

إدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية بالهيئات الرياضية

في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠.

* د/ محمد سليمان محمد غريب.

- مشكلة البحث وأهميته:

ادارة المؤسسات والهيئات المختلفة تتعرض للعديد من التغيرات في عصر يتسم بالتغيير الشديد والمنافسة القوية في كافة مجالات الحياة الأمر الذي يتطلب ادارة قادرة علي مواجهة التغيرات التي تحدث ومواكبة هذه التغيرات لكي تكون قادرة علي المنافسة، كل ذلك يتطلب واقعا اداريا جديداً واستبدال المفاهيم والسلوكيات الإدارية التقليدية بمفاهيم وسلوكيات ادارية حديثة قوامها الجودة والتميز والأبداع وكذلك الأنفتاح وأحداث التوازن في بيئة تنافسية.

فالتغيير أصبح سمة اساسية تواجه المؤسسات المختلفة وان تباينت درجته وطبيعته وتعمقت اثاره وفوائده تبعاً للمكان والزمان والمجالات، ولذلك تعد قضية التغيير ظاهرة حتمية تواجهها النظم الاجتماعية، كما ان التغييرات التي تحدث في ادارة المؤسسات المختلفة تكون انعكاس للعديد من التغيرات كالتغييرات التي تحدث علي المستوي الدولي في ميزان القوي العالمية و التغييرات التي تحدث علي المستوي القومي وكذلك التغييرات التي تحدث علي مستوي المؤسسة نفسها، فقدره المؤسسات علي مواكبة التغيير يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والنمو والتميز والقدرة علي المنافسة. (الكبيسي، ٢٠٠٨)، (عشماوي، ٢٠١٠)

كما ان العولمة و الأحداث المتسارعة التي تواجهها إدارة الهيئات المختلفة تحتم عليها ان تكون علي استعداد تام لمواجهة تلك التغييرات وهذا يتطلب ادارة واعية قادرة علي مواجهة التحديات واستغلال كافة الفرص المتاحة، ونظرا لان قضية التغيير اصبحت قضية حتمية أهتم مديري الهيئات المختلفة بهذا النوع من الإدارة وهي ادارة التغيير التي تؤكد على التحول نحو الأفضل وتسعى إلى إحداث نقلة نوعية في المؤسسة من حال إلى حال أفضل لتصبح بمثابة إدارة تطوير وإصلاح وإبداع وتميز بهدف البقاء والقدرة علي المنافسة. (عابدين، ٢٠١٤)

فإدارة التغيير ليست بالعملية البسيطة داخل ادارة الهيئات بل هي عملية معقدة ومتشابكة متداخلة في كافة عناصرها ومكوناتها تتسم بالأبداع والابتكار في ممارستها كما ان نجاح ادارة التغيير يعتمد في الأساس علي كفاءة الموارد البشرية وتقبلها للتغيير الذي يسعى لنمو وتطور المؤسسة، فالعنصر البشري له

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية (بنين بنات)، جامعة بورسعيد.

جانبيين اساسيين لنجاح ادارة التغيير هما: حماس قادرة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى ولذلك فإن ادارة التغيير تحتاج لمديرين يمتلكوا العلم والفن في تطبيق هذا النوع من الإدارة. (عماد الدين، ٢٠٠٣)

فإدارة التغيير هي "نهج إداري يهتم برصد مؤشرات التغيير سواء داخلية أو خارجية التي تؤثر علي بيئة منظمة الأعمال، وتحديد تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها". (العتيبي، ٢٠٠٢)

و ايضا تعرف إدارة التغيير بأنها: "إدارة الجهود المخططة والمنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة"، كما ان هذا النوع من الإدارة يظهر في حالة عدم الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة و وجود رغبة جادة في الوصول الي وضع مستقبلي أفضل يعتمد علي استراتيجيات واضحة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (عماد الدين، ٢٠٠٣)

كما ان ادارة التغيير تستلزم وجود قيادات ادارية لديها رؤية مستقبلية قادرة علي تحويل الوضع الراهن الي وضع مستقبلي أفضل للمؤسسة مع استثمار كافة طاقات وامكانات الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، فلا يمكن ان تحقق ادارة التغيير نتائج حقيقية تضمن للمؤسسة النجاح إلا في وجود مديرين يمتلكون رؤية تعبر عن المستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير في ضوء التقدم والتطور والتغيير المحيط بالمؤسسة وكذلك القدرة علي استغلال الفرص المتاحة للتغيير للوصول بالمؤسسة الي وضع أفضل، وامتلاك القدرة علي التنبؤ بالتهديدات التي تأثر علي مستقبل المؤسسة وقدرتها علي المنافسة، لذلك لضمان نجاح تطبيق ادارة التغيير في المؤسسة وجود مدير فعال يمتلك سمات معينة ونمطاً متميزاً واليات للتقييم الفعال وقدرته علي كسب ثقة ومساندة العاملين لأحداث التغيير الفعال الذي يهدف الي نقل المؤسسة الي وضع أفضل وكذلك قدرته علي استيعاب مستجدات العصر. (علي، ٢٠٠٨)، (عبود، ٢٠٠٧)، (الحريري، ٢٠١١)

و ادارة الهيئات الرياضية في عصرنا الحالي تواجه العديد من التغييرات والأحداث مثلها كمثل باقي مؤسسات المجتمع التي تحتم عليها امتلاك عنصر بشري قادر علي مواكبة هذا التغيير لكي تحافظ علي المنافسة والاستمرار وتقديم أفضل الخدمات والأنشطة الرياضية للمتريدين علي المؤسسة الرياضية، كما ان تطبيق ادارة التغيير داخل الأندية الرياضية بأعتبارها احدي الهيئات الرياضية يهدف الي تطوير القيادات الإدارية لتصبح قادرة علي الأبداع والتميز الإداري وكذلك التقييم المستمر لنمو أو

(٢٠١٩)، و دراسة الشتيحي و فتوح (٢٠١٩) وأظهرت نتائج تلك الدراسات ان هناك العديد من المشاكل الإدارية بالاندية الرياضية التي تحول دون تحقيقها لأهدافها مما يستلزم استخدام اشكال واساليب جديدة للأدارة كإدارة التغيير.

فمن خلال اطلاع الباحث على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة تبين ندرة وجود الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية

– في حدود علم الباحث – كما لاحظ الباحث وجود قصور في تحقيق النتائج المتوقعة من الأنشطة الرياضية بالاندية في ضوء الأهداف الموضوعية لإحداث التغيير اللازم لمواكبة تطورات الحياة المعاصرة، مما ينعكس سلبا على تطوير الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية، الأمر الذي دفع الباحث إلى التعرف علي مستوي ممارسة مديري الأنديية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية.

– هدف البحث و تساؤلاته:

- يهدف البحث إلي التعرف علي مستوي ممارسة مديري الأنديية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير من وجهة نظر عينة البحث وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية، من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:
- ١- ما مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأنديية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٢- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأنديية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٣- ما سبل تطوير الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية في ضوء ادارة التغيير؟

– مصطلحات البحث العلمية و الإجرائية:

١- ادارة التغيير:

" نهج إداري يهتم برصد مؤشرات التغيير في بيئة المؤسسة، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ضمن أولويات ادارتها وذلك بهدف تكيف الادارة في ممارستها للوظائف الإدارية مع التغييرات المتوقعة لتحسين ادائها وسلوكها". (Nadler, D.A, 1998)

٢- تطوير الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية:

" هي مجهود اداري يهدف الي ادخال مجموعة من التغييرات في قدرات وامكانيات ادارات الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية حتي تستطيع تحقيق أهدافها وأحداث عملية التنمية الشاملة والمساهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠". (تعريف إجرائي)

٣- استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠:

" خارطة طريق تعظيم الاستفادة من امكانيات مصر وميزاتها التنافسية و تعمل علي إحياء دورها التاريخي في قيادة الأقليم وعلي توفير حياة صحية كريمة للمواطنين". (وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الاداري، ٢٠١٦)

- إجراءات البحث:

- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي لمأتمه لطبيعة وإجراءات البحث وبما يحقق هدف البحث والأجابة علي تساؤلاته.

- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من مديري النشاط الرياضي و الأخصائيين العاملين بإدارات النشاط الرياضي بالاندية الرياضية الأهلية بأقليم القناة.

٢- عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري النشاط الرياضي والأخصائيين العاملين بإدارات النشاط الرياضي بالاندية الرياضية الأهلية بأقليم القناة المتمثلة من (النادي المصري، نادي بورسعيد، نادي المريخ، النادي الأسماعيلي، نادي منتخب السويس، نادي الشهداء، نادي فايد، نادي ابو خليفة)، حيث بلغ العدد الكلي (١٢١) فرداً موزعين كالتالي:-

أ- العينة الأساسية:

تم توزيع (١١٥) استمارة على أفراد العينة الأساسية، وتم استرجاع (١٠٣) استمارة، بنسبة استرجاع (استجابة) من قبل أفراد العينة بلغت (٨٩.٥٦%)، وتم اعتماد (٩١) استبانة، بعد استبعاد (١٢) استمارة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات الواردة فيها، وبذلك اصبح العدد النهائي للعينة الأساسية (٩١) فرد.

ب- العينة الاستطلاعية:

تم توزيع (٣٠) استمارة علي العينة الاستطلاعية تكون هذه العينة من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية، وتم استرجاع (٣٠) استمارة قابلة للتحليل الأحصائي.

وبذلك أصبح العدد النهائي لعينة البحث (الأساسية و الاستطلاعية) (١٢١) فرد وذلك بعد حصر الأستمارات القابلة للتحليل الأحصائي، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (١)

توصيف عينة البحث.

النسبة المئوية	اجمالي عدد عينة البحث (الأساسية و الاستطلاعية)	عينة البحث		اسم النادي
		العينة الاستطلاعية.	العينة الأساسية.	
١٤.٨٨	١٨	٥	١٣	١- النادي المصري.
٧.٤٤	٩	٢	٧	٢- نادي بورسعيد.
٨.٢٦	١٠	٢	٨	٣- نادي المريخ.
١٦.٥٣	٢٠	٦	١٤	٤- النادي الاسماعيلي.
١٧.٣٥	٢١	٧	١٤	٥- نادي منتخب السويس.
١٠.٧٤	١٣	٢	١١	٦- نادي الشهداء.
١٢.٤٠	١٥	٣	١٢	٧- نادي فايد.
١٢.٤٠	١٥	٣	١٢	٨- نادي ابو خليفة.
%١٠٠	١٢١	٣٠	٩١	اجمالي عينة البحث.

يتضح من جدول (١) أن إجمالي عينة البحث (١٢١) فرد وبنسبة مئوية (١٠٠%)، وتم تقسيمهم إلي عينة البحث الأساسية وبلغ عددها (٩١) فرد بنسبة مئوية (٧٥.٢١%)، وعينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) فرد بنسبة مئوية (٢٤.٧٩%)، من إجمالي عينة البحث.

٣- أسباب اختيار عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من من الأخصائيين العاملين بإدارات النشاط الرياضي بالاندية الرياضية الأهلية بأقليم القناة ، للأسباب التالية:

- مديري النشاط الرياضي والأخصائيين الرياضيين بأدارات الأنشطة الرياضية يستطيعون تحديد مستوي ممارسة مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير لتطوير الأنشطة الرياضية.
- مديري النشاط الرياضي والأخصائيين الرياضيين بأدارات الأنشطة الرياضية لهم دور فعال في رصد مؤشرات التغيير في بيئة الأندية الرياضية، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط الأندية

الرياضية ضمن أولويات ادارتها وذلك بهدف تكيف الادارة في ممارستها للوظائف الإدارية مع التغييرات المتوقعة لتحسين ادائها وسلوكها والعمل علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية.

- تنوع عينة البحث من ادارة النشاط الرياضي بالاندية الرياضية الأهلية بأقليم القناة.

- عدد العينة كافي و يسمح لتطبيق أدوات البحث وتحقيق أهدافه.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد استمارة الأستبيان الخاصة

بإدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية لمديري الأندية الرياضية، وتكون من محورين:

١- المحور الأول: أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية وشملت علي (٥) ابعاد هما البعد

الأول: رؤية النادي، البعد الثاني: اهداف النادي واولوياته، البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة

للتغيير، البعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير، البعد الخامس: التحفيز الذهني.

٢- المحور الثاني تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي.

واتبع في تصميم الأستبيان مقياس ثلاثي التقدير، حيث وضع أمام كل فقرة مقياساً متدرجاً

يتكون من ثلاثة درجات، وهي: موافق (٣) درجات، موافق الي حد ما ولها (٢) درجات، غير موافق

ولها (١) درجة. وطلب من عينة البحث وضع علامة (✓) أمام التقدير الذي يعكس مستوى استجابتهم،

مرفق (١) يوضح الخطوات الأولية لتصميم استمارة الأستبيان، و لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات الأستبيان (٣-١)

(٢=١) ومن ثم تقسيمة علي أكبر قيمة في الأستبيان للحصول علي طول الخلية أي (٣/٢ = ١.٦٦).

وبعد تم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في الأستبيان (بداية الأستبيان هي واحد صحيح) وذلك لتحديد

الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢)

المحك المعتمد في البحث.

م	المتوسط الحسابي	المحك
١	١.٦٦ فيما أقل	ضعيف.
٢	من ١.٦٧ الي ٢.٣٣	متوسط.
٣	من ٢.٣٤ فأكثر	جيد.

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة في الفترة من ٢٠٢١/٧/٨ إلى ٢٠٢١/٧/٢٣، وذلك للتعرف على الآتي:

- ١- وضوح وفهم العينة للمحاور والعبارات الموضوعية باستمارة الأستبيان.
 - ٢- سهولة الصياغة والألفاظ داخل استمارة الأستبيان.
 - ٣- وضوح المحاور وأرتباط العبارات لكل محور من محاور استمارة الأستبيان.
 - ٤- تدريب المساعدين علي كيفية تطبيق استمارة الأستبيان.
 - ٥- إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستمارة الأستبيان.
 - ٧- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي إستمارة الأستبيان.
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي الآتي:

- ١- وضوح وفهم العينة للمحاور والعبارات الموضوعية باستمارة الأستبيان.
- ٢- سهولة الصياغة والألفاظ داخل استمارة الأستبيان.
- ٣- ارتباط العبارات لكل محور من محاور استمارة الأستبيان.
- ٤- المساعدين علي فهم كافي لتطبيق استمارة الأستبيان.
- ٥- تم إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستمارة الأستبيان.
- ٦- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الأستبيان (٢٠) دقائق.

- المعاملات العلمية لإستمارة الأستبيان:

١- صدق المحتوي (صدق المحكمين):

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) لاستمارة الأستبيان، حيث تم عرض استمارة الأستبيان على (٥) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدق استمارتي الأستبيان. وقد طلب منهم التحكيم من حيث:

_____ التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية استمارتي الأستبيان.

_____ التأكد من سلامة صياغة ووضوح استمارتي الأستبيان.

_____ إعادة صياغة أو تعديل أو حذف أو إضافة المحاور والعبارات التي تحتاج الي ذلك.

وبعد جمع استمارة الأستبيان والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم حذف و تعديل صياغة بعض محاور و عبارات استمارة الأستبيان وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من آراء

الخبراء، وعلى هذا الأساس تم بناء الصورة الأولية لاستمارة الأستبيان ثم عرضت على نفس المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وبلغت نسبة الاتفاق (١٠٠%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوي، و مرفق (٢) يوضح إجراءات التحقق من صدق المحتوي (صدق المحكمين) لإستمارة الأستبيان.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

اختبر الباحث صدق استمارة الأستبيان بتطبيقهما على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (٣٠) فرد وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط الدالة إحصائياً بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة و بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان حيث أن قيمة (ر) المحسوبة تراوحت بين (٠.٦٤ - ٠.٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الأستبيان. مرفق (٤) يوضح المعاملات العلمية (الصدق) لإستمارة الأستبيان.

