

**"تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية
السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب
عليها (تصور مقترح)"**

إعداد

أ / ناصر بن عبدالله بن سعيد آل مشلوي

العام الدراسي

١٤٤٣ هـ

ملخص الدراسة

هدفت تلك الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٧٠) من الموظفين العاملين بالأندية الرياضية السعودية التي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: قام الباحث بتصميم تصور مقترح للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية وتناول فيه: أهمية التصور المقترح، والهدف العام بالإضافة للأهداف الفرعية لهذا التصور، وقام بتوضيح منطلقات بناء التصور المقترح ومتطلباته، وفند وسائل التصور المقترح، كما قدا يعرض تحديات التطبيق المحتملة والحلول الخاصة بها، و جاءت معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة استجابة عالية (عالية) من وجهة نظر أفراد العينة، بينما جاء واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة (متوسطة)، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات بناء على ما توصل إليه من نتائج أهمها: تشجيع العاملين بالنادي على صياغة وتحقيق الأهداف الإدارية الخاصة بتنمية الإبداع الوظيفي للعاملين، والتنسيق بين القواعد والتعليمات المطبقة في النادي مع متطلبات التطوير والتغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - الأندية الرياضية - تصور مقترح.

Abstract

This study aimed to develop a proposed vision for overcoming the challenges of implementing change management in Saudi sports clubs, from the perspectives of employees. The researcher adopted the analytical descriptive approach. The study sample included (70) employees working at Saudi sports clubs; sample members were selected randomly. The researcher obtained many results, the most important of them are: The researcher designed a proposed vision for overcoming the obstacles to implementing lying change management in Saudi sports clubs, in which the researcher addressed the following: Significance of the proposed vision, overall objective, and sub-objectives; the researcher also explained the underlying principles of guiding the creation of the proposed vision and its requirements and also discussed, in detail, the used methods. The researcher also discussed some of the potential challenges of implementation and relevant solutions; the obstacles to implementing change management in Saudi sports clubs and ways to overcome them, from the perspectives of employees, was rated (high), from the perspectives of sample members; and the current state of implementation of change management in Saudi sports clubs, from the perspectives of employees, was rated (medium) degree. The researcher presented several recommendations, based on the obtained findings, the most important of them are: encouraging staff at club to formulate and achieve the administrative objectives of developing employees' job creativity; and coordination between the rules and instructions implemented at clubs with the requirements of development and change.

Keywords: change management - sports clubs - proposed vision.

مقدمة:

لقد شهدت المنظومة الرياضية في الآونة الأخيرة العديد من التطورات والتي نتج عنها بروز تحديات جديد وخاصة في نطاق الأندية الرياضية وذلك في عدم قدرتها على مواكبة ومواصلة التغيير المستمر والمتسارع الذي يشهده العصر الرقمي الحديث.

فكون الأندية الرياضية تعمل وسط بيئة محلية، إقليمية، وعالمية سريعة التغيير يجعلها تواجه العديد من التحديات وقوة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ولا تتوقف قوة هذه المنافسة على الجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فقط بل تمتد إلى الجوانب الرياضية والإدارية (الثبتي، ٢٠٢٠: ص ١٦٠).

ولذلك فقد أصبحت إدارة التغيير محل اهتمام أغلب الإداريين المولعين بالتجديد والحراك، حيث أصبح التغيير من قبيل الممارسات اليومية التي يجب أن يوصف بها أولئك الإداريين، مع أنه ليس مهارة يحتكر القيام بها المتمركزون في الإدارة العليا فقط، ولكن المستويات الدنيا أيضاً بحاجة إلى تعلم القدرة على التحرك السريع والتكيف مع البيئة المحيطة (عسالي، ٢٠١٩: ص ١٩).

حيث تعتبر إدارة التغيير مقارنة تسعى من خلالها المؤسسة لإحداث التغييرات المطلوبة للانتقال من الوضعية الحالية إلى أخرى مستقبلية بناء على رغبة قائد المؤسسة أو القيود التي تفرضها بيئة عملها أو على الإجماع من أصحاب المصلحة وبالأخص أصحاب الملكية، رغبة منهم في الرقي بمستوى المؤسسة، وتعتمد إدارة التغيير في تنفيذها على التخطيط والذي تسعى من خلاله لبناء استراتيجياتها لإحداث التغيير. (عبد اللطيف ورفراقي، ٢٠١٤: ص ١٣ - ١٤).

وبذلك يتضح ان إدارة التغيير تمثل مجموعة من الجهود المدروسة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين قدرات الأندية الرياضية بشكل يمكنها من التجديد ومواكبة التطورات ومن ثم حل مشاكلها، وتستهدف إدارة التغيير تغيير في الأفكار وفي الاتجاهات وفي القيم وفي الهياكل التنظيمية لتعديل أوضاع تنظيمية قائمة واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة (الشتيحي وفتوح، ٢٠١٩: ص ١٩٩).

ونظراً لاهتمام المملكة العربية السعودية بالرياضة بشكل عام وبالأندية الرياضية بشكل خاص فقد زاد الاتجاه نحو المطالبة بتطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية لمواكبة التطورات السريعة التي يفرضها العصر الحالي ومعرفة التحديات التي قد تعوق عملية التطبيق ومحاولة التغلب عليها.

مشكلة البحث:

أضحت إدارة التغيير موضوعًا هامًا وبارزًا في الأندية الرياضية نظرًا للحاجة المستمرة إلى التكيف مع التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها مجال الرياضة؛ وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير في هذا الصدد، فإن الأندية الرياضية لا تزال تواجه تحديات عدة في تنفيذه على نحو فعال.

وقد تناولت عدة دراسات أبرز تحديات إدارة التغيير في الأندية الرياضية؛ فكما أشارت دراسة كرويكشانك وكولنز (Cruickshank & Collins, 2012)، يواجه القائمون على عمليات إدارة التغيير في الأندية الرياضية، مثل القادة المعنيين والمستشارين، صعوبات جمة في تطبيق إدارة التغيير على نحو فعال، وذلك نظرًا لعوامل مثل محدودية المعلومات التوجيهية المتاحة حول إدارة التغيير وأيضًا اتسام تلك المعلومات في العديد من الأحيان بالغموض بل وأيضًا عدم الصحة؛ أما بالنسبة للمدربين الرياضيين، فهم يواجهون إشكالية أخرى في إدارة التغيير نابعة من ارتفاع مستوى الضغوط الواقعة عليهم فيما يتعلق بإحداث التغييرات الإيجابية على مستويات أداء الفرق الرياضية.

