

## القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى د/ ثروت محمد أبو السبح (\*)

### مقدمة ومشكلة الدراسة :

إن التغييرات والتحويلات التى يشهدها العالم الآن فى جميع المجالات وفى كل الاتجاهات فرضت على جميع المنظمات والهيئات إتباع أسلوب التغيير وذلك بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية وكذلك تطوير البيئة الداخلية من أجل الاستمرار والتقدم والبقاء، ويستلزم ذلك وجود قيادة واعية تمتلك صفات خاصة حت تكون قادرة على إحداث التغيير الناجح والمناسب فى المنظمة.

التغيير فى المنظور الإداري له العديد من التعاريف، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير فى الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فقد عرفه سعيد يس عامر (٢٠٠٠) بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل للضغوط التى يتركها التقدم والتطور الملموس والغير ملموس فى الأفكار والماديات. (٤ : ٢٥٥)

كما عرفه "صلاح الدين محمد عبد الباقي" (٢٠٠٢) بأنه خطة ايجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة الى مرحلة أخرى أكثر فاعلية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن المنظمة أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر الى التغيير الإجباري. (٩ : ٣٨٠)

وتعتبر القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الايجابي فى المنظمات بوجه عام وفى المنظمات الرياضية بوجه خاص، خاصة فى أسلوب التعامل

(\*) مدرس بقسم الادارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمنظمات الرياضية، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات الرياضية، وذلك من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المؤسسة. فالقائد التحويلي القائد القادر على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين. (٨ : ٢٠)

وقد عرف "محمد رحمة السوداني" (٢٠١٤) القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة. (٤٣ : ١٠)

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها مستوى من التعاطي بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن واحد. (١٢ : ٢٧)

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات والبحوث في مجال القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وانطلاقاً من ان كون أبحاث البحث العلمي تتطلب بأن نبدأ من حيث انتهى الآخرون فإن الباحث يشير الى بعض هذه الدراسات مثل دراسة "بسمه خليل" (٢٠١٥) (٢) بدراسة بعنوان أثر نمط القيادة التحويلية على كلا من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ودراسة Karimi f & Morshedi،z (٢٠١٥) (١٥) بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ودراسة Kamali،h (٢٠١٤) (١٤) بعنوان العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واكتساب الميزة التنافسية، ودراسة

سلطان الثبيتي (٢٠١٤) (٥) بعنوان ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ودراسة سليم الحسنية وآخرون (٢٠١٤) (٦) بعنوان واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، ودراسة سهام الزهراني (٢٠١٢) (٧) بعنوان الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، ودراسة منصور الشكره (٢٠١٣) (١١) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالادارة العامة للمرور، كما قام Zhou·m (٢٠١٢) (١٨) بدراسة بعنوان تأثير عوامل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين ودراسة امانى اللحياني (٢٠١٢) (١) بعنوان واقع ممارسة ادارة التغيير فى كليات التربية بمكة المكرمة فى ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة ام القرى، دراسة جمال المنياوى (٢٠١٠) (٣) بعنوان ادارة التغيير فى ظل الجودة والاعتماد، ودراسة Vandervoet (٢٠١٣) (١٧) بعنوان فاعلية وخصوصية ادارة التغيير فى المنظمات الحكومية.

ويلاحظ أنه لم يتطرق أحد الى دراسة القيادة التحويلية ودورها فى ادارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى مما دعا الباحث لإجراء هذه الدراسة.  
أهمية الدراسة :

تعدّ هذه الدراسة هامة فى الجوانب التالية :

أولاً: الجانب التطبيقي :

تعتبر هذه الدراسة مهمة لصناع القرار والقيادات العاملة فى الأندية الرياضية الكبرى بحيث تساهم فى زيادة وعيهم ومعرفتهم بمفهوم القيادة

التحويلية وإدارة التغيير من أجل الارتقاء بهذه المؤسسات والوصول بها الى الأداء الأمثل.

### ثانياً: الجانب العلمى :

يمكن اعتمادها كمرجع يستفيد منه الدارسين والمهتمين بمجال الادارة الرياضية ومجال علم النفس الرياضى فضلا عن الباحثين الذين يهتمون بالدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير وكذلك الأندية الرياضية الكبرى.

### هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى وذلك من خلال التعرف على :

- ١- أبعاد القيادة التحويلية بالأندية الرياضية الكبرى.
- ٢- أبعاد إدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى.
- ٣- العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى.

### تساؤلات الدراسة :

يحاول الباحث من خلال هه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- ما أبعاد القيادة التحويلية بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- ٢- ما أبعاد إدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- ٣- ما العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى؟

### مصطلحات الدراسة :

#### - القيادة التحويلية :

هى العملية التى يقوم من خلالها القائد باستثارة وتحفيز التابعين والعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، بحيث يكونوا قادرين على نقل المنظمة من الوضع الحالى الى الوضع المرغوب فيه.

(١٦ : ٤٢٩)

### - إدارة التغيير :

هي عملية تتبناها القيادة للانتقال من وضع غير مرغوب فيه الى وضع أحسن بإستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفاعلية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة. (١١: ٢٤٥)

### إجراءات الدراسة :

#### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

#### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في :

- ١- مدراء الأندية الرياضية الكبرى.
  - ٢- مدراء الأنشطة بالأندية الرياضية الكبرى.
  - ٣- الاداريين العاملين بالأندية الرياضية الكبرى.
  - ٤- أعضاء مجالس الادارة بالأندية الرياضية الكبرى.
- وقد قام الباحث بتحديد الأندية الرياضية الكبرى لما يتوافر بها من الشروط التالية :

- الأندية ذات الإمكانيات الكبيرة من مرافق وميزانيات.
- الأندية ذات الأنشطة المتعددة.
- الأندية التي يزيد عدد الأعضاء المشتركين بها عن عشرين ألف عضو.