٣- الثبات:

اختبر الباحث ثبات استمارة الأستبيان بتطبيقهما على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (٣٠) فرد وتم التحقق من ثبات الاستبيان حيث بلغت تراوح معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور و لاستمارة الاستبيان ككل (٠.٨٤ - ٠.٩٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات، وبذلك أصبحت استمارة الأستبيان في صورتها النهائية القابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية. مرفق (٤) يوضح المعاملات العلمية (الثبات) لإستمارة الأستبيان.

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتصميم استمارة الأستبيان وعرضها على عينة البحث التي بلغ قوامها (٩١) فرد ، و ذلك في الفترة من ٢٠٢١/٨/٩ إلى ٢٠٢١/٩/١١.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في إجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسبية المئوية. - المتوسط الحسابي.

- معامل ثبات ألفا Alpha.
- معامل ارتباط بيرسون.

- الأهمية النسبية.
- الوزن الترجيحي.

- عرض ومناقشة النتائج:

- عرض نتائج التساؤل الأول:

١- ما مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث ؟

جدول (٣)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الأول

(أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية). (ن = ٩١)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوي
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	بتهيئة مناخ يتسم بالتعاون لتحقيق رؤية النادي.	٣٧	٤٠.٦٦	٣٠	٣٢.٩٧	٢٤	٢٦.٣٧	١٩٥.٠٠	٢.١٤	٧١.٤٣	١	متوسط
٢	بالمساعدة في ادراك رؤية النادي ورسالته.	٣١	٣٤.٠٧	٢٩	٣١.٨٧	٣١	٣٤.٠٧	١٨٢.٠٠	٢.٠٠	٦٦.٦٧	٣	متوسط
٣	بالتحديد الدقيق للمكانات المتاحة التي تسهم في تحقيق رؤية النادي.	١٨	١٩.٧٨	٤٦	٥٠.٥٥	٢٧	٢٩.٦٧	١٧٣.٠٠	١.٩٠	٦٣.٣٧	٥	متوسط
٤	توضيح رؤية النادي للمجتمع المحيط به.	١٨	١٩.٧٨	٤٥	٤٩.٤٥	٢٨	٣٠.٧٧	١٧٢.٠٠	١.٨٩	٦٣.٠٠	٦	متوسط
٥	بمساعدة الاخصائيين في تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية.	٣٩	٤٢.٨٦	٢٤	٢٦.٣٧	٢٨	٣٠.٧٧	١٩٣.٠٠	٢.١٢	٧٠.٧٠	٢	متوسط
٦	بالاهتمام بمقترحات تطوير الأنشطة الرياضية.	٢٤	٢٦.٣٧	٣٧	٤٠.٦٦	٣٠	٣٢.٩٧	١٧٦.٠٠	١.٩٣	٦٤.٤٧	٤	متوسط
٧	يراعي المرونة في عملية التخطيط للأنشطة الرياضية لإدارة التغيير.	١٨	١٩.٧٨	٢٨	٣٠.٧٧	٤٥	٤٩.٤٥	١٥٥.٠٠	١.٧٠	٥٦.٧٨	٧	متوسط
٨	يتنبأ بالمشكلات الإدارية التي قد تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي.	١٣	١٤.٢٩	٢٦	٢٨.٥٧	٥٢	٥٧.١٤	١٤٣.٠٠	١.٥٧	٥٢.٣٨	٨	ضعيف
٩	يضع خطط مسبقة للمشكلات التي قد تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي.	٩	٩.٨٩	٢٢	٢٤.١٨	٦٠	٦٥.٩٣	١٣١.٠٠	١.٤٤	٤٧.٩٩	٩	ضعيف
١٠	بالاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات لها.	٥	٥.٤٩	٩	٩.٨٩	٧٧	٨٤.٦٢	١١٠.٠٠	١.٢١	٤٠.٢٩	١٠	ضعيف
مستوي البعد الأول: رؤية النادي								١٦٣.٠٠	١.٧٩	٥٩.٧١	متوسط	

البعد الثاني: أهداف النادي وأولوياته

١	بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي وأولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير.	٢٤	٢٦.٣٧	٤١	٤٥.٠٥	٢٦	٢٨.٥٧	١٨٠.٠٠	١.٩٨	٦٥.٩٣	١	متوسط
٢	مشاركة الأخصائيين في صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقاً للتغيرات المرصودة.	٨	٨.٧٩	١٢	١٣.١٩	٧١	٧٨.٠٢	١١٩.٠٠	١.٣١	٤٣.٥٩	٦	ضعيف
٣	يوجه الموارد المتاحة للنادي لتحقيق أهداف التغيير التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية.	٢١	٢٣.٠٨	٣٧	٤٠.٦٦	٣٣	٣٦.٢٦	١٧٠.٠٠	١.٨٧	٦٢.٢٧	٢	متوسط
٤	الموائمة بين أهداف النادي و الأهداف الشخصية للأخصائيين.	١٧	١٨.٦٨	٢٢	٢٤.١٨	٥٢	٥٧.١٤	١٤٧.٠٠	١.٦٢	٥٣.٨٥	٤	ضعيف

متوسط	٢	٦٢.٢٧	١.٨٧	١٧٠.٠٠	٣٤.٠٧	٣١	٤٥.٠٥	٤١	٢٠.٨٨	١٩	مشاركة الأخصائيين في تحديد الأهداف المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي.
ضعيف	٥	٥٢.٠١	١.٥٦	١٤٢.٠٠	٥٩.٣٤	٥٤	٢٥.٢٧	٢٣	١٥.٣٨	١٤	يتعاون مع كافة مؤسسات المجتمع لتحقيق أهداف النادي.
متوسط		٥٦.٦٥	١.٧٠	١٥٤.٦٦							مستوي البعد الثاني: أهداف النادي وأولوياته

المتطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

ضعيف	٦	٤٩.٠٨	١.٤٧	١٣٤.٠٠	٦٤.٨٤	٥٩	٢٣.٠٨	٢١	١٢.٠٩	١١	بتطوير المناخ الإداري الداعم للتغيير بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
متوسط	١	٧٢.١٦	٢.١٦	١٩٧.٠٠	٢٠.٨٨	١٩	٤١.٧٦	٣٨	٣٧.٣٦	٣٤	بأحترام العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي.
ضعيف	٤	٥٢.٣٨	١.٥٧	١٤٣.٠٠	٥٨.٢٤	٥٣	٢٦.٣٧	٢٤	١٥.٣٨	١٤	مقتنع بضرورة التغيير والتطوير لتحسين جودة الأنشطة الرياضية بالنادي.
ضعيف	٥	٥٠.٥٥	١.٥٢	١٣٨.٠٠	٦١.٥٤	٥٦	٢٥.٢٧	٢٣	١٣.١٩	١٢	بالإقناع بضرورة التغيير بأدارة النشاط الرياضي لتطويره.
متوسط	٢	٦٢.٢٧	١.٨٧	١٧٠.٠٠	٣٩.٥٦	٣٦	٣٤.٠٧	٣١	٢٦.٣٧	٢٤	بالحث على ضرورة احترام اراء اعضاء النادي والمتريدين عليه لتطوير الأنشطة الرياضية.
ضعيف	٧	٤٥.٧٩	١.٣٧	١٢٥.٠٠	٧٢.٥٣	٦٦	١٧.٥٨	١٦	٩.٨٩	٩	يراعي الموازنة بين متطلبات التغيير والقواعد المطبقة بأدارة النشاط الرياضي.