وقد تناولت بعض الدراسات الأسباب المؤدية إلى الصعوبات في تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية؛ فكما أشارت دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧)، تأتي ضمن أهم معوقات التطوير التنظيمي في ضوء إدارة التغيير عدم وجود قواعد عادلة للأنظمة والمكافآت، وعدم ملائمة السياسات الإدارية لأحداث عملية التغيير، وعدم توافر مناخ تنظيمي ملائم لحل ومواجهة المشكلات.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة الشتيحي وفتوح (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن لدى العديد من إدارات الأندية الرياضية قصورًا في عقد البرامج التدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير؛ وتتضمن أيضًا الإشكاليات الشائعة التي تواجه إدارة التغيير في الأندية الرياضية عدم ترقية الكوادر الإدارية بالأندية وفقًا للكفاءة والخبرة الإدارية، وعدم الاستعانة بخبراء في الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإداري وتقييم عملية التغيير، وعدم إعداد وتنمية القيادات الإدارية بالقدرة على مواجهة وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيس: "ما التصور المقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟" ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما التصور المقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف البحث:

- الوصول لتصميم تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونه من الأبحاث العلمية التي تهدف إلى وضع تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؛ إلا أن تلك الأهمية تبرز في المجالين النظري والتطبيقي وذلك على الوجه التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

- تأطير الواقع الحالي لمدى تطبيق الأندية الرياضية السعودية لإدارة التغيير فيها.

- قد يساعد البحث الحالي المسؤولين عن تطبيق إدارة التغيير في النوادي الرياضية السعودية في معرفة مميزات وعيوب إدارة التغيير وإيجاد الطرق والوسائل المساعدة على تلافي عيوبها.
- يأمل الباحث في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق بوضع تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها في ظل ندرة البحوث والدراسات -على حد علم الباحث-.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج البحث الحالي بتحديد مستويات تحقيق الأندية الرياضية السعودية لأهدافها بعد تطبيق إدارة التغيير.
- قد تساهم الدراسة الحالية في إبراز احتياجات الأندية الرياضية السعودية للنهوض بالمستوى الرياضي فيها وتطويره.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي في وضع وتصميم تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

مصطلحات البحث:

إدارة التغيير:

إدارة التغيير: هي سلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون المؤسسة مرنة وقادرة على مواكبة التغييرات المستمرة (عبد اللطيف وقرافي، ٢٠١٤: ص ٧).

وعرف القشامي (٢٠١٣: ص ٣٤٥) إدارة التغيير بأنها تحسين وتطوير العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة) لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وأكثر فعالية.

وعرف إبراهيم (٢٠١٩: ص ٢٨) إدارة التغيير بأنها تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية والانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

الأندية الرياضية:

تُعرف الأندية الرياضية بأنها هي هيئات رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسات الرياضية (فتوح، ٢٠١٨: ص ٣٨).

بينما يشير إلى الأندية الرياضية بأنها مؤسسة تربوية رياضية، ثقافية، اجتماعية، ذات شخصية اعتبارية، ترعاها وزارة الشباب والرياضة، وتهدف إلى رعاية الشباب والمساهمة بإعداد المواطن الصالح من خلال النشاطات والبرامج المناسبة بما يتلاءم مع القيم والأخلاق الحميدة (الغلاييني، ٢٠١٩: ص ٧).

ويعرف الباحث النادي الرياضي بأنه: منظمة غير ربحية موجهة إلى المنافسة الرياضية؛ ويتاح للأعضاء الفرصة للتصويت في انتخابات النادي لتحديد رئيس للنادي وتحديد نظام الإدارة الخاص به.

التصور المقترح:

أشار عبد الخالق (٢٠١٥: ص ١٩٣) إلى التصور المقترح بأنه مخطط مستقبلي لبرنامج يتم وضعه في ضوء التحديات المعاصرة والمستقبلية وفي ضوء نتائج البحث الفعلية، من خلال أدوات بحثية منهجية.

ويمكن تعريف التصور المقترح أيضاً على أنه شبكة من المفاهيم المترابطة التي تشكل معاً فهمًا عامًا وشاملاً لظاهرة ما (Marut et al., 2020, 2100).

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه: منظومة من المفاهيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات والنظريات التي تدعم جهداً بحثياً ما في الأندية الرياضية السعودية.

الإطار النظري للبحث:

يحدث التغيير في العالم بشكل يومي، ويتجلى ذلك في صور عديدة، كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، وتغيير أنماط الاستهلاك والتقدم التكنولوجي، وتغيير أنماط الإدارة في المنظمات.

وبالتالي تتغير المنظمات باستمرار لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص المفروضة في البيئة التي تنشط حولها وهي تنتج تغييرات في هذه البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة، ومواجهة تحديات التقنيات الحديثة (بومدين، ٢٠١٢: ص ٢٠٨).

فقد أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات الحديثة البحث عن الوسائل والسبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها ورفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات، وفي سبيل تحقيق ذلك فالمؤسسات تقوم بتطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة والتي من أهمها تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة الإدارية، والخصخصة (شوكمال وبراهيمي، ٢٠١١: ص ٤٤٥).

فإدارة التغيير هي نهج منظم للتعامل مع التغيير، سواء من منظور المنظمة أو على المستوى الفردي، وقد تشمل عمليات إدارة التغيير التسويق الإبداعي لتمكين التواصل بين جماهير التغيير، ولكنها تتضمن أيضاً الفهم الاجتماعي العميق لأساليب القيادة وديناميكيات المجموعة (Tamilarasu, 2012, 26).

ولن يتحقق هذا التغيير في المنظمات (كالأندية الرياضية) إلا بوجود إدارة تقود عملية التغيير؛ حيث أن إدارة التغيير تمثل تلك الجهود التي تتبعها المنظمات في تحسين قدراتها لاتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة عن طريق استخدام استراتيجيات متطورة تستهدف التغيير في القيم والاتجاهات وكذلك التغيير في طبيعة المهام والهيكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات المنظمات الجديدة، والتي تستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والتي ألقت بظلالها على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فإدارة التغيير أصبحت نهجاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً (العبادي، ٢٠٢٠: ص ٦٨٢)

ويعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا لا يتم إلا من خلال اتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسة (أحمد، ٢٠١٧:

ص ١٢٨). وتشتمل بعض مبادئ إدارة التغيير على ما يلي: التخطيط الانعكاسي لنشاط التغيير والتطبيق الدقيق للخطة؛ ودراسة المجال والعلاقات والعمليات الخاصة بالاتجاهات الحالية؛ والتقييم الدقيق للموارد والتكاليف والمزايا والعيوب؛ وتحديد الكفايات وتعيين المسؤوليات؛ واستشارة وإشراك الأشخاص المهتمين والمعنيين؛ وتوقع ومتابعة بعض الخطوات والشروط الضرورية؛ والتقييم الدوري لجودة النتائج؛ ودراسة عوامل الخطر؛

وتوقع النقاط الحرجة والتقييم الدائم للظروف المواتية والصعوبات (Pana, 2013, 583).

فعلى المنظمات أو الأندية الرياضية أن تتنبأ بالمستقبل، وتدرس أوضاعها وأفكارها، وتخطط للتغيير كلما أدركت أن هناك حاجة تدعو إليه، أو ضرورة تطلبه، حتى تكون قادرة على احتواء التغيرات المحيطة بها واستثمارها على أحسن وجه، وإلا فإن الأمور قد تسوء، وهذا ما يمكن ملاحظته في العديد من المنظمات التي تتبنى الأنظمة الإدارية القديمة والأساليب المتحجرة الجامدة (صباحين، ٢٠١٢: ص ١٢٠).

