

دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد

أ.د. عبدالله هزاع م. محمد قصي محمد

١٤٣٩ هـ

٢٠١٨

مستخلص البحث باللغة العربية.

من خلال خبرة الباحثين بين والعمل الميداني للباحثين والمتابعة لكل ما هو جديد وما يخص الاندية العراقية، برزت لهم مشكلة البحث في تحدي للإجابة على الأسئلة الآتية: هل سنتكيف مع التغيير ونضع استراتيجيات للعمل على اتخاذ القرار الصحيح لهذا التغيير؟ وهل سنخطط وندير هذا التغيير؟ ولغرض اتمام اجراءات البحث ولعدم وجود مقياس مباشر يقيس إدارة التغيير في الموارد البشرية فقد شرع الباحثين ببناء استبيان للتعرف على واقع (إدارة التغيير في الموارد البشرية)، هدف البحث الى التعرف على واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد من وجهة نظر اللاعبين، وانتهج الباحثين المنهج الوصفي لملائمته مشكلة البحث، وتكون مجتمع البحث من الرياضيين الذين ينتمون الى الأندية الرياضية المؤسساتية في مدينة بغداد، البالغ عددها (٢٢) نادياً، وقد تم اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها (٣٥٧) رياضياً، وبعد تطبيق الاستبانة على عينة البحث اظهرت النتائج ايجابية التعامل مع إدارة التغيير في الموارد البشرية وقد اوصى الباحثين بضرورة الأخذ بموضوع إدارة التغيير في الموارد البشرية بعين الاعتبار لتغيير واقع مستوى الفرق الرياضية وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير/ الموارد البشرية.

Abstract.

**The Study of Change Management Reality in Administrative Bureaus'
Human resources for Some Baghdad Sports Clubs**

The problem of the research lies in answering the following questions: will we adapt to change and make a workable strategy for decision making? The researcher designed a questioner to identify the reality of change management in human resources. The research aimed at identifying the change management reality in the administrative bureaus of sport clubs from the player's point of view. The researcher used the deceptive method. The subjects were (22) sport clubs (357) athletes were selected to fill in the questioner. The results showed the positive reality of change management in human resources. The researchers recommended paying attention to change management in human resources to change the reality of sport teams level and development.

Keywords: change management, Human Resources.

١ - المبحث الأول: التعريف بالبحث.

١-١ مقدمة البحث وأهميته:

تسعى اية مؤسسة اذا ارادت ان تحقق اهدافها الى توفير عدد من الموارد، ومن اهم تلك الموارد العنصر البشري، وكلما كانت المؤسسة متخصصة فان اهداف هذه المؤسسة ستلعب دوراً في تحديد طبيعة الموارد البشرية التي سيتم استخدامها والحفاظ عليها.

إن التطور السريع والمتلاحق في كل مجالات الحياة، جعل كل الظواهر البشرية تتغير باستمرار، لاسيما الظاهرة البشرية المهمة وهي الرياضة، اذ ان جميع من يتابع البطولات العالمية والاولمبية يجد ان مستويات الأداء للرياضيين تتغير وتتطور بصورة تصاعديّة وما هذا التغير سوى صورة نهائية لتطوّر مختلف العلوم التي تقف خلف هذا التغير ومنها فلسفة التغيير وإدارة هذا التغيير بما يضمن التفوق في المجال الرياضي.

ومما تقدم يتضح لنا بأن الثقل الأكبر يقع على قيادات المؤسسات الرياضية في أن تأخذ القرارات التي تؤدي إلى التقدم عن طريق التخطيط السليم للتغيير الايجابي. وأن تتحول هذه المؤسسات الرياضية من حالتها الراهنة إلى حالة الحركة المثمرة لتكون بمستوى أفضل كفاءة وإنتاجية خصوصاً وإنها مسؤولة عن تطوير مستوى الرياضة، ان من اهم الادوار التي يجب ان تلعبها الاندية الرياضية هي اعداد وتأهيل الموارد البشرية التي تسهم في ديمومة وتطور الحركة الرياضية في الاندية وبالتالي تطورها على مستوى الدولة ككل.

