



ملخص الدراسة

تطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الرياضية في ضوء إدارة التغيير بالمملكة العربية السعودية .

دكتور : حماده عيد نوار العنتبلي – دكتورة في الإدارة الرياضية – جامعة الإسكندرية .

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

أستاذه : مروة محمد محمود موسى – ماجستير في الإدارة الرياضية – معلمة تربية رياضية بوزارة التربية الكويتية

إستهدفت الدراسة تحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة ، مدى ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير ، تحديد أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، وضع هيكل تنظيمي مقترح إذا إقتضى الأمر ، وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وأُختيرت العينة بالطريقة العمدية العشوائية من بين العاملين بإدارات الأندية الرياضية والبالغ عددهم (76) فرداً ، وخبراء في المجال الرياضي والبالغ عددهم (15) خبيراً ، وأعضاء القطاع الحكومي المتمثل في الرئاسة العامة لرعاية الشباب والبالغ عددهم (20) أفراد ، والعاملين بإدارات الإتحادات والبالغ عددهم (50) أفراد وبذلك بلغ إجمالي حجم عينة البحث (161) فرداً ، وإستخدام الباحثون الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسات الرياضية السعودية تقليدي ومتقادم ويعيق بشكل واضح تحقيق المؤسسات الرياضية لأهدافها التي أنشأت من أجلها وهناك حاجة ملحة لتطويره ، عدم إتباع مديري المؤسسات الرياضية لممارسة أساليب إدارة التغيير في إدارتهم للمؤسسات الرياضية السعودية ، يعد تحفيز العاملين بالمؤسسة والقيادة الفعالة وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة وتهيئة البيئة التنظيمي بالمؤسسة أحد أهم الأدوار القيادية التي يجب أن يؤديها مديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء إدارة وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة تحديث الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية ليتفق ومتطلبات العصر ، ضرورة إعداد وتأهيل مديري المؤسسات الرياضية السعودية ليستطيعوا مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتقرضها إدارة التغيير .

Summary of the Study

Develop organizational structures sporting institutions in the light of the change management in the Kingdom of Saudi Arabia.

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

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

Ms.: Marwa Mohamed Mahmoud Moussa - Master in Sports Management

Targeted study was to determine the appropriateness of the current organizational structure of institutions sports Arabia for his role played in order to achieve the desired goals, how much exercise managers sports institutions Saudi methods of change management, identifying the importance of leadership roles for managers sports institutions Arabia in light of the requirements of change management, organizational structure proposal if necessary , the researchers used the descriptive method style screening for relevance to the nature of the study, and selected sample way intentional random from among workers administrations sports clubs and numbered (76) members, and experts in the field of sports and numbered (15) experts, and members of the public sector goal of the General Presidency for Youth Welfare and adult number (20) members, and staff departments unions and numbered (50) members, bringing the total size of the research sample (161) individuals, the researchers used the questionnaire as a tool for data collection, and the most important results that the current organizational structure of the institutions sport Arabia traditional and antiquated and hampers clearly achieving institutions Sports objectives established for her and there is an urgent need to develop it, not following managers sports institutions to practice management techniques change in their management of the institutions sports Arabia, is motivating employees Foundation and effective leadership and building organizational culture shared and creating an environment regulatory organization a major leadership roles that must be performed by managers Almassat Sports Arabia in light of the management and main recommendations of the study were in the need to modernize the current organizational structure of sports institutions Arabia consistent with the requirements of the times, the need to prepare and qualify managers of sports institutions Arabia to be able to keep pace with the changes that occur in the environment and change management imposed.

تطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الرياضية في ضوء إدارة التغيير بالمملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة والحاجة إليها

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية ، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الإهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها .

إذ تحتاج كل المنظمات إلى التعامل مع نوعيات مختلفة من الموارد حتى تستطيع القيام بأعمالها ، ويأتي على رأس قائمة الموارد اللازمة لأي منظمة الموارد البشرية ، فيعتبر البشر أهم مورد تملكه المنظمة ، والذي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً ، ويُقصد بالموارد البشرية كل أنواع العاملين في المنظمة من العمالة التشغيلية مروراً بالفنيين والأخصائيين والخبراء إلى المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك تحتاج إلى منظمة إلى موارد مالية لتحويل عملياتها وأنشطتها المختلفة .

ولذا فقد إتجهت البحوث والدراسات العلمية للبحث في قضية تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وتحديد أبعادها ودراساتها بهدف عمل نظام عمل جيد يقوم على أسس علمية ومعايير محددة لتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات المختلفة بالدولة .

وكذلك فإن العالم اليوم يشهد مجموعة من التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة على كافة الأصعدة ، السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية ، الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة .

لذلك أصبح التغيير باتفاق الباحثين والمفكرين أبرز سمات العصر الحديث ، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث ، ومن هنا يرى **سينيثيا سكوت ، دنيس جافي (1422هـ)** أن المدير الذي لا يستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي ، ولا يتفهم بيئة التغيير ويتعامل معها بإيجابية ويحسن إدارتها على المستوى المؤسسي سيجد نفسه قد فقد موقعه وأسهم في إخراج مؤسسته من سباق البقاء والنماء . (5 : 7)

كما يرى **سعيد عامر (1995م)** أن تعلم إدارة التغيير قد أصبح أحد المهارات الرئيسية لتمكين المدير والمنظمة من مواجهة التحديات والبقاء بقوة وثبات ، من خلال التكيف مع الأحداث وإجراء التغييرات المستمرة. (4 : 12)

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

بحاجة إلى إدارة جديدة وقادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. (3 : 111)

ويضيف سالم القحطاني (1422هـ) أن التغيير المنظم يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة .
- حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية .
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها .
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الإهتمام بهم لرفع من كفاءة أدائهم . (3 : 189)

ويرى عبد الله زكري وآخرون (1423هـ) أن مراحل التغيير هي مرحلة المعرفة – التوجيه – السلوك الفردي – السلوك الجماعي . (8 : 54)

ويشير نضال الحوامدة ، صلاح الدين الهيتي (2001م) إلى أن مراحل التغيير تتمثل في إدراك الحاجة للتغيير – إنشاء أهداف للتغيير – تشخيص المتغيرات المناسبة – إختيار تقنية تغيير ملائمة – التخطيط لتنفيذ التغيير – التنفيذ الفعلي – التقييم . (22 : 95)

ويؤكد مفتي إبراهيم حماد (1999م) أن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى إستخدام أسس ومبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءاً من وزارة الشباب المعروفة سابقاً بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة ، واللجنة الأولمبية ، ومروراً بالإتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها ، ووصولاً للأندية الرياضية ومراكز الشباب . (18 : 17)

وتذكر نهى سليمان القليوبي (2003م) أن العملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل في الدولة ، ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مواقعها النظام المفتوح ، بمعنى أنها منظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل ، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوي أنشطة مكملة لبعضها لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها . (23 : 63 ، 64)

ويذكر علي الشرقاوي ومحمد سعيد سلطان (2004) أنه إذ تحتاج كل المنظمات إلى التعامل مع نوعيات مختلفة من الموارد حتى تستطيع القيام بأعمالها ويأتي على رأس قائمة الموارد اللازمة لأي منظمة

الموارد البشرية ، فيعتبر البشر أهم مورد تمتلكه المنظمة ، والذي بدوره تفتقد الموارد قيمتها تماماً ، ويُقصد بالموارد البشرية كل أنواع العاملين في المنظمة من العمالة التشغيلية مروراً بالفنيين والأخصائيين والخبراء إلى المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك تحتاج أي منظمة إلى موارد مالية لتمويل عملياتها وأنشطتها المختلفة .