أهمية إدارة التغيير بالأندية الرياضية:

إن أهمية إدارة التغيير تنبثق من أهمية نشاط التغيير المنشود وما يجب تحقيقه من ذلك التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية السرعة لإنجاز التغيير المطلوب ضمن الوقت الذي يمكن الأندية الرياضية من استغلال الفرص المتاحة أو لتكيفها مع المتطلبات الجديدة للزبائن والبيئة الخارجية (الزويري، ٢٠١٥: ص ٢٤).

فإدارة التغيير تهدف إلى معالجة جميع التغييرات في عملية وخدمات الأعمال بسرعة وفعالية من خلال استخدام طرق موحدة وإجراءات قائمة على أفضل الممارسات من أجل تقليل أثر الأحداث المصاحبة بالتغيير على جودة الخدمة، وبالتالي تحسين العمليات اليومية للنادي؛ وتشمل إدارة التغيير هدفين أساسيين هما: دعم معالجة التغييرات، وتمكين تتبع التغييرات؛ فإدارة التغيير مسؤولة عن تناول التغييرات المقترحة بأسلوب يتيح تنفيذها بشكل ناجح مع تقليل أثرها على البيئة (Obidallah, 2013, 37).

ويرى علة (٢٠١٧: ص ١٦٤) أن أهمية إدارة التغيير في الأندية الرياضية تتمثل

في ما يلي:

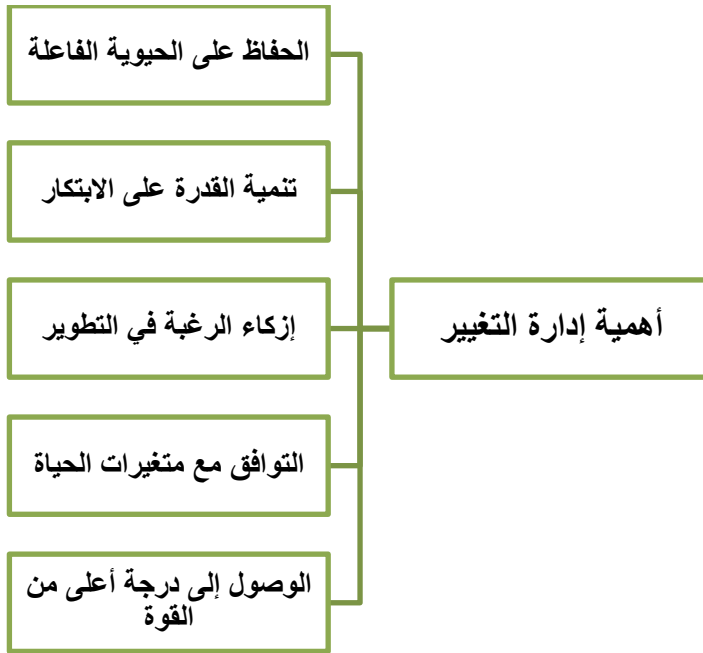
١. تعزيز الوضع التنافسي للنادي من خلال تحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة، والسيطرة على تكلفتها وأسعارها وتوفيرها للجمهور والمستفيدين بصورة مناسبة.
٢. الوصول إلى توازن ديناميكي مستقر يضمن الاستجابة الملائمة للمستجدات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتحقيق الاستقرار والنمو الملائم للنادي بكافة أبعاده وأقسامه.
٣. خلق درجة من التجديد المستمر في عمل ومستوى أداء النادي، وتنمية أداء العاملين فيه.
٤. خلق مناخ صحي للمعمل داخل النادي من خلال تنمية وإقامة علاقات عمل طيبة مع العاملين.
٥. تحسين الريادة في فلك الاقتصاد المعاصر وهو اقتصاد التغيير المستمر، والمساهمة في إحداث دور فعال ومؤثر للنادي.

٦. تعزيز الاستجابة التنظيمية الملائمة للتوقعات المتغيرة للجمهور والمستفيدين، وأهدافهم وأذواقهم ومتطلباتهم.

بينما يرى غيلاني (٢٠١٧: ص ١٢) أن أهمية إدارة التغيير تتمثل في الشكل رقم

(١) التالي:

شكل رقم (١) يوضح أهمية إدارة التغيير



المصدر: غيلاني (٢٠١٧: ص ١٢)

خصائص إدارة التغيير بالأندية الرياضية:

يرى كل من (عليان، ٢٠١٥: ص ١٨٢)؛ (عرفة، ٢٠١٢: ص ٢١) أن أهم

خصائص إدارة التغيير تتمثل فيما يلي:

١. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والإفقد مضمونه

٢. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً

- بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء على فاعلية وحيوية الأندية الرياضية شأنها في ذلك كشأن مختلف المنظمات.
٣. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف مقبولة من قوى التغيير.
 ٤. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه النادي وأن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها.
 ٥. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك مقدار مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 ٦. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 ٧. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 ٨. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 ٩. **الإصلاح:** أي هي تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في النادي.
 ١٠. **الرشادة:** يجب أن تتحكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة بين المنافع والخسائر، وبالتالي فالرشادة صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إدارة وخاصة في إدارة التغيير.

وتركز إدارة التغيير على الترتيبات والمخططات التنظيمية، وتصور الوضع التنظيمي المستقبلي، وهو ما يشمل التصور الذي يربط بين تطبيق نماذج التغيير بالظروف البيئية للأندية الرياضية، مع مراعاة المنهجية الموجهة بشكل خاطئ بخصوص مقاومة التغيير والتي تركز على العواقب التنظيمية السيئة، بدلا من التركيز على التفسيرات التي، إذا تم تناولها بشكل مناسب، يمكنها التحول إلى نتائج تغيير إيجابية على المستوى التنظيمي (Rosenbaum et al., 2017, 77).

ومما سبق عرضة يوضح الباحث أن إدارة التغيير بالأندية الرياضية باعتبارها تخصصاً عملياً ومجالاً للبحث الأكاديمي تركز على فهم وإدارة الطريقة التي تتغير بها تلك الأندية وتتكيف معها، وهي تعتمد على أدبيات متنوعة حول التواصل والاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

التحديات المواجهة لإدارة التغيير بالأندية الرياضية:

إن للنوادي الرياضية دورا هاما وفعالاً في جعل الرياضة عامة من جهة وتحسين ألعاب القوى والرياضة الاحترافية من جهة أخرى؛ وتزيد النوادي الرياضية من العاطفة

والحماس في المجتمعات من خلال تحفيز الشباب وجذبهم نحو ألعاب القوى وتدريب الرياضيين في مختلف المجالات وأيضاً من خلال عقد المسابقات الرياضية؛ والمؤسسة الرياضة تدرب نخبة الرياضيين للبلاد، وهو عامل أساسي للوصول إلى جوائز الرياضة الدولية التي تنطوي على آثار سياسية واقتصادية وثقافية؛ ودور النوادي الرياضية كمشروع تجاري مهم جداً في خلق وظائف مختلفة، وخفض السياسات الحكومية، واستيعاب الاستثمارات والتعاونيات العامة، وبالتالي تحقيق الإيرادات على المستوى الوطني، حيث أنها تحقق نسبة كبيرة في الدخل القومي الإجمالي (Esmaeeli, 2016, 164).

