



واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في
بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

م.م. سجاد عبد الواحد عبد الخالق
Sajadaltamimi1989@gmail.com

م.د. ثامر حماد رجه
Thamer.hammad@cope.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

مستخلص البحث

اهتم البحث الحالي في التوجه نحو إدارة التغيير كأساس في عمل الأندية الرياضية، وحددت مشكلة البحث في ما يفرضه علينا البحث عن الجديد في إدارة عمل الأندية الرياضية وكيفية إدارتها نحو التغيير والتخطيط لها وما طبيعة التعامل مع هذا التغيير، إذ هدف البحث التعرف على واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وكانت العينة المستهدفة من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية بغداد بواقع (143) عضو هيئة إدارية وبنسبة بلغت (30%)، باستخدام استبانة تضمنت (34) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية، وكانت أهم الاستنتاجات إن الهيئة الإدارية هي المحرك الرئيس في إنجاح العمل الإداري لخدمة الفرق الرياضية والداعم الأساس للالتزام بمتطلبات الألعاب الرياضية، وما تبين أنها تعمل وفق اطر تقليدية لا تتسم بالحدثة، وكانت أهم التوصيات في اعتماد إدارة التغيير كعامل رئيس في تطوير الأندية الرياضية وإعادة بناء الآلية التنظيمية لها، وتبني إدارة التغيير في التخطيط المستقبلي وفق أسس علمية حديثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير , الأندية الرياضية , الهيئات الإدارية.



The reality of the management of changing to improve the work in management of sports clubs in Baghdad from the view of the members of the Administrative Board

D.rThamerHammadRageh

Sajjad Abdul Wahed Abdul Khaliq

University of Baghdad - College of Physical Education and Sport Science

Abstract

the research interested in the direction of management changing as a basis for the work of sports clubs. The problem of this research is the work in management of sports clubs and how they dealing with changing and what is their plans. The purpose of this study to identify about the reality of management of changing to improve sports club's work from the view of the members of the Administrative Board. The sample consist of the Administrative Board in Baghdad (431) member that equal (03%) with (43) applications divided 4 main fields. The most important conclusions that Administrative Board has the main role to make success in all direction in clubs and what we find they are working in classical and traditional ways. The most important recommendations that to depends on management of changing as a mine thing to improve the clubs work and rebuild and reorganize their work and planning

foe future.

Keywords: changemanagement , sports clubs, administrative bodies.

الفصل الأول

1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة وأهمية البحث:

إن التطور السريع والتغييرات المتتالية في إدارة مجالات الحياة المختلفة، يفرض علينا واقع ومتطلبات التغيير المستمر نحو الجديد والتميز لإدارة المؤسسات الخدمية والتي تعد الأندية الرياضية إحدى هذه المؤسسات التي تستقطب العديد من المشاركين والمهتمين في المجال الرياضي، فالمستوى المطلوب لتحقيق النجاح والتقدم يتغير وفق متطلبات والتزامات وأهداف تتصاعد في ظل تضافر الجهود والإمكانات المادية والمعنوية والتطلع إلى كافة العلوم والمصطلحات التي ترشد الجهات العاملة في المجال الإداري البحث عن إدارة التغيير بما يحقق الوصول نحو الأفضل. إذ إن التغيير الإيجابي يعتمد خطط وأنظمة ممنهجة ومدرسة تتطابق والقدرات المتوافرة في الأندية الرياضية ويعطي الفرصة الكاملة للهيئات الإدارية المسؤولة عن عملها الانضواء تحت مظلة الإدارة الحديثة التي تحقق التغيير نحو الأفضل والاقتصاد في الوقت والجهد والمال، وقدرتها في إدارة الأندية وفق خطط والاستراتيجيات وقرارات سليمة تؤدي إلى التغيير الأمثل والابتعاد عن الاتجاه الروتيني في تطبيق البرامج الإدارية المتبعة والتوجه للديناميكية بمستوى الإنتاج المتوقع ومواكبة التطوير والتنمية المستدامة. إذ تكمن أهمية البحث في التوجه نحو إدارة التغيير كأساس في عمل الأندية الرياضية كأسلوب إداري حديث ومعاصر ودورها المهم في رفع المستوى الفرق الرياضية في تسارع وتغيير إيجابي وفق قاعدة رصينة من المعلومات والبيانات عن إدارة التغيير ودورها في تحديد المجالات التي تسهم في ترصين إدارة العمل في كافة الاتجاهات والمستويات لتدعيم الأداء البناء والارتقاء بمستوى إدارة التغيير في الأندية الرياضية.