تابع جدول (٣)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الأول

(أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية). (ن = ٩١)

المستوي	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجة	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبرة
					%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيف	٨	٤٥.٤٢	١.٣٦	١٢٤.٠٠	٧٣.٦٣	٦٧	١٦.٤٨	١٥	٩.٨٩	٩	يسعى الي ترسيخ ثقافة السعي الي التغيير والتطوير في تقديم الأنشطة الرياضية.
متوسط	٣	٦٠.٤٤	١.٨١	١٦٥.٠٠	٤٣.٩٦	٤٠	٣٠.٧٧	٢٨	٢٥.٢٧	٢٣	يعزز الانتماء للنادي من خلال تهيئة بيئة اشطة رياضية جاذبة ومتميزة.
ضعيف	٩	٤٤.٣٢	١.٣٣	١٢١.٠٠	٧٥.٨٢	٦٩	١٥.٣٨	١٤	٨.٧٩	٨	يهنئ للأخصائيين القدرة علي تقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية.
ضعيف		٥٣.٦٠	١.٦١	١٤٦.٣٣							مستوي البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

البعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير

متوسط	٣	٦٥.٥٧	١.٩٧	١٧٩.٠٠	٢٨.٥٧	٢٦	٤٦.١٥	٤٢	٢٥.٢٧	٢٣	تهيئة مناخ يسمح بالأحترام المتبادل بين الأخصائيين بأدارة النشاط الرياضي.
متوسط	٢	٦٩.٢٣	٢.٠٨	١٨٩.٠٠	٢٦.٣٧	٢٤	٣٩.٥٦	٣٦	٣٤.٠٧	٣١	يكتسب مدير النادي احترام الاخصائيين لانتهاجه سلوك قيادي متميز
متوسط	٨	٥٦.٧٨	١.٧٠	١٥٥.٠٠	٥٠.٥٥	٤٦	٢٨.٥٧	٢٦	٢٠.٨٨	١٩	بأخذ قرارات حاسمة خلال فترة وجيزة اذا استدعي الأمر ذلك.
متوسط	٦	٦٠.٠٧	١.٨٠	١٦٤.٠٠	٤٥.٠٥	٤١	٢٩.٦٧	٢٧	٢٥.٢٧	٢٣	بالتحفيز المستمر للعاملين لتقديم أفضل أداء عند تقديم الأنشطة الرياضية.
متوسط	٦	٦٠.٠٧	١.٨٠	١٦٤.٠٠	٤٨.٣٥	٤٤	٢٣.٠٨	٢١	٢٨.٥٧	٢٦	بإدارة وحل الصراعات داخل ادارة النشاط الرياضي.
متوسط	٤	٦٥.٢٠	١.٩٦	١٧٨.٠٠	٢٩.٦٧	٢٧	٤٥.٠٥	٤١	٢٥.٢٧	٢٣	بتمتية الثقة المتبادلة بين الاخصائيين العاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
متوسط	٨	٥٦.٧٨	١.٧٠	١٥٥.٠٠	٤٩.٤٥	٤٥	٣٠.٧٧	٢٨	١٩.٧٨	١٨	بالمرونة الإدارية لمواكبة التغييرات التي قد تحدث بالعمل.
متوسط	١	٧١.٤٣	٢.١٤	١٩٥.٠٠	٢١.٩٨	٢٠	٤١.٧٦	٣٨	٣٦.٢٦	٣٣	يتسم مدير النادي بالوضوح في سلوكه وتعاملاته.
متوسط	٥	٦١.٥٤	١.٨٥	١٦٨.٠٠	٤٣.٩٦	٤٠	٢٧.٤٧	٢٥	٢٨.٥٧	٢٦	يمتلك مدير النادي القدرة علي رصد ومواجهة التغييرات التي قد تواجه ادارة النشاط الرياضي بالنادي.
متوسط		٦٢.٩٦	١.٨٨	١٧١.٨٨							مستوي البعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير

المتطلب الخامس: التحفيز الذهني

ضعيف	٥	٥٤.٩٥	١.٦٥	١٥٠.٠٠	٥٤.٩٥	٥٠	٢٥.٢٧	٢٣	١٩.٧٨	١٨	بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
متوسط	٣	٥٩.٧١	١.٧٩	١٦٣.٠٠	٤٦.١٥	٤٢	٢٨.٥٧	٢٦	٢٥.٢٧	٢٣	بمشاركة العاملين في وضع معايير محددة للأداء المتميز.
متوسط	٤	٥٧.٨٨	١.٧٤	١٥٨.٠٠	٤٩.٤٥	٤٥	٢٧.٤٧	٢٥	٢٣.٠٨	٢١	بالحث علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية ومواجهة التغيير.
متوسط	١	٦٤.٤٧	١.٩٣	١٧٦.٠٠	٣٢.٩٧	٣٠	٤٠.٦٦	٣٧	٢٦.٣٧	٢٤	بمتابعة التنمية المهنية للعاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.

٥	بتحفيز العاملين لاستغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي.	١٨	١٩.٧٨	٢٣	٢٥.٢٧	٥٠	٥٤.٩٥	١٥٠.٠٠	١.٦٥	٥٤.٩٥	٥	ضعيف		
٦	بالتشجيع المستمر للعاملين بأدارة النشاط الرياضي للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل التي تهدف الي تطوير الأداء الإداري بأدارة النشاط الرياضي.	٢٢	٢٤.١٨	٣٨	٤١.٧٦	٣١	٣٤.٠٧	١٧٣.٠٠	١.٩٠	٦٣.٣٧	٢	متوسط		
مستوي البعد الخامس: التحفيز الذهني											متوسط	٥٩.٢٢	١.٧٧	١٦١.٦٦

يتضح من جدول (٣) و الخاص بالتكرار و النسب المئوية و الأهمية النسبية لاستجابات عينة، أن الأهمية النسبية تراوحت للعبارات ما بين (٤٠.٢٩%) إلى (٧٢.١٦%).

- ما مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث: لتحديد مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث ، والإجابة عن التساؤل الأول بشكل كلي تم حساب المتوسط الحسابي، والأهمية المئوية لكل بعد من ابعاد ادارة التغيير، إضافة الي ترتيبت الأبعاد ترتيباً تنازلياً بحسب الأهمية المئوية، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسط الحسابي و الأهمية المئوية لإستجابات عينة البحث على تطبيق ابعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجه نظر عينة البحث.

م	ابعاد تطبيق ادارة التغيير.	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوي
١	البعد الأول: رؤية النادي.	١٠	١.٧٩	٥٩.٧١	٢	متوسط
٢	البعد الثاني: أهداف النادي وألوياته.	٦	١.٧٠	٥٦.٦٥	٤	متوسط
٣	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.	٩	١.٦١	٥٣.٦٠	٥	ضعيف
٤	البعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير.	٩	١.٨٨	٦٢.٩٦	١	متوسط
٥	البعد الخامس: التحفيز الذهني.	٦	١.٧٧	٥٩.٢٢	٢	متوسط
	الدرجة الكلية لمتوسط مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.	٤٠	١.٧٥	٥٨.٤٢		متوسط

يتضح من جدول (٤)، أن الدرجة الكلية لمتوسط مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هو (١,٧٥) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

٢- مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الأول:

بدراسة النتائج المدرجة بالجدول (٣) والخاصة بأراء عينة البحث حول التعرف مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث، يتضح الآتي:

- بالنسبة للبعد الأول: رؤية النادي:

أوضحت نتائج جدول (٣) أن مجموع الدرجة لبعد رؤية النادي بلغت (١٦٣.٠٠)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٩.٧١%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١.٧٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٤٢.٨٦%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " بمساعدة الاخصائيين في تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية " و حصلت علي متوسط (٢.١٢) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٥.٤٩%) للعبارة رقم (١٠) ونصت علي

" بالاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات لها " و حصلت علي متوسط (١.٢١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٥٠.٥٥%) للعبارة رقم (٣) ونصت علي " بالتحديد الدقيق للأماكن المتاحة التي تسهم في تحقيق رؤية النادي " و حصلت علي متوسط (١.٩٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٩.٨٩%) للعبارة رقم (١٠) ونصت علي " بالاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات لها " و حصلت علي متوسط (١.٢١) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٨٤.٦٢%) للعبارة رقم (١٠) ونصت علي " بالاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات لها " و حصلت علي متوسط (١.٢١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٢٦.٣٧%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " بتهيئة مناخ يتسم بالتعاون لتحقيق رؤية النادي " و حصلت علي متوسط (٢.٧٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد رؤية النادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه من مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هي (١.٧٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان مديري الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور التي تعوق تطبيق المتطلبات اللازمة لبعد رؤية النادي كأحد أبعاد ادارة التغيير كعدم الأستعانة

بنتائج البحوث العلمية التي تسعى الي تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط لها وصنع القرارات اللازمة، وكذلك القصور في وضع خطط للمشكلات والأزمات المستقبلية التي قد تحدث لإدارة النشاط الرياضي والجمود الواضح في التخطيط والتنفيذ للأنشطة الرياضية وهذا يخالف المبادئ الأساسية لإدارة التغيير وهي المرونة في مواجهة التغييرات التي قد تحدث في إدارة النشاط الرياضي بالنادي.

وفي هذا الصدد تشير دراسة الشريف (٢٠١٦)، عبد الحافظ (٢٠١٩)، الي ان مديري الأندية الرياضية من الضروري امتلاك رؤية واضحة للنادي والقدرة علي وضع خطط مستقبلية تعزز فرص النادي الرياضي في المنافسة في بيئة تتسم بشدة المنافسة وكذلك من الضروري ان تتسم الخطط المستقبلية بالمرونة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث سواء كانت تغييرات داخلية أو خارجية.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان مديري الأندية الرياضية يجب عليهم توضيح رؤية النادي للمجتمع الخارجي وذلك من خلال عقد اللقاءات معهم وتنفيذ أنشطة رياضية متنوعة مع مؤسسات المجتمع المحيط بالنادي، وكذلك التحديد الدقيق لكافة الأماكن البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة بالنادي حتي يتم استغلالها في تنفيذ كافة الأنشطة الرياضية ومن ثم تطويرها والاتجاه نحو الأبداع والأبتكار في التخطيط والتنفيذ للأنشطة الرياضية، كما من الضروري علي مديري الأندية الرياضية عينة البحث الأهتمام بمقترحات تطوير العمل الأداري الذي يسهم في تطوير الأنشطة الرياضية.

واشارت نتائج دراسة ابو السبح (٢٠١٩)، الي ان توضيح مديري الأندية الرياضية رؤية النادي للمجتمع الخارجي يسهم بشكل فعال في تحقيق أهدافه وذلك يسهم في مشاركة مؤسسات المجتمع الخارجي في تحقيق رؤية النادي.

- بالنسبة للبعد الثاني: أهداف النادي وأولوياته:

أوضحت نتائج جدول (٣) أن مجموع الدرجة لبعد أهداف النادي وأولوياته بلغت (١٥٤.٦٦)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٦.٦٥%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١.٧٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٢٦.٣٧%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي وأولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير " و حصلت علي متوسط (١.٩٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٨.٧٩%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " مشاركة الأخصائيين في صناعة القرارات الخاصة بتطوير

الأنشطة الرياضية وفقا للتغيرات المرصودة " و حصلت علي متوسط (١.٣١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٤٥.٠٥%) للعبارتين رقم (١)،(٥) ونصت علي " بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي واولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير "، مشاركة الأخصائيين في تحديد الأهداف المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي"، و حصلت علي متوسط (١.٩٨)،(١.٨٧)، وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (١٣.١٩%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " مشاركة الأخصائيين في صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقا للتغيرات المرصودة " و حصلت علي متوسط (١.٣١) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٧٨.٠٢%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " مشاركة الأخصائيين في صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقا للتغيرات المرصودة " و حصلت علي متوسط (١.٣١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٢٦.٣٧%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي واولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير " و حصلت علي متوسط (١.٩٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد أهداف النادي وأولوياته نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه من مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هي (١.٧٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان مديري الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور التي تعوق تطبيق المتطلبات اللازمة لبعده أهداف النادي وأولوياته كأحد أبعاد ادارة التغيير كعدم مشاركة الأخصائيين في ادارة النشاط الرياضي في صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقا للتغيرات المرصودة، ضعف التعاون مع مؤسسات المجتمع الخارجي بهدف تحقيق الأهداف التي يسعى اليها النادي بشكل عام وإدارة النشاط الرياضي بشكل خاص، القصور من مديري الأندية الرياضية عينة البحث في الموازنة بين أهداف النادي و الأهداف الشخصية للأخصائيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي.

وتوصلت دراسة سعد (٢٠٢١)، الي انه لا بد علي الإدارة العليا العمل علي توضيح الأهداف الحالية والمستقبلية للنادي سواء للجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي مما يساعد بشكل فعال عقد شركات تعاون مع مؤسسات المجتمع الخارجي التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف المرصودة للنادي.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان مديري الأندية الرياضية في حاهه الي توجيه الموارد المتاحة بكافة اشكالها للنادي لتحقيق أهداف التغيير التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية والعمل علي مشاركة مديري النشاط الرياضي والأخصائيين العاملين بإدارات النشاط الرياضي بالاندية الرياضية في تحديد الأهداف المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي، والعمل علي مراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي واولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير.

وفي هذا الصدد تشير دراسة مخدوم (٢٠٢١) الي انه من الضروري عدم الأهتمام فقط بتوفير البنية الأساسية للمؤسسة بل من الضروري ايضا العمل علي التوجيه الصحيح للموارد المتاحة والأستغلال الأمثل لكافة الأماكن التي تسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المؤسسة.

- بالنسبة للبعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

أوضحت نتائج جدول (٣) أن مجموع الدرجة لبعده الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير بلغت (١٤٦.٣٣)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٣.٦٠%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١.٦١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الأتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٣٧.٣٦%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " بأحترام العلاقات الأنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (٢.١٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٨.٧٩%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " يهنئ للأخصائيين القدرة علي تقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية " و حصلت علي متوسط (١.٣٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٤١.٧٦%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " بأحترام العلاقات الأنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (٢.١٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (١٥.٣٨%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " يهنئ للأخصائيين القدرة علي تقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية " و حصلت علي متوسط (١.٣٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٧٦.٨٢%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " يهنئ للأخصائيين القدرة علي تقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية " و حصلت علي متوسط (١.٣٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٢٠.٨٨%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " بأحترام العلاقات الأنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (٢.١٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه من مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هي (١.٦١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان مديري الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور التي تعوق تطبيق المتطلبات اللازمة لبعدها الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير كأحد أبعاد ادارة التغيير كعدم تهيئة الأخصائيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي لتقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية وعدم ترسيخ ثقافة السعي الي التغيير والتطوير في تقديم الأنشطة الرياضية، وعدم قدرة مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث علي الموازنة بين متطلبات التغيير والقواعد المطبقة بأدارة النشاط الرياضي.

وتشير دراسة الشريف (٢٠١٦)، و عبد الحافظ (٢٠١٩)، الي ان نجاح المؤسسات الرياضية في العصر الحالي يتطلب وجود مناخ إداري داعم للتغيير لتقبل كافة التغييرات التي قد تحدث ولديه المرونة الكافية لتحقيق ذلك، مما يتطلب وجود مديري لديهم القدرة علي احداث التوازن بين متطلبات التغيير والقواعد المطبقة بأدارة النشاط الرياضي، و تهيئة العاملين لتقبل اي تغيير قد يطرأ علي الهيئة الرياضية.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان مديري الأندية الرياضية في حاجة الي تطوير المناخ الإداري الداعم للتغيير بأدارة النشاط الرياضي بالنادي واقناع العاملين بضرورة التغيير واستخدام أحدث الأساليب الإدارية بأدارة النشاط الرياضي لتطويره وتحسينه، والعمل علي تعزيز الانتماء للنادي من خلال تهيئة بيئة أنشطة رياضية جاذبة ومتميزة و احترام اراء اعضاء النادي والمتريدين عليه لتطوير الأنشطة الرياضية وكذلك احترام العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي.