ويواجه التغيير في أي مجال العديد من التحديات، ففكرة التغيير في حد ذاتها تجد خوف ورهبة في نفوس البشر، فالأغلبية يرفضون التغيير والتجديد، ويفضلون الوضع الراهن الذي هم عليه؛ وإدارة التغيير في مؤسسات المعلومات الأكاديمية شأنها شأن أي مؤسسات أخرى تواجهها بعض التحديات والتي تتمثل في تحديات بشرية وهو رفض العاملين للتغيير والرغبة منه، وتحديات مالية حيث أن أي نظام جديد يحتاج إلى تكلفة لإجراء بعض التعديلات، وكذلك تحديات ثقافية؛ نتيجة جهل القائمين على التغيير بأسس وقواعد التغيير المطلوبة.

أولاً: تحديات بشرية:

قد تتمثل التحديات البشرية في أن يرى بعض العاملين أن في استخدام التغيير تهديداً كبيراً لتماسك المجموعة في العمل، خاصة ذلك التغيير الذي يستوجب تغيير المكاتب والطاولات وسير الإجراءات والتعامل مع أفراد مجموعة العمل الواحدة، وعند الاضطرار إلى نقل بعض الأفراد من قسم إلى آخر نتيجة التغيير في العمل، أو إدخال موظفين جدد إلى العمل مما يثير بدخولهم نوعاً من السخط والتذمر من الموظفين الآخرين الذين يرون فيهم تهديداً لتماسكهم الاجتماعي ومحافظةهم على مجموعتهم الخاصة (آل درعان، ٢٠١٤: ص٢٣٦).

فتشمل آثار تاريخ سوء إدارة التغيير لمواقف الموظفين من التغيير (التشكك والانفتاح للتغيير)، ويعرف التشكك بشأن التغيير التنظيمي على أنه وجهة نظر تشاؤمية بشأن فشل جهود التغيير لأن المسؤولين عن التغيير ليس لديهم دافعية، أو غير مؤهلين، أو كليهما؛ وهو ينتج من التجارب السابقة عن التغيير سيء الإدارة، أو الذي فشل في تحقيق أهدافه؛ فتؤدي التجارب السابقة عن سوء إدارة التغيير إلى مستويات منخفضة من التوقع

بشأن نجاح برامج التغيير الحالية والإيمان بقدرة أو دافعية القائمين بإدارة التغيير (Bordia et al., 2011: 198).

كما أن هناك تحديات مرتبطة بالشخص نفسه الذي يقوم بالتخطيط، فبعض الصعوبات التي تجعل عملية التغيير معقدة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتغيير بل هي موجودة مهما كانت عملية التغيير جيدة وتم التخطيط لها جيداً؛ إن هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التغيير ومع ذلك فإن التعرف عليها قد يزيل الاحباطات التي قد تحدث في عملية التغيير، ومن أبرز هذه الصعوبات على عدم الحصول على معلومات وحقائق دقيقة، والتي من شأنها تعطيل عملية التغيير بأكملها (الطراونة، ٢٠١٢: ص ٦٠).

حيث تتأثر عملية التغيير كثيراً بشخصية صاحب القرار أو المسئول عن التغيير بالنادي، فالناس لا يتمتعون جميعهم بنفس الكفاءة الإدارية في جميع جوانب عملة التغيير فبعض الناس يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية بينما الآخرون في جانب آخر وكذلك ترتبط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة في عملية التغيير واتخاذ القرار لفعل ذلك، فيمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة علي أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي وبعض الصفات الشخصية مثل الكاريزما (الخفاف والدليمي، ٢٠١٥: ص ٧٥).

ولا بد من أن يتوقع مقاومة التغيير كلما أريد التخطيط له، ذلك أن العاملين يخشون من فقدان شيء من سلطاتهم ومكانتهم أو انخفاض الموارد المتاحة لهم، وحتى يكون الوضع الراهن مؤلماً فهم على الأقل يعرفون ما لديهم، لذلك فإن فرص التغيير بأمر سمي أو استخدام المنطق في أفتاع الآخريين بقبول التغيير أو تجاهل مقاومة العاملين للتغيير من شأنها أن تزيد من حدة هذه المقاومة؛ فالعاملين يرفضون القبول بعملية التغيير لاعتقادهم أن هذا التغيير يعتبر تهديد لهم، وهذا نتيجة نقص في المعلومات المتاحة لهم (لوكاس، ٢٠٠٦: ص ٤٢).

كما يرجع رفض بعض المنظمات في التغيير إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير، غياب التحالف القوى بين الإدارة والأفراد العاملين بالمنظمة، عدم وجود رؤية واضحة ومحددة للمنظمة؛ التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساسا في بيروقراطية المؤسسة ووجود مراكز قوى تعارض

التغيير، عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة وترسخه فيها يؤدي إلى موت التغيير (عبد اللطيف وابن ناصر، ٢٠١٣: ص ١٤١).

ثانياً: تحديات مادية:

يمثل عامل التمويل المالي، تحدي كبير من تحديات التغيير، فيضّر التخطيط للتغيير تدبيراً للموارد المخصصة لهذا القطاع من قبيل: التمويل والتكلفة والنفقات، ويبدو أنه غير كاف أن نعتمد فقط على البيانات والمعطيات الميزانية المرصودة لهذا التغيير لأجل تقييم العبء الذي تتحمله السلطات المسؤولة عن التغيير، وذلك لسبب واحد وهو أن هذه البيانات لا تكشف في أغلب الأمر عن الجهد المبذول في تمويل التغيير؛ لذا لا بد من الاهتمام بتكاليف عملية التغيير والاهتمام أيضاً بتوافر مصادر التمويل (السوالى، ٢٠١٢: ص ٢٠٤).

بالإضافة إلى ما سبق؛ فإن الواقع يؤكد معاناة الأندية الرياضية في المملكة من الكثير من مشاكل وصعوبات التمويل التي حالت دون تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية التي يجب معالجتها وهي كما يلي:- (البيلي، ٢٠١٤، ص ٦١).

- ديون الأندية الرياضية المراد خصصتها والتزاماتها المتمثلة في الأعباء المالية المستحقة عن المرتبات والأجور، ومكافآت ترك الخدمة مما ترتب عليه من التزامات كبيرة لدى هذه الأندية.
- تعاني الكثير من الأندية الرياضية زيادة في أعداد العاملين، ونتيجة لممارسة سياسات التعيين العشوائية التي كانت تتم على أساس من العلاقات الشخصية والاجتماعية دون النظر إلى مبدأ الجدارة والكفاءة في عملية الاختيار والتعيين، ولذلك فإن مشكلة العمالة تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه عملية التمويل عند تطبيقها مما يؤدي إلى تسريح أعداد كبيرة من العاملين.
- عدم وجود الأسواق المالية التي تعتبر عاملاً مهماً في عملية التخصيص تتعامل في المجال الرياضي ولا شك أن وجود سوق للأوراق المالية تسانده القواعد التشريعية الضرورية والخدمات المالية المتطورة سيساعد على عملية تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية.
- الصعوبات المالية لتغطية الخسائر المتراكمة التي تصل إلى الملايين ستؤثر على كفاءة أداء الأندية الرياضية بعد عملية التخصيص ما لم تتخذ إجراءات معينة بخصوص علاجها.
- عدم وجود القيادات الإدارية المؤهلة والكفاء القادرة على تسيير هذه الأندية الرياضية، وعدم العمل على استبعاد الإدارات التي فشلت في إدارة هذه الأندية في السابق.
- عدم وضوح أهداف التخصيص بكل نادي رياضي بصفة عامة، وللعاملين بصفة خاصة