1-2 مشكلة البحث:

إن التغييرات الحديثة والطائفة على المؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص، والتطورات السريعة التي تشهدها الأندية الرياضية على المستوى العالمي وانعكاساتها الإيجابية في التحسين والتطوير الاقتصادي، أظهرت مؤشراً للقيادات الإدارية في الأندية الرياضية العراقية فرض مسؤولية التفكير بالمعوقات المتراكمة التي أرهقت عملها نتيجة الظروف التي أفرزتها السنين السابقة من المعوقات الإدارية وتأثيرها في عملية التطوير الرياضي. إذ تكمن مشكلة البحث في ما يفرضه علينا البحث عن الجديد في إدارة عمل الأندية الرياضية والقدرة على تحقيق الأهداف ومواكبة التغييرات المتلاحقة لتحقيق النجاح بفاعلية، وكيفية إدارة الأندية نحو التغيير والتخطيط لها وما طبيعة التعامل مع هذا التغيير.

1-3 هدف البحث:

التعرف على واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لمحافظة بغداد.

2-4-1 المجال الزمني: للمدة من 2018/11/4 والى 2019/2/23.

3-4-1 المجال المكاني: مواقع الأندية الرياضية في محافظة بغداد.

5-1 تحديد المصطلحات:

إدارة التغيير: القدرة على الانتقال من وضع محدد إلى وضع واسع يتصف بالجودة والتميز في ضوء عمليات إدارية متعددة تعتمد التطوير الممنهج لكافة التشكيلات ومفاصل الإدارية والتحرك نحو المستقبل بكفاءة عالية ضمن الظروف المحيطة لبيئة العمل⁽¹⁾.

الفصل الثاني

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1-2 منهج البحث:

من الخطوات البحث الصحيح التعرف على طبيعة مشكلة المستهدفة لتحديد المنهج المناسب لها. إذ تم اختيار المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لموائمته وطبيعة المشكلة. فالمنهج الوصفي هو "التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور إذ يعطي للبحث صورة للواقع الحياتي ووضع المؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية"⁽²⁾.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

حدد مجتمع البحث بالطريقة العمدية من الهيئات الإدارية العاملة في أندية بغداد والبالغ عددهم (68) نادي*، إذ بلغ مجتمع البحث بواقع (476) عضو هيئة إدارية، واعتماد ما نسبته (30%) كعينة مستهدفة بحسب شروط العمل المتبع ومتطلبات الإجراءات البحثية وكما في الجدول (1).

جدول (1)

يبين خصائص العينة المستهدفة في البحث

عدد الأندية الرياضية	مجتمع البحث	العينة المستهدفة للبحث	النسبة %	عينة التجربة الاستطلاعية	النسبة %	عينة المعاملات الإحصائية	النسبة %	عينة التجربة الرئيسية	النسبة %
68	476	143	30%	10	6.99	75	52.44	58.55	40.55

3-2 وسائل جمع المعلومات:

- المصادر العربية والأجنبية.
- المقابلات الشخصية من ذوي الخبرة والاختصاص.

(¹) عبد الرحمن توفيق: تقييم الأداء (المبادئ والأدوات)، ط1 (القاهرة، مركز الخيرات، 2011)، ص13.

(²) ظافر هاشم الكاظمي: التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل والاطارح التربوية والنفسية، (جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، 2012)، ص117.

(*) تم الحصول على المعلومات بحسب آخر تصنيف لوزارة الشباب والرياضة المقر في التقرير السنوي لعام 2018.



- الزيارات الميدانية للأندية الرياضية.
- استبانة جمع المعلومات والبيانات.
- استبانات الأداة للقياس.

2-4 خطوات إعداد الاستبانة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية والاستبانات والمقاييس المتعلقة بموضوعة البحث للتعرف على ظروف البحوث السابقة وأراء ذوي الخبرة والاختصاص، تم اعتماد مجموعة من المجالات الرئيسة بما يخدم موضوعة البحث، الذي حدد بـ (4) مجالات بواقع (42) فقرة تم صياغتها بحسب متطلبات الهدف، إذ قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في المقياس والإدارة الرياضية والممارسين في الأندية الرياضية** بواقع (15) خبير، لبيان صلاحية استبانة المقياس للغرض المعدة من اجله، فضلاً عن التقدير الخماسي المستخدم.

2-3 صلاحية فقرات المقياس:

من خلال عرض المقياس على السادة الخبراء لتحديد صلاحية القبول أو الرفض أو التعديل للفقرات ومدى ارتباطها بالعينة المستهدفة باعتماد نسبة (كا2) لصلاحية الفقرات والموافقة عنها، إذ تم حذف (5) فقرات وتعديل الألفاظ اللغوية وصياغة بعض الفقرات لتتطابق الغرض منها في العمل الحالي. وتم إجراء التعديلات المطلوبة تمهيداً لعمل الإحصاءات الملائمة في ترصين عمل المقياس وكما في جدول رقم (2).