(5 : 11)

ويرى إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي (1999م) أنه واضح أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن تحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة ، وهذه الحقيقة هي التي تضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية من جهة ، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى وذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة استخدام للإمكانات المتاحة مع توفير افضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري ، مع أقل جهد من جانبه ، ويعرف أحد العلماء الإدارة بأنها "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد" .

(14 : 1)

ويذكر كمال حسن إبراهيم (2005م) نقلاً عن عمرو غنيم و علي الشرفاوي أنه يعد الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم وأيضاً يُعد جوهر عملية التنظيم ويقوم على أساس تحديد الأهداف وتقسيم الأعمال وتحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف .

(17 : 13)

ويرى موسى خليل (2005م) أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة الأجزاء أو الإدارات أو الوحدات الإدارية أو القطاعات الرئيسية التي تُكوّن في مجموعها التنظيم المطلوب إعداده للمؤسسة .

(104: 21)

ويؤكد محمد الصيرفي (2005م) على أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التي تُظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تنظيمية .

(62: 16)

ومن خلال العرض السابق والذي يؤكد على أهمية المؤسسات الرياضية والدور الذي تلعبه في المجتمع السعودي وكذلك ضرورة التغيير في تلك المؤسسات وأن تتبنى إدارتها فلسفة إدارة التغيير في إدارتها حتى يمكنها أن تواكب التغيرات والمستجدات المعاصرة ومن ثم تكون قادرة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ، كما يؤكد أيضاً على أهمية التنظيم وضرورة أن يكون هناك هيكل تنظيمي قوي يمكنه أن يسهل العمل ويتغلب على العوائق التي قد تمر على المؤسسات الرياضية السعودية ويمكن من التغلب على تضارب الاختصاصات والمسئوليات وتعرف كل فرد داخل التنظيم بواجباته ومسئوليته وكذلك بخطوط السلطة والمسؤولية والتسلسل الوظيفي وكذلك خطوط الإتصال الرسمية بين المستويات الإدارية ومن ثم يكون تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية السعودية هو السبيل الوحيد لوجود هيكل تنظيمي قوي ؛ لذا لجأ الباحثان إلى هذه الدراسة وذلك من أجل تطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الرياضية في ضوء إدارة التغيير بالمملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة .
2. التعرف على مدى ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير .
3. تحديد أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير .
4. وضع هيكل تنظيمي مقترح إذا إقتضى الأمر .

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة ؟
2. ما مدى ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير ؟
3. ما أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ؟
4. هل هناك حاجة لوضع هيكل تنظيمي مقترح ؟

الدراسات والبحوث السابقة

1. أجرى هوازن محمد نوح (2006م) (24) دراسة بعنوان "مقاومات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة" وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية ، والمتعلقة بالجوانب الإجتماعية ، والمتعلقة بالجوانب التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى ، وتمثلت عينة الدراسة في 262 عضو وعضوة من هيئة التدريس ، وتمثلت أهم النتائج في أن أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الإجتماعية تتمثل في خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .
2. أجرى مجدي عبد الحكيم حسن (2005م) (15) دراسة بعنوان "تقويم الهيكل التنظيمي لقطاع البطولة بوزارة الخارجية" وإستهدفت الدراسة تقويم الهيكل التنظيمي الحالي لقطاع البطولة لوزارة الداخلية وذلك من خلال (تحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة ، ووضع هيكل تنظيمي مقترح إذا إقتضى الأمر) ، وتمثلت عينة الدراسة في (219) من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا – الوسطى – التنفيذية) ، وكانت أهم نتائج الدراسة : عدم مراعاة الأهداف الحالية للمتغيرات الحديثة بالمجتمع الرياضي ، وخاصة بالهدف الخاص بترسيخ نظام الهوية ، وعدم الإهتمام بنظام الإحترام مخالفة للواقع .

3. أجرى عز الدين كامل محمد (2003) (9) دراسة بعنوان "تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر" وإستهدفت الدراسة تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر من خلال (الأهداف – الهيكل التنظيمي – السلطات والمسئوليات – القيادة – القوانين واللوائح – الإتصال) ، وتمثلت عينة الدراسة في رواد لجان الأنشطة الطلابية من الأساتذة في الكليات المختلفة – الأخصائيين العاملين برعاية الطلاب بجامعة الأزهر – الطلاب المقيدين بالجامعة والمستفيدين من الأنشطة الطلابية ، وكانت أهم نتائج الدراسة عدم وجود خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الطلاب .

4. أجرى ظافر محمد العمري (1421هـ) (6) دراسة بعنوان "تحديات التغيير وإستراتيجيات إدارتها : دراسة تطبيقية على تجربة شركة الإتصالات السعودية" وإستهدفت الدراسة التعرف على التقدم والتطور الحاصل في شركة الإتصالات السعودية بناء على التغييرات التي أدخلتها الشركة على كافة المستويات التنظيمية ، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك سبعة عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في (ضعف مشاركة الموظفين – قلة الموارد المالية والبشرية – الخوف من نتائج التغيير – عدم الإستعداد الفني للتغيير – عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا وأخيراً سرعة التغيير) .

5. أجرى Chechen, Shu-Hui, Pui-Lai (2010) (27) دراسة بعنوان "كيفية أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي" وإستهدفت الدراسة كيف أن إدارة المعرفة تساعد قدرة الهياكل التنظيمية على التعامل مع حالة عدم اليقين المحدودة ، وتمثلت عينة الدراسة في المديرين التنفيذيين من 161 شركة ، وكانت أهم نتائج الدراسة عدم الإستقرار البيئي يتطلب أن تميل الشركات إلى زيادة قدرتها من إدارة المعرفة والتي بدورها تُظهر التغييرات الهيكلية .