بالإضافة إلى المشكلات المعقدة التي تعيق توفير التمويل الكافي لدى الأندية الرياضية هي التعارض بين مصادر الدخل؛ فبعكس معظم المؤسسات الأخرى في المملكة، فإن العمل على التنويع في مصادر الدخل في الأندية الرياضية يؤدي إلى إضعاف دور مصادر أخرى؛ فعلى سبيل المثال، تتجه الأندية الرياضية بصورة متزايدة نحو توليد الدخل من خلال بيع حقوق بث المباريات وتوفير خدمات مشاهدة المباريات عبر

الإنترنت؛ ولكن ذلك يؤدي إلى الانخفاض الكبير في إقبال الجماهير على حضور المباريات في الملاعب (Binjwaied et al., 2015, 111-112).

ثالثاً: تحديات ثقافية:

من الصعوبات التي تواجه عملية التغيير هي السرعة، حيث أن سرعة التغيير التي تحدث في المؤسسات المختلفة قد تترك الكثير منها فإن تحول المؤسسات من مؤسسة صغيرة إلى كبيرة لا تعطي الوقت الكافي للمسؤولين عن عملية التغيير للقيام بما يلزمه الأمر بشكل صحيح من تخطيط ودراسة ووضوح خطط مستقبلية؛ لذا فالتغيير غير المخطط له قد يؤدي إلى مشكلات كبيرة تواجه إدارة التغيير والمنظمة ككل (الطراونة، ٢٠١٢: ص ٦٠).

كما يمثل نقص المعلومات تحدي آخر يواجه عملية التغيير، وينطوي على عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير وأهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه وأهم من ذلك نتائجه؛ وأيضاً عدم اقتناع العاملين بالتغيير، لأنهم يرون أنه يهدد المصالح الجماعية أو التفرقة بين أعضاء الجماعة أو التقليل من نواحي الإشباع التي يجدها هؤلاء الأعضاء في الجماعة؛ فقدان الثقة المؤسسة من قبل العاملين بسبب نقص الحوافز التي تقدمها لإدارة أو كثرة متطلبات التغيير وانعكاساتها على العاملين جميع تمثل تحديات لعملية التغيير (ماجى، ٢٠١٢: ص ٢٠٨).

ويرى الباحث بعد مراجعة الأدبيات أن العقبات التي تواجه إدارة التغيير بشكل عام في الأندية الرياضية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- انخفاض قيمة النوادي الرياضية بالاستثمار من وجهة نظر المستثمرين.
- تعدد مراكز اتخاذ القرار في الأندية.
- دعم الحكومة المختص ببعض النوادي المحددة دون غيرها.
- ضعف دخول الأندية الناتج عن انتقال اللاعبين.
- عدم اهتمام المديرين بالإفصاح عن التقارير الشفافة عن الوضع المالي للأندية.
- عدم اهتمام المستثمرين بالاستثمار في مجال الرياضة.
- عدم وجود سوق شاملة ومتناسكة في جميع أنحاء البلاد للترويج للاستثمار في المجال الرياضي.
- عدم وجود نظام للتنبؤات بنتيجة المنافسات الرياضية في دول الخليج بشكل عام.
- فشل الأندية في تحقيق توازن مالي إيجابي.
- كثرة استبدال وتغيير مديري الأندية وصانعي القرار.
- مقاومة المستفيدين في النوادي لدخول سوق رأس المال.
- نقص الدعم المالي (القروض، التسهيلات، وما إلى ذلك) للأندية التي تبدأ في الخصخصة

- نقص الوعي بأهمية الاستثمار في المجال الرياضي.
- نقص ربحية المشاركة في سوق رأس المال بسبب الغموض المالي للأندية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الشتيحي وفتوح (٢٠١٩) إلى التوصل إلى دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدربين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واشتملت العينة على عدد (٢٠٠) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن إدارات الأندية الرياضية لا تعقد برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير، ولا يتم ترقية الكوادر الإدارية بالأندية وفقاً للكفاءة والخبرة الإدارية، ولا يتم الاستعانة بخبراء في الإدارة الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإداري وتقييم عملية التغيير، ولا يتم إعداد وتنمية القيادات الإدارية بالقدرة على مواجهة وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

وسعت دراسة هزاع ومجد (٢٠١٨) للتعرف على واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، وقد تكون مجتمع الدراسة من الرياضيون المنتمون إلى الأندية الرياضية في بغداد والبالغ عددهم (٤٦) نادياً، واشتملت العينة على (٢٤) نادياً وتم اختيار منهم (٣٥٧) رياضياً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة والمقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن الهيئات الإدارية تسعى إلى تحقيق درجة معينة من إدارة التغيير في الموارد البشرية من أجل البقاء والتنافس، وأن السعي التي تقوم به الهيئات الإدارية في أندية بغداد لإدارة التغيير في الموارد البشرية جاء بنتيجة مقبولة من حيث البقاء في بيئة العمل الرياضي والمنافسة في نفس البيئة.

وأجرى جود جي وبورانك (Goud G & Puranik, 2018) دراسة هدفت إلى استكشاف آراء أصحاب المصالح المتنوعين حول تطبيق ممارسات إدارة التغيير لتنفيذ سياسة الخصخصة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع العام في مدينة

بنغالور في الهند؛ واشتملت العينة على (٦٩٦) موظف؛ واعتمد الباحثان على المنهج الاستكشافي الوصفي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة، وفقاً لمتغيرات مستوى التعليم والخبرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة، وفقاً لمتغيرات النوع والعمر.

وتناولت دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧) معرفة متطلبات التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة من خلال تحديد: متطلبات التطوير التنظيمي الداخلية (الجانب الإداري- الجانب الهيكلي- الجانب الاستراتيجي) في ضوء إدارة التغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأخصائيين العاملين بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (١١٢٧) أخصائي، واشتملت العينة على عدد (١١٠) أخصائي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة والسجلات والوثائق والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها ما يلي: من معوقات التطوير التنظيمي في ضوء إدارة التغيير هو عدم وجود قواعد عادلة للأنظمة والمكافآت، وعدم ملائمة السياسات الإدارية لأحداث عملية التغيير، ولا يتوفر مناخ تنظيمي ملائم لحل ومواجه المشكلات، وللمساهمة في التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة في ضوء إدارة التغيير يجب الحرص على توافر الكوادر المؤهلة لتنفيذ الخطط والعمل على إحداث التغيير بصورة علمية، وحرص القيادات على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية ووجود تنسيق بين الإدارات المركزية وبعضها البعض.

واستقصت دراسة جود جي وبورانك (Goud G & Puranik, 2016) إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تنفيذ الخصخصة بين أصحاب المصالح؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من (٣) مؤسسات قطاع عام في الهند؛ واشتملت العينة على (٢٠٠) موظف؛ واعتمد الباحثان على منهج البحث الاستكشافي القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير وتنفيذ سياسة الخصخصة، يتقبل أفراد العينة تطبيق ممارسات إدارة التغيير لتنفيذ الخصخصة بدرجة كبيرة.