#### عينة الدراسة :

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية على عينة قوامها (١٦٢) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع (٣) مدير نادي- ١٣ من المدراء العاملين بالأندية- ١٤٣ من الاداريين العاملين بالأندية، (٤) عضو مجلس ادارة

جدول رقم (١)، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٢/٥ م حتى ٢٠١٩/٣/٥ م  
ويوضح جدول (١) توصيف وتوزيع عينة الدراسة.

### جدول (١)

#### توصيف وتوزيع عينة الدراسة

م	اسم النادي	العينة الأساسية			الإجمالي
		مدير النادي	مدراء الأنشطة	الاداريين بالأندية	
١	نادي الجزيرة الرياضي	-	٢	٣١	٣٣
٢	نادي الشمس الرياضي	-	٣	٣١	٣٥
٣	نادي الزهور الرياضي	١	٢	٢٨	٣٢
٤	النادي الأهلي	١	٣	٢٢	٢٦
٥	النادي الإسماعيلي	١	٣	٣٠	٣٦
	الإجمالي	٣	١٣	١٤٢	١٦٢

ويلاحظ قلة عدد رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وذلك لأن معظمهم من رجال الأعمال مما يتطلب صعوبة بالغة في إجراء مقابلات معهم، وحتى في حالة ترك نموذج الاستبيان لهم فإنهم قد يكلفون آخرين بالإجابة عليها، وأيضا لأن العمل بمجالس إدارات الأندية عمل تطوعي وغير ملزم بدوام داخل الأندية.

#### أدوات جمع البيانات :

- ١- المقابلة الشخصية.
- ٢- استمارتي استبيان من تصميم لباحث أو أتبع الباحث الخطوات التالية في إعدادهما :
- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- الملاحظة العلمية.
- ٣- المقابلة الشخصية المفتوحة.
- ٤- تحديد المحاور الإفتراضية لإستمارتي الإستبيان - مرفقى (٢)، (٦).

٥- عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء.  
٦- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستمارتين مرفقى (٤)، (٨).

٧- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء.

٨- صياغة الصورة النهائية للإستمارتين مرفقى (٥)، (٩).

المعاملات العلمية لإستمارتى الإستبيان :

أولاً : المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :

١- صدق المحكمين لاستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :

قام الباحث بعرض الاستمارة على عدد (٩) خبراء في مجال الإدارة الرياضية- مرفق رقم (١)، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الاستبيان كما هو موضح جدول رقم (٢) :

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان القيادة التحويلية (ن = ٩)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	الاستثارة الفكرية	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠
الثاني	الحفز الإلهامى	٨	٨٨.٨٩	١	١١.١١	٨	٨٨.٨٩
الثالث	التأثير المثالى	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠
الرابع	الإعتبارات الفردية	٩	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٩	١٠٠.٠٠

يوضح جدول رقم (١) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان القيادة التحويلية حيث تراوحت الاراء ما بين (٨٨.٨٩% - ١٠٠.٠٠%) قد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على اهمية نسبية قدرها ٨٠% فاكثر. ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان فى صورته الأولية (٢٦) عبارة- مرفق رقم (٤) تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأى فيها بالحذف او الاضافة.

## جدول (٣)

العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان الخاصة بالقيادة التحويلية (ن = ٩)

المحور	البيان	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	العدد النهائي للعبارات
الأول	الاستثارة الفكرية	٥	-	-	٥
الثاني	الحفز الإلهامي	٦	-	-	٦
الثالث	التأثير المثالي	٨	-	-	٨
الرابع	الاعتبارات الفردية	٧	١	٢١	٦
الإجمالي		٢٦	١	-	٢٥

يوضح الجدول رقم (٣) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (١) عبارة من إجمالي الاستبيان وعدد (٢٦) عبارة وبذلك أصبح العدد النهائي لإجمالي الاستبيان (٢٥) عبارة.

٢- صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :

## جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان الخاصة بالقيادة التحويلية (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	م
٠.٨٦	١	٠.٩٠	١	٠.٨٦	١	٠.٨٨	١
٠.٨٨	٢	٠.٨٣	٢	٠.٩١	٢	٠.٨٦	٢
٠.٨٧	٣	٠.٨٥	٣	٠.٨٧	٣	٠.٧٨	٣
٠.٨٤	٤	٠.٨٨	٤	٠.٧٤	٤	٠.٨٥	٤
٠.٨٩	٥	٠.٩١	٥	٠.٨٤	٥	٠.٨٧	٥
	٦		٦	٠.٨٣	٦	٠.٨٥	٦
				٠.٨٢	٧		
				٠.٩١	٨		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يوضح جدول رقم (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٨ - ٠.٩٢) وكذلك



وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٤ - ٠.٩١) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان القيادة التحويلية وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان القيادة التحويلية (ن = ٣٠)