جدول رقم (2)

يبين أعداد الفقرات لمقياس (إدارة التغيير)

ت	مجالات إدارة التغيير	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المتبقية
1	مجال التغيير في التخطيط طويل المدى	9	1	8
2	مجال التغيير في الملاك الإداري	13	2	11
3	مجال التغيير في الأبنية والملاعب	6	—	6
4	مجال التغيير في التقنية العلمية	14	2	12
مجموع		42	5	37

2-5 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية في تاريخ 2018/11/21، على عينة قوامها (10) أفراد من الهيئات الإدارية بشكل عشوائي خارج العينة الأساس، للتعرف على كافة المعوقات والسلبيات والإيجابيات

(**) انظر ملحق رقم (1).

وطريقة الإجابة وفاعلية فريق العمل المساعد* ومدى الاستجابة للعيينة المستهدفة والأوقات الزمنية المستغرقة للإجابة عنها.

2-6-6 الشروط العلمية:

بما إن الخبراء أبدوا بعض التعديلات في الحذف وصياغة العبارات لملائمة العينة الحالية، لذا تم إجراء الأسس العلمية للمقياس لترصين العمل وفق شروط البحث العلمي.

2-6-1 صدق الاستبانة:

لبيان صدق الاستبانة تم عرضها على السادة الخبراء من ذوي الخبرة والمختصين في القياس والاختبار والإدارة الرياضية والإدارة العامة والعاملين في مجال التخصص، والبالغ عددهم (15) خبير لبيان الحكم على صلاحية الفقرات وارتباطها بطبيعة البحث ومدى مناسبة عباراتها للأهداف، ووضوح صياغة الفقرات ومناسبتها للأداة بحسب معامل (كا)². ومن ثم تم إجراء التوزيع الخاص بعينة المعاملات العلمية لأداتي البحث على عينة قوامها (75) عضو هيئة إدارية. وبعد الانتهاء من إجراءات جمع الاستبانات وترتيبها، فضلاً عن إيجاد الخصائص الوصفية لدرجات استجابات العينة وبيان توزيعها الطبيعي للمقياس وكما في جدول (3).

جدول (3)

يبين الخصائص الوصفية لعينة المعاملات العلمية

الخصائص	الوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري
الأداء الإداري	76.541	75.000	79.00	3.264	0.318	0.256

2-6-2 القدرة التمييزية:

حددت الدرجات الخاصة بالمقياس وترتيبها تصاعدياً بنسبة (27%)، من الأدنى إلى الأعلى، بمعدل (20) مدرب للعليا والدنيا، لعينة قوامها (40) عضواً ضمن اختبار (t test) للعينات المتساوية، إذ تبين إن الفقرات ذات تمييز عالي ضمن درجة (sig) كونها اصغر من (0.05) عند درجة حرية (38).

جدول (4)

يبين القدرة التمييزية لعبارات الأداة

إدارة التغيير												
رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة	قيمة الدلالة (t)	قيمة الدلالة (t)	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		رقم الفقرة
	ع	س	ع	س				ع	س	ع	س	
1	2.700	0.413	4.100	0.000	20	7.56	0.000	4.100	0.000	2.700	0.413	1
2	2.800	0.522	4.200	0.216	21	7.820	0.000	4.200	0.216	2.800	0.522	2
3	2.300	0.435	4.100	0.000	22	12.50	0.000	4.100	0.000	2.300	0.435	3

(* انظر ملحق رقم (2).



0.000	3.58	0.65	4.45	0.65	2.85	23	0.000	11.20	0.000	4.000	0.426	2.400	4
0.000	3.76	0.46	4.78	0.71	2.73	24	0.000	8.79	0.000	4.000	0.416	2.500	5
0.000	3.63	0.95	4.64	0.94	2.82	25	0.000	12.51	0.200	4.100	0.531	2.300	6
0.000	2.65	0.84	4.46	0.71	2.82	26	0.000	13.02	0.000	4.000	0.437	2.400	7
0.000	5.64	0.83	4.64	0.67	2.81	27	0.000	11.79	0.000	4.100	0.526	2.300	8
0.000	4.57	0.74	4.33	0.84	2.80	28	0.000	12.00	0.300	4.000	0.413	2.200	9
0.000	3.78	0.82	4.46	0.89	2.65	29	0.000	10.73	0.000	4.000	0.551	2.300	10
0.000	4.57	0.95	4.63	0.52	2.77	30	0.000	6.563	0.300	4.200	0.423	2.710	11
0.000	3.57	0.84	4.58	0.53	2.64	31	0.000	6.420	0.316	4.300	0.523	2.600	12
0.000	3.79	0.82	4.43	0.64	2.74	32	0.000	12.60	0.200	4.400	0.442	2.400	13
0.000	2.68	0.64	4.32	0.65	2.85	33	0.000	12.40	0.000	4.300	0.536	2.420	14
0.000	5.14	0.67	4.42	0.84	2.32	34	0.000	9.39	0.200	4.210	0.526	2.400	15
0.000	4.55	0.65	4.43	0.83	2.47	35	0.000	11.61	0.400	4.200	0.531	2.200	16
0.000	4.76	0.59	4.52	0.54	2.86	36	0.000	12.12	0.000	4.010	0.484	2.500	17
0.000	3.65	0.78	4.34	0.65	2.93	37	0.000	87.8	0.200	4.200	0.534	2.500	18
							0.000	14.20	0.300	4.300	0.425	2.300	19

• معنوي > 0.05 عند درجة حرية (38).