الإجراءات المنهجية للبحث

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ص ٢٨٧) التغيير

مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بالأنندية الرياضية السعودية واشتملت عينة الدراسة على (٧٠) فرد منهم.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس- عدد سنوات الخبرة - الوظيفة).

١- توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	57	81.4%
٢	انثى	13	18.6%
	المجموع	70	100.0%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (81.4%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (18.6%) من أفراد العينة إناث.

٢- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	24	34.3%
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	36	51.4%
٣	١٠ سنوات فأكثر	10	14.3%
	المجموع	70	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (34.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل بالأندية الرياضية لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (51.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل بالأندية الرياضية لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (14.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل بالأندية الرياضية لفترة ١٠ سنوات فأكثر.

٣- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفة

م	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
١	إداري	35	50.0%
٢	تدريبي	12	17.1%
٣	تنفيذي	23	32.9%
	المجموع	70	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة (50.0%) من أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية، بينما نسبة (17.1%) من أفراد العينة يشغلون وظائف تدريبية، بينما نسبة (32.9%) من أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية.

أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب والدراسات ذات الصلة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٣٧) عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: "واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"

ويتكون من العبارة (١٥) عبارة.

المحور الثاني: "معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" ويتكون من (١٢) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جدا- بدرجة عالية - بدرجة متوسطة- بدرجة ضعيفة- بدرجة ضعيفة جدا).

صدق أداة البحث:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

"واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.833**	١١	.890**	٦	.849**	١
.749**	١٢	.697**	٧	.721**	٢
.733**	١٣	.731**	٨	.814**	٣
.715**	١٤	.818**	٩	.720**	٤
.794**	١٥	.699**	١٠	.875**	٥
المحور الثاني: "معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"					

.774**	٩	.837**	٥	.793**	١
.762**	١٠	.893**	٦	.741**	٢
		.786**	٧	.894**	٣
		.680**	٨	.740**	٤
المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"					
.784**	٩	.851**	٥	.833**	١
.771**	١٠	.883**	٦	.789**	٢
.944**	١١	.807**	٧	.933**	٣
.821**	١٢	.671**	٨	.821**	٤

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" بين (.697**-.890**)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني "معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" بين (.680**-.894**) ، بينما تراوحت في المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" بين (.671**-.944**) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:"
تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:
جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: "واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	.922**
٢	المحور الثاني: "معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	.947**
٣	المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	.956**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.922**-.956**), وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة جدول رقم (٦)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: "واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	15	.981
٢	المحور الثاني: "معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	10	.958
٣	المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"	12	.956
	المجموع	37	.969

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.981-.956) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.969)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبانة ثم ترتيب تلك المحاور تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) واقع ومعوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
٣	المحور الثالث: سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها	4.16	.647	1	عالية
٢	المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها	3.84	.591	2	عالية
١	المحور الأول: واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها	3.02	.959	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.61	.439	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن المحور الثالث: سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة (عالية) وفي المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثالث (4.16) بانحراف معياري بلغ (0.647)؛ يليه في الترتيب المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.591)، بينما جاءت في الترتيب الأخير المحور الأول: واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وانحراف معياري بلغ (0.959).

ويرى الباحث حصول المحور الثالث: سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها على الترتيب الأول قد

يعزي ذلك إلى ضعف وجود برامج إرشادية مستمرة توفرها الأندية الرياضية السعودية للتعلم نحو تطبيق إدارة التغيير بشكل مناسب تحقق الأهداف الإدارية فيما يتعلق بتنمية الكفايات المهنية للإداريين العاملين بالأندية الرياضية.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الشتيحي وفتوح (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن إدارات الأندية الرياضية لا تعقد برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير، ولا يتم ترقية الكوادر الإدارية بالأندية وفقاً للكفاءة والخبرة الإدارية.

بينما جاء في الترتيب الثاني المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة استجابة عالية وقد يرجع السبب في ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى ضعف توفير البيئة الملائمة لقبول التغيير، وغياب النسق الفكري للتغيير الإداري والوظيفي الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة، ومقاومة بعض العاملين لإدارة التغيير بالأندية الرياضية السعودية؛ مما يزيد من معوقات تطبيق إدارة التغيير بالشكل المطلوب في تلك الأندية.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧) التي توصلت لوجود العديد من معوقات التطوير التنظيمي في ضوء إدارة التغيير ومنها عدم وجود قواعد عادلة للأنظمة والمكافآت، وعدم ملائمة السياسات الإدارية لأحداث عملية التغيير، ولا يتوفر مناخ تنظيمي ملائم لحل ومواجهة المشكلات.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث استجابات أفراد العينة جاء المحور الأول: واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة استجابة متوسطة ويرى الباحث أن تلك النتيجة ترجع إلى عدم الوعي الكافي من لدى المسؤولين الرياضيين بكيفية تطبيق إدارة التغيير والاعتماد عليها بشكل مناسب لتحقيق أهداف الإدارة بتطوير وتحسين الأداء الإداري والرياضي بالأندية الرياضية السعودية.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة هزاع ومجد (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الهيئات الإدارية تسعى إلى تحقيق درجة معينة من إدارة التغيير في الموارد البشرية من أجل البقاء والتنافس، وأن السعي التي تقوم به الهيئات الإدارية في أندية بغداد لإدارة التغيير في الموارد البشرية جاء بنتيجة مقبولة من حيث البقاء في بيئة العمل الرياضي والمنافسة في نفس البيئة.

التصور المقترح

انطلاقاً من برنامج التحول الوطني سعت الأندية الرياضية السعودية في تطوير الخدمات المقدمة من قبل تلك الأندية لموظفيها الإداريين والجمهور، حيث تقوم الأندية الرياضية بدور هام وأساسي في تطوير المجتمع السعودي، واستثماراً لموارد تلك الأندية بما يزيد من مواردها الذاتية، وذلك من خلال أهداف واضحة وخطط طموحة وبما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية الرياضية، وبما يتواءم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).

جديرًا بالذكر هنا الإشارة إلى أن هذا التصور قائم في الأساس على شقين: وهما الشق النظري الخاص بوضع التصورات والأفكار، والشق العملي الخاص بوضع التصور الفعلي، كما ينبغي الإشارة إلى أن الفاعلية الخاصة بذلك التصور المقترح تتوقف على ثمة متغيرات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها على سبيل المثال توافر الدافعية والرغبة الحقيقية في تطوير الأسلوب الإدارية واتباع منهجية إدارة التغيير بالأندية الرياضية، وهو الأمر الذي ظهر كغاية ملحة من أجل تطوير أداء ومستويات الأندية الرياضية السعودية وتحقيق برامج رؤية ٢٠٣٠، وفيما يلي عرضاً لأهم مكونات التصور المقترح:

مفهوم التصور المقترح:

عرف زين الدين (٢٠١٣، ص٦) التصور المقترح بأنه "هو إطار فكري عام يتبناه الباحثين في صورة افتراضات أساسية أو فقيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقات الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها من شأنه أن يوجه الباحثين إلى تفضيل نماذج ومناهج وطرائق معينة في البحث تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها وتتفق مع مكوناته".