ولما كانت الموارد البشرية تمثل حجر الزاوية في هذا الدور. لذا ركز الباحثين اهتمامها على دراسة إدارة التغيير في الموارد البشرية ومن هنا تأتي اهمية البحث في النقاط الآتية:

١. تبرز أهمية البحث من احدى متغيرات البحث وهي الهيآت الإدارية للأندية الرياضية لما لهم من تأثير في مستوى الرياضة العراقية، لاسيما في ظل ظروف البلد المتصفة بالتغيرات المتسارعة والتي تتطلب مقدرة عالية في مواجهتها وادارتها.

٢. يسلط الضوء على دور الهيئة الإدارية للنادي الرياضي والتي من مهامها رفع مستوى الموارد البشرية العاملة في الفرق الرياضية وبالتالي رفع مستوى الرياضة، وهذه المسؤولية تضع على عاتق الهيئة الإدارية كيفية إدارة التغيير في الموارد البشرية والعمل في بيئة مستمرة التغيير.

٣. هذه الدراسة سوف تعطي صورة واقعية عن إدارة التغيير في الموارد البشرية للأندية الرياضية في بغداد.

٢-١ مشكلة البحث:

ينتطلع الجميع الى المستقبل ونحن بحاجة الى قادة تتقن كيفية التعامل مع المستقبل، فالتحدي الجديد هو ليس إدارة المؤسسة أو النادي الرياضي لكن التحدي هو كيفية إدارته بفاعلية تتناسب مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلباتها في الأندية الرياضية وفق عنصر المبادرة والتأقلم وليس وفق ديمومة سير العمل.

ومن خلال المعايشة الميدانية للباحثان، برزت لهما مشكلة البحث وهي بيئة العمل الرياضي ذات المتطلبات السريعة والمتغيرة وتطور التكنولوجيا السريع يحتاج هذا التغيير والتطور الى موارد بشرية مؤهلة للعمل على الاستفادة من الفرص التي تأتي مع التغيير والحد من سلبيات هذا التغيير فضلاً عن مهارات تتيح للموارد البشرية العمل على متطلبات كل مرحلة وهذا الوضع يتطلب من الهيئات الادارية قدرات معينة تساعد على ادارة كل التحديات التي تأتي مع كل تغيير وتطور، والسؤال المهم هو (هل سندير التغيير أم إن الفكر الإداري التقليدي سيبقى هو السائد).

٣-١ هدف البحث:

- التعرف على واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد.

٤-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري: رياضيو بعض الرياضات في أندية بغداد.

٢-٤-١ المجال المكاني: أندية بغداد ومراكز تدريب الفرق والرياضيين.

٣-٤-١ المجال الزمني: للفترة من ٢٠١٧/٤/١ ولغاية ٢٠١٨/٢/٢٩

٥-١ التعريف بالمصطلحات:

- إدارة التغيير: "أن نحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (١: ٣٣٩).

٢- المبحث الثاني: الدراسات النظرية.

١-٢ إدارة التغيير:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، ولا شيء في الحياة خارج نطاق التغيير، فهو عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، التغيير ظاهرة يخضع لها الكون، وجوانب الحياة المختلفة. وقدماً، قال الفيلسوف اليوناني هيرقليدس (Heraclites): "التغيير قانون الوجود، والاستقرار موتٌ وعَدَمٌ" (٢: ٣٣). ان من اهم التعاريف عن إدارة التغيير هي ما يذكره رعد حسن الصرن بأن إدارة التغيير هي "أن نحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالياً لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (١: ٣٣٩)، أما سيد سالم عرفة فيرى بأنها "مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل أو ادارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم كما ان الهدف منه مواكبة التغيير والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة" (٣: ١٥)، ويعرفها روبنسون Robinson نقلاً عن سيد سالم عرفة "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية" (٣: ١٦) وعرفها باتون وكالمن (Paton & Mccalman) بأنها "الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الاعمال" (٤: ٣٢) وقد اعتبرها بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

وهناك عدد من الأهداف العامة للتغيير: (٥: ص ٥٤٤)

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
٢. جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.
٣. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
٤. تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

وفي نفس السياق يرى رعد حسن الصرن (١: ص ٣٣) أن إدارة التغيير تستخدم أحد أسلوبين:

أ. الأسلوب التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته ويتخذ شكل ردة فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

ب. الأسلوب الحديث "أسلوب التنبؤ": ويتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته وتلجأ الإدارة فيه إلى اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حين يحدث.