2-6-2 الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الأداة استخدم الباحث الاتساق الداخلي، إذ تم اعتماد ارتباط الفقرة بالأداة ككل لبيان صدق الفقرة وتجانسها وقياسها نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية للأداة. وذلك باستخراج معامل الارتباط البسيط لبيرسون ما بين الدرجات على عينة المعاملات العلمية. وبينت النتائج معنوية الفقرات ومدى تمتعها بالصدق إذ تراوحت قيمة الدلالة بين (0.030 - 0.000)، وتم التوصل إلى الإبقاء على (34) فقرة، وحذف (3) فقرات من المقياس التي كانت قيمها (0.201، 0.320، 0.062) بعد اعتماد نسبة (sig) بنسبة (0.05) فما دون.

2-6-2 ثبات الأداة:

تم حساب الثبات من خلال استخدام نتائج عينة المعاملات العلمية والبالغة (75) عضواً، وفق معادلة الفاكروباه، إذ أنها تعبر عن مدى الارتباطات بين فقرات الأداة ليزودنا بتقديرات جيدة للثبات⁽¹⁾. وتبين من ذلك إن قيمة الثبات بلغت (0.912) ما يدل على قيمة عالية من الثبات.

2-6-3 الموضوعية:

تحققت الموضوعية من توزيع استبانة المقياس على السادة الخبراء، إذ تبين الفهم الوافي للفقرات وعدم تقبلها للإجابة المفتوحة والمختلفة في نفس الوقت ولا يظهر عليه أي تحيز في الصياغة والإجابات.

(1) محمد صالح الإمام: القياس في التربية الخاصة، ط1 (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص124.



2-7 الإعداد النهائي لأداتي البحث:

تم تحديد الفقرات بشكلها النهائي في أربع مجالات وبإعداد متفاوتة لكل مجال، إذ بلغت (34) فقرة وتم رفع المجالات الرئيسة وتفريق الفقرات ضمن استبانة المقياس قبل التوزيع لإبعاد تركيز العينة على مجموعة من الفقرات دون الأخرى ضمن الإجابة عليها، استعداداً لتوزيعها على عينة البحث.

2-8 التجربة الرئيسة:

تم إجراء التجربة الرئيسة بتاريخ 2019/2/14 ، وبمساعدة فريق العمل المساعد، على عينة قوامها (58) عضو هيئة إدارية، وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة وتوضيح الإفادة منها لأغراض علمية فقط. وتم جمع الاستبانات دون إهمال أي واحدة وترتيبها بشكل منظم تمهيداً للمعالجات الإحصائية لبيان نتائج البحث.

2-8 المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (spss) للوصول إلى البيانات المطلوبة.

الفصل الثالث

3- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها:

3-1 عرض الوصف الإحصائي للمقاييس:

يبين الباحث استخراج الوصف الإحصائي لبيانات العينة المستهدفة لمقاييس (إدارة التغيير) ومدى المعنوية له ومستوى الوسط الفرضي، وكما في الجدول رقم (5).

جدول (5)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T)

والوسط الفرضي لمقياس إدارة التغيير

عدد العينة	المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T	مستوى الخطأ	الدلالة
58	إدارة التغيير	96.273	4.426	102	7.243	0.001	معنوي

• معنوي > من (0,05) درجة حرية (40)

من تلك الدرجات في جدول (5) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي. إذ يشير ذلك إلى إن الهيئات الإدارية في اندية بغداد لديها ضعف في عملية إدارة التغيير، إذ على الرغم من التطورات التي تطراً بشكل متسارع في التحديث والتغيير على المستوى الإداري عالمياً إلا إن الأندية الرياضية لازلت تسير وفق أنظمة مقيدة وروتينية تكبح تقدمها لمواكبة التطورات العالمية في ديمومة العمل نحو الأفضل، ما يؤثر سلباً في مستوى الألعاب الرياضية