أهمية التصور المقترح:

تكمُن أهمية التصور المقترح بشكل عام في أنه يقدم تصورا مبتكرا يتفق مع الواقع، ويساعد على تنمية المجال الذي وضع من أجله، كما يكشف عن أشياء ربما لم تكن مستخدمة، ويساعد على توظيفها بما يخدم المجال الذي وضع من أجله التصور المقترح، وترجع أهمية التصور المقترح في هذا البحث إلى ضمان جودة الأداء الإداري والتنظيمي في الأندية الرياضية السعودية.

الهدف العام للتصور المقترح:

يُعد الهدف العام الذي يُرجى تحقيقه من خلال هذا التصور تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية، ويتفرع منه عدد من الأهداف الفرعية من أهمها:

- (١) يعد أداة فعالة في توضيح الإجراءات وقواعد العمل الخاصة بكل مجال من المجالات المكونة له.
- (٢) زيادة القدرة التنافسية للأندية الرياضية السعودية لممارسة إدارة التغيير فيها.

- ٣) جودة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم بالأندية الرياضية السعودية.
٤) الكشف عن طبيعة العوامل والقوى المؤثرة في درجة ممارسة إدارة التغيير بالأندية الرياضية السعودية.

منطلقات بناء التصور المقترح:

- أن أي تصور مقترح لا بد له من الارتكاز على عدد من الأسس التي تساعد في بناءه، ومن بين هذه الأسس التي تم الاعتماد عليها في بناء ذلك التصور المقترح ما يلي:
- تبني القادة الإداريين بالأندية الرياضية أدوراً مغايرة متعددة الأبعاد تمكنهم من سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب.
 - تقويم الأداء الإداري بالأندية الرياضية ككل لتطبيق إدارة التغيير.
 - تمكين إدارات الأندية الرياضية من الأمور المالية وحرية التصرف فيها بما يخدم مصلحة النادي.
 - تحقيق الاستفادة القصوى من استخدام التكنولوجيا في تنظيم وإدارة العمل الإداري داخل النادي.
 - تلبية الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين الإداريين بالأندية الرياضية.
 - التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة التي تركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير في أدوار العمل، ومن ثم طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووسين، بحيث يتحول دور القادة الإداريين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويتحول دور المرووسين من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات بالنادي.
 - إصدار تشريع يوجب على الأندية الرياضية تدريب العاملين فيها، وأن تقدم لهما عوناً مادياً ومعنوياً.
 - أن يتم اعتماد آليات للمتابعة والتوجيه للتأكد من مدى كفاءة وفاعلية أية برامج أو مشاريع لتطوير درجة ممارسة إدارة التغيير بالأندية الرياضية.

متطلبات التصور المقترح:

- هناك بعض المتطلبات اللازمة للتطبيق الناجح والفعال للتصور المقترح من قبل الباحث ويمكن إجمال تلك المتطلبات في النقاط التالية:
- يتطلب التصور المقترح تغييرات جادة في السياسة الإدارية التي تؤكد اللامركزية، وتطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق المرونة المطلوبة لتحقيق الأداء الإداري بالأندية الرياضية.
 - يتطلب التصور المقترح التدقيق في اختيار القادة الذين يعملون بالأندية الرياضية، والتي تستطيع وضع التصور موضع التنفيذ.
 - الابتكار وروح المخاطرة: فالقادة الإداريون يجب أن يتسموا بتنمية روح الابتكار بالأندية الرياضية ووضع حلول جديدة للمعوقات التي تواجه ممارسة إدارة التغيير فيها.
 - الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، وتحقيق روح الفريق بين العاملين بالأندية الرياضية، وتحقيق التكامل والتفاعل بينهما.

وسائل التصور المقترح

توجد بعض الوسائل والأساليب المساعدة والتي سيعتمد عليها الباحث في عرض التصور المقترح الخاص ببحثه، وقد تتمثل هذه الوسائل والأساليب فيما يلي:

✚ نشرة تحضيرية حول إدارة التغيير بالأندية الرياضية.

- ✚ نشرة تثقيفية حول إدارة التغيير بالأندية الرياضية.
- ✚ المناقشة حول إدارة التغيير بالأندية الرياضية.
- ✚ التغذية الراجعة حول إدارة التغيير بالأندية الرياضية.
- ✚ برنامج العرض التقديمي Power Point

تحديات التطبيق المحتملة والحلول الخاصة بها

هناك بعض التحديات التي قد تحول دون تطبيق البرنامج المقترح الحالي والتي قد تتمثل فيما يلي:

- هناك مجموعة معوقات يمكن أن تحد من فاعلية التصور المقترح، ومن تلك المعوقات:
- المركزية المفرطة البيروقراطية الشديدة واللوائح.
- مقاوموا التغيير وأصحاب المصالح الخاصة من داخل الأندية الرياضية وخارجها المستفيدين من أساليب الإدارة التقليدية.
- غياب روح المخاطرة وضعف القدرة على تحمل المسؤولية لدى بعض عناصر القيادة الإدارية المتضمنة في التصور المقترح.
- ضعف القدرات والمهارات لدى القادة بالأندية الرياضية خاصة في مجال التخطيط بجانبه التعليمي والمالي، وكذلك في التعامل مع التكنولوجيا.
- نظرة المجتمع المتشككة إلى دعم الأندية الرياضية، والتي قد تقلل من الدعم المطلوب لها.

وفيما يلي عرضاً لأهم الحلول التي قد تسهم في التغلب على التحديات السابق ذكرها:

١. إسهام إدارات الأندية الرياضية في تكوين رأي عام بضرورة تبني مفهوم إدارة التغيير فيها.
٢. إيجاد الدوافع والمكافآت والحوافز المالية لدى القادة الإداريين بالأندية الرياضية.
٣. التركيز في الجلسات المبدئية على التعريف بأهمية تطبيق هذا التصور المقترح وما يقدمه من اقتراحات وأفكار، وأنه يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري ومستوى النادي بشكل عام.
٤. توضيح أهداف وبرامج رؤية المملكة العربية السعودية لرؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالجانب الرياضي وإدارته.
٥. توفير كافة المتطلبات المادية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق البرنامج المقترح قبل البدء الفعلي في عمليات التطبيق.
٦. مشاركة الإعلام السعودي في إدارة التحول نحو إدارة التغيير بالأندية الرياضية من خلال قنوات البث الإعلامي.

ملخص النتائج:

- جاءت سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة (عالية) في الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة.
- جاءت معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة (عالية) في الترتيب الثاني من وجهة نظر أفراد العينة.
- جاء واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة (متوسطة) في الترتيب الثالث من وجهة نظر أفراد العينة.
- قام الباحث بتصميم تصور مقترح للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية وتناول فيه: أهمية التصور المقترح، والهدف العام بالإضافة للأهداف الفرعية لهذا التصور، وقام بتوضيح منطلقات بناء التصور المقترح ومتطلباته، وفند وسائل التصور المقترح، كما قدأ بعرض تحديات التطبيق المحتملة والحلول الخاصة بها.