المحور	البيان	معامل الارتباط
الأول	الاستثارة الفكرية	٠.٨٧
الثاني	الحفز الإلهامي	٠.٩١
الثالث	التأثير المثالي	٠.٨٩
الرابع	الاعتبارات الفردية	٠.٨٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يوضح جدول رقم (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لاستمارة استبيان القيادة التحويلية حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٦ - ٠.٩١) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٣- حساب معامل الثبات لاستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات ل استمارة الاستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل لارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٤	١	٠.٩٣	١	٠.٨٨	١	٠.٩١
٢	٠.٩١	٢	٠.٨٨	٢	٠.٨٩	٢	٠.٩٠
٣	٠.٨٦	٣	٠.٩١	٣	٠.٩٢	٣	٠.٩٥
٤	٠.٨٧	٤	٠.٩٠	٤	٠.٩٤	٤	٠.٩١
٥	٠.٩٠	٥	٠.٨٧	٥	٠.٩١	٥	٠.٩٢
		٦	٠.٩١	٦	٠.٩٢	٦	٠.٩٢
		٧		٧	٠.٩٣		
		٨		٨	٠.٩١		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يوضح جدول رقم (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة استبيان القيادة التحويلية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٦ - ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات الاستبيان وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

### جدول (٧)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان القيادة التحويلية (ن = ٣٠)

معامل الفا		
٠.٨٤٩		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاور	م
٠.٨٤٣	الاستثارة الفكرية	الأول
٠.٨٣٩	الحفز الإلهامي	الثاني
٠.٨٤٤	التأثير المثالي	الثالث
٠.٨٤٥	الاعتبارات الفردية	الرابع

يوضح جدول رقم (٧) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان "القيادة التحويلية لبيان معامل الثبات" ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث الاربعة.

ثانياً : المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان الخاصة بإدارة التغيير :

١- صدق المحكمين لاستمارة الاستبيان الثانية الخاصة بإدارة التغيير :

قام الباحث بعرض الاستمارة الثانية على عدد (٩) خبراء في مجال الإدارة الرياضية- مرفق رقم (١)، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الاستبيان كما هو موضح جدول رقم (٨) :

## جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور  
استمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٩)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
الثاني	الهيكل التنظيمي	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
الثالث	الأفراد	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
الرابع	التكنولوجيا	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم (٨) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان ادارة التغيير وقد اجمع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠%) على اهمية تلك المحاور.

## جدول (٩)

العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٩)

المحور	البيان	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	العدد النهائي للعبارات
الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٧	١	٥	٦
الثاني	الهيكل التنظيمي	٥	-	-	٥
الثالث	الأفراد	٦	-	-	٦
الرابع	التكنولوجيا	٦	-	-	٦
	الإجمالي	٢٤	١	١	٢٣

يوضح جدول رقم (٩) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (١) عبارة من اجمالي الاستبيان وعدد (٢٤) عبارة وبذلك اصبح العدد النهائي لاجمالي الاستبيان (٢٣) عبارة.

٢- صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان الثانية الخاصة بإدارة التغيير

:

## جدول (١٠)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي  
لمحاور استمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٣٠)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م
٠.٨٩	٠.٨٩	١	٠.٩٢	٠.٨٨	١	٠.٨٦	٠.٩١	١	٠.٨٣	٠.٨٧	١
٠.٩٠	٠.٨٦	٢	٠.٨٧	٠.٨٣	٢	٠.٩٠	٠.٨٣	٢	٠.٨٦	٠.٩٢	٢
٠.٨٩	٠.٨٤	٣	٠.٩٠	٠.٨٩	٣	٠.٨٨	٠.٧٨	٣	٠.٨٣	٠.٨٧	٣
٠.٨٧	٠.٨١	٤	٠.٨٠	٠.٨٥	٤	٠.٨٥	٠.٩٠	٤	٠.٨٤	٠.٩٠	٤
٠.٨٨	٠.٩٢	٥	٠.٨٦	٠.٨٣	٥	٠.٨٦	٠.٨١	٥	٠.٩٢	٠.٨٩	٥
٠.٩١	٠.٨٩	٦	٠.٨٥	٠.٩١	٦				٠.٨٥	٠.٩١	٦

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

يوضح جدول رقم (١٠) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٠ - ٠.٩٢) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٨ - ٠.٩٢) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان ادارة التغيير وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

## جدول (١١)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٣٠)

المحور	البيان	معامل الارتباط
الأول	الأهداف والاستراتيجيات	٠.٨٨
الثاني	الهيكل التنظيمي	٠.٩٠
الثالث	الافراد	٠.٩٢
الرابع	التكنولوجيا	٠.٨٩

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

يوضح جدول رقم (١١) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لاستمارة استبيان ادارة التغيير حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٨ - ٠.٩٢) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٣- معامل الثبات لاستمارة الاستبيان الثانية الخاصة بإدارة التغيير :

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين التطبيق واعداد التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩١	١	٠.٨٩	١	٠.٩٠	١	٠.٨٨	١
٠.٨٣	٢	٠.٩٣	٢	٠.٨٨	٢	٠.٨٦	٢
٠.٨٤	٣	٠.٩٠	٣	٠.٩٣	٣	٠.٨٩	٣
٠.٨٦	٤	٠.٩١	٤	٠.٨٩	٤	٠.٩٢	٤
٠.٩٠	٥	٠.٩٣	٥	٠.٩٠	٥	٠.٩١	٥
٠.٩٤	٦	٠.٩٠	٦			٠.٨٧	٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يوضح جدول رقم (١٢) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق واعداد التطبيق لاستمارة استبيان ادارة التغيير حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات المقياس وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (١٣)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان ادارة التغيير (ن = ٣٠)

معامل الفا		
٠.٨٥٦		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاور	م
٠.٨٥٢	الأهداف والاستراتيجيات	الأول
٠.٨٥١	الهيكل التنظيمي	الثاني
٠.٨٤٩	الأفراد	الثالث
٠.٨٤٧	التكنولوجيا	الرابع

يوضح جدول رقم (١٣) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان " ادارة التغيير لبيان معامل الثبات " ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث الاربعة.

