال المتميزة .	73	29.32	36	14.46	140	56.22	*66.96	0.73	36.55
30	يمكن إستخدام الحاسب الآلي من متابعة العاملين لأحدث المعارف والممارسات التي تتعلق بالعمل .	121	48.59	33	13.25	95	38.15	*49.25	1.10	55.22
31	يساهم إستخدام الحاسب الآلي بالإدارة في الحد من المعاملات الورقية.	163	65.46	19	7.63	67	26.91	*129.54	1.39	69.28
32	يضمن إستخدام الحاسب الآلي في الإدارة دقة العمل .	175	70.28	20	8.03	54	21.69	*159.93	1.49	74.30

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (5) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول (فلسفة الأداء الإداري ومنظومته في الأندية) وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين (20.46 إلى 159.93) وقد حققت العبارة التي تشير إلى أن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة يضمن دقة العمل ، أعلى نسبة موافقة بلغت 74.30% ، يليها العبارة التي تشير إلى أن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة يساهم في الحد من المعاملات الورقية بنسبة موافقة بلغت 69.28% ، ثم العبارة التي تشير إلى أن استخدام الحاسب الآلي يمكن من متابعة العاملين لأحدث المعارف والممارسات التي تتعلق بالعمل بنسبة موافقة بلغت 55.22% ، ثم العبارة التي تشير إلى أن الإدارة العليا تتواصل بشكل مباشر مع المستفيدين بنسبة موافقة بلغت 46.59% ، ثم عبارة توجد خطة واضحة تحدد أهداف الإدارة ، والعبارة التي تشير إلى أن الإدارة العليا تسعى إلى التنسيق المستمر بين أعمال جميع الإدارات بنسبة موافقة بلغت 46.39% ثم توالى باقي العبارات حتى عبارة يوجد نظام فعال لدراسة شكاوى وإستفسارات المرؤوسين ودرجة رضاهم بنسبة موافقة بلغت 31.33% والعبارة التي تشير إلى وجود منهجية لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين بنسبة موافقة بلغت 29.32% ، والعبارة التي تشير إلى أن الإدارة تسعى إلى تحديث برامج تدريب العاملين بصورة مستمرة بنسبة موافقة بلغت 28.71% ، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة توجد برامج توعية لزيادة معارف ومهارات العاملين بنسبة موافقة بلغت 27.51% .

يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة البحث حول فلسفة الأداء الإداري ومنظومته بالأندية مما يتبين عدم وضوح فلسفة الأداء الإداري ومنظومته بالشكل الكامل بالنسبة لجميع العاملين في الأندية ؛ حيث أنه إدراك العاملين في الأندية لأهمية الدور الذي يلعبه الحاسب الآلي في العمل حيث أن (الحاسب الآلي يلعب دور إيجابياً وحيوياً في العمل الإداري والإرتقاء به ، كما أن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة يضمن دقة العمل ، ويمكن من متابعة العاملين لأحدث المعارف والممارسات التي تتعلق بالعمل) ، الإدارة العليا لا تتواصل مع المستفيدين بشكل مباشر ، لا توجد خطة واضحة تحدد أهداف الإدارة ، عدم إهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين أعمال مختلف الإدارات ، لا يوجد نظام لدراسة شكاوى وإستفسارات المرؤوسين ودرجة رضاهم ، عدم إهتمام إدارة النادي بتدريب العاملين حيث أنه (لا توجد منهجية لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين ، لا تسعى الإدارة إلى تحديث برامج تدريب العاملين) ، لا توجد برامج توعية لزيادة معارف ومهارات العاملين .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أهمية أن الحاسب الآلي يلعب دوراً إيجابياً وحيوياً في العمل الإداري والإرتقاء به خلال تسهيل إجراءات العمل وضمان الدقة ، وكذلك عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية التواصل مع المستفيدين ومعرفة إحتياجاتهم مما يجعل هناك حالة من العزلة بين إدارة النادي وبين المستفيدين وبالتالي لا

تستطيع الإدارة معرفة إحتياجات المستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها ، كما أنه هناك إزدواج وتضارب في أداء الأعمال داخل النادي مما يؤدي إلى تضارب المهام والمسؤوليات .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة دراسة منى شفيق الجندى (1999) (28) ، دراسة رضا إبراهيم سالم (2003) (11)

وفي هذا الصدد يشير عرفان عبد العزيز سليمان ، بيومي محمد ضحاوي (1998) أن التخطيط يعتبر ضرورة لازمة للإدارة الناجحة يشمل البحث والتحليل لإختيار الأهداف وتحديد الموارد وطرق العمل ومن يقوم بهذا العمل في مدى زمني محدد وهو عملية متجددة - مستمرة - بلوغ الأهداف لا يعنى نهايته وإنما يعنى أهدافاً جديدة توجّه الجهود لتحقيقها. (21 : 44)