والتراجع في النتائج المطلوبة في تحقيق أهداف النادي، فالتقدم يحتاج إلى الاطلاع عما هو أفضل من إدارة التغيير والتعاطي الصحيح مع متطلبات العمل الإداري والحركة المتسارعة نحو الاكتشاف الحقيقي لمقومات النجاح والوسائل المساعدة بشكل مستمر لتسهيل العمل والتفوق به بجودة عالية. فالجدية بالعمل الإداري والارتقاء بمستوى الأداء يتطلب الوعي التام من قبل الجهات المسؤولة عن الأندية الرياضية التوجه نحو الإدراك الكامل لمواجهة التحديات والمعوقات والتحديد الخطط البديلة لتطوير عمل الأندية الرياضية، التكيف مع متغيرات العمل والاستمرار في البحث والتقصي عن الحلول والبدائل الواعية في بناء منظومة إدارية تعتمد التطوير والتغيير أساس لعملها والارتقاء بمستوى العمل وانعكاس ذلك على الفرق الرياضية والوصول إلى النتائج المرجوة. إذ يؤكد (Tavakol 2006) على إن المؤسسات الرصينة في إدارتها هي التي تحدد الأولويات نحو النجاح وتصنع منظومة إدارية قادرة على التأقلم مع متغيرات العصر والتحديث السريع للخطط الموضوعية والسيطرة الكاملة على بيئة العمل من خلال القياس المستمر للمنظومة الإدارية وفق برامج حديثة تحدد نتائجها الحاجة إلى مفاصل التغيير والقدر المطلوب في كل جانب وما البدائل الناجعة في تحقيق الأفضل لهذه المؤسسة⁽¹⁾.

2-3 عرض نتائج مجالات المقياس وتحليلها ومناقشتها:

1-2-3 عرض نتائج مجال التغيير في التخطيط طويل المدى وتحليله ومناقشته:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى التغيير في التخطيط طويل المدى من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (6).

جدول (6)

يبين نتائج العينة في مجال التغيير في التخطيط طويل المدى

الدالة	قيمة الدالة	قيمة T	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
معنوي	0.000	5.548	21	3.105	23.452	التغيير في التخطيط طويل المدى

• معنوي عند (0.05) عند درجة حرية (57).

من تلك الدرجات في جدول (6) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي. إذ يشير ذلك إلى إن الهيئات الإدارية لأندية بغداد في ظل التغييرات الطارئة للبيئة الحالية والمستقبلية فرضت عليها التكيف مع التغيير للارتقاء بمستوى الأداء

⁽¹⁾Tavakol, I and Lawton, J; Strategic thinking and knowledge management: (Emerald-Grouppub-lishing limited, 2006,p215.



الإداري لها، والبحث عن الحلول الحقيقية في بناء الهيكل الصحيح لخطة الأندية الرياضية وفق متطلبات التغيير من خلال الرؤية والواضحة والسياسة السليمة في التخطيط الاستراتيجي والمعرفة الكاملة لما هي عليه الآن والى أي حد تريد أن تصل مستقبلاً في ضوء الدراسات الشمولية لكافة الخطوات والإجراءات وتذليل المعوقات والبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية والاهتمام في الحاضر والمستقبل، ما يعطي الفرصة الكاملة في بناء الأندية الرياضية وفق المفاهيم والدوافع التي تحقق الهدف، إذ إن الهيئة الإدارية كلما ركزت بشكل فعال على طرائق النجاح والخطوات الكفيلة في تحقيق الغاية المنشودة تفتح الفرصة أمامهم في ترصين العمل الإداري في خدمة الفرق الرياضية والحد من معاناتها بهدر الوقت والجهد في برامج متقدمة لا تغني عملية التطوير الإداري، وإنما السعي نحو الأساليب الحديثة والإفادة من الموارد المتاحة في تحقيق الأفضل. إذ يذكر (Rasseilhoye2006) إن التغيير نحو الإستراتيجية الفاعلة ينتج من خلال التعبير عن الرسالة والأهداف لأي مؤسسة خدمية عبر الحديد المنظم للمسار الرئيس لحركة العمل وتحيد الفعاليات والأنشطة اللازمة في تسيير عملها بشكل ديناميكي ينظر من خلاله إلى الأهداف العريضة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالأسلوب الذي تختاره الإدارة المكلفة واستثمار الطاقات والأفكار في البناء والتطوير(1).

3-2-2 عرض نتائج مجال التغيير في الملاك الإداري وتحليله ومناقشته:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى التغيير في الملاك الإداري من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (7).

جدول (7)

يبين نتائج العينة في مجال التغيير في الملاك الإداري

الدالة	قيمة الدالة	قيمة T	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
معنوي	0.010	7.437	33	3.579	31.631	التغيير في الملاك الإداري

• معنوي عند (0.05) عند درجة حرية (57).

من تلك الدرجات في جدول (7) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي. إذ يشير ذلك إلى إن الهيئات الإدارية لأندية بغداد في هذه النتيجة هناك تلك في برامج التطبيق الإداري لمنظومة المواد البشرية، ما يظهر مشكلة أساس في تثبيط عملية

(¹) Rasseilhoye and others:2, sport management principles and applications, Elsevier, Amsterdam, 2006,p175.