ومما سبق يتضح أن نهوض المنظمات ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح. حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المنظمات، وضرورة حتمية في ظل سيادة عدم الاستقرار.

٣- المبحث الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

١-٣ منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية الذي يسعى إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة، ومن ثم وصفها وكشف جوانبها، والتحليل والتفسير والمقارنة والتقويم وصولاً إلى تعميمات ذات معنى تزداد بها المعلومات عن الظاهرة المبحوثة، وبذلك يزداد التبصر بها.

٢-٣ مجتمع البحث وعينته:

١-٢-٣ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من الرياضيين المنتمون الى الأندية الرياضية في مدينة بغداد، البالغ عددها (٤٦) نادياً، وقد قام الباحثين بمراجعة وزارة الشباب والرياضة قسم التدريب البدني وتم تزويدنا بقائمة تضم جميع الاندية المعتمدة في وزارة الشباب والرياضة في مدينة بغداد (٢٠١٦).

٢-٢-٣ عينة البحث:

تم اختيار (٢٤) نادياً، وتم اختيار العينة من هذه الأندية الرياضية بالطريقة العمدية للأسباب الآتية:

- أن تمثل عينة البحث أنواعاً مختلفة من الرياضات (جماعية وفردية) وقد أمكن تحديدها في الرياضات الجماعية (كرة السلة والكرة الطائرة وكرة القدم وكرة اليد)، وفي الرياضات الفردية (الملاكمة والمصارعة ورفع الأثقال والحدود).
- ان تكون الفرق مستمرة بالتدريب ولديها التزام مالي خلال موسم المنافسات.
- ان تكون الفرق حقيقية ومسجلة في نشاطات الاتحادات وليست لأغراض انتخابية لتكوين الهيئة العامة للأندية.
- وقد شملت عينة البحث (٣٥٧) رياضياً وفق المواصفات أعلاه وكما مبين في الجدول (1).

• وقد شملت عينة التجربة الاستطلاعية الأولى (٢٩) رياضياً وفق المواصفات أعلاه.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث وتوزيعها وفقاً للأندية ونوع النشاط

عينة التطبيق	عينة التجربة الاستطلاعية	الأندية	ت	الفعالية	ت	عينة التطبيق	عينة التجربة الاستطلاعية	الأندية	ت	الفعالية	ت
18	2	الشرطة	1	الكرة الطائرة	5	22	2	أمانة بغداد	1	رفع الثقال	1
		القوة الجوية	2					الجيش	2		
		الصناعة	3					الشرطة	3		
32	3	الشرطة	1	كرة اليد	6	31	3	الشرطة	1	جودو	2
		الكرخ	2					الجيش	2		
			4					الكرخ	3		
38	3	الشرطة	1	كرة السلة	7	48	3			ملاكمة	3
		الكهرباء	2								
		النفط	3								
		الكرخ	4			8	3	الخطوط	1	مصارعة (رومانية، حرة)	4
		الخطوط	5					الاتصالات	4		
112	8	النفط	1	كرة القدم	8			الشرطة	5		
		الكرخ	2			العدالة	6				
		الطلبة	3								
		الحدود	4								
		الزوراء	5								
		أمانة بغداد	6								
		الكهرباء	8			56	5	شرطة	1	مصارعة (رومانية، حرة)	4
		الصناعات الكهربائية	9					الجيش	2		
		القوة الجوية	10					الحدود	3		
264			11					أمانة بغداد	4		
						357	29			المجموع	

٣-٣ أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات:

١. المقابلات الشخصية.
٢. الزيارات الميدانية.
٣. الاستبانة.
٤. الملاحظة.
٥. المصادر العربية والاجنبية.
٦. الشبكة الدولية (الانترنت).
٧. جهاز حاسبة نوع HP.
٨. فريق العمل المساعد.**.
٩. ساعة توقيت.