6. أجرى Evangelia, Marios, Nick , John (2010) (29) دراسة بعنوان " تأثير الهيكل التنظيمي وخصائص العمل على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى مديري مبيعات التصدير" وإستهدفت الدراسة التحقيق في العلاقة بين الهيكل التنظيمي ، وخصائص العمل ، ونتائج العمل في منظمات مبيعات التصدير ، وتمثلت عينة الدراسة في 160 منظمة تصدير بريطانية ، وكانت أهم نتائج الدراسة المركزية ترتبط سلبياً بإستقلالية وتنوع العمل ، وكذلك فإن المستويات الأعلى لإستقلالية الوظيفة وتنوع الوظيفة والتغذية المرتدة للوظيفة تُحسن الرضا الوظيفي لدى مديري مبيعات التصدير ، وفي المقابل فإن رضا مديري مبيعات التصدير يرتبط بشكل إيجابي بالإلتزام التنظيمي.

7. أجرى Daniels , Raymond (2002) (28) دراسة بعنوان "إدارة التغيير في كليات فكتوريا الثانوية الست (إستراليا)" وإستهدفت الدراسة تحديد النماذج الناجحة من الممارسات الخاصة بالتغيير المدرسية الإيجابية عن طريق استكشاف التغيير الذي حدث في هذه المدرسة من مستوى تحدّثه بذاتها ولتحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة ، وتمثلت عينة الدراسة في مديري مدارس كليات فكتوريا الثانوية الست

(إستراليا) ، وكانت أهم نتائج الدراسة في أهمية تغيير ثقافة المدرسة من الناحية التنظيمية والأفراد لنجاح عملية التغيير .

إجراءات البحث

منهج البحث : إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة .

عينة البحث : تم إختيار العينة بالطريقة العمدية العشوائية من بين العاملين بإدارات الأندية الرياضية والبالغ عددهم (76) فرداً ، وخبراء في المجال الرياضي والبالغ عددهم (15) خبيراً ، وأعضاء القطاع الحكومي المتمثل في الرئاسة العامة لرعاية الشباب والبالغ عددهم (20) أفراد ، والعاملين بإدارات الإتحادات والبالغ عددهم (50) أفراد وبذلك بلغ إجمالي حجم عينة البحث (161) فرداً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (34) فرداً من خارج عينة الدراسة .

وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية – الإستبيان .

■ وقد إتبع الباحثون الخطوات التالية في تصميم إستمارة الإستبيان :

1. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .

2. المقابلة الشخصية المقننة .

3. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .

4. تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الإستبيان .

- عرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (7) خبراء وذلك للتعرف على : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة ، كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين :-

أ- صدق المحتوى :

قام الباحثون بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (7) والذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة في اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين السابقين وضح صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات في الإستبيان قد حققت مستوى قبول يزيد عن 80% من آراء السادة المحكمين .

ب- صدق الإتساق الداخلي :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلي عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (34) فرداً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات

الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الأربعة والدرجة الكلية للإستبيان ، كما قام الباحثون بحساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان والجدول التالية توضح ذلك :

جدول (1) معاملات الإتساق الداخلي بين درجة المحور والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ن = 34

مستوى الدلالة	العينة الإستطلاعية	الدرجة الكلية للإستبيان درجة المحور
0.01	**0.94	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة
0.01	**0.87	درجة ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير
0.01	**0.85	أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم الإرتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ، وأن قيم معاملات الإرتباط قد تراوحت ما بين (0.83) ، (0.94) مما يشير إلى أن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق .

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

ن = 34

المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	الإرتباط بالمقياس
المحور الأول	1	**0.81	**0.80	المحور الثاني	15	**0.69	**0.66	المحور الثالث	29	**0.45	**0.51
	2	**0.78	**0.79		16	**0.73	**0.71		30	**0.51	**0.51
	3	**0.80	**0.77		17	**0.81	**0.78		31	**0.54	**0.64
	4	**0.81	**0.80		18	**0.81	**0.77		32	**0.56	**0.49
	5	**0.78	**0.74		1	**0.79	**0.76		33	**0.52	**0.56
	6	**0.74	**0.68		2	**78	**0.75		34	**0.52	**0.53
	7	**0.79	**0.76		3	**0.79	**0.78		35	**0.45	**0.52
	8	**0.75	**0.72		4	**0.55	**0.45		36	**0.47	**0.62
	9	**0.87	**0.84		5	**0.62	**0.53		37	**0.47	**0.68
	10	**0.83	**0.81		6	**0.54	**0.62		38	**0.52	**0.58
	11	**0.88	**0.84		7	**0.52	**0.69		39	**0.56	**0.53
	12	**0.87	**0.79		8	**0.48	**0.61		40	**0.64	**0.57
	13	**0.82	**0.80		9	**0.61	**0.52		41	**0.53	**0.47
	14	**0.80	**0.74		10	**0.55	**0.51		42	**0.54	**0.62
	15	**0.83	**0.81		11	**0.44	**0.63		43	**0.53	**0.47
	16	**0.80	**0.74		12	**0.52	**0.56		44	**0.47	**0.45
	17	**0.74	**0.71		13	**0.57	**0.52		45	**0.63	**0.62
المحور الثاني	18	**0.85	**0.81		14	**0.53	**0.54		46	**0.55	**0.48
	1	**0.80	**0.74		15	**0.49	**0.48		47	**0.51	**0.62
	2	**0.81	**0.75		16	**0.45	**0.51		48	**0.53	**0.46
	3	**0.78	**0.73		17	**0.51	**0.45		49	**0.55	**0.54
	4	**0.80	**0.75		18	**0.61	**0.62		50	**0.78	**0.73
	5	**0.82	**0.76		19	**0.44	**0.52		51	**0.80	**0.75

**0.76	**0.82	52	**0.53	**0.51	20	**0.79	**0.80	6
**0.79	**0.80	53	**0.62	**0.63	21	**0.83	**0.84	7
**0.83	**0.84	54	**0.51	**0.62	22	**0.79	**0.81	8
**0.79	**0.81	56	**0.53	**0.56	23	**0.75	**0.78	9
**0.75	**0.78	57	**0.63	**0.60	24	**0.66	**0.69	10
**0.75	**0.78	58	**0.47	**0.46	25	**0.73	**0.77	11
-	-	-	**0.53	**0.45	26	**0.77	**0.79	12
-	-	-	**0.62	**0.63	27	**0.63	**0.69	13
-	-	-	**0.45	**0.45	28	**0.71	**0.75	14

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.44 ، 0.88) كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.45 ، 0.84) مما يشير إلى تمتع عبارات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات بطريقتين :

1. طريقة إعادة التطبيق :

قام الباحثون بحساب ثبات الإستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (15) يوم حيث كان التطبيق الأول في 2012/4/1 والتطبيق الثاني كان في 2012/4/15 لعينة قوامها (34) فرداً أختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة .

جدول (3) الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإيجاد معامل ثبات الاستمارة ن = 34

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الدلالات الإحصائية المحاور والمكونات
		±ع	س	±ع	س	±ع	س	
0.921	0.53	0.97	0.09	1.26	9.76	1.27	9.68	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة
0.932	0.33	1.04	0.06	1.16	11.09	1.28	11.15	درجة ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير
0.904	0.30	1.15	0.06	1.52	17.62	1.58	17.56	أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

* معنوى عند مستوى 0.05 = 2.03

يتضح من جدول (3) والخاص بالفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمجموع محاور ومكونات الاستمارة لإيجاد معامل ثبات الاستمارة عدم وجود فروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث بلغت قيمة (ت) ما بين (0.30 الى 0.53) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى 0.05 كما بلغ معامل الثبات

مابين (0.904 الى 0.932) مما يؤكد ثبات المحاور وأن الاستمارة بمحاورها وبمكوناتها تتميز بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف .

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

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

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

م	المحور	معامل ألفا لكرونباك
1	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة	0.795
2	درجة ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير	0.740
3	أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير	0.946

يتضح من جدول (4) والخاص بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباك بلغ مابين (0.740 الى 0.946) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

ومن خلال نتائج الجدول (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) والخاصة بالمعاملات العلمية يكون الباحثون قد تحققوا من توافر الصلاحية العلمية لإستخدام الإستبيان قيد البحث كعبارات ومحاور ، ومن ثم يصبح الإستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية .

الدراسة الأساسية :

قام الباحثون بتطبيق الإستبيان في الدراسة الأساسية على النحو التالي :

تم تطبيق المقياس عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (161) فرداً كل في جهة عمله الخاصة به؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من 2012/5/1 وحتى 2012/5/29 وقد تم تفرغ كشوف الحاسب الالى ومعالجتها إحصائياً وفقاً لخطة البحث .

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

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول (5) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة

$$N = 161$$

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية مناسبة لمتطلبات العمل الرياضي .	45	27.95	21	13.04	95	59.01	*53.12	0.69	34.47
2	الهيكل التنظيمي الموجود يظهر المستويات والإختصاصات لكل مستوى وظيفي .	24	14.91	20	12.42	117	72.67	*112.26	0.42	21.12
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية مناسب لتنفيذ الخطط الموضوعه .	43	26.71	22	13.66	96	59.63	*54.20	0.67	33.54
4	الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج إلى تعديل لمناسبته لمتطلبات العمل الرياضي .	29	18.01	24	14.91	108	67.08	*82.75	0.51	25.47
5	يوجد توصيف وظيفي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .	55	34.16	27	16.77	79	49.07	*25.24	0.85	42.55
6	يوجد متطلبات مكتوبة لوصف وظائف العاملين بالمؤسسة الرياضية .	43	26.71	22	13.66	96	59.63	*54.20	0.67	33.54
7	هناك برامج تدريبية لتأهيل العاملين في المؤسسة الرياضية .	40	24.84	24	14.91	97	60.25	*54.87	0.65	32.3
8	يفضل وجود مدير متفرغ للقيام بأعمال المؤسسة الرياضية .	18	11.18	25	15.53	118	73.29	*116.14	0.38	18.94
9	يتم اختيار الكوادر القيادية العاملة بالمؤسسة الرياضية طبقاً للأقدمية المطلقة .	30	18.63	22	13.66	109	67.7	*86.17	0.51	25.47
10	توجد معايير موضوعية ومحددة لاختيار القادة وترقيتهم .	36	22.36	25	15.53	100	62.11	*61.13	0.6	30.12
11	الإمكانيات البشرية كافية لتنفيذ أوجه الأنشطة المختلفة بالمؤسسة الرياضية .	42	26.09	22	13.66	97	60.25	*56.21	0.66	32.92
12	هناك دليل تنظيمي لمؤسسة رياضية يوضح الوظائف الإدارية ومستوياتها وسلطاتها .	50	31.06	26	16.15	85	52.8	*32.81	0.78	39.13
13	توجد لائحة لتنظيم العمل وإيضاح العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة الرياضية .	39	24.22	16	9.94	106	65.84	*81.48	0.58	29.19
14	هناك خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الرياضية .	44	27.33	29	18.01	88	54.66	*35.04	0.73	36.34
15	الإختصاصات الإدارية والفنية للعاملين بالمؤسسة الرياضية محددة تحديداً واضحاً .	41	25.47	35	21.74	85	52.8	*27.78	0.73	36.34
16	يفهم كل فرد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية حدود عمله فهماً واضحاً .	47	29.19	23	14.29	91	56.52	*44.32	0.73	36.34
17	المسؤوليات محددة وواضحة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة الرياضية .	82	50.93	32	19.88	47	29.19	*24.53	1.22	60.87
18	هناك تعاون وتنسيق واضح بين المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .	43	26.71	34	21.12	84	52.17	*26.47	0.75	37.27

*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (5) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (24.53 إلى 116.14) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (18.94% إلى 60.87%) وقد حققت عبارة (المسؤوليات محددة وواضحة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة الرياضية) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 60.87% ، تلتها عبارة (يوجد توصيف وظيفي داخل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 42.55% ثم عبارة (هناك دليل تنظيمي لمؤسسة الرياضية يوضح الوظائف الإدارية ومستوياتها وسلطاتها) بنسبة موافقة بلغت 39.13% ، ثم عبارة (هناك تعاون وتنسيق واضح بين المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 37.27% ، ثم عبارة (هناك خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الرياضية ، الإختصاصات الإدارية والفنية للعاملين بالمؤسسة الرياضية محددة تحديداً واضحاً) بنسبة موافقة بلغت 36.34%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي بالمؤسسات الرياضية السعودية لدوره الذي يؤديه بما يحقق الأهداف المنشودة والتي تتمثل في أن المسؤوليات محددة وواضحة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة الرياضية ، لا يوجد توصيف وظيفي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية ، لا يوجد هناك دليل تنظيمي للمؤسسة الرياضية يوضح الوظائف الإدارية ومستوياتها وسلطاتها ، لا يوجد تعاون وتنسيق بين المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية ، لا توجد خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الرياضية ، الإختصاصات الإدارية والفنية للعاملين بالمؤسسة الرياضية غير محددة تحديداً واضحاً.