ويشير محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد (2007) إلى أن تحديد الأهداف ووضوحها لدى كافة المستويات الإدارية يساعد على تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تلك الأهداف ومن ثم تقويم مدى الكفاءة الإدارية للعاملين بالهيئة . (26 : 125)

وفي هذا الصدد يشير دوجلاس ك . سميث (2004) أن أحسن أسلوب للإرتقاء بالأداء وإكتساب خبرات ومهارات التغيير هو أسلوب فريق العمل حيث يعمل أعضاؤه بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحدياتٍ مشتركة . (7 : 43 - 51)

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

جدول (6) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني : مدى

إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير (أولاً : الأسلوب التقليدي) ن = 249

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	تنفيذ اللوائح بحذافيرها .	40.16	100	14.46	36	45.38	113	*40.94	0.95	47.39
2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة وسط المتغيرات الحديثة .	33.33	83	12.45	31	54.22	135	*65.16	0.79	39.56
3	البعد عن تنمية المهارات الذاتية .	33.73	84	14.46	36	51.81	129	*52.12	0.82	40.96
4	الإكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الإستزادة من التقدم المعرفي في المجال .	40.16	100	15.26	38	44.58	111	*37.33	0.96	47.79
5	إعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد (التغيير) .	36.95	92	12.05	30	51	127	*58.14	0.86	42.97
6	ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة .	53.41	133	17.67	44	28.92	72	*49.90	1.24	62.25
7	تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير .	32.13	80	18.07	45	49.8	124	*37.67	0.82	41.16
8	قلة استخدام التقنيات الحديثة .	29.32	73	14.06	35	56.63	141	*69.49	0.73	36.35
9	القصور في متابعة ما يستجد في المجال .	27.31	68	16.06	40	56.63	141	*65.52	0.71	35.34
10	الإلتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا .	33.73	84	13.65	34	52.61	131	*56.70	0.81	40.56
11	تجاهل الأفكار الجديدة .	31.33	78	10.84	27	57.83	144	*82.92	0.73	36.75

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (6) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات

عبارات المحور الثاني : مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير (أولاً : الأسلوب

التقليدي) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (37.33 إلى 82.92) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (35.34% إلى 62.25%) وقد حققت عبارة (ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 82.92% ، تلتها عبارة (الإكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الإستزادة من التقدم المعرفي في المجال) بنسبة موافقة بلغت 47.79% ثم عبارة (تنفيذ اللوائح بحذاويرها) بنسبة موافقة بلغت 47.39% ، ثم عبارة (إعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يُمكن من التجديد (التغيير)) بنسبة موافقة بلغت 42.97%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير فيما يتعلق بالأسلوب التقليدي مما يشير إلى إعتماد مديري الأندية الرياضية للأساليب التقليدية في إدارتهم لأنديتهم حيث أن ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة ، في حين أنهم لا يحرصون على الإكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الإستزادة من التقدم المعرفي في المجال ، وهم في كثير من الأحيان لا يحرصون على تنفيذ اللوائح بحذاويرها ، وكذلك فهم يعتقدون أن إعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يُمكن من التجديد (التغيير) .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى ضرورة البعد عن الأساليب التقليدية في إدارة الأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة حتى لا يؤدي ذلك إلى إعاقة العمل وضرورة العمل على إلحاق جميع المستويات الإدارية داخل النادي في دورات تدريبية من شأنها أن يعزز الفكر الإداري الحديث ويدفع نحو التغيير وعدم الإكتفاء بالخبرات المتراكم والعمل على الإستزادة في التقدم المعرفي والإعتماد بشكل مستمر على الفكر الإداري الحديث .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة هوازن محمد نوح (2006م) (35) في نقص التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الإدارية ، ونتائج دراسة حلمي البلبيسي (2002م) (5) في أن القيادات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركات وأن أساليب التغيير تختلف باختلاف الأساليب القيادية .

ويؤكد عبد الله زكري وآخرون (1423هـ) ، موسى اللوزي (2002م) على أن الإدارة يجب أن تكون دائماً في حالة إستعداد وجاهزية مستمرة للإستمرار في التغيير وتجنب آثار السلبية إلا أنه يوجد عدة أساليب تساعد الإدارة على كيفية مواجهة التغيير وهذه الأساليب تتمثل في :

- **الأسلوب التقليدي** : وهو بذلك الجهد من قبل الإدارة رغبةً منها في تخفيف الآثار السلبية للتغيير وهو أسلوب دفاعي يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير والإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً. (20 : 54) (31 : 231)

جدول (7) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني : مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير (ثانياً : الأسلوب الإحتوائي) ن = 249