**الدراسات الإستطلاعية :**

**أولاً : الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :**

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها (٣٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث وهي نفس العينة التي استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان بواقع (١) مدير نادي، (٤) من المدراء العاملين بالأندية، (٢٤) من الاداريين العاملين بالأندية، (١) عضو مجلس ادارة، و جدول رقم (١٤)، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/١١/١٥ م حتى ٢٠١٨/١١/٢٧ م علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية والدراسة الاستطلاعية فقط.

#### جدول (١٤)

#### توصيف وتوزيع عينة المعاملات العلمية والدراسة الاستطلاعية

م	اسم النادي	العينة الدراسة الاستطلاعية				الإجمالي
		مدير النادي	مدراء الأنشطة	الاداريين بالأندية	عضو مجلس الادارة	
١	نادي الجزيرة الرياضي	-	١	٦	--	٧
٢	نادي الشمس الرياضي	١	١	٥	-	٧
٣	نادي الزهور الرياضي	-	-	٤	-	٤
٤	النادي الأهلي	-	١	٣	-	٤
٥	النادي الإسماعيلي	-	١	٦	١	٨
	الإجمالي	١	٤	٢٤	١	٣٠

وكان الهدف من هذه الدراسة الإستطلاعية هو :

- التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها إستمارة الإستبيان.

- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها.
- التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان.
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلي :
- فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيان.
- تم التعرف على زمن إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن من ٢٠ : ٢٥ دقيقة.

**ثانياً : الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان الخاصة بإدارة التغيير :**

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها (٣٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث وهى نفس العينة التى استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان بواقع (١) مدير نادى، (٤) من المدراء العاملين بالأندية، (٢٤) من الإداريين العاملين بالأندية، (١) عضو مجلس ادارة، وجدول رقم (١٤)، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١/١٠م حتى ٢٠١٩/١/١٩م علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية والدراسة الاستطلاعية فقط.

**وكان الهدف من هذه الدراسة الإستطلاعية هو :**

- التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها إستمارة الإستبيان.
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها.
- التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان.
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلي :

- فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيان.
- تم التعرف على زمن إستمارة الإستبيان الثانية بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الاستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن من ٢٠ : ٢٣ دقيقة.

### تطبيق إستمارتى الإستبيان :

#### أولاً: تطبيق الإستمارة الخاصة بالقيادة التحويلية :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية لجمع آراء العينة قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (١٦٢) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع (٣) مدير نادى، (١٣) من المدراء العاملين بالأندية، (١٤٢) من الاداريين العاملين بالاندية، (٤) عضو مجلس ادارة كما هو موضح بجدول رقم (١)، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٢/١م حتى ٢٠١٩/٢/٢٠م، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان.

#### ثانياً: تطبيق الإستمارة الخاصة بإدارة التغيير :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان الخاصة بإدارة التغيير قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (١٦٢) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع (٣) مدير نادى، (١٣) من المدراء العاملين بالأندية، (١٤٢) من الاداريين العاملين بالاندية، (٤) عضو مجلس ادارة كما هو موضح بجدول رقم (١)، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٢/٢٧م حتى ٢٠١٩/٣/١٨م، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان.



### تفريغ بيانات إستمارتى الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحث بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المعدة لذلك، واستخدم الباحث فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى :

- (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات.
- (الى حد ما) وتقدر لها درجتان.
- (لا) وتقدر لها درجة واحدة.

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية (٧٥) درجة، وتكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان الخاصة بإدارة التغيير (٦٩) درجة، ثم قام الباحث برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

### المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS لإجراء المعالجات الاحصائية وهي :

- معامل الارتباط.
- معامل الصدق (صدق الاتساق الداخلى).
- معامل الثبات (التطبيق وإعادة تطبيق الإختبار (Test - Retest).
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- النسبة المئوية.
- الوزن النسبى.
- الأهمية النسبية.
- إختبار كا<sup>٢</sup>.

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة نتائج استمارة الاستبيان الخاصة بالقيادة التحويلية :

المحور الأول : الاستثارة الفكرية

جدول (١٥)

آراء عينة البحث في المحور الأول الاستثارة الفكرية (ن = ١٦٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	٩٤	٥٨.٠٢	٤٨	٢٩.٦٣	٢٠	١٢.٣٥	٣٩٨	٨١.٨٩٣	٥١.٧٠٤
٢	٢	٣٥	٢١.٦٠	١١٧	٧٢.٢٢	١٠	٦.١٧	٣٤٩	٧١.٨١١	١١٦.٠٣٧
٣	٣	٥٧	٣٥.١٩	٧٦	٤٦.٩١	٢٩	١٧.٩٠	٣٥٢	٧٢.٤٢٨	٢٠.٧٠٤
٤	٤	٨٧	٥٣.٧٠	٣٤	٢٠.٩٩	٤١	٢٥.٣١	٣٧٠	٧٦.١٣٢	٣٠.٧٠٤
٥	٥	٨٥	٥٢.٤٧	٣٩	٢٤.٠٧	٣٨	٢٣.٤٦	٣٧١	٧٦.٣٣٧	٢٦.٧٠٤

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة بين (٢٠.٧٠٤، ١١٦.٠٣٧) وهي أكبر من قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في العبارات أرقام (١، ٤، ٥) وذلك فيما يتعلق بأن القيادة تحاول باستمرار التعرف على ما يريد العاملين بالأندية الرياضة وتحقيقه في حياتهم العملية، كما أن القيادة توفر البيئة المرنة التي تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بداية الإبداع، بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تعطي للفكرة والرأي فرصة للتجريب.