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسات الرياضية السعودية تقليدي ومتقادم ويعيق بشكل واضح تحقيق المؤسسات الرياضية لأهدافها التي أنشأت من أجلها كنتيجة لعدم وجود توصيف وظيفي واضح للعاملين في الهيكل التنظيمي وكذلك عدم وجود دليل تنظيمي للمؤسسة الرياضية وعدم وجود تعاون بين الإدارات وعدم وجود خريطة تنظيمية وكذلك أن الإختصاصات الإدارية والفنية غير محددة وكل هذه العوامل السابقة تؤكد على عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسات الرياضية السعودية على المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المؤسسات .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة كريم حمدي إمبر (2008) (12) في عدم وجود خريطة تنظيمية معونة ولا يتفق مع التقسيم الفعلي للعمل كما لا توجد به إدارة للعلاقات العامة ولا يظهر اللجان المتخصصة ، ودراسة **معتز مصطفى عبد الجواد (2004) (17)** في ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة من خلال تحديد الإختصاصات والمسؤوليات ، دراسة **عز الدين كامل محمد (2003) (9)** في عدم وجود خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الطلاب ، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي ، وعدم وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة لرعاية الطلاب .

وفي هذا الصدد يرى لاري Larry "1996" أن التوازن يجب أن يحقق بين إشراف الهيكل التنظيمي المزود بالإدارة وبين الحرية والإشتراك بالمعلومات والقدرة على جعل الهيكل التنظيمي المجهز للمستخدمين والموظفين كمدخل لبداية العمل ويتحقق هذا في حال كان للموظفين فكرة كافية وإذا لم يجهز الهيكل التنظيمي بطريقة سهلة عندها سوف يعاني الموظفون ويضطرب التنظيم وفي حال كانت الإدارة غامضة فإن الموظفين سيتبعون اتجاهاتهم وتفكيرهم بدون أي إشراف أو ضبط و سوف يضطرب التنظيم أيضا ولن يستطيع تحقيق الهدف منه وعندها يجب على المدير تغيير الهيكل التنظيمي .

ويشير . Bonni "1991" إلى أن هيكل التنظيم يعتبر قلب أو جوهر العملية التنظيمية على الإطلاق ، فمن خلال تحديد المسؤوليات والأنشطة المطلوب تحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى فرق متساوية وتحديد علاقاتها ببعضها البعض وإعتماد هذا الهيكل بصوره رسميه معتده من الهيئات العليا (المسؤله عن الجماعه أو الفرقة) ويسير مع ذلك جنباً إلى جنب تشغيل التنظيم من خلال تحقيق الأهداف ويتم ذلك بتقويم القصور في الأداء ومحاولة تعديله إلى الأفضل فإذا ما تحققت الأهداف وأصبحت النتائج طيبة ومرضيه كلما كان الحكم بنجاح العمل التنظيمي للجماعه أقرب .

(22 : 26)

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

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

ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير .

ن = 161

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	أولاً : الأسلوب التقليدي :									
1	تنفيذ اللوائح بحدأفريها .	47.2	76	26.09	42	26.71	43	*13.95	1.2	60.25
2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة وسط المتغيرات الحديثة .	47.83	77	20.5	33	31.68	51	*18.24	1.16	58.07
3	البعد عن تنمية المهارات الذاتية .	41.61	67	10.56	17	47.83	77	*38.51	0.94	46.89
4	الإكتفاء بالخبرات المتركمة دون العمل على الإستزادة من التقدم المعرفي في المجال .	37.89	61	17.39	28	44.72	72	*19.54	0.93	46.58
5	إعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد (التغيير) .	46.58	75	14.29	23	39.13	63	*27.63	1.07	53.73
6	ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة .	55.9	90	16.15	26	27.95	45	*40.26	1.28	63.98
7	تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير .	55.9	90	17.39	28	26.71	43	*38.99	1.29	64.6
8	قلة استخدام التقنيات الحديثة .	50.31	81	21.12	34	28.57	46	*22.22	1.22	60.87
9	القصور في متابعة ما يستجد في المجال .	50.93	82	19.25	31	29.81	48	*25.13	1.21	60.56
10	الإلتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا .	50.31	81	19.25	31	30.43	49	*23.9	1.2	59.94
11	تجاهل الأفكار الجديدة .	35.4	57	16.77	27	47.83	77	*23.6	0.88	43.79
	ثانياً : الأسلوب الإحتواني :									
12	وضع أهداف مستقبلية للمؤسسة الرياضية .	33.54	54	18.01	29	48.45	78	*22.37	0.85	42.55
13	العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات .	30.43	49	13.66	22	55.9	90	*43.69	0.75	37.27
14	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز .	42.24	68	21.74	35	36.02	58	*10.67	1.06	53.11
15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار .	27.95	45	21.74	35	50.31	81	*21.81	0.78	38.82
16	زيارة العاملين بالمؤسسة الرياضية في مكاتبيهم لمعرفة آرائهم عن التغيير .	28.57	46	12.42	20	59.01	95	*54.05	0.7	34.78
17	المشاركة لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المؤسسة الرياضية .	40.37	65	22.98	37	36.65	59	*8.10	1.04	51.86
18	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها .	55.9	90	19.25	31	24.84	40	*37.65	1.31	65.53

*مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (6) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني : درجة ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (8.10 إلى 54.05) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (34.78% إلى 65.53%) وقد حققت عبارة (العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 65.53% ، تلتها عبارة (تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير) بنسبة موافقة بلغت 64.6% ثم

عبارة (ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة) بنسبة موافقة بلغت 63.98% ، ثم عبارة (قلة استخدام التقنيات الحديثة) بنسبة موافقة بلغت 60.87% ، ثم عبارة (القصور في متابعة ما يستجد في المجال) بنسبة موافقة بلغت 60.56% ، ثم عبارة (تنفيذ اللوائح بحذافيرها) بنسبة موافقة بلغت 60.25% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير والتي تتمثل في العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها ، تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير ، ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة ، قلة استخدام التقنيات الحديثة ، القصور في متابعة ما يستجد في المجال ، تنفيذ اللوائح بحذافيرها .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى عدم ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير في إدارتها لمؤسساتها إلا أنهم في بعض الأحيان قد إستخدموا أجزاء من الأسلوب الإحتوائي في إدارة التغيير إلا أنها تلجأ إلى الأساليب التقليدية في إدارة التغيير بمؤسساتهم حيث أنهم يتجاهلون طرق التغيير المناسبة وندرة الإلتحاق بالتدريب وترسيخ الأساليب الإدارية القديمة وقلة التقنيات الحديثة والقصور في متابعة ما يستجد في المجال .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة هوازن محمد نوح (2006م) (24) في نقص التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الإدارية ، ونتائج دراسة حلمي البلبيسي (2002م) (2) في أن القيادات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركات وأن أساليب التغيير تختلف باختلاف الأساليب القيادية .