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
12	وضع أهداف مستقبلية للنادي .	81.12	202	5.22	13	13.65	34	*258.58	1.67	83.73
13	العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات .	53.41	133	17.67	44	28.92	72	*49.90	1.24	62.25
14	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز .	33.33	83	5.62	14	61.04	152	*114.72	0.72	36.14
15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار .	44.98	112	9.24	23	45.78	114	*65.08	0.99	49.60
16	زيارة العاملين بالنادي في مكاتبهم لمعرفة آرائهم عن التغيير .	36.14	90	15.26	38	48.59	121	*42.39	0.88	43.78
17	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في النادي .	35.34	88	20.08	50	44.58	111	*22.87	0.91	45.38
18	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها .	25.3	63	16.47	41	58.23	145	*72.39	0.67	33.53

*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 3.84$

يتضح من جدول (7) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني : مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير (ثانياً : الأسلوب الإحتوائي) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (22.87 إلى 258.58) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (33.53% إلى 83.73%) وقد حققت عبارة (وضع أهداف مستقبلية للنادي) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 83.73% ، تلتها عبارة (العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات) بنسبة موافقة بلغت 62.25% ثم عبارة (دراسة الموقف قبل إصدار القرار) بنسبة موافقة بلغت 49.6% ، ثم عبارة (المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في النادي) بنسبة موافقة بلغت 45.38%.

يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة البحث حول مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير فيما يتعلق بالأسلوب الإحتوائي والتي تتمثل في وضع أهداف مستقبلية للنادي ، العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات ، في حين أنهم لا يحرصون على دراسة الموقف قبل إصدار القرار ، ولا يعتمدون على المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في النادي .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى عدم إدراك المسؤولين بالأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة للأساليب الحديثة لإدارة التغيير كالأسلوب الإحتوائي حيث أنهم وإن كانوا يحرصون على وضع الأهداف المستقبلية والعمل على إيجاد مناخ لحل المشاكل إلا أنهم يفتقدون في كثير من الأحوال على إتخاذ القرار بناءً على أسس علمية والعمل على تفويض السلطات والمشاركة في حل المشكلات .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة حماده الغنطلي (2009م) (6) في عدم إهتمام إدارة النادي بمقومات إتخاذ القرار ، ونتائج دراسة حلمي البلبيسي (2002م) (5) في أن القيادات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركات وأن أساليب التغيير تختلف باختلاف الأساليب القيادية .

ويؤكد عبد الله زكري وآخرون (1423هـ) ، موسى اللوزي (2002م) على أن الإدارة يجب أن تكون دائماً في حالة إستعداد وجاهزية مستمرة للإستمرار في التغيير وتجنب آثار السلبية إلا أنه يوجد عدة أساليب تساعد الإدارة على كيفية مواجهة التغيير وهذه الأساليب تتمثل في :

- **الأسلوب الإحتوائي** : وهو الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير حيث يتوقع بأن تغييرات سوف تحدث ويسمى أيضاً بالأسلوب التنبؤي فتقوم الإدارة بالإعداد ووضع استراتيجيات ضرورية للتعامل مع التغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لإتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصب في الصالح العام .
(20 : 54 ، 55) (31 : 231)

ويرى رجب عبد الحميد السيد (2000) أن عملية إتخاذ القرار هي جزء من عملية أكثر شمولاً لحل المشكلات وهذا الجزء يركز على مشكلة الإختيار بين البدائل مما يجعلها عملية معقدة لكونها ترتبط بالحقائق والقيم التي تدين بها المنظمة والنتائج غير المتوقعة والمناخ العام للبيئة الذي يؤثر على أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة.
(9 : 58)

ويؤكد بوين و لاولر Bowen , Lewler (1992) على أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية هي التي تركز على وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقويم الأداء وبرامج التدريب والتحفيز المستمر ، وكذلك بناء فرق العمل ذاتية الإدارة وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين.

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثالث :

جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (بناء وتطوير الرؤية المشتركة للنادي) .
ن = 249

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	تقويم الواقع الحالي لإدارة النادي .	40.96	102	10.84	27	48.19	120	*58.63	0.93	46.39
2	الإحاطة المستمرة بالتغيرات والمستجدات في إدارة النادي .	48.59	121	13.25	33	38.15	95	*49.25	1.10	55.22
3	تحديد الإمكانيات المتاحة لإدارة النادي .	65.46	163	7.63	19	26.91	67	*129.54	1.39	69.28
4	تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة النادي	70.28	175	8.03	20	21.69	54	*159.93	1.49	74.30
5	صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة النادي .	81.12	202	5.22	13	13.65	34	*258.58	1.67	83.73
6	صياغة الرؤية بطريقة مشوقة لجميع العاملين بالنادي .	53.41	133	17.67	44	28.92	72	*49.90	1.24	62.25
7	إيصال الرؤية للعاملين بحيث يصبحو شركاء في الرؤية .	51.41	128	14.46	36	34.14	85	*51.06	1.17	58.63
8	إيجاد بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع .	49.4	123	13.25	33	37.35	93	*50.60	1.12	56.02
9	تعزيز الشعور بالفخر والإعتزاز لدى العاملين بالنادي بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها.	57.83	144	12.85	32	29.32	73	*77.37	1.29	64.26
10	تحديد مجموعة من القيم التي توجه سلوك العاملين بالنادي .	51	127	14.46	36	34.54	86	*50.05	1.16	58.23
11	التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها .	44.58	111	16.87	42	38.55	96	*31.73	1.06	53.01