وفي هذا الصدد يشير عبد الواحد (٢٠١٥) و دراسة فارس (٢٠١٩)، الي ان نجاح مديري الهيئات الرياضية في مواكبة التغيير يبدأ من القدرة علي تهيئة المناخ الإداري بالمؤسسة الرياضية لتقبل التغيير الساعي نحو تطوير العمل وتحقيق الأهداف بطريقة تتناسب مع طبيعة العصر الحالي الذي يتسم بالانفتاح والتغيير السريع.

- بالنسبة للبعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير:

أوضحت نتائج جدول (٣) أن مجموع الدرجة لبعدها النموذج السلوكي للمدير بلغت (١٧١.٨٨)، و حصل علي أهمية مئوية (٦٢.٩٦%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١.٨٨) وهو ما يقع

في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٣٦.٢٦%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتسم مدير النادي بالوضوح في سلوكه وتعاملاته " و حصلت علي متوسط (٢.١٤) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (١٩.٧٨%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " بالمرونة الإدارية لمواكبة التغييرات التي قد تحدث بالعمل " و حصلت علي متوسط (١.٧٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٤٦.١٥%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " تهنئة مناخ يسمح بالأحترام المتبادل بين الأخصائين بأدارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (١.٩٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٢٣.٠٨%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " بإدارة وحل الصراعات داخل ادارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (١.٨٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٥٠.٥٥%) للعبارة رقم (٣) ونصت علي " بأخذ قرارات حاسمة خلال فترة وجيزة اذا استدعي الأمر ذلك " و حصلت علي متوسط (١.٧٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٢١.٩٨%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتسم مدير النادي بالوضوح في سلوكه وتعاملاته " و حصلت علي متوسط (٢.١٤) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد النموذج السلوكي للمدير نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه من مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هي (١.٨٨) وهي وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان مديري الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور التي تعوق تطبيق المتطلبات اللازمة لبعده النموذج السلوكي للمدير كأحد أبعاد ادارة التغيير كعدم اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة وجيزة اذا استدعي الأمر ذلك و الجمود الإداري وعدم مواكبة بعض التغييرات التي قد تحدث وتؤثر علي جودة تنفيذ الأنشطة الرياضية، وكذلك عدم استنارة دوافع العاملين لتقديم أفضل أداء عند تقديم الأنشطة الرياضية.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان مديري الأندية الرياضية في حاجة الي اكتساب مهارات ادارة وحل الصراعات التي تحدث بأدارة النشاط الرياضي، وامتلاك القدرة علي رصد ومواجهة التغييرات التي قد تواجه ادارة النشاط الرياضي بالنادي للعمل علي تطويره، وتنمية الثقة المتبادلة بين

الاخصائيين العاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي، والعمل علي تهنية مناخ يسمح بالأحترام المتبادل بين الأخصائين بأدارة النشاط الرياضي.

واشارت نتائج دراسة ال مسلط (٢٠٢١)، و ابو السبح (٢٠١٩)، الي ان النموذج السلوكي للمدير يعد مطلباً ضرورياً لتحقيق ادارة التغيير داخل المؤسسات الرياضية، فمن الأهمية ان يتسم المدير بالوضوح في سلوكه وتعاملاته، وكذلك انتهاجه سلوك قيادي متميز والقدرة علي اتخاذ القرارات السليمة في التوقيتات الصحيحة، كما تشير دراسة Patricia Moura e Sáa, , Carolina Fernandes. (٢٠٢٠) ان القيادة التي تمتلك الرؤية جيدة للمؤسسة تتبع سلوكيات تسهم في تنمية الثقة للعاملين وإعطائهم فرص المشاركة وإتخاذ القرارات.

- بالنسبة للبعد الخامس: التحفيز الذهني:

أوضحت نتائج جدول (٣) أن مجموع الدرجة لبعد التحفيز الذهني بلغت (١٦١.٦٦)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٩.٢٢%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١.٧٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (٢٦.٣٧%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " بمتابعة التنمية المهنية للعاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي " و حصلت علي متوسط (١.٩٣) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق) قدرها (١٩.٧٨%) للعبارتين رقم (١)،(٥) ونصت علي " بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي "، " بتحفيز العاملين لأستغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي "، و حصلت علي متوسط (١.٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٤١.٧٦%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " بالتشجيع المستمر للعاملين بأدارة النشاط الرياضي للمشاركة في المؤتمرات وروش العمل التي تهدف الي تطوير الأداء الإداري بأدارة النشاط الرياضي " و حصلت علي متوسط (١.٩٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (موافق الي حد ما) قدرها (٢٥.٢٧%) للعبارتين رقم (١)،(٥) ونصت علي " بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي "، " بتحفيز العاملين لأستغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي "، و حصلت علي متوسط (١.٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٥٤.٩٥%) للعبارتين رقم (١)،(٥) ونصت علي " بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي "، " بتحفيز العاملين لأستغلال كافة

الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي"، و حصلت علي متوسط (١.٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير موافق) قدرها (٣٢.٩٧%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي "بمتابعة التنمية المهنية للعاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي" و حصلت علي متوسط (١.٩٣) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد التحفيز الذهني نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه من مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هي (١.٧٧) وهي وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان مديري الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور التي تعوق تطبيق المتطلبات اللازمة لبعده التحفيز الذهني كأحد أبعاد ادارة التغيير كعدم تحفيز العاملين لأستغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي، عدم توفير محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي.

وفي هذا الصدد تشير دراسة Mathew, J., and Krishnan, S (٢٠٢١)، الي أهمية العمل علي تشجيع العاملين علي تطوير الذات والتنمية المهنية لهم وإتاحة الفرصة للمشاركة في المؤتمرات و ورش العمل التي تساعدهم علي تطوير أدائهم وتحسين قدراتهم مما ينعكس ذلك علي تحسين أداء المؤسسة و زيادة قدرتها علي مواجهة التغييرات التي تحدث في محيطها.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان مديري الأندية الرياضية من الضروري العمل علي البحث علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية ومواجهة التغيير و مشاركة العاملين في وضع معايير محددة للأداء المتميز و مساعدة العاملين بأدارة النشاط الرياضي للتطوير المهني و ذلك بالمشاركة في دورات التنمية المهنية و حضور المؤتمرات و ورش العمل التي تهدف الي تطوير الأداء الإداري بأدارة النشاط الرياضي.

و أشارت نتائج دراسة Tilman Denkler (٢٠٢١)، و الشريف (٢٠١٦)، الي ان مواجهة التغييرات التي تحدث بالهيئات الرياضية يتم من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة التغيير، ولذلك من الأهمية العمل علي تشجيع العاملين لمعرفة كل ما هو جديد في إدارة الهيئات الرياضية وتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين وكذلك استغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير إدارة النادي الرياضي.

- عرض نتائج التساؤل الثاني:

٢- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٥)

معامل الارتباط بين أبعاد تطبيق ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.

الدرجة الكلية لأبعاد ادارة التغيير.	التحفيز الذهني	النموذج السلوكي للمدير	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	أهداف النادي وأولوياته	رؤية النادي	ابعاد ادارة التغيير تطوير النشاط الرياضي
٠.٨٢	٠.٧٩	٠.٨٨	٠.٨١	٠.٨٤	٠.٨٧	تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية.

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٢٠٥)

يوضح جدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيًا بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث ، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود هذه العلاقة الإرتباطية الطردية الموجبة.