توصيات البحث:

- إقامة المزيد من الدورات التدريبية والندوات التثقيفية للعاملين بالأندية الرياضية لتوعيتهم بأهمية تطبيق إدارة التغيير بالأندية الرياضية السعودية.
- ترسيخ مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين.
- تشجيع العاملين بالنادي على صياغة تحقيق الأهداف الإدارية الخاصة بتنمية الإبداع الوظيفي للعاملين.
- التشجيع على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الرياضية وزيادة الأندية الرائدة.
- التنسيق بين القواعد والتعليمات المطبقة في النادي مع متطلبات التطوير والتغيير.
- العمل على توظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالنادي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عبد المولى آدم حماد (٢٠١٩). دور ادارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة: شركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة ٢٠١٨م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- إبراهيم، ليلي عثمان؛ عبد العزيز، دينا حفني؛ حسن، سلوان (٢٠١٧). متطلبات التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضية في ضوء إدارة التغيير، *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، مصر*، ٥٠: ١٥-٢٨.
- أحمد، ضيف (٢٠١٧). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة التغيير: دراسة ميدانية بملبنة ترافل- الجزائر، *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، الجزائر*، ١ (٤): ١١٨-١٤٢.
- آل درعان، على بن محمد سالم (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الفاعلة: تأصيل- مهارات- إجراءات- اتجاهات*، ط٢، دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- بومدين، محمد (٢٠١٢). البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير، *مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر*، ٣ (٤): ٢٠٧-٢٢٦.
- البيلي، خالد حسن (٢٠١٤). خصصة الأندية الرياضية السعودية دراسة تحليلية مقارنة، *مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السودان*، ١٥ (١): ٧٣-٥١.
- الثبتي، يوسف بن عطية (٢٠٢٠). الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مصر*، (٩٠): ١٦٠-٢٠٥.
- الخفاف، إيمان عباس والدليمي، هديل حسين (٢٠١٥). *النجاح التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس الابتدائية*، ط١، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الزويري، حمزة ياسين أحمد (٢٠١٥). إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- زين الدين، محمد مجاهد (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- السوالي، محمد (٢٠١٢). السياسات التربوية الأسس والتدابير، ط، ١، ترجمة مصطفى حسني، دار العربية للعلوم للنشر والتوزيع والطباعة، المغرب.
- الشتيحي، عمرو مصطفى كامل؛ فتوح، أسماء عبد الحكيم (٢٠١٩). دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مصر، (٤٩): ١٩٣-٢٦٣.
- شوكال، عبد الكريم؛ براهيم، سمي (٢٠١١). إدارة التغيير كأداة لتفعيل عملية الخوصصة، بحث مقدم إلى "أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، البلدة، (٢): ٤٣٤-٤٤٦.
- صباحين، رياض (٢٠١٢). إدارة التغيير ترف أم ضرورة، رسالة المكتبة، الأردن، ٤٧ (٤): ١٠٣-١٢٢.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها المختلفة، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العبادي، سوسن محمد (٢٠٢٠). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ١٦ (٤): ٦٨٠-٧١٠.
- عبد الخالق، سامح إبراهيم عوض الله (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير برنامج التربية العملية في ضوء التحديات المعاصرة والمستقبلية، العلوم التربوية، مصر، ٢٣ (٤): ١٧٩-٢٦٠.
- عبد اللطيف، بوصلاح محمد وأبن ناصر، بوجرفة (٢٠١٣). نحو تفعيل دور إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، (٤): ١٣٣-١٥٢.
- عبد اللطيف، كرزابي؛ رقرقي، أمينة (٢٠١٤). إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات أهداف التغيير وعوامل نجاحه أو فشله، بحث مقدم إلى "المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير"، رماح، الأردن: ١-٢٩.
- عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨). البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة ٧ أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا
- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط (١)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، مصر.

- عسالي، بولرباح (٢٠١٩). إدارة التغيير باستخدام التكنولوجيات الحديثة: المؤسسات الجزائرية أنموذجا، *مجلة أنسة للبحوث والدراسات، الجزائر، ١٠ (١): ١٧-٢٧*.
- علة، مراد (٢٠١٧). متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، *مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، ٨ (١٤): ١٥٦-١٧٠*.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٥). *إدارة التغيير*، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان. الغلاييني، إباد حمدي عبد الله (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية لمحافظات غزة وسبل الحد منها، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين*.
- غيلاني، حورية (٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمي على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت SNMCE بتقوت، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر*.
- فتوح، عبد العزيز أحمد (٢٠١٨). *ضريبة العقارات والأندية الرياضية، مجلة المال والتجارة، مصر، (٥٩٥): ٢٦-٢٩*.
- القثامي، أمل بنت مسحل محمد (٢٠١٣). *تأصيل إدارة التغيير، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مصر، (٣): ٣٤١-٣٨٢*.
- لوكاس، آن ف (٢٠٠٦). *قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات*، ط١، ترجمة وليد شحادة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- ماجي، قمر محمد بخيت (٢٠١٢). *التغيير الإداري المعوقات والحلول، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ١٥ (٢٤): ١٨٩-٢١٦*.
- هزاع، عبد الله؛ محمد، محمد قصي (٢٠١٨). *دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، مجلة كلية التربية الرياضية، العراق، ٣٠ (٢): ٦٧-٨٢*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Binjwaied, M.; Richards, I., & O'Keeffe, L. A. (2015). The Factors Influencing Fans' Attendance at Football Matches in the Kingdom of Saudi Arabia. *Athens Journal of Sports*, 2(2), 111-121.

Bordia, Prashant; Restubog, Simon Lloyd D.; Jimmieson, Nerina L. & Irmer, Bernd E. (2011). Haunted by the Past: Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover, *Group & Organization Management*, 36(2): 191-222.

Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229.

<http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2011.632379>

Esmaeeli, A., Sedaghati, S., & Hadavi, F. Economic strategies for privatization of Iran's football clubs from the perspective of managers and professors of physical education universities of Tehran (public and private universities).

Goud G, V., & Puranik, V. (2018). A Study on Exploring the Diversified Stakeholder's Response in Adopting Change Management Practices to Implement Privatization Policy. *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 41(1&2), 23-38.

Goud G, V., & Puranik, V. S. (2016). A Multidimensional Subjective Scale Development for Exploring the Application of Change Management Practices to Implement Privatization Policy. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 7(6), 27-39.

Marut, J. J., Anigbogu, N. A., & Daniel, M. M. (2020). Theoretical and Conceptual Framework for Integrated Approach to Utilisation of Alternative Building Materials in the Nigerian Construction Industry. *Global Scientific Journals*, 8(12), 2097-2114.

Obidallah, W. (2013). *Business Process and Service Change Management in Service Oriented Virtual Organization* (Unpublished Master thesis). University of Ottawa.

Pana, L. (2013). Social Efficacy by Responsible Change Management. *System Practice and Action Research*, 26(6), 579-588.

Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2017). A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 74-91.

Tamilarasu, V. (2012). Change Management. *International Journal of Management Prudence*, 3(2), 26-31.