*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (8) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (بناء

وتطوير الرؤية المشتركة للنادي) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (31.73 إلى 258.58) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (46.39% إلى 83.73%) وقد حققت عبارة (صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة النادي) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 83.73% ، تلتها عبارة (تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة النادي) بنسبة موافقة بلغت 74.3% ثم عبارة (تحديد الإمكانيات المتاحة لإدارة النادي) بنسبة موافقة بلغت 69.28%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير فيما يتعلق ببناء وتطوير الرؤية المشتركة للنادي والتي تتمثل في صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة النادي ، تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة النادي ، تحديد الإمكانيات المتاحة لإدارة النادي .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أهمية تحديد رؤية النادي المستقبلية وأن تكون معبرة عن واقع النادي وفي ضوء إحتياجات النادي في المستقبل وإمكاناته المتاحة .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة حماده العنتبلي (2009)(6) في ضرورة تحديد رؤية النادي المستقبلية .

وفى هذا الصدد يشير إدوارد سيلز Edward Salls (1993) إلى أن بناء رؤية إستراتيجية قوية تمثل واحدة من أهم العوامل الحاسمة للنجاح بأي مؤسسة ولذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل واحدة من البنود الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة لأنه بدون التوجه طويل المدى الواضح ، فإن المؤسسة لا يمكن أن تخطط لتحسين الجودة .

(40 : 107)

ويوضح كمال درويش وأشرف عبد المعز (2000) أن النادي الرياضي بما يملكه من إمكانيات مادية مثل المنشآت والملاعب والأجهزة والأدوات ، وإمكانيات بشرية مثل اللاعبين والإداريين والمدربين وبما يقدمه من خدمات متعددة هو الراعي الرئيسي " الطبيعي " للرياضة وخاصة الرياضة التنافسية ، ويظل دور الهيئات الرياضية الأخرى ثانوي بجانب النادي الرياضية .

(25 : 53 - 55)

جدول (9) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (وضع إستراتيجية لتطوير النادي)
ن = 249

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
12	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة النادي .	150	60.24	8	3.21	91	36.55	*122.63	1.24	61.85
13	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر .	162	65.06	0	0	87	34.94	*158.39	1.30	65.06
14	تحديد الإستراتيجية التي تتفق مع رسالة النادي .	130	52.21	21	8.43	98	39.36	*75.64	1.13	56.43
15	صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	134	53.82	22	8.84	93	37.35	*77.37	1.16	58.23
16	تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير .	178	71.49	31	12.45	40	16.06	*163.59	1.55	77.71
17	توجيه موارد النادي نحو خدمة أهداف التغيير .	104	64.6	35	21.74	22	13.66	*72.39	1.51	75.47
18	تصميم البرامج العملية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية التطوير .	128	51.41	37	14.86	84	33.73	*49.90	1.18	58.84
19	تحديد المعايير التي يمكن في ضوءها تقويم خطط التغيير .	131	52.61	32	12.85	86	34.54	*59.20	1.18	59.04

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (9) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (وضع إستراتيجية لتطوير النادي) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (49.9 إلى 163.59) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (56.43% إلى 77.71%) وقد حققت عبارة (تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 77.71% ، تلتها عبارة (توجيه موارد النادي نحو خدمة أهداف التغيير) بنسبة موافقة بلغت 75.47% ثم عبارة (تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر) بنسبة موافقة بلغت 65.06%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير فيما يتعلق بوضع إستراتيجية لتطوير النادي والتي تتمثل في صياغة تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير ، توجيه موارد النادي نحو خدمة أهداف التغيير ، تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى ضرورة عند القيام بوضع إستراتيجية لتطوير النادي أن تبدأ بالتعامل مع مقاومي التغيير وتوجيه موارد النادي نحو خدمة أهداف التغيير وتحليل البيئة الخارجية قبل الشروع في وضع إستراتيجية التطوير .

وفي هذا الصدد يشير فريد عبد الفتاح زين (1994) أنه يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات الإدارية ، فهو يتطلب تغيير جذرياً في ثقافة المؤسسة ، وعلى الإدارة تشجيع وتبني هذه العملية من خلال تتبع إجراءات وتحسينات مستمرة في كافة نواحي المؤسسة لتصبح قادرة على إستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة .

يرى حسن أحمد الشافعي (2007) أن الإستراتيجية لها أهمية كبيرة لأنها تحقق ما يلي :

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة .
2. خلق التفاعل البيئي على المدى البعيد بين المؤسسة والبيئة.
3. تحقيق العائد الإقتصادي والمالي للمؤسسة.
4. تدعيم مركز المؤسسة التنافسي.
5. القدرة على التغيير بالمؤسسة .
6. استخدام الموارد المادية والبشرية بفعالية في المؤسسة.