التغيير الإداري وقلة اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تطبيق عملها يؤثر سلباً في كيفية توزيع المهام والواجبات والابتعاد عن عملية التنسيق الداخلية والخارجية في ترتيب الأولويات في العمل، فضلاً عن اعتماد ملاكات غير مواكبة للتطوير الإداري عبر الدورات والبرامج الحديثة للتحسين والتطوير، إذ إن المنظومة الإدارية كلما زاد فاعليتها نتج عنها أداء مميز يرتقي بالأندية الرياضية ويسهل التعامل وتجاوز الروتين والسيطرة على ديمومة العمل. إذ يذكر (غسان 2002) إن الإدارة المنظمة يجب أن تعمل في ضوء الجودة العالية وتقديم الخدمة المطلوبة لكافة الأطراف المستفيدة بغض النظر عن مراكزها أو الإفادة منها، والسعي إلى تغطية جميع الإجراءات المنهجية في تحقيق العناصر الإدارية بالشكل الأمثل وفق طرائق متقنة تتعد عن الخطأ وسهولة التعديل في تطوير أدائها في خدمة النادي ومتطلباته الإدارية ما يساعد في زيادة الموارد المادية والمعنوية⁽¹⁾. ويؤكد (محمد 2013) إن الإدارة الناجحة هي التي غالباً ما تهتم بالجوانب التنظيمية والعملية ووصف البرنامج الإداري بشكل يحقق الغاية منه، من خلال تحديد الأهداف المطلوبة، والسياسات والقواعد القانونية والرقابية التي تحكم أداء الموظفين، والالتزام الكامل في توفير العناصر المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والأزمة المقرر لإنجاز العمل والتسلسل في تحديد الأهمية لما يراد تنفيذه وفق البرنامج العام، ما يعطي الفرصة في نجاح الأداء الإداري وفتح المجال الواسع في مواكبة التغيير بشكل مستمر⁽²⁾.

3-2-3 عرض نتائج مجال التغيير في الأبنية والملاعب وتحليله ومناقشته:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى التغيير في الأبنية والملاعب من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (8).

جدول (8)

يبين نتائج العينة في مجال التغيير في الأبنية والملاعب

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T	قيمة الدلالة	الدلالة
التغيير في الأبنية والملاعب	17.542	4.469	18	6.435	0.000	معنوي

• معنوي عند $(0.05) >$ عند درجة حرية (57).

من تلك الدرجات في جدول (8) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي. إذ يشير ذلك إلى إن الهيئات الإدارية لأندية بغداد تفتقر للبنى

(¹) غسان فريد عيسى، إبراهيم عبد الواحد نائب: نحو بناء نظم معلومات معيارية ناجحة، مجلة جامعة العلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد الرابع، 2002، ص 13-14.

(²) محمد حسنين العجيمي: الإدارة والتخطيط التربوي، ط3 (عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص 66.



التحتية المطابقة للمواصفات العالمية والإيفاء بمتطلبات الفرق الرياضية، فضلاً عن الجوانب الإدارية وما تحتاجه من إمكانيات لتدعيم وتسيير عمل النادي بالشكل الأمثل، إذ إن المتطلبات المادية تعد ركناً أساسياً في تحقيق غايات المنشودة خاصة وإن الأندية الرياضية باتت تحتوي على العديد من الألعاب وتحتاج إلى الكثير من المستلزمات والمعدات الرياضية والإمكانيات الساندة من الأبنية والنقل، والأموال اللازمة في تحقيق كل ذلك بشكل صحيح من خلال موازنة مالية منظمة تساوي حجم النادي ومتطلباته الإدارية والرياضية، مما قد يؤثر قلتها سلباً في البرنامج المعد من قِبل الهيئة الإدارية، ما يرغمها إلى إيجاد البدائل والحلول الترقيةية لإيجاد الملاعب والتجهيزات وهذا لا يعطي الفرصة في بناء الأندية بالشكل الأمثل، إذ كلما توجهت الجهات المسؤولة عن الأندية الرياضية في مواكبة الحلول العملية وإدارة أعمالها وفق التغييرات الطارئة لإغناء أنديةها باستثمارات وتسويق صحيح يعطي الفرصة في توسعة منشئاتها والإيفاء بالتزاماتها. وهذا ما أكدته (حسن 2006) في البحث والتقصي عن البدائل الناجعة في تغيير اتجاه الأندية إلى مستوى الأداء الأفضل من خلال إيجاد المواد التي تحقق أهدافها والطرائق الاستثمارية المنظمة وفق آلية قانونية وجدولة مالية تساعد في استقطاب المستثمرين في تطوير البنى التحتية وتقديم الدعم الوافي في تغيير النادي إلى المستوى الذي يغطي الألعاب والأجهزة المطلوبة⁽¹⁾.

3-2-4 عرض نتائج مجال التغيير في التقنيات العلمية وتحليله ومناقشته:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى التغيير في التقنيات العلمية من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (9).