٤-٣ إجراءات البحث:

لغرض تحقيق أهداف هذا البحث فإن ذلك يتطلب اداة لقياس إدارة التغيير في الموارد البشرية ولعدم توافر أداة للقياس عمل الباحثين الى اعداد استبانة ولإعداد الاستبانة هناك خطوات لتحقيق البناء وكالاتي (٦: ١١٣):

- تحديد الهدف أو الاهداف الرئيسية من الاستبانة.
- تحديد محاور الاستبانة.
- أعداد الصيغة الأولية لل فقرات.
- صلاحية الفقرات.
- مفتاح التصحيح.

يذكر أصحاب الاختصاص في مجال التقويم والقياس "أن عملية البناء لأي استبانة أو مقياس يجب ان تبدأ بتحديد مفهوم المتغير المطلوب دراسته" (٦: ١١٤). وهذا ما قام به الباحثين إذ تم تحديد التعريف النظري لمفهوم (إدارة التغيير)، والذي ينص على انه مصطلح إداري يقصد به دراسة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الرياضي، ومحاولة التخطيط لهذه المتغيرات والسيطرة عليها، فضلاً عن وضع استراتيجيات لتغيير البيئة الرياضية بما يتلائم وطموح الافراد والجماعات المعنية بذلك التغيير، لذا فإن فكرة الباحثين وأهميتها تتوافق مع مفهوم الدراسة وفكرتها، ولغرض قياس واقع "إدارة التغيير" للهيئات الإدارية لأندية بغداد من وجهة نظر الرياضيين، تم بناء استبانة للتعرف على هذا الواقع، والاستبانة ركن من الأركان الأساسية في البحوث الوصفية، وتعرف الاستبانة على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يقوم المُجيب

** - أ.م.د. عبد الجليل جبار /تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.

- رافع خليل اسماعيل/ طالب دكتوراه/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.

- عبد الامير عبود/ طالب دكتوراه/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.

بالإجابة عنها، وهي الأداة الأكثر استخداماً في الحصول على المعلومات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم" (٧: ١٣٥)، وتم الاستناد إلى مجموعة من الإجراءات لبناء الاستبانة، وهي:

١. قام الباحثين بالاطلاع على العديد مما كتب عن موضوع إدارة التغيير في المصادر العربية والأجنبية في علم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والدراسات والبحوث المتعلقة بدراسة مصطلح إدارة التغيير.
٢. تم وضع عدد من الفقرات تغطي مجال مجالات إدارة التغيير في الموارد البشرية، بلغ عددها (٢٠)، وبعد عرض الفقرات على السادة الخبراء، تم تعديل الاستمارة والاختذ بمقترحاتهم حيث لم تستبعد اي فقرة من فقرات الاستبانة وذلك لحصول جميع الفقرات على موافقة الخبراء ملحق (١) بما نسبته (٨٥%) فما فوق، وتم اضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل الخبراء ليصبح عدد الفقرات (٢٥) فقرة ملحق (٢)، واعتمد الباحثين طريقة ليكرت (Likert) في بناء استبانة إدارة التغيير وذلك للأسباب التالية (٨: ٥٢):

- أ. سهولة البناء والتصحيح.
- ب. تسمح بأكثر تباين بين الأفراد.
- ت. تسمح للمستجيب بأن يؤشر درجة مشاعره وشدتها.
- ث. توفر مقياساً أكثر تجانساً.
- ج. تجمع عدد كبير من الفقرات ذات الصلة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها.
- ح. تقدم عبارات يستجيب لها المفحوص جميعاً بدرجة موافقته من عدمها بدلاً من تحديد العبارات التي يوافق عليها فقط من طائفة من العبارات كما في مقياس ثرستون.

واستناداً إلى ذلك تم استخدام ميزان خماسي للتعبير عن مدى الاتفاق مع كل فقرة، وهي (وافق بدرجة كبيرة جداً/ اوافق بدرجة كبيرة/ موافق إلى حد ما/ لا اوافق/ لا اوافق ابداً).