(4: 25)

جدول (10) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (بناء الثقافة التنظيمية لإدارة النادي) ن = 249

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
20	إجراء تقويم للثقافة التنظيمية السائدة بالنادي .	46.99	117	19.28	48	33.73	84	*28.70	1.13	56.63
21	التخلص من أنماط السلوك التي تعوق عملية التغيير.	53.01	132	12.05	30	34.94	87	*62.96	1.18	59.04
22	تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .	64.26	160	1.61	4	34.14	85	*146.67	1.30	65.06
23	بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير	33.73	84	1.61	4	64.66	161	*148.51	0.69	34.54
24	إستخدام مناخ عام يساعد على إحداث التغيير .	66.67	166	1.61	4	31.73	79	*158.39	1.35	67.47
25	إستخدام وسائل الإعلام الرياضي المختلفة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .	43.78	109	1.2	3	55.02	137	*120.39	0.89	44.38
26	الالتزام بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة .	64.66	161	1.2	3	34.14	85	*150.46	1.31	65.26
27	التركيز على القيم الداعمة لعملية التغيير .	59.44	148	1.61	4	38.96	97	*128.46	1.20	60.24

*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (10) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (بناء الثقافة التنظيمية لإدارة النادي) ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (28.7 إلى 158.39) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (34.54% إلى 67.47%) وقد حققت عبارة (إستخدام مناخ عام يساعد على إحداث التغيير) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 67.47% ، تلتها عبارة (الالتزام بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة) بنسبة موافقة بلغت 65.26% ثم عبارة (تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) بنسبة موافقة بلغت 65.06%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية لإدارة النادي والتي تتمثل في إستخدام مناخ عام يساعد على إحداث التغيير ، الإلتزام بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة ، تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أهمية توفير بيئة محيطية داعمة للتغيير وضرورة تيسير ثقافة تنظيمية داعمة له وتسمح بالإلتزام بالتغيير وتعزيز جوانب الثقافة التنظيمية الداعمة لذلك .

ويذكر محمد جاد الرب (2005) أن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى ، حيث أن أداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بآخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة ، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات ، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة . (15 : 157)

ويؤكد نبيل محمد مرسي (2006) أن ثقافة المنظمة من الدعامات أو (المعوقات) الهامة لنجاح أو (فشل) المنظمة ، ومن الطبيعي أن تتميز كل منظمة عن غيرها بثقافة مميزة لها ، والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة والضمنية ، والقيم ، والعادات ، والتقاليد ، المآثر ، الرموز ، اللغة الخاصة ، هذه الحصيلة تتشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره . (30 : 79)

جدول (11) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (القيادة التشاركية لإدارة النادي)

ن = 249

م	العبار	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
28	التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة .	43.37	108	2.01	5	54.62	136	*114.67	0.89	44.38
29	توضيح أسباب التغيير وكيفية .	43.37	108	2.41	6	54.22	135	*111.54	0.89	44.58
30	التحول من التحكم إلى العمل بروح الفريق الواحد .	58.63	146	0.8	2	40.56	101	*130.77	1.18	59.04
31	إشراك العاملين في وضع أهداف عملهم .	38.96	97	3.61	9	57.43	143	*111.71	0.82	40.76
32	إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في قيادة النادي بشكل فاعل .	63.05	157	3.21	8	33.73	84	*133.76	1.29	64.66
33	توزيع الأدوار القيادية على العاملين .	59.44	148	7.63	19	32.93	82	*100.27	1.27	63.25
34	تحديد المعايير المطلوبة في كل عمل .	52.21	130	8.03	20	39.76	99	*77.52	1.12	56.22
35	التأكيد على مبدأ المشاركة في صنع القرارات .	34.14	85	11.65	29	54.22	135	*67.76	0.80	39.96
36	الحفاظ على خطوط اتصال قوية بالنادي	59.04	147	5.62	14	35.34	88	*107.01	1.24	61.85
37	تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم برامج التغيير .	32.13	80	13.65	34	54.22	135	*61.61	0.78	38.96
38	تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها .	40.96	102	10.84	27	48.19	120	*58.63	0.93	46.39

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (11) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (القيادة التشاركية لإدارة النادي) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (58.63 إلى 133.76) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (38.96% إلى 64.66) وقد حققت عبارة (إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في قيادة النادي بشكل فاعل) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 64.66% ، تلتها عبارة (توزيع الأدوار

(القيادية على العاملين) بنسبة موافقة بلغت 63.25% ثم عبارة (الحفاظ على خطوط إتصال قوية بالنادي) بنسبة موافقة بلغت 61.85%.

يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير فيما يتعلق بالقيادة التشاركية لإدارة النادي والتي تتمثل في إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في قيادة النادي بشكل فاعل ، توزيع الأدوار القيادية على العاملين ، الحفاظ على خطوط إتصال قوية بالنادي .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى ضرورة توافر قيادة فاعلة في الأندية الرياضية حتى يمكنها أن تعمل على تطبيق أساليب إدارة التغيير وتجعلها مناهج عمل يمكن أن يرتقي بالعمل الإداري بالنادي وبالتالي يسمح بتفويض السلطات للعاملين بالنادي ويشعرهم أن السلطة ليست متمركزة في يد الإدارة العليا ولكنها بشكل تشاركي مع جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة رحاب على أمين عثمان (2004)(10) في أن المشاركة في الإدارة يجعل العاملين أكثر حرصاً على الإرتقاء بالعمل الإداري .

ويوضح عصام بدوى (2001) أهمية تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى تتم الأعمال بسرعة وعلى خير وجه ، فتخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وحسن أدائه ، فكلما زاد عدد الأفراد في أي عملٍ عن واحدٍ وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات. (22 : 71 - 72)

جدول (12) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (تحفيز العاملين)
ن = 249

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
39	التأكيد على أهمية الدور الذي يمارسه العاملون بالنادي .	29.32	73	14.46	36	56.22	140	*66.96	0.73	36.55
40	تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الصعبة .	48.59	121	13.25	33	38.15	95	*49.25	1.10	55.22
41	إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية .	65.46	163	7.63	19	26.91	67	*129.54	1.39	69.28
42	منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم في دعم عملية التغيير .	70.28	175	8.03	20	21.69	54	*159.93	1.49	74.30
43	إيجاد نظام للمكافآت يضمن مشاركة العاملين في دعم عملية التغيير .	50.31	81	15.53	25	34.16	55	*29.27	1.16	58.07
44	تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالنادي .	81.12	202	5.22	13	13.65	34	*258.58	1.67	83.73
45	تنمية الروح المعنوية للعاملين بتمكينهم من الأداء بحرية.	53.41	133	17.67	44	28.92	72	*49.90	1.24	62.25
46	تشجيع العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة .	33.33	83	5.62	14	61.04	152	*114.72	0.72	36.14
47	حث العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في المجال الرياضي .	44.98	112	9.24	23	45.78	114	*65.08	0.99	49.60

*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 3.84

يتضح من جدول (12) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير (تحفيز العاملين) ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (29.27 إلى

258.58) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (36.14% إلى 83.73%) وقد حققت عبارة (تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالنادي) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 83.73% ، تلتها عبارة (منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم في دعم عملية التغيير) بنسبة موافقة بلغت 74.3% ثم عبارة (إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية) بنسبة موافقة بلغت 69.28%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في ضوء إدارة التغيير فيما يتعلق بتحفيز العاملين والتي تتمثل في تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالنادي ، منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم في دعم عملية التغيير ، إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية.

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أهمية رفع الروح المعنوية للعاملين والإهتمام بالنواحي النفسية والتي تمثل الحوافز على العمل والإستمرار والأداء بشكل جيد مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي بدوره يعزز ويطور في العمل وذلك من خلال تعزيز التنافس الإيجابي بين الإدارات والأقسام ومنح العاملين الثقة في أداءهم وإشعارهم في ضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية بإستمرار .

ويتفق الباحثون في هذا مع ما أشارت إليه نتائج دراسة سلوى محمد عبد الباقي (2005) (14) والتي أشارت إلى حسن العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم وبين الزملاء والرفاق بعضهم البعض يساعد على الرضا الوظيفي بين العاملين ، دراسة عارف بن ماضل الجريد (2007) (18) في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية .

كما يشير هشام إبراهيم إسماعيل (1997) أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إتجاه إيجابي نحو المهنة التي يقوم بها الفرد ويتمثل في تقبل الفرد لطبيعة مهنته وما يحيط بها من عوامل بشرية ومادية كعلاقته بالزملاء والمشرفين وغيرها من العوامل المكونة لبيئة العمل بحيث تتوافق هذه العوامل مع حاجات الفرد ومطامحه وصفاته الشخصية.

(16 : 34)

توضح سلوى محمد عبد الباقي (2005) أن الروح المعنوية هي الشعور الناتج عن إشباع الفرد لاحتياجاته ومدي تقييمه لهذا الإشباع أما الرضا الوظيفي فهو يركز علي إشباع كافة احتياجات الفرد بما فيها من إشباع احتياجاته المرتبطة بعلاقاته مع جماعة العمل .

(14 : 49 - 51)

وبذلك يكون تمت الإجابة على جميع تساؤلات البحث والتي حققت الهدف منه .

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً : الإستخلاصات :

فى ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الإستنتاجات التالية :

1. بالنسبة للمحور الأول والخاص بفلسفة ومفاهيم الأداء الإداري للأندية الرياضية .