بينما جاءت الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارتين (٢، ٣) وذلك فيما يتعلق بـ ثقة القيادة بالأندية الرياضية الكبرى في آراء وأفكار العاملين بها، كما تحاول جاهدة في البحث عن أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.

ويتفق ذلك مع دراسة Kamali·h (٢٠١٤) (١٤)، ودراسة سلطان الثبتي (٢٠١٤) (٥) من ان القيادة تحاول توفير المناخ المناسب والبيئة المرنة التي تسح بالتغيير والتفكير الابداعي.

المحور الثاني: الحفز الالهامي

### جدول (١٦)

أراء عينة البحث في المحور الثاني الحفز الالهامي (ن = ١٦٢)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦	٦	١٠٩	٦٧.٢٨	٤٢	٢٥.٩٣	١١	٦.٧٩	٤٢٢	٨٦.٨٣١	٩٢.٩٢٦
٧	٧	٩٣	٥٧.٤١	٥٢	٣٢.١٠	١٧	١٠.٤٩	٤٠٠	٨٢.٣٠٥	٥٣.٥٩٣
٨	٨	٧٨	٤٨.١٥	٧٠	٤٣.٢١	١٤	٨.٦٤	٣٨٨	٧٩.٨٣٥	٤٥.٠٣٧
٩	٩	٩٨	٦٠.٤٩	٥٤	٣٣.٣٣	١٠	٦.١٧	٤١٢	٨٤.٧٧٤	٧١.٧٠٤
١٠	١٠	٩٢	٥٦.٧٩	٤٧	٢٩.٠١	٢٣	١٤.٢٠	٣٩٣	٨٠.٨٦٤	٤٥.٤٤٤
١١	١١	٧٦	٤٦.٩١	٦٩	٤٢.٥٩	١٧	١٠.٤٩	٣٨٣	٧٨.٨٠٧	٣٨.٤٨١

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة بين (٣٨.٤٨١، ٩٢.٩٢٦) وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في جميع عبارات المحور وذلك فيما يتعلق بأن القيادة بالأندية الرياضية الكبرى تعمل على منح حوافر للمتميزين في الأداء، كما تشجع العاملين بها على العمل الجماعي (روح الفريق)، ولديها القدرة على استثارة حب التحدي والتفوق لدى العاملين بها، بالإضافة الى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن أنها تعمل على استثارة دافعية العاملين بها نحو التغيير، وتقوم القيادة بإعلان النتائج الايجابية لجهود العاملين بالأندية الرياضية الكبرى.

وينفق ذلك مع دراسة "منصور الشكره" (٢٠١٣) (١١) في ضرورة العمل بروح الفريق، واستثارة دافعية العاملين وتحفيزهم من أجل انجاز الأعمال على الوجه الأكمل.

المحور الثالث : التأثير المثالي

## جدول (١٧)

أراء عينة البحث في المحور الثالث التأثير المثالي (ن = ١٦٢)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	١٢	٥٩	٣٦.٤٢	٩٦	٥٩.٢٦	٧	٤.٣٢	٣٧٦	٧٧.٣٦٦	٧٤.٠٣٧
١٣	١٣	١٠٣	٦٣.٥٨	٥٥	٣٣.٩٥	٤	٢.٤٧	٤٢٣	٨٧.٠٣٧	٩٠.٧٧٨
١٤	١٤	٩٦	٥٩.٢٦	٤٥	٢٧.٧٨	٢١	١٢.٩٦	٣٩٩	٨٢.٠٩٩	٥٤.٣٣٣
١٥	١٥	١١٣	٦٩.٧٥	٤٢	٢٥.٩٣	٧	٤.٣٢	٤٣٠	٨٨.٤٧٧	١٠٨.٠٣٧
١٦	١٦	١٠٢	٦٢.٩٦	٥٠	٣٠.٨٦	١٠	٦.١٧	٤١٦	٨٥.٥٩٧	٧٨.٨١٥
١٧	١٧	١١٨	٧٢.٨٤	٣٣	٢٠.٣٧	١١	٦.٧٩	٤٣١	٨٨.٦٨٣	١١٨.٢٥٩
١٨	١٨	٨٦	٥٣.٠٩	٥٥	٣٣.٩٥	٢١	١٢.٩٦	٣٨٩	٨٠.٠٤١	٣٩.١٤٨
١٩	١٩	١٢٢	٧٥.٣١	٣٨	٢٣.٤٦	٢	١.٢٣	٤٤٤	٩١.٣٥٨	١٤٠.٤٤٤

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة بين (٣٩.١٤٨، ١٤٠.٤٤٤) وهي أكبر من قيمة كا الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) وذلك فيما يتعلق بشعور العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بالارتياح للعمل تحت قيادة توفر المناخ المناسب للعمل، وكذلك قيادة تتفق أقوالها مع أفعالها، كما تعمل القيادة على تحقيق الأهداف العامة للأندية الرياضية الكبرى دون النظر الى أهدافها الخاصة، وتمتلك القيادة رؤية واضحة للمستقبل بالأندية الرياضية الكبرى، وتعلم هذه القيادة أهمية التغيير

نحو الأفضل، كما تعمل القيادة بالأندية الرياضية الكبرى على بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين بها، ونحظى على ثقة واحترام العاملين بها. بينما جاءت الاستجابة بـ (الى حد ما) فى العبارة (١٢) وذلك فيما يتعلق بأن القيادة بالأندية الرياضية الكبرى تتواصل مع العاملين بها لإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.