٢- مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الثاني:

يوضح جدول (٥) ان معامل الأرتباط بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية (رؤية النادي، أهداف النادي وأولوياته، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، النموذج السلوكي للمدير، التحفيز الذهني) و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث تراوح بين (٠.٧٩)، (٠.٨٨)، كما بلغ معامل الأرتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد ادارة التغيير و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية (٠.٦٧)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيًا بين أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث والمجموع الكلي لها، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود هذه العلاقة الإرتباطية الموجبة.

وبالنظر الي العلاقة الأرتباطية الطردية الموجبة بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية (رؤية النادي، أهداف النادي وأولوياته، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، النموذج السلوكي للمدير، التحفيز الذهني) و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث، يتضح الآتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد رؤية النادي و تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وذلك يشير الي ان مديري الأندية الرياضية كلما قاموا بتوضيح رؤية للنادي وتهيئة مناخ يتسم بتحقيق تلك الرؤية و

مساعدة الأخصائيين في تخطيط وتنفيذ الأنشطة الرياضية و مراعاة المرونة في عملية التخطيط
للأنشطة الرياضية لإدارة التغيير و القدرة علي التنبأ بالمشكلات الإدارية التي قد تواجه إدارة النشاط
الرياضي بالنادي و وضع خطط مسبقة للمشكلات التي قد تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي،
والاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات
لها، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة
البحث.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد اهداف النادي واولوياته و تطوير الأنشطة الرياضية
بالنادي حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وذلك يشير
الي ان مديري الأندية الرياضية كلما قاموا بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي واولوياته عند
صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير و مشاركة الأخصائيين في تحديد الأهداف المستقبلية و
صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقاً للتغيرات المرصودة، وتوجيه الموارد
المتاحة للنادي لتحقيق أهداف التغيير التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية والقدرة علي الموائمة
بين أهداف النادي و الأهداف الشخصية للأخصائيين، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تطوير الأنشطة
الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير و تطوير الأنشطة
الرياضية بالنادي حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،
وذلك يشير الي ان مديري الأندية الرياضية كلما ساهموا في تطوير المناخ الإداري الداعم للتغيير
بأدارة النشاط الرياضي بالنادي ومراعاة الموائمة بين متطلبات التغيير والقواعد المطبقة بأدارة النشاط
الرياضي، واقناع العاملين بأدارة النشاط الرياضي بضرورة مواكبة التغيير من اجل التحسين والتطوير
وتهيئة المناخ لذلك، وكذلك احترام العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي
و الحث علي احترام اراء اعضاء النادي والمتردددين عليه لتطوير الأنشطة الرياضية، كلما أثر ذلك
إيجابياً علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد النموذج السلوكي للمدير و تطوير الأنشطة الرياضية
بالنادي حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وذلك يشير
الي ان مديري الأندية الرياضية كلما اتسموا بالوضوح في سلوكهم وتعاملاتهم وانتهاجهم سلوك قيادي
متميز، والقدرة علي اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة وجيزة اذا استدعي الأمر ذلك و ادارة وحل
الصراعات التي قد تحدث داخل ادارة النشاط الرياضي، و القدرة علي رصد ومواجهة التغييرات التي
قد تواجه ادارة النشاط الرياضي بالنادي، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية
الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين **بعد التحفيز الذهني** و تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وذلك يشير الي ان مديري الأندية الرياضية كلما قاموا بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي، و متابعة التنمية المهنية للعاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي و تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية ومواجهة التغيير، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين **الدرجة الكلية لإبعاد ادارة التغيير** و **الدرجة الكلية لتطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية** حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وذلك يشير الي ان تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية له أثر إيجابي علي تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية.

وفي هذا الصدد تشير دراسة عمرو الشتيحي (٢٠١٩)، الي ان ادارة التغيير تعمل خلق بيئة رياضية متميزة في الأندية الرياضية وتسهم في تطوير الموارد البشرية والقدرات القيادية والموارد التكنولوجية والمادية والنظم المعلوماتية، كما تسهم في تحقيق الريادة والابداع الإداري مما ينعكس بالأيجاب علي نتائج الفرق والأعبين بالأندية الرياضية.

كما تتفق دراسة كل من Hassan, Abdel Moneim El Desouky (٢٠٢١)، و عمرو الشتيحي (٢٠١٩)، الي ان التخطيط بأستخدام تطبيق ابعاد ادارة التغيير يسهم بشكل كبير في توفير المهارات والمعارف اللازمة للعاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف مما يعمل علي تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية التي تمثل العمود الفقري في تطوير المستوي الرياضي في مصر.

و اتفقت دراسة كل من الشريف (٢٠١٦)، و الشتيحي وفتوح (٢٠١٩)، و عبد الحافظ (٢٠١٩)، و ابو السبح (٢٠١٩)، و سعد (٢٠٢١)، و مخدوم (٢٠٢١)، Mathew, J., and Krishnan, S. (٢٠٢١)، الي ان تطبيق ابعاد ادارة التغيير داخل المؤسسات المختلفة تسهم بشكل فعال في تطوير العمل الإداري وتحسين جودة الأداء الإداري.

وبناءً على ما سبق يري الباحث أن التساؤل الثاني تم الإجابة عليه.

ومن خلال ما تم عرضه نستطيع الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :
ما سبل تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية في ضوء ادارة التغيير؟

في ضوء نتائج التساؤل الأول الذي اتضح فيه ان مستوى تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هو (المستوي المتوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وكذلك نتائج التساؤل الثاني الذي يشير الي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث، وباعتبار ان والأندية الرياضية محور اهتمام الدولة المصرية التي تعول عليها لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠ والتي من ضمن أهدافها تحسين النمط الصحي للمواطنين، ولذلك الأهتمام بمواكبة التغيير وتطبيق الأساليب الإدارية الجديدة ضرورة حتمية لكي تستطيع الأندية الرياضية تحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات المستمرة في عصر يتسم بالأحداث والتغييرات المتسارعة وتسهم بشكل واضح في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، ولذلك يقترح الباحث مجموعة من السبل لتطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية في ضوء ابعاد ادارة التغيير، وهي كالتالي:

١- البعد الأول: رؤية النادي:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأنشطة الرياضية من خلال تطبيق مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير البعد الأول رؤية النادي، ان يقوم مديري النادي بما يلي:

- بتهيئة مناخ يتسم بالتعاون لتحقيق رؤية النادي.
- بمساعدة الاخصائيين في تنفيذ خطط الأنشطة الرياضية.
- بالمساعدة في ادراك رؤية النادي ورسالته.
- بالأهتمام بمقترحات تطوير الأنشطة الرياضية.
- بالتحديد الدقيق للأماكن المتاحة التي تسهم في تحقيق رؤية النادي.
- بتوضيح رؤية النادي للمجتمع المحيط به.
- بمراعاة المرونة في عملية التخطيط للأنشطة الرياضية لإدارة التغيير.
- بالتنبأ بالمشكلات الإدارية التي قد تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بوضع خطط مسبقة للمشكلات التي قد تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بالاستعانة بنتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأنشطة الرياضية بالنادي عند التخطيط وصنع القرارات لها.

٢- البعد الثاني: أهداف النادي وأولوياته:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأنشطة الرياضية من خلال تطبيق مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير البعد الثاني أهداف النادي وأولوياته، ان يقوم مديري النادي بما يلي:

- بمراعاة أهداف ادارة النشاط الرياضي واولوياته عند صناعة القرارات الخاصة بأحداث التغيير.
- يوجه الموارد المتاحة للنادي لتحقيق أهداف التغيير التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية.
- مشاركة الأخصائيين في تحديد الأهداف المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي.
- الموائمة بين أهداف النادي و الأهداف الشخصية للأخصائيين.
- يتعاون مع كافة مؤسسات المجتمع لتحقيق أهداف النادي.
- مشاركة الأخصائيين في صناعة القرارات الخاصة بتطوير الأنشطة الرياضية وفقا للتغيرات المرصودة.