- إدراك العاملين فى الأندية لأهمية الدور الذي يلعبه الحاسب الآلي فى العمل .
- الإدارة العليا لا تتواصل مع المستفيدين بشكل مباشر .
- لا توجد خطة واضحة تحدد أهداف الإدارة .
- عدم إهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين أعمال مختلف الإدارات .
- لا يوجد نظام لدراسة شكاوى وإستفسارات المرؤوسين ودرجة رضاهم .
- عدم إهتمام إدارة النادي بتدريب العاملين وأن تكون قائمة على الإحتياجات الفعلية وبناءً على أسس علمية وموضوعية .

2. بالنسبة للمحور الثاني والخاص مدى إلمام المسؤولين بالأندية الرياضية بفلسفة وأساليب إدارة التغيير

(أولاً: الأسلوب التقليدي) :

- ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة .
- عدم الإكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الإستزادة من التقدم المعرفي في المجال.
- إعتداد الأساليب الإدارية القديمة لا يُمكن من التجديد (التغيير) .

- (ثانياً : الأسلوب الإحتوائي) :

- وضع أهداف مستقبلية للنادي .
 - لا يتم دراسة الموقف قبل إصدار القرار .
 - لا تتم المشاركة بين الإدارة والعاملين لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في النادي .
- #### 3. بالنسبة لمحور الثالث : متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية فى ضوء إدارة التغيير (أولاً :

بناء وتطوير الرؤية المشتركة للنادي) :

- صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة النادي .
- تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة النادي .
- تحديد الإمكانيات المتاحة لإدارة النادي .

- (وضع إستراتيجية لتطوير النادي) :

- تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير .

- توجيه موارد النادي نحو خدمة أهداف التغيير .
- تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر .
- (بناء الثقافة التنظيمية لإدارة النادي) :
 - استخدام مناخ عام يساعد على إحداث التغيير .
 - الالتزام بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة .
 - تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .
- (القيادة التشاركية لإدارة النادي) :
 - إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في قيادة النادي بشكل فاعل .
 - توزيع الأدوار القيادية على العاملين .
 - الحفاظ على خطوط اتصال قوية بالنادي .
- (تحفيز العاملين)
 - تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالنادي .
 - منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم في دعم عملية التغيير .
 - إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية .

التوصيات :

فى ضوء إستخلاصات الدراسة يوصى الباحثون بما يلى :-

1. ضرورة استخدام أحدث التقنيات فى مجال أنظمة المعلومات (الحاسب الآلي) لتحليل المعلومات عن الأداء وعن رضا المستفيدين وتحديث ذلك بصفة مستمرة لضمان دقة العمل وإستخدامها فى دعم إتخاذ القرار و إماكن متابعة العاملين لأحدث المعارف .
2. ضرورة وضع خطة إستراتيجية مبنية على الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية والإعتماد على الأساليب الحديثة فى إعداد الخطة وأن يتم توضيحها للعاملين لإماكن مساهمتهم فى تنفيذها .
3. ضرورة التأكيد على أسلوب العمل الجماعي بين الإدارات المختلفة فى النادي من خلال تكوين فرق العمل الفعالة والتنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة وترسيخ قيم ومبادئ التشاور بين العاملين .
4. ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية فى دولة الإمارات العربية المتحدة على جميع المستويات الإدارية داخل النادي بما من شأنه أن يعمل على الإرتقاء بالعمل الإداري بالنادي .

5. ضرورة اعتماد الأسلوب الإحتوائي كأسلوب متقدم من أساليب إدارة التغيير يمكنه أن يرتقي بالعمل الإداري بالأندية في دولة الإمارات العربية المتحدة .
6. العمل على صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة النادي وأن تتسق ومتطلبات السوق والتغيرات التي يشهدها الوسط الرياضي الإماراتي .
7. ضرورة العمل على التعامل مع القوى المقاومة للتغيير وتوجيه موارد النادي نحو خدمة التغيير بالنادي .
8. ضرورة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالنادي حتى تكون الخطط الإستراتيجية للنادي مبنية على ما هو قائم وتسعى إلى تعديل القصور وتعزيز النواحي الإيجابية .
9. ضرورة العمل على توفير مناخ وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير ومعيّنة عليه بما يساهم في الإرتقاء بالعمل الإداري والتعامل مع متغيرات العصر .
10. ضرورة العمل على جعل القيادة تشاركية بالنادي وإعتماد أساليب تفويض السلطات في إدارة العمل الإداري بالنادي مما يتيح أكبر فرصة للوصول للعديد من الحلول للمشكلات التي تواجه النادي وتعزيز دور القيادة الفاعلة في إدارة النادي .
11. ضرورة العمل على تحفيز العاملين وتوفير نوع من التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالنادي مما يعمل على الإرتقاء بالعمل الإداري داخل النادي .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. أحمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
2. أسامه أحمد عبد السلام محمد رشوان : إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب ، رسالة دكتوراه غير منشوره ،كلية التربية الرياضييه للبنات ، جامعة الأسكندريه، 2008م .
3. إيمان زغلول راغب : التنميه الإداريه وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربيه ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2002 م .
4. حسن أحمد الشافعي : الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي التربية البدنية والرياضة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
5. حلمي البلبيسي : الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2002 م .