ويشير "Zhou,m" (٢٠١٢) (١٨) الى ضرورة أن تتفق أقوال الادارة مع أفعالها، وان تحظى القيادة باحترام وثقة العاملين بالمنظمة.

#### المحور الرابع : الاعتبارات الفردية

#### جدول (١٨)

أراء عينة البحث فى المحور الرابع الاعتبارات الفردية (ن = ١٦٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٠	٢٠	٤٤	٢٧.١٦	٩٦	٥٩.٢٦	٢٢	١٣.٥٨	٣٤٦	٧١.١٩٣	٥٣.٤٨١
٢١	٢١	١١٦	٧١.٦٠	٤١	٢٥.٣١	٥	٣.٠٩	٤٣٥	٨٩.٥٠٦	١١٨.٧٧٨
٢٢	٢٢	٨٥	٥٢.٤٧	٦١	٣٧.٦٥	١٦	٩.٨٨	٣٩٣	٨٠.٨٦٤	٤٥.٤٤٤
٢٣	٢٣	٩٩	٦١.١١	٥٤	٣٣.٣٣	٩	٥.٥٦	٤١٤	٨٥.١٨٥	٧٥.٠٠٠
٢٤	٢٤	١٣٩	٨٥.٨٠	١٣	٨.٠٢	١٠	٦.١٧	٤٥٣	٩٣.٢١٠	٢٠٠.٧٧٨
٢٥	٢٥	١٢٣	٧٥.٩٣	٣٥	٢١.٦٠	٤	٢.٤٧	٤٤٣	٩١.١٥٢	١٤١.١٤٨

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة بين (٤٥.٤٤٤، ٢٠٠.٧٧٨) وهى أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم فى العبارات (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥) وذلك فيما يتعلق بتراعى القيادة بالأندية الرياضية الكبرى الفروق الفردية بين العاملين بها، وتحترم أراء العاملين وقناعاتهم الشخصية، كما تولى اهتماما

كبيراً بمشكلات واحتياجات العاملين بها، بالإضافة إلى أن القيادة تعمل على تنمية قدرات العاملين بها باستمرار.

بينما جاءت الاستجابة بـ (ألى حد ما) فى العبارة (٢٠) وذلك فيما يتعلق بالخوف من الخروج على الاعراف والتقاليد.

ويتفق ذلك مع دراسة "بسمه خليل" (٢٠١٥) (٢) فى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين بالمؤسسات المختلفة، وأن تعمل القيادة على تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج آراء عينة البحث فى استمارة استبيان ادارة التغيير :

المحور الأول : الأهداف والاستراتيجيات

جدول (١٩)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الأهداف والاستراتيجيات (ن = ١٦٢)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	٧٠	٤٣.٢١	٥٥	٣٣.٩٥	٣٧	٢٢.٨٤	٣٥٧	٧٣.٤٥٧	١٠.١١١
٢	٢	٨٣	٥١.٢٣	٤٢	٢٥.٩٣	٣٧	٢٢.٨٤	٣٧٠	٧٦.١٣٢	٢٣.٥٩٣
٣	٣	١٠٨	٦٦.٦٧	٣٧	٢٢.٨٤	١٧	١٠.٤٩	٤١٥	٨٥.٣٩١	٨٤.٧٠٤
٤	٤	٥١	٣١.٤٨	٥٣	٣٢.٧٢	٥٨	٣٥.٨٠	٣١٧	٦٥.٢٢٦	٠.٤٨١
٥	٥	٧٩	٤٨.٧٧	٦٤	٣٩.٥١	١٩	١١.٧٣	٣٨٤	٧٩.٠١٢	٣٦.١١١
٦	٦	٥١	٣١.٤٨	٨٢	٥٠.٦٢	٢٩	١٧.٩٠	٣٤٦	٧١.١٩٣	٢٦.٢٥٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور باستثناء العبارة رقم (٤) حيث بلغت قيمة كا<sup>٢</sup> ٠.٤٨١، و تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة بين (١٠.١١١)، (٨٤.٧٠٤) وهى أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة فيما عدا العبارة رقم

(٤) والتي تتعلق بأن القيادة بالأندية الرياضية الكبرى تقوم بمناقشة خطط التغيير مع العاملين بها، حيث جاءت الاستجابة بنعم في العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٦) وذلك فيما يتعلق باشتراك القيادة والعاملين بالأندية الرياضية الكبرى في اعداد خطة التغيير، كما أن القيادة لديها خطة للأمر الطارئة، فضلاً عن أن التغيير في خطط الأندية الرياضية الكبرى من أهم أولويات القيادة به، تهتم القيادة بالأندية الرياضية الكبرى بالمتابعة والإشراف عند التغيير في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات، كما تقوم بوضع أهداف تتناسب مع التغيير.