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

- **الأسلوب التقليدي :** وهو بذلك الجهد من قبل الإدارة رغبةً منها في تخفيف الآثار السلبية للتغيير .
 - **الأسلوب الإحتوائي :** وهو الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير حيث يتوقع بأن تغييرات سوف تحدث ويسمى أيضاً بالأسلوب التنبؤي فتقوم الإدارة بإعداد ووضع إستراتيجيات ضرورة للتعامل مع التغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لإتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصب في الصالح العام .
- (8 : 54 ، 55) (20: 231)

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثالث :

جدول (7) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير . ن = 161

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	بناء وتطوير الرؤية المشتركة للمؤسسة الرياضية									
1	تقديم الواقع الحالي لإدارة المؤسسة الرياضية .	47.83	77	21.12	34	31.06	50	*17.60	1.17	58.39
2	الإحاطة المستمرة بالمتغيرات والمستجدات في إدارة المؤسسة الرياضية .	27.95	45	13.04	21	59.01	95	*53.12	0.69	34.47
3	تحديد الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة الرياضية .	34.16	55	16.77	27	49.07	79	*25.24	0.85	42.55
4	تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة المؤسسة الرياضية	26.71	43	13.66	22	59.63	96	*54.2	0.67	33.54
5	صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة المؤسسة الرياضية .	66.46	107	16.77	27	16.77	27	*79.5	1.5	74.84
6	صياغة الرؤية بطريقة مشوقة لجميع العاملين بالمؤسسة الرياضية .	67.08	108	9.94	16	22.98	37	*86.62	1.44	72.05
7	إبصار الرؤية للعاملين بحيث يصبحو شركاء في الرؤية .	63.35	102	14.29	23	22.36	36	*66.87	1.41	70.5
8	إيجاد بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع .	48.45	78	21.12	34	30.43	49	*18.65	1.18	59.01
9	تعزيز الشعور بالفخر والاعتزاز لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها.	50.31	81	15.53	25	34.16	55	*29.27	1.16	58.07
10	تحديد مجموعة من القيم التي توجه سلوك العاملين بالمؤسسة الرياضية .	55.9	90	21.74	35	22.36	36	*36.91	1.34	66.77
11	التقديم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها .	75.16	121	4.35	7	20.5	33	*133.02	1.55	77.33
	وضع إستراتيجية لتطوير المؤسسة الرياضية									
12	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة المؤسسة الرياضية .	57.76	93	14.91	24	27.33	44	*46.97	1.3	65.22
13	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر .	42.24	68	21.74	35	36.02	58	*10.67	1.06	53.11
14	تحديد الاستراتيجية التي تتفق مع رسالة المؤسسة الرياضية .	33.54	54	22.36	36	44.1	71	*11.42	0.89	44.72
15	صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	54.04	87	19.25	31	26.71	43	*32.4	1.27	63.66
16	تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير .	63.35	102	14.29	23	22.36	36	*66.87	1.41	70.5
17	توجيه موارد المؤسسة الرياضية نحو خدمة أهداف التغيير .	64.6	104	21.74	35	13.66	22	*72.39	1.51	75.47
18	تصميم البرامج العملية التي تسهم في تحقيق إستراتيجية التطوير .	50.93	82	19.88	32	29.19	47	*24.53	1.22	60.87
19	تحديد المعايير التي يمكن في ضوئها تقييم خطط التغيير .	30.43	49	13.66	22	55.9	90	*43.69	0.75	37.27
	بناء الثقافة التنظيمية المشتركة لإدارة المؤسسة الرياضية									
20	إجراء تقييم للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الرياضية .	55.9	90	16.15	26	27.95	45	*40.26	1.28	63.98
21	التخلص من أنماط السلوك التي تعوق عملية التغيير.	47.2	76	26.09	42	26.71	43	*13.95	1.2	60.25
22	تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .	47.83	77	20.5	33	31.68	51	*18.24	1.16	58.07
23	بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير	67.08	108	14.91	24	18.01	29	*82.75	1.49	74.53
24	استخدام مناخ عام يساعد على إحداث التغيير .	46.58	75	14.29	23	39.13	63	*27.63	1.07	53.73
25	إستخدام وسائل الإعلام الرياضي المختلفة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .	55.9	90	17.39	28	26.71	43	*38.99	1.29	64.6
26	الإنترام بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة .	50.31	81	21.12	34	28.57	46	*22.22	1.22	60.87
27	التركيز على القيم الداعمة لعملية التغيير .	50.93	82	19.25	31	29.81	48	*25.13	1.21	60.56
	القيادة التشاركية لإدارة المؤسسة الرياضية									
28	التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة .	50.31	81	19.25	31	30.43	49	*23.9	1.2	59.94
29	توضيح أسباب التغيير وكيفية .	55.9	90	19.25	31	24.84	40	*37.65	1.31	65.53
30	التحول من التحكم إلى العمل بروح الفريق الواحد .	40.37	65	22.98	37	36.65	59	*8.1	1.04	51.86
31	إشراك العاملين في وضع أهداف عملهم .	43.48	70	22.98	37	33.54	54	*10.15	1.1	54.97
32	إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في قيادة المؤسسة الرياضية بشكل فاعل .	42.86	69	31.06	50	26.09	42	*7.17	1.17	58.39
33	توزيع الأدوار القيادية على العاملين .	43.48	70	22.98	37	33.54	54	*10.15	1.1	54.97
34	تحديد المعايير المطلوبة في كل عمل .	46.58	75	14.29	23	39.13	63	*27.63	1.07	53.73
35	التأكيد على مبدأ المشاركة في صنع القرارات .	55.9	90	17.39	28	26.71	43	*38.99	1.29	64.6
36	الحفاظ على خطوط اتصال قوية بالمؤسسة الرياضية	64.6	104	21.74	35	13.66	22	*72.39	1.51	75.47
37	تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم برامج التغيير .	72.67	117	8.7	14	18.63	30	*114.5	1.54	77.02
38	تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها .	67.08	108	14.91	24	18.01	29	*82.75	1.49	74.53
	تحفيز العاملين بالمؤسسة الرياضية									
39	التأكيد على أهمية الدور الذي يمارسه العاملون بالمؤسسة الرياضية .	75.16	121	4.35	7	20.5	33	*133.02	1.55	77.33