٣-٥ التجربة الاستطلاعية:

بعد الاجراءات التي تم ذكرها قام الباحثين بإجراء تجربة استطلاعية على (٢٩) تسع وعشرون رياضياً من (٨) ثمان رياضات، والهدف منها التحقق من وضوح معاني الفقرات وفهمها ووضوح التعليمات وكفاية فريق العمل المساعد والوقت المستغرق للإجابة وكذلك التأكد من عدم وجود اية صعوبات او معوقات والعمل على تلافيتها في حال وجودها وتم اجراؤها للمدة من ٢٥/٣/٢٠١٧ ولغاية ١٢/٤/٢٠١٧.

- ٨- وقد تبين وضوح التعليمات والفقرات وعدم وجود اي معوقات وأن الوقت المستغرق للإجابة تراوح بين (٨-١٦) دقيقة، كما تبين كفاية فريق العمل المساعد. وبهذا اصبح الاستبانة بفقراتها (٢٥) معدة للتطبيق.

٦-٣ التطبيق الرئيس لبناء المقياس:

قام الباحثين بمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق الاستبانة على افراد عينة التطبيق المكونة من (٣٥٧) رياضياً من الرياضات الثمانية المختارة للمدة من (٢٠١٧/٥/٥) ولغاية (٢٠١٧/١٢/٢٨)، إذ تم ترتيب الفقرات بصورة متسلسلة لاستخراج صدق الفقرات وثباتها احصائياً.

٧-٣ التحليل الاحصائي للفقرات:

ويقصد بها استخراج الصدق والثبات للفقرات وهي من اهم الاجراءات التي يجب القيام بها في عملية اعداد الاستبانة ومن اجل ذلك قام الباحثين بالإجراءات الآتية:

١-٧-٣ صدق الاستبانة:

يعتبر من أهم المعايير الإحصائية الأساسية، كما يعد من أهم الخصائص في بناء الاختبارات والمقاييس، والصدق هو "جودة الاختبار كأداة لقياس ما وضع أصلاً لقياسه" (٩: ٦١). لذا لجأ الباحثين إلى التحقق من صدق الاستبانة بنوعين من أنواع الصدق هما صدق المحتوى وصدق البناء.

أولاً: صدق المحتوى:

استخدم الباحثين مؤشرين لصدق المحتوى وهما:

• الصدق الظاهري:

يلعب الصدق الظاهري دوراً واضحاً في زيادة تعاون المفحوص وجذب تركيزه وانتباهه للإجابة المطلوبة منه، ويقصد بالصدق الظاهري "ان يبدو الاختبار مقبول لدى المفحوصين بما ندعي انه يقيسه، ويتضح من هذا النوع من الصدق المبدئي للاختبار اي بالنظر الى الفقرات لمعرفة ماذا يبدو انه يقيس ثم مطابقة ذلك بالوظيفة المراد قياسها فإذا اقترب الاثنان كان الاختبار صادقاً صدقاً سطحياً (ظاهرياً)" (١٠: ١٣١) وقد تم تحقيق الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات علم الادارة وعلم النفس والقياس والتقويم والاختبارات وعددهم (١٤) الملحق (١).

• الصدق المنطقي:

يؤكد (احمد سليمان) ان الصدق المنطقي "هو التعريف بالظاهرة او المفهوم المطلوب دراسته حيث يراها الباحثين (مصطلح إداري يقصد به دراسة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الرياضي ومحاولة التخطيط لهذه المتغيرات والسيطرة عليها، فضلاً عن وضع استراتيجيات لتغيير تلك البيئة بما يتلائم وطموح الافراد والجماعات في المؤسسات الرياضية المعنية بذلك التغيير) وحدد الباحثين المجال الخاص ببحثهما ووضع له مفهوم واضح بعد ان عرضه على الخبراء ملحق (١)، (مجال التغيير في الموارد البشرية: وهي عملية تغيير في قيم الافراد وتوجهاتهم ومعاييرهم وسلوكياتهم ومعتقداتهم، وتتأثر هذه العملية بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية

التغيير) وتغطية المجال بالعبارات التي تمثلها بصورة صادقة ملحق (٢) " (١١ : ١٥٧)، وقد حقق الباحثين الصدق المنطقي للإستبانة بهذه الخطوات.