#### المحور الثاني : الهيكل التنظيمي

#### جدول (٢٠)

#### آراء عينة البحث في المحور الثاني الهيكل التنظيمي (ن = ١٦٢)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
٧	٧	٧٦	٤٦.٩١	٦٨	٤١.٩٨	١٨	١١.١١	٣٨٢	٧٨.٦٠١	٣٦.٥٩٣
٨	٨	١٢٣	٧٥.٩٣	٣٩	٢٤.٠٧	٠	٠.٠٠	٤٤٧	٩١.٩٧٥	١٤٦.٣٣٣
٩	٩	١١١	٦٨.٥٢	٤٤	٢٧.١٦	٧	٤.٣٢	٤٢٨	٨٨.٠٦٦	١٠٢.٩٢٦
١٠	١٠	٨٢	٥٠.٦٢	٧٦	٤٦.٩١	٤	٢.٤٧	٤٠٢	٨٢.٧١٦	٦٩.٧٧٨
١١	١١	١٣٣	٨٢.١٠	٢٨	١٧.٢٨	١	٠.٦٢	٤٥٦	٩٣.٨٢٧	١٨٠.١١١

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة بين (٣٦.٥٩٢، ١٨٠.١١١) وهي أكبر من قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية ٠.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في جميع عبارات المحور وذلك فيما يتعلق بأن الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية الكبرى مرن ويساعد على عملية التغيير، كما يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة

بها، وكذلك يوجد تفويض للسلطات بالهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية الكبرى، وكذلك توجد علاقات واضحة بين الإدارات والأقسام بها. ويتفق هذا مع دراسة "اماني اللحياني" (٢٠١٢) (١) في أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بالمرونة ومواكبة التغيير والمستجدات وان يحدد به السلطات والمسئوليات بوضوح.

### المحور الثالث : الافراد

#### جدول (٢١)

#### أراء عينة البحث في المحور الثالث الافراد (ن = ١٦٢)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	١٢	٩٢	٥٦.٧٩	٦٢	٣٨.٢٧	٨	٤.٩٤	٤٠.٨	٨٣.٩٥١	٦٧.١١١
١٣	١٣	٨٨	٥٤.٣٢	٤٩	٣٠.٢٥	٢٥	١٥.٤٣	٣٨٧	٧٩.٦٣٠	٣٧.٤٤٤
١٤	١٤	٧٠	٤٣.٢١	٦٦	٤٠.٧٤	٢٦	١٦.٠٥	٣٦٨	٧٥.٧٢٠	٢١.٩٢٦
١٥	١٥	٧١	٤٣.٨٣	٧٨	٤٨.١٥	١٣	٨.٠٢	٣٨٢	٧٨.٦٠١	٤٧.١٤٨
١٦	١٦	١١٨	٧٢.٨٤	٤٢	٢٥.٩٣	٢	١.٢٣	٤٤٠	٩٠.٥٣٥	١٢٨.٥٩٣
١٧	١٧	١٢٢	٧٥.٣١	٤٠	٢٤.٦٩	٠	٠.٠٠	٤٤٦	٩١.٧٧٠	١٤٣.٢٥٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة بين (٢١.٩٢٦، ١٤٣.٢٥٩) وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في جميع عبارات المحور وذلك فيما يتعلق بأن القيادة بالأندية الرياضية الكبرى تثنى الجهد الذى يبذله العاملون بها، وتهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها، كما تحرص على توضيح اسباب التغيير وأهدافه للعاملين بها، وتكافئ المتزيمين بالتغيير، ويوجد بالأندية الرياضية الكبرى كفاءات بشرية تستطيع القيام بالتغيير، كما يوجد نظام محدد للحوافز والمكافآت بها.



## المحور الرابع : التكنولوجيا

## جدول (٢٢)

أراء عينة البحث في المحور الرابع التكنولوجيا (ن = ١٦٢)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك <sup>٢</sup>
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٨	١٨	٩١.٩٨	١٣	٨.٠٢	٠	٠.٠٠	٤٧٣	٩٧.٣٢٥	٢٥٢.٢٥٩	
١٩	١٩	٦٠.٤٩	٥٨	٣٥.٨٠	٦	٣.٧٠	٤١٦	٨٥.٥٩٧	٧٨.٨١٥	
٢٠	٢٠	٦٢.٩٦	٥٥	٣٣.٩٥	٥	٣.٠٩	٤٢١	٨٦.٦٢٦	٨٧.١٤٨	
٢١	٢١	٣٨.٨٩	٦٦	٤٠.٧٤	٣٣	٢٠.٣٧	٣٥٤	٧٢.٨٤٠	١٢.٣٣٣	
٢٢	٢٢	٨١.٤٨	٢٦	١٦.٠٥	٤	٢.٤٧	٤٥٢	٩٣.٠٠٤	١٧٣.٤٨١	
٢٣	٢٣	٥٤.٩٤	٦٤	٣٩.٥١	٩	٥.٥٦	٤٠٤	٨٣.١٢٨	٦٢.٠٣٧	

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور، حيث تراوحت قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة بين (١٢.٣٣٣، ٢٥٢.٢٥٩) وهي أكبر من قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم فى العبارات (١٨، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣) وذلك فيما يتعلق ب أنه يوجد بالأندية الرياضية الكبرى اساليب اتصال حديثة للربط بينها وبين الهيئات الرياضية الاخرى، كما يتوفر بها قاعدة معلومات تساعد فى الحصول على المعلومات، ويساعد التطور التكنولوجى بالأندية الرياضية الكبرى فى عملية التغيير بها، كما يتم تغيير اساليب تقديم الخدمات بالأندية الرياضية الكبرى باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

بينما جاءت الاستجابة بـ (الى حد ما) فى العبارة (٢١) وذلك فيما يتعلق بان الأنظمة الادارية الموجودة بالأندية الرياضية الكبرى تساهم فى عملية التغيير.