65.22	1.3	*46.97	27.33	44	14.91	24	57.76	93	40	تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الصعبة .
66.77	1.34	*36.91	22.36	36	21.74	35	55.9	90	41	إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية .
59.01	1.18	*18.65	30.43	49	21.12	34	48.45	78	42	منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم في دعم عملية التغيير .
58.07	1.16	*29.27	34.16	55	15.53	25	50.31	81	43	إيجاد نظام للمكافآت يضمن مشاركة العاملين في دعم عملية التغيير .
83.23	1.66	*142.22	11.18	18	11.18	18	77.64	125	44	تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالمؤسسة الرياضية .
60.25	1.2	*13.95	26.71	43	26.09	42	47.2	76	45	تنمية الروح المعنوية العاملين بتمكينهم من الأداء بحرية .
58.07	1.16	*18.24	31.68	51	20.5	33	47.83	77	46	تشجيع العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة .
35.09	0.7	*33.4	54.66	88	20.5	33	24.84	40	47	حث العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في المجال الرياضي .
										تهيئة البنية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية للتغيير
63.66	1.27	*32.4	26.71	43	19.25	31	54.04	87	48	إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير .
73.91	1.48	*70.89	16.77	27	18.63	30	64.6	104	49	ربط البنية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية باستراتيجية التغيير .
74.22	1.48	*79.65	18.01	29	15.53	25	66.46	107	50	إعادة التنظيم بما يتفق مع أهداف التغيير .
64.6	1.29	*38.99	26.71	43	17.39	28	55.9	90	51	تطوير الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير .
40.37	0.81	*24.61	50.31	81	18.63	30	31.06	50	52	تسبيق العلاقات بين العناصر ذات العلاقة بالمؤسسة الرياضية .
45.96	0.92	*33.26	47.83	77	12.42	20	39.75	64	53	التوجه نحو اللامركزية من خلال تعزيز استقلال الوحدات الإدارية بالمؤسسة الرياضية .
60.56	1.21	*25.13	29.81	48	19.25	31	50.93	82	54	إيجاد فرص التعاون بين العاملين في الوحدات المختلفة .
59.94	1.2	*23.9	30.43	49	19.25	31	50.31	81	55	استحداث وظائف جديدة تواكب التغيرات في المجال الرياضي .
43.79	0.88	*23.6	47.83	77	16.77	27	35.4	57	56	تقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات الإدارة .
66.77	1.34	*36.91	22.36	36	21.74	35	55.9	90	57	تحديد هيكل الخيارات المتناسبة مع متطلبات التغيير .
58.39	1.17	*17.6	31.06	50	21.12	34	47.83	77	58	إيجاد نظام محاسبي يمتاز بوضوح معايير التقويم والمحاسبة على أساس النتائج المتحققة .

*مربع كاي مغنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (7) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (7.17 إلى 142.22) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (33.54% إلى 83.23%) وقد حققت عبارة (تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالمؤسسة الرياضية) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت 83.23% ، تلتها عبارة (التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها ، التأكيد على أهمية الدور الذي يمارسه العاملون بالمؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 77.33% ثم عبارة (تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم برامج التغيير) بنسبة موافقة بلغت 77.02% ، ثم عبارة (توجيه موارد المؤسسة الرياضية نحو خدمة أهداف التغيير ، الحفاظ على خطوط إتصال قوية بالمؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 75.47% ، ثم عبارة (صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة المؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 74.84% ، ثم عبارة (بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير ، تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها) بنسبة موافقة بلغت 74.53% .

يتضح من العرض السابق تبين آراء عينة عينة البحث حول أهمية الأدوار القيادية لمديري المؤسسات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير والتي تتمثل في تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالمؤسسة الرياضية ، التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها ، التأكيد على أهمية الدور الذي يمارسه العاملون بالمؤسسة الرياضية ، تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم برامج التغيير ، توجيه موارد المؤسسة الرياضية نحو خدمة أهداف التغيير ، الحفاظ على خطوط إتصال قوية بالمؤسسة الرياضية ، صياغة

رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة المؤسسة الرياضية ، بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير ، تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها .

ويعزو الباحثون هذه الفروق إلى أهمية أن تكون هناك أدوار لمديري المؤسسات الرياضية السعودية تتفق ومتطلبات إدارة التغيير من خلال تعزيز التنافس بين وحدات المنظمة الرياضية وصياغة رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة الرياضية وأن يتم تقويمها لتطويرها والتأكيد على أهمية أدوار العاملين في المؤسسات الرياضية وتشجيع المجتمع المحلي في دعم التغيير وتوجيه المؤسسة الرياضية نحو خدمة أهداف التغيير ، والحفاظ على خطوط الاتصال بالمؤسسة وبناء ثقافة تسهل عملية التغيير ، وتقبل أفكار العاملين الجديدة وكل هذه العناصر والعوامل تمثل أدوار هامة تدعم وتعزز عملية التغيير والتطوير للمؤسسات الرياضية السعودية بما يساهم في تحقيق أهدافها والإرتقاء بالرياضة السعودية .

ويتفق الباحثون في هذا مع نتائج دراسة وندل فرنش ، سيسل بيل (1421هـ) (25) في التأكيد على الدور الهام للقيادة الإدارية في نجاح جهود التغيير والتطوير ، ودراسة عبد الرحمن هيجان (1425هـ) (7) في أن نجاح المنظمات في أدائها لأدوارها يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها القيادة الفاعلة .

وفي هذا الصدد يؤكد علي السلمي (1426هـ) أن أهمية إدارة التغيير بالمؤسسات تتمثل في :

1. تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير .
 2. تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير .
 3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة .
 4. تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.
- (10 : 115)

وترى منى مؤتمن عماد الدين (2003) أن أبرز ملامح قيادة التغيير في المؤسسات ما يلي :

1. القيادة بالغايات والأهداف .
 2. القيادة بالتمكين .
 3. القيادة كقوة دافعة للإنجاز .
 4. القيادة بنشر السلطة والتفويض .
 5. القيادة بالرقابة النوعية .
 6. القيادة بالتحويل والتطوير .
 7. القيادة بالبساطة والوضوح .
 8. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة .
 9. القيادة بالتفكير المتعمق المركب .
- (19 : 22-24)

كما يذكر مايك بير (2006م) أن إدارة التغيير تتطلب من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار تتمثل في وضع رؤية جذابة ومقبولة ، ثم تطوير إستراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية ، وتحفيز الناس لمتابعة الرؤية حتى في وجه العوائق والصعوبات ، كما أن عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة ، وتدبير تفاصيل التنفيذ ، وجمع الموارد المطلوبة ، والإبقاء على طاقة الموظفين متوجهة الإتجاه الصحيح .(14: 57)

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

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً : الإستخلاصات :