٣-٧-٢ ثبات الاستبانة:

يُعد الثبات من المؤشرات الضرورية للمقياس ويمثل الثبات "مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها" (١٢ : ٩٣)، وهناك طرائق عدة لحساب الثبات، وللتحقق من اتصاف المقياس بالثبات فقد تم الآتي:

• معامل الفا كرونباخ:

يهتم معامل الفا للعالم كرونباخ بمدى انسجام الفقرات وتماسكها الداخلي في التعرف على إجابات عينة البحث، ويذكر المختصون إن اسلوب وطريقة الفا كرونباخ يعتمدان على اتساق اداء الفرد من فقرة الى اخرى ويشيران الى مدى قوة الارتباطات بين فقرات المقياس وانه يزودنا بتقدير جيد للثبات. وعند تطبيق هذا المعامل على عينة التطبيق البالغة (٣٥٧) لاعب تبين ان معامل الثبات هو (٠.923) وهي قيمة عالية للثبات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعند حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية كانت بقيمة (٠.736) ولكون هذا الارتباط يشير الى نصف العدد من الفقرات لذلك عمد الباحثين لإيجاد معامل الارتباط الكلي عن طريق استخدام معادلة التصحيح او ما تسمى معادلة التنبؤ لسبيرمان / براون اذ اصبح الارتباط الكلي او معامل التصحيح بقيمة (٠.722).

٣-٧-٣ موضوعية الاستبانة:

موضوعية الاختبار تعني عدم تأثر الاختبار بتغيير المحكمين، أو إن الاختبار يعطي النتائج نفسها مهما كان القائم بالتحكيم. وتعني عدم اختلاف المقدرين في الحكم على شيء ما أو على موضوع معين) (١٣ : ٦٤)، وعند توزيع الاستبانة على الخبراء لاستخراج الصدق لم يكن هناك أي اشكال أو سوء فهم لفقرات الاستبانة فقد كانت الإجابات واضحة ومفهومة مما يدل على موضوعيتها، لان الموضوعية " هي علامة اكيدة بين آراء أكثر من مقوم على نتائج الاختبار أو الاستبانة" (١٤ : ٦٧).

٤- المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

بناءً على بيانات الدراسة يعرض الباحثين النتائج التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبانة بعد تفرغها وإجراء المعالجات الإحصائية لها، ومن ثم مناقشتها، ولحساب معنوية الاستمارة تم ايجاد الوسط الحسابي الفرضي للاستمارة عن طريق حساب ادنى درجة للاستمارة وتطبيق القانون (١٥: ١٧٨):

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع البدائل} / \text{اعلى درجة للبدائل}) \times \text{ادنى درجة للاستمارة}$$

$$36 = 20 \times (5 / (5+4+3+2+1))$$

٤-١ عرض النتائج المتعلقة بالهدف والذي ينص (التعرف على واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية) وللإجابة على هذا الهدف فقد قام الباحثين بعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ادارة التغيير في الموارد البشرية الكلي لعينة التطبيق:

الجدول (٢)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة والمعنوية الحقيقية ونوع الفرق لادارة التغيير في الموارد البشرية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	المعنوية الحقيقية	نوع الفرق
إدارة التغيير في الموارد البشرية	٣٩.٤٩٨	36	10.309	6.412	0.010	معنوي

معنوي $\geq (0.05)$ عند درجة حرية (356) في عينة التطبيق.

يتبين من الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج قيمة t والمعنوية الحقيقية لواقع إدارة التغيير في الموارد البشرية في عينة التطبيق، ويظهر في الجدول ان قيمة t لمستوى الرضا الوظيفي في المحور الاول بلغت (٦.٤١٢) والمعنوية الحقيقية (٠.٠٠٠٠)، وبلغ مقدار الوسط الحسابي (٣٩.٤٩٨) ووسط فرضي (٣٦) بانحراف معياري (١٠.٣٠٩).