وبرى الباحث ضرورة توفير الامكانيات المادية والتكنولوجية لمواكبة كل ما هو جديد فى شتى المجالات وعلى كل الأصعدة.

ثالثاً : معامل الارتباط لبيان العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى :

جدول (٢٣)

معامل الارتباط لبيان العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى (ن = ١٦٢)

	ادارة التغيير				المتغيرات
	التكنولوجيا	الافراد	الميكمل التنظيمى	الأهداف والاستراتيجيات	
الإجمالي	٠.٥٣٤	٠.٤٩٦	٠.٤٦٢	٠.٥٥١	الاستثارة الفكرية
	٠.٧٢٠	٠.٧١٠	٠.٧٩٧	٠.٦٣٦	الحفز الإلهامى
	٠.٧٦١	٠.٨٠٤	٠.٦٠٣	٠.٦٩٧	التأثير المثالى
	٠.٨١٧	٠.٥٨٤	٠.٥٢٠	٠.٦٦٤	الاعتبارات الفردية
٠.٨٣٠	الإجمالي				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.١٤٦

يوضح جدول رقم (٢٣) مصفوفة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى ويتضح وجود ارتباط ذو دلالة احصائية حيث كانت قيمة معامل الارتباط المحسوب (٠.٨٣٠) وهى اكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

استخلاصات البحث :

فى ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث مايلى :

- أبعاد القيادة التحويلية فى الاندية الرياضية وتشمل (الاستثارة الفكرية، الحفز الالهامى، التأثير المثالى، الاعتبارات الفردية).
- أبعاد ادارة التغيير فى الأندية الرياضية وتشمل (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمى، الأفراد، التكنولوجيا).

- توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد ومكونات القيادة التحويلية وبين أبعاد ومكونات إدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى.

### التوصيات :

- في حدود نتائج واستخلاصات البحث يوصى الباحث بالأتي :
- اعداد برامج تدريبية لمدراء الأندية الرياضية الكبرى ترتبط بالمهارات الخاصة بالقيادة التحويلية.
- اجراء المزيد من الدراسات لمعرفة سمات القيادة التحويلية لدى العاملين بالأندية الرياضية أو العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتوضيح سلوكياتها وابعادها للعاملين بالأندية الرياضية.
- اجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية في المنظمات الرياضية مع ربطها بمتغيرات أخرى.
- مراعاة توافر ابعاد القيادة التحويلية فيمن يتم تعيينه من القيادات بالأندية الرياضية بوجه خاص والمؤسسات الرياضية بوجه عام.
- ضرورة تبني التغيير في المنظمات الرياضية لمتابعة المستجدات على الساحتين المحلية والعالمية.
- العمل على نشر ثقافة التغيير وثقافة القيادة التحويلية بالمنظمات الرياضية.

## (( المراجع ))

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- أمانى اللحيانى (٢٠١٢): واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء. إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية وعلم النفس، جامعة ام القرى، السعودية.

- ٢- بسمة خليل (٢٠١٥): أثر نمط القيادة التحويلية على كلا من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
- ٣- جمال المنياوى (٢٠١٠): ادارة التغيير فى ظل الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نجران، السعودية.
- ٤- سعيد يس عامر (٢٠٠٠): الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الادارى، القاهرة.
- ٥- سلطان الثبتي (٢٠١٤): ممارسة مدير المدرسة إدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظات الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٦- سليم الحسنية وآخرون (٢٠١٤): واقع إدارة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٦ العدد ٦، سوريا.
- ٧- سهام الزهرانى (٢٠١٢): الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
- ٨- سيد جاد الرب (٢٠١٢): القيادة الاستراتيجية، مصر: دار الكتب المصرية.

- ٩- صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٢): السلوك الفعال في المنظمات، مصر، دار الجامعة الجديدة.
- ١٠- محمد رحمة فنجان السوداني (٢٠١٤): "تمكين وابداع المرؤوسين في اطار انموذج القيادة التحويلية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- ١١- منصور الشكرة (٢٠١٣): دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالادارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ١٢- منقذ محمد داغر، صالح عادل حرحوش (٢٠٠٠): (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) بغداد- مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.

### ثانياً : المراجع الاجنبية

- 13- Bass, B. M., (Transformational Leadership: Lndustry, Military , and Educational Impact). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates. 1998.
- 14- Kamali , H.(2014) : studying the relationship between transformational leadership style and gain competitive advantage - case study :wire and cable company at Moghan located in Shahrood city-,(Master thesis), Payam Noor university of Garmsar, Shahrood, Iran.
- 45- Karimi, F. ,Morshedi ,Z.(2015): The relationship between transformational leadership with

- organizational innovation, International journal of educational and psychological researches, volume 1, issue 31 ,(pp 226-233).
- 16- **McShane ,S. Glinow, M., (2003):** Organizational Behaviour, 2nd ed., The McGraw Hill companies.Inc , New York.
- 17- **Vandervoet ,J.(2013):**The effectiveness and specificity of change management in public organization: Transformational leadership and abureaucratic organization structure, European Management Journal, Netherland ,Volume 32, Issue 3 , (pp 373 – 382).
- 18- **Zhou , M.(2012):** the factors effect of transformational and transactional leadership and organizational commitment on employees job satisfaction and job performance, (Master thesis), University of the Tahi Chamber of commerce, Thailand.
- ثالثاً: مراجع من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :**
- 19- **Cherry, K. (2015):** Psychology-about.com ,27.11.2015,11am