6. حماده عيد نوار العنتبلي : نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2009 م .
7. دوجلاس ك . سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء ، كيف ؟ ، ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامي ، الطبعة الثانية ، إيتراك ، القاهرة ، 2004 م .
8. راوية محمد حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001م.
9. رجب عبد الحميد السيد : دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان ، الغربية ، 2000 م .
10. رحاب على أمين عثمان : دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2005 م .
11. رضا إبراهيم السيد سالم : ثقافة المدرسه ودورها في تفعيل الأداء الإداري بالمدرسه الثانويه العامه في محافظة القلوبيه (دراسه ميدانيه) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بنها ، جامعة الزقازيق ، بنها ، 2003 م .
12. سالم القحطاني : القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادة العالمي" ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1422هـ .
13. سعيد محمد الشيمي : الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام - قضايا إدارية ، العدد 5 ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامه ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسه ، جامعة القاهرة ، يوليو 2000 م .
14. سلوى محمد عبد الباقي : أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة ، دراسة نظرية تطبيقية ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ، 2005م .
15. سيد محمد جاد الرب : السلوط التنظيمي ، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث ، جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، 2005 .
16. ظافر محمد مناع العمري : تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها - دراسة تطبيقية على تجربة شبكة الإتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2000م.
17. عادل حسن سيد ، محمد فتحي محمد : التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية ، المؤتمر الإقليمي الرابع للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترؤيح والرياضية والتعبير الحركي لمنطقة الشرق الأوسط ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، أكتوبر ، 2008 م .

18. عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2007م.
19. عبد الكريم أبو الفتوح درويش : التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، دبي، 2003.
20. عبد الله زكري ، ناصر بشير ، موسى عجمان ، أحمد عجبي : إدارة التغيير ، مجلة الإدارة المدرسية ، وزارة المعارف ، العدد 3 ، 1423هـ .
21. عرفان عبد العزيز سليمان ، بيومي محمد ضحاوي : الإدارة التربوية الحديثة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1998 م .
22. عصام بدوى : موسوعة التنظيم والإدارة فى التربية البدنية والرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 م .
23. علي السلمي : السياسات الإدارية فى عصر المعلومات ، مكتبة الغريب، القاهرة ، 1995 م.
24. فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 م .
25. كمال درويش ، أشرف عبد المعز : المنظمات الرياضية الأهلية " المفهوم - التاريخ - التطور - التنظيم " ، مكتبة الأصدقاء ، القاهرة ، 2000 م .
26. محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد : منظور حديث في الإدارة الرياضية، ط1، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
27. محمد عليان عليمات : الإتجاهات الحديثه فى التعليم والتدريب والإدارة ، دار الخواجه للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1991 م .
28. منى شفيق الجندى : أثر بيئة العمل الداخليه على الأداء الإداري بالتطبيق على نظام الكهرباء ، رسالة دكتوراه غير منشوره ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المعهد القومى للإدارة العليا ، القاهرة ، 1991 م .
29. موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002م .
30. نبيل محمد المرسي : المهارات والوظائف الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 م .
31. ندوة الإدارة الإقتصادية للرياضة ، كلية التجاره ، جامعة القاهرة ، الإصدار الثالث ، مطبعة جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2002 م .
32. نضال الحوامدة ، صلاح الدين الهيتي : التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والأسمنت في الأردن ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة - القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 م .

33. نهى سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 م .
34. هشام إبراهيم إسماعيل : الرضا عن المهنة لدى معلمى التعليم الثانوى العام والصناعى وعلاقته بفاعلية الذات والنهك النفسى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 1997م .
35. هوازن محمد عبد الوهاب نوح : معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2006م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

36. Arnold – G : Clubs Sports in Colleges An universities National Association For Sport and Physical Education Was Hinton , U.S.A. , 1995 .
37. Auld : Profession ablation Of Australian Sports Administration The Effect Of Organizational Decision Making , Full Report National Sport Research Center , 1997 .
38. Bowen , Lewler : Total Quality – Oriented , Human Resource Management , Organization Dynamics , 1992 .
39. Daniels , Raymond George : The management change in six Victorian secondary Colleges Australia , PHD. , Diss , University of new south wales Australia , 2002.
40. Edward Sails : Total Quality Management , Cogan Page , Educational Management Services , London , 1993 .
41. Harper : Management , challenger, for the 21 st Century, Harperceelins, 1998.
42. Jerry , Joseph : Quality Government – Designing Developing and Implementing T.Q.M , Lucie Press , Florida , 1996
43. Recordo : Using National Standards To Improve Performance , Cogan page , London , 1996.
44. Tushman and Anderso : Human Resources Management Perspectives , Context , Functions , and Outcomes , Prentice Hall , New Jersey , 2002 .