٤-٢ مناقشة نتائج واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية عينة التطبيق:

نستنتج من الجدول اعلاه ان مستوى إدارة التغيير في الموارد البشرية العام هو مستوى مقبول وان التعامل مع البيئة المحيطة والتي تتصف بالتغير الدائم هو تعامل ايجابي وهذا ان دل على شيء فهو يدل على ان الهيات الإدارية لأندية بغداد تحاول ان تطور مستوى الرياضة والاندية التي تديرها، وهذا احد اهم اسباب تأسيس الاندية الرياضية، وعندما اطلع الباحثين على اغلب ادبيات موضوع إدارة التغيير، وجد ان كل الادبيات تفترض بأن كل مؤسسة ومنها المؤسسات والاندية الرياضية لا تستطيع الاستمرار ما لم يكن لديها درجة معينة من إدارة التغيير حيث ان المؤسسات والاندية الرياضية والتي لا تستطيع التعامل مع متغيرات العصر والحركة والتغير السريع لبيئة العمل سوف تكون نتيجتها

الاضمحلال والتلاشي، وهذا ما ذكره ناصر جرادات واخرون "على مدرء المؤسسات وإداريها التكيف والتأقلم مع التحديات التي تتمثل بالتغير المستمر في بيئة العمل لكي يحافظو على استمرارية المؤسسات وضمان نجاحها في البقاء والتنافس" (٤: ٦٦)، وبالرغم من النتيجة المقبولة التي خرج بها البحث لكن تبقى الاندية بحاجة الى الاستعانة برأي الخبراء واللجان الفنية لكي تستطيع الاندية مواكبة المستوى المحلي على اقل تقدير والبقاء والمنافسة مع الاندية القارية والدولية.

٥- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

١-٥ الاستنتاجات:

من خلال مناقشة النتائج استنتج الباحثين الاتي:

- ان الهيات الادارية تسعى الى تحقيق درجة معينة من إدارة التغيير في الموارد البشرية من اجل البقاء والتنافس.
- ان السعي التي تقوم به الهيات الادارية في اندية بغداد لإدارة التغيير في الموارد البشرية جاء بنتيجة مقبولة من حيث البقاء في بيئة العمل الرياضي والمنافسة في نفس البيئة.

٢-٥ التوصيات:

يوصي الباحثان بما يأتي:

- العمل على تطبيق إدارة التغيير في الموارد البشرية في اندية بغداد.
- تشكيل لجان فنية متخصصة في إدارة التغيير للموارد البشرية لرفع كفاءة الاندية في مواجهة متطلبات العصر الحالي.
- الاعتماد والجدية في التوجه الى ذوي الاختصاص من الاكاديميين والفنيين لزيادة كفاءة الاندية ورفع المستوى الإداري للأندية الرياضية.
- وضع معايير فنية مستندة الى رأي اصحاب الاختصاص حول مستوى اداء الرياضيين وفرقهم في المباريات والتركيز على مستوى الاداء دون النتيجة وترسيخ بذل الجهود من اجل رفع مستوى الاداء ومكافئة الفرق والرياضيين عليه، ومن الخطوات المهمة في هذا الطريق تكوين لجنة فنية متخصصة لتحليل مستوى الفرق بعيدا عن المحسوية والعلاقات.
- وضع جدول سنوي لاشراك جميع مدربي فرق النادي في دورات تطويرية على المستوى المحلي (دورات تقيمتها الاتحادات، وزارة الشباب والرياضة، كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة)، والتحقق من مستوى تلك الدورات واستمراريتها.
- اشراك فرق النادي في مباريات مع فرق (عربية، اجنبية) بما لا يقل عن مباراتان سنويا.

- وضع فقرة خاصة في عقد كل (مدرب، لاعب، اداري، فريق طبي، استشاري نفسي، الخ) لتحديد نسبة معينة من مبلغ العقد تصرف على تطويرهم، من خلال ادخالهم في دورات تطويرية، فضلاً عن تحديد نسبة معينة من ميزانية النادي لتطوير المذكورين اعلاه وزجهم في معسكرات ودورات تدريبية.