جدول (9)

يبين نتائج العينة في مجال التغيير في التقنيات العلمية

الدالة	قيمة الدالة	قيمة T	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
معنوي	0.000	7.437	30	3.452	28.152	التغيير في التقنيات العلمية

• معنوي عند (0.05) عند درجة حرية (57).

من تلك الدرجات في جدول (9) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي. دليل على إن الهيئات الإدارية لأندية بغداد تعاني من قدرتها على توفير كافة المتطلبات اللازمة في تبني التغيير الشامل عبر توفير التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في التدريب الرياضي والإمكانيات التي تحقق الأهداف بالشكل المتسارع وبناتج أفضل، إذ قلّة اعتماد الأجهزة

(¹) حسن احمد الشافعي: الخصائص الادارية والقانونية في التربية البدنية وتطبيقاتها، ط1 (الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006)، ص33-34.



المتطورة والمستلزمات المساعدة المتوافرة تؤثر على العمل المطلوب ومواكبة التطور العالمي والتباطؤ في تغيير اتجاهها نحو الحديث والمتطور، فضلاً عن قلة اعتماد المختصين في توظيف الأجهزة والبرامج الرياضية والتحليلية في خدمة الألعاب الرياضية، وقلة المشاركات في الدورات العملية للتطوير التكنولوجي الذي يعطي المؤشر نحو تثبيط الأداء والتفوق في المستوى الاعتيادي دون المنافسة في اتجاه متقدم، إذ إن السعي نحو التغيير في تبني ما هو جديد يفرض واقع صعب على الهيئة الإدارية في عملية التوجيه والتطوير بشكل مستمر إلا من خلال الجهود المضنية في اكتشاف الحلول نحو تغيير الطرائق الإدارية والبحث عن الجيد في تحقيق النجاح بشكل أفضل. إذ يذكر (مدحت 2009) اعتماد الإدارة الحديثة في توظيف الأفكار والمعارف بطرائق مغايرة عن المؤلف نحو الاستخدام الكفاء للموارد التكنولوجية المتاحة يحقق الأهداف بشكل أسرع وبتقنية أفضل(1). ويؤكد (Mcshare 2010) إن عمل الإدارة الديناميكي وفق التقنيات المتطورة واستقطاب الجديد لتحسين الأداء الخدمي ودعم التخطيط عبر الموارد المالية والمادية لمعالجة المشكلات بتقنيات عالية الجودة تعطي مؤشراً إيجابياً في القياس الزمني لتطوير الفاعلية الإدارية لخدمة أفراد المؤسسة أو الجهة المستهدفة(2).

الفصل الرابع

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

- 1- إن مستوى التغيير الحديث في إدارة أندية بغداد محدود لا يتصف بمواكبة التطور العالمي.
- 2- إن الهيئات الإدارية لأندية بغداد تعمل وفق اطر تقليدية لا تتسم بالحدثة.
- 3- إن الهيئة الإدارية هي المحرك الرئيس في إنجاح العمل الإداري لخدمة الفرق الرياضية والداعم الأساس للالتزام بمتطلبات الألعاب الرياضي.
- 4- قلة عمليات التغيير في التقويم المستمر وفق الطرائق الحديثة لمواكبة التطور.
- 5- ضعف التوجه الدائم نحو الدورات التطويرية للتعرف على إدارة التغيير ووظائفها لإعطاء طابع النجاح بشكل أفضل.
- 6- استعمال التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمل الإداري والأداء النظري والعملي للفرق الرياضية يغير العمل بمضامين جديدة ومواكبة للنظم العالمية.

(¹) مدحت محمد ابو نصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط1 (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص76.

(²) Mcshare S.L. Glinow M. A. V: Organizational behavior, 5th ed: NY ,the McGraw Hill companies, 2010, p246.

4- 2 التوصيات:

- 1- اعتماد إدارة التغيير كعامل رئيس في تطوير الأندية الرياضية وإعادة بناء الآلية التنظيمية في تحقيق البرامج والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية.
- 2- تبني إدارة التغيير في التخطيط المستقبلي وفق الأسس العلمية الحديثة.
- 3- التأكيد على اعتماد الموارد البشرية وقناعتها في الاستعداد الدائم لعملية التغيير.
- 4- اعتماد المواصفات العالمية في البناء وتطوير للبنى التحتية والإمكانات المساعدة لتحسين عمل الأندية الرياضية.
- 5- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تطوير الواقع الإداري في الأندية الرياضية ومدى تأثيرها على الواقع الخدمي للفرق الرياضية.
- 6- استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية وتوظيفها وفق متطلبات التغيير وإسناد مهام العمل الإداري.
- 7- اعتماد التغيير الفكري كأساس في توجيهه للسلوك والمفاهيم الإدارية في عمل أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية.