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

1. الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسات الرياضية السعودية تقليدي ومتقادم ويعيق بشكل واضح تحقيق المؤسسات الرياضية لأهدافها التي أنشأت من أجلها ويتضح ذلك من خلال أنه :
 - لا يوجد توصيف وظيفي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .
 - لا يوجد دليل تنظيمي للمؤسسة الرياضية يوضح الوظائف الإدارية ومستوياتها وسلطاتها .
 - لا يوجد تعاون وتنسيق واضح بين المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .
 - لا يوجد هناك خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الرياضية .
 - الإختصاصات الإدارية والفنية للعاملين بالمؤسسة الرياضية غير محددة تحديداً واضحاً .
2. المسؤوليات محددة وواضحة داخل الهيكل التنظيمي لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة الرياضية .
3. يتبع بعض مديري المؤسسات الرياضية السعودية أحد أساليب التغيير الإداري الإحتوائي متمثل في العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها .
4. عدم ممارسة مديري المؤسسات الرياضية السعودية لأساليب إدارة التغيير في إدارتها لمؤسساتهم ويتضح ذلك من خلال :
 - تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير .
 - ندرة الإلتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ إستخدام الأساليب الإدارية القديمة .
 - قلة استخدام التقنيات الحديثة .
 - القصور في متابعة ما يستجد في المجال .
 - تنفيذ اللوائح بحذافيرها .
5. هناك أدوار لمديري المؤسسات الرياضية السعودية تتفق ومتطلبات إدارة التغيير تتمثل في :
 - تعزيز التنافس الإيجابي بين وحدات العمل بالمؤسسة الرياضية .

- التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها .
- التأكيد على أهمية الدور الذي يمارسه العاملون بالمؤسسة الرياضية .
- تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم برامج التغيير .
- توجيه موارد المؤسسة الرياضية نحو خدمة أهداف التغيير .
- الحفاظ على خطوط إتصال قوية بالمؤسسة الرياضية .
- صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه لإدارة المؤسسة الرياضية .
- بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير .
- تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها .

التوصيات :

فى ضوء إستخلاصات الدراسة يوصى الباحثون بما يلى :-

1. يجب وضع هيكل تنظيمي لمؤسسات الرياضية السعودية يتناسب مع التطورات الحادثة في الوسط الرياضي السعودي ومع الأهداف التي أنشأت من أجلها تلك المؤسسات .
2. ضرورة عقد دورات تدريبية لتأهيل جميع العاملين في المؤسسات الرياضية السعودية ومن ثم القيادات الإدارية في تلك المؤسسات للتدريب والإدارة بالتنسيق مع أقسام التربية البدنية ومراكز التدريب المتخصصة ضمن البرامج التدريبية التي ينظمها ليستطيعوا مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتفرضها إدارة التغيير.
3. ضرورة العمل على دعم الأسلوب الإحتوائى من أساليب إدارة التغيير والتقليل من الإعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة المؤسسات الرياضية السعودية والذي يعيق تحولها نحو التغيير والتطوير ومواكبة التغيرات المعاصرة التي يشهدها الوسط الرياضي السعودي في الفترة الحالية .
4. تنمية وعي القيادات الإدارية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل تطوير الهياكل التنظيمية وإدارات المؤسسات الرياضية السعودية ، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم إدارة التغيير ، والتوعية بأهميتها في المجال الرياضي .
5. ضرورة وضع إستراتيجية عامة من قبل الرئاسة العامة لرعاية الشباب تضمن لجميع المؤسسات الرياضية السعودية إحداث التغيير النابع من حاجاتها ، وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في إطار الإستراتيجية العامة للدولة ، والعمل على توفير الدعم اللازم لبرامج التغيير التي تتبناها تلك المؤسسات الرياضية .
6. العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء المؤسسات الرياضية السعودية ، وتقدير مدى حاجتها للتغيير ونوع التغيير الذي تحتاجه .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، نظريات الإدارة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف ، القاهرة ، 1999 م .
2. حلمي البلبيسي : الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2002 م .
3. سالم القحطاني : القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادة العالمي" ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1422هـ .
4. سعيد عامر : الإدارة وسرعة التغيير ، وايد سيرفس للإستشارات الإدارية ، القاهرة ، 1995م.
5. سينيثيا دي سكوت ، دنيس تي جافي : إدارة التغيير في العمل ، ترجمة : بشير البرغوثي ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 1422 هـ .
6. ظافر محمد مناع العمري : تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها – دراسة تطبيقية على تجربة شبكة الاتصالات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2000م.
7. عبد الرحمن هيجان : معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، العدد 1 ، الإدارة العامة ، 1425هـ .
8. عبد الله زكري ، ناصر بشير ، موسى عجمان ، أحمد عجيب : إدارة التغيير ، مجلة الإدارة المدرسية ، وزارة المعارف ، العدد 3 ، 1423هـ .
9. عز الدين كامل محمد إبراهيم : تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2003 م .
10. علي السلمي : ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وإنعكاساتها على إدارة التغيير ، بحث مقدم للمتلقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة ، جدة ، 1426هـ .
11. علي الشرقاوي ومحمد سعيد سلطان : أصول الإدارة ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2004 م .
12. كريم حمدي إمداد محمد : معوقات التنظيم كأحد عناصر الإدارة بمراكز الشباب بمحافظة قنا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2008 م .
13. كمال حسن إبراهيم الخولي : تقويم الأندية الصحية بفنادق القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2005 م .
14. مايك بير : إدارة التغيير والتحول ، تعريب : محمد رياض الأبرش ، شركة الحوار الثقافي ، لبنان ، 2006 م .
15. مجدي عبد الحكيم حسن : تقويم الهيكل التنظيمي لقطاع البطولة بوزارة الخارجية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2005 م .

16. محمد عبد الفتاح الصيرفي : أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع – النظريات والأنماط الإدارية ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005 م .
17. معتز مصطفى عبد الجواد : تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2004 م .
18. مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 م .
19. منى مؤتمن عماد الدين : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الـ21 ، بحث منشور ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2003 م .
20. موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 م .
21. موسى خليل : الإدارة المعاصرة "المبادئ – الوظائف – الممارسة" ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2005 م .
22. نضال الحوامدة ، صلاح الدين الهيتي : التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والأسمنت في الأردن ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة – القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 م .
23. نهى سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003 م .
24. هوازن محمد عبد الوهاب نوح : معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2006 م .
25. وندل فرنش ، سيسل بيل : تطوير المنظمات – تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة : وحيد الهندي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1421 هـ .

ثانياً : المراجع الأجنبية

26. Bonni .l . Parkhouse ,ph, d.: The management of Sport its Fornication and Application, U.S.A. , 1991 .
27. Chechen Liao, Shu-Hui Chuang, Pui-Lai To : How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure , Journal of Business Research , 2010 .

28. Daniels , Raymond George : The management change in six Victorian secondary Colleges Australia , PHD. , Diss , University of new south wales Australia , 2002.
29. Evangelia Katsikea, Marios Theodosiou, Nick Perdikis , John Kehagias : The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment , Journal of World Business , 2010.
30. Larry Horine : Administration of physical Education And Sport Programs , fourth edition , U.S.A. , 1999.