٣- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأنشطة الرياضية من خلال تطبيق مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير البعد الثالث الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، ان يقوم مديري النادي بما يلي:

- بأحترام العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الاخصائيين بإدارة النشاط الرياضي.
- بالحث علي ضرورة احترام اراء اعضاء النادي والمتردددين عليه لتطوير الأنشطة الرياضية.
- يعزز الانتماء للنادي من خلال تهيئة بيئة اشطة رياضية جاذبة ومتميزة.
- بالأقناع بضرورة التغيير بأدارة النشاط الرياضي لتطويره.
- بتطوير المناخ الإداري الداعم للتغيير بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بالموائمة بين متطلبات التغيير والقواعد الطبقة بأدارة النشاط الرياضي.
- بترسيخ ثقافة السعي الي التغيير والتطوير في تقديم الأنشطة الرياضية.
- يهنئ للأخصائيين القدرة علي تقبل التغيير الساعي الي تطوير الأنشطة الرياضية.

٤- البعد الرابع: النموذج السلوكي للمدير:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأنشطة الرياضية من خلال تطبيق مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير البعد الرابع النموذج السلوكي للمدير، ان يتسم مديري النادي بما يلي:

- بالوضوح في سلوكه وتعاملاته.
- يكتسب مدير النادي احترام الاخصائيين لانتهاجه سلوك قيادي متميز
- تهنية مناخ يسمح بالأحترام المتبادل بين الأخصائيين بأدارة النشاط الرياضي.
- بتنمية الثقة المتبادلة بين الاخصائيين العاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بالقدرة علي رصد ومواجهة التغييرات التي قد تواجه ادارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بإدارة وحل الصراعات داخل ادارة النشاط الرياضي.

- بأخذ قرارات حاسمة خلال فترة وجيزة اذا استدعي الأمر ذلك.
- بالتحفيز المستمر للعاملين لتقديم أفضل أداء عند تقديم الأنشطة الرياضية.
- بالمرونة الإدارية لمواكبة التغييرات التي قد تحدث بالعمل.

٥- البعد الخامس: التحفيز الذهني:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأنشطة الرياضية من خلال تطبيق مديري الأندية الرياضية لأبعاد ادارة التغيير البعد الرابع النموذج السلوكي للمدير، ان يقوم مديري النادي بما يلي:

- بمتابعة التنمية المهنية للعاملين بأدارة النشاط الرياضي بالنادي.
- بالتشجيع المستمر للعاملين بأدارة النشاط الرياضي للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل التي تهدف الي تطوير الأداء الإداري بأدارة النشاط الرياضي.
- بمشاركة العاملين في وضع معايير محددة للأداء المتميز.
- بالحث علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأنشطة الرياضية ومواجهة التغيير.
- بتحفيز العاملين لأستغلال كافة الوسائل التكنولوجية في تطوير الأنشطة الرياضية بالنادي.
- بتوفير مناخ محفز لإبداع العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي.

- الأستنتاجات:

- في حدود أهداف وتساؤلات البحث، ومن واقع البيانات التي تجمعت لدى الباحث ، وفي إطار المعالجات الإحصائية المستخدمة، وفي حدود عينة البحث، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، فقد توصل الباحث إلي الاستنتاجات الآتية:
- ١- مستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث هو (١,٧٥) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط).
 - ٢- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد ادارة التغيير لمديري الأندية الرياضية (رؤية النادي، أهداف النادي واولوياته، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، النموذج السلوكي للمدير، التحفيز الذهني) و تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية من وجهة نظر عينة البحث
 - ٣- التوصل الي مجموعة من السبل لتطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية في ضوء ابعاد ادارة التغيير.

- التوصيات:

- ١- ضرورة اهتمام ادارت الأندية الرياضية الأهلية برصد عملية التغيير التي تحدث بالمجتمع المحيط بها.
- ٢- تأهيل مديري الأندية الرياضية علي أحدث الأساليب الإدارية كأدارة التغيير للعمل علي تطوير الأنشطة الرياضية بشكل مستمر.
- ٣- تعزيز نظم مشاركة الأخصائيين في الإدارة من خلال مشاركة مختلف الاخصائيين بالأندية الرياضية.
- ٤- ترسيخ ثقافة التغيير بإدارة الأندية الرياضية من اجل تطوير الأنشطة الرياضية.
- ٥- الاستفادة من الدراسة الحالية في تحديدها لمستوي تطبيق أبعاد ادارة التغيير لدي مديري الأندية الرياضية وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية.
- ٦- إجراء المزيد من الدراسات لتطبيق ابعاد ادارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المختلفة لتطوير الأنشطة الرياضية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابو السبح، ثروت محمد: (٢٠١٩)، القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى، مجلة اسيوط، العدد ٤٩، الجزء ٣،، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط.
- الحريري، رافدة عمر: (٢٠١١)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

الشتيحي، عمرو كامل و فتوح، اسماء عبد الحكيم:(٢٠١٩)، دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، مجلة اسيوط، العدد ٤٩، الجزء ٣، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط.

الشريف، امانى محمد:(٢٠١٦)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدي متخذي القرارات بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد ٦٧، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

العتيبي، صبحي جبر:(٢٠٠٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

العجيلي، اشرف محمود:(٢٠٢٠)، الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة نشاط ذوي الإعاقات بالأندية المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد ٨٨، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

الكبيسي، عامر خضير:(٢٠٠٨)، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المرادني، أحمد رمضان:(٢٠١٩)، الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، العدد ٨٧، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

السلط، محمد احمد:(٢٠٢١)، دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوي الالتزام الوظيفي لدي المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد ٩، كلية الآداب، جامعة ذمار.

سعد، محمد علي:(٢٠٢١)، العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية علي مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

عابدين، محمد عبدالقادر:(٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبدالحافظ، محمد فتحي:(٢٠١٩)، واقع إدارة التغيير لدي القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، مجلد ٥٢، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

عبد الواحد، محمد صادق:(٢٠١٥)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن ٢١، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

عبود، زيد منير:(٢٠٠٧): إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عشماوي، محمد:(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الاسكندرية.

علي ، جمال محمد:(٢٠٠٨): التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

عماد الدين، منى مؤتمن:(٢٠٠٣) ، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته (رسالة دكتوراه منشورة) ، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.

عيسي، أحمد عيسي:(٢٠٢٠)، الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية، العدد ١٢٦، مجلة بحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

فارس، محمد فهمي:(٢٠١٩)، المقياس المتوازن للأداء BSC كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد ٨٦، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

ماهر، أحمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.

مخدوم، هند كرامة الله:(٢٠٢١)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد ٢، الجامعة الاسلامية بغزة.

وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري:(٢٠١٦)، استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠، المطابع الأميرية، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Hassan, Abdel Moneim El Desouky (2021). Requirements for managing excellence in secondary schools in Port Said governorate according to the European Excellence Model EFQM, a field study. 30, 538-539, Journal of Management Educational, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration. <http://doi.org/10.21608/emj.2021.164703>.

Mathew, J., and Krishnan, S. (August 6, 2021). "A Review on Transient Thermal Management of Electronic Devices." ASME. *J. Electron. Packag.* March 2022; 144(1): 010801. <https://doi.org/10.1115/1.4050002>

Nadler, D. A. (1998), Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass, san Francisco.

- Patrícia Moura e Sáa, , Carolina Fernandes. (2020), An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFQM model: Integrating the views of internal and external stakeholders, journal Evaluation and Program Planning, 80, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101796>.
- Tilman Denkler.(2021), Accreditation in Europe: benchmarking the operations of European accreditation bodies using an innovative management tool, Accreditation and Quality Assurance, 26, pages47–57, <https://doi.org/10.1007/s00769-021-01459-7>.