المصادر العربية والأجنبية

- 1- حسن احمد الشافعي: الخصائص الإدارية والقانونية في التربية البدنية وتطبيقاتها، ط1 (الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006).
- 2- عبد الرحمن توفيق: تقييم الأداء (المبادئ والأدوات)، ط1 (القاهرة، مركز الخيرات، 2011).
- 3- غسان فريد عيسى، إبراهيم عبد الواحد نائب: نحو بناء نظم معلومات معيارية ناجحة، مجلة جامعة العلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد الرابع، 2002.
- 4- ظافر هاشم الكاظمي: التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل والاطارح التربوية والنفسية، (جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، 2012).
- 5- محمد حسنين العجيمي: الإدارة والتخطيط التربوي، ط3 (عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013).
- 6- مدحت محمد أبو نصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط1 (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 7- محمد صالح الإمام: القياس في التربية الخاصة، ط1 (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).

8-Tavakol, I and Lawton, J; Strategic thinking and knowledgemanagement: (Emerald-Grouppub - lishing limited, 2006.



9-Rasseilhoeye and others:2, sport management principles and applications, Elsevier, Amsterdam, 2006.

10-Mcshare S.L. GlinowM. A. V:Organizational behavior,5th ed: NY ,the McGraw Hill companies,2010.

ملحق رقم (1) يبين الصيغة النهائية لمقياس (إدارة التغيير)

ت	إدارة التغيير	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق إلى حدّ ما	لا أوافق أبداً
1	الهيئة الإدارية للنادي تعمل وفق رؤية ومنهاج مخطط بشكل دقيق				
2	الأهداف التي تسعى إليها الهيئة الإدارية للنادي تتصف بالواقعية				
3	تقوم الهيئة الإدارية للنادي بإطلاعنا على خططها لتطوير واقع النادي				
4	تعقد الهيئة الإدارية للنادي اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات العالقة				
5	تسعى الهيئة الإدارية إلى تحديد مباريات تجريبية لتطوير فريقها				
6	الهيئة الإدارية للنادي تضع أهداف واقعية للفريق يمكن تحقيقها				
7	تعطي لنا الهيئة الإدارية حرية الرأي في الخطط المعدة للنادي والفريق				
8	تعقد الهيئة الإدارية للنادي مؤتمر سنوي مناقشة خططها المستقبلية				
9	تشرك الهيئة الإدارية للنادي مدربين بدورات تدريبية داخل العراق				
10	تحدد مكافآت مجزية للاعبين للفريق لدعم اللاعبين عند الأداء المتميز				
11	تقوم الهيئة الإدارية بإشراك إداريي الفريق بدورات خاصة بالعمل الإداري				
12	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل إمكانيات النادي لتطوير المدربين				
13	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل إمكانيات النادي لتطوير اللاعبين				
14	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل إمكانيات النادي لتطوير الإداريين				
15	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل إمكانيات النادي لتطوير المعالجين				
16	لا تهتم الهيئة الإدارية للنادي بالفريق الطبي لفريقنا				



					17	يتم اختيار اللاعبين على وفق معايير الجودة العالمية للألعاب
					18	الملعب الذي نتدرب عليه غير صالح
					19	تقوم الهيئة الإدارية للنادي بإدامة مستمرة للملعب الذي نتدرب عليه
					20	يتابع أعضاء الهيئة الإدارية شخصياً الملعب الذي نتدرب عليه
					21	النادي يفتقد إلى المنشآت الرياضية المطلوبة
					22	هناك جهود تبذل من الهيئة الإدارية للنادي لبناء منشآت رياضية
					23	يوجد في النادي شبكة انترنت متوافرة للجميع
					24	توفر الهيئة الإدارية للنادي الأجهزة التدريبية الرصينة والحديثة
					25	تقوم الهيئة الإدارية بفتح دورات منظمة حول استخدام تكنولوجيا الحاسوب
					26	تقوم الهيئة الإدارية للنادي بفتح دورات منظمة حول أحدث البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المجال الرياضي
					27	يوجد في النادي متخصصين في استخدام برمجيات الحاسوب الحديثة
					28	النادي يفتقد إلى وسائل الاتصال الحديثة مع الأندية العربية والعالمية
					29	يفتقد النادي إلى وسائل التصوير الحديثة لتدريبنا
					30	وسائل التقنيات المعلوماتية في النادي لا تنسجم مع طموحاتنا
					31	الهيئة الإدارية للنادي لا تهتم بالتطور التكنولوجي في المجال الرياضي
					32	يفتقر النادي للبرامج حديثة في كتابة المناهج التدريبية بحسب إمكانات اللاعبين
					33	يعتمد التغيير من قبل الهيئة الإدارية للنادي عبر التقنيات العلمية
					34	يفتقر النادي إلى البرامج للكشف عن المؤشرات الوظيفية للاعبين