المصادر.

١. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٢.
٢. دلال ملحق استيتية: التغيير الاجتماعي والثقافي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
٣. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، عمان، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٤. ناصر جرادات، احمد العاني، احمد عريقات: ادارة التغيير والتطوير، ط١، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٥. الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون: إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، تعريب: سرور على إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
٦. محسن لطفي احمد؛ قياس الشخصية، (القاهرة، المصرية الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠٦).
٧. يوسف العززي وآخرون: مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، ط ١، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر، ١٩٩٩.
٨. كامل عبود حسين، بناء وتقنين مقياس الاغتراب لدى بعض رياضيين الألعاب الفردية والفرقية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، لجنة الدراسات العليا، ٢٠٠٨.
٩. غسان محمد عبد السادة، بناء مقياس للتنمية الإدارية في الاتحادات الرياضية المركزية، جامعة بغداد- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، رسالة ماجستير.
١٠. محمد صالح الامام: القياس في التربية الخاصة، ط١، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
١١. احمد سليمان عودة: القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ١، عمان، المطبعة الوطنية للنشر، ١٩٨٥.
١٢. صلاح وهاب شاكر: بناء مقياس لمستوى الأداء الإداري والفني لأندية الدرجة الأولى والممتازة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.
١٣. مصطفى حسين باهي: المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق (الثبات - الصدق - الموضوعية)، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.
١٤. صبا قيس غضبان، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في العراق على وفق معايير الجودة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢٠١٢.
١٥. محفوظ جودة: التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط ١١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د. علي حسون فندي	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد
٢	أ.م.د. انتصار عباس الدليمي	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
٣	أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد	موارد بشرية	معاون عميد كلية الإدارة والاقتصاد
٤	أ.م.د. هديل كامل سعيد	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد
٥	أ.م.د. اياد طاهر محمد	إدارة مالية	رئيس قسم كلية الإدارة والاقتصاد
٦	م.د. يعرب عدنان حسين	إدارة استراتيجية	رئيس شعبة التعليم المستمر كلية الإدارة والاقتصاد
٧	أ.د. مظفر جواد الطائي	القياس والتقويم النفسي	مدير مركز البحوث التربوية والنفسية
٨	أ.م.د. معز البقلوطي	الإدارة الرياضية	جامعة منيسوتا الاميركية مؤسس الجمعية التونسية للإدارة الرياضية
٩	أ.م.د. احسان عليوي ناصر	قياس وتقويم	جامعة بغداد/ كلية التربية /ابن الهيثم - رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية
١٠	أ.د. عبد الجبار محمود فتاح	إدارة مالية	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد عميد الكلية.
١١	أ.د. اسماعيل محمد رضا	طرائق تدريس	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٢	ايمان حسين	الاختبارات والقياس	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٣	أ.د. عباس علي عذاب	الاختبارات والقياس	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٤	م.د. ثامر حماد	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملحق (٢)

عزيزي اللاعب المحترم

الموضوع/ استبيان

تحية طيبة.....

يضع الباحثين أمامكم الاستبيان المرفق الخاص بإدارة التغيير لناديكم، وبالنظر الى ما هو معروف عنكم من حرص على تطور المستوى الرياضي لناديكم.

يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وكلنا أمل ان تكون اجابتك هي تعبير صادق عن كل فقرة وذلك لما تشعر به حقيقياً في ناديكم وإن اجابتك ستسهم بالارتقاء بعمل ناديكم وذلك بوضع علامة (✓) أمام الفقرة وتحت الاختيار الذي ترى انه ينطبق على واقع النادي. علماً ان هذا الاستبيان لن يطلع عليه أحد سوى الباحثين وانه يختص بالبحث العلمي فقط.

• إدارة التغيير في الموارد البشرية: التحرك من الوضع الحالي الذي يكون عليه مستوى مهارات الموارد البشرية الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية

ملاحظة: لا حاجة لذكر الاسم أو الفريق أو التوقيع.

ت	الفقرات	أوافق درجة كبيرة جداً	أوافق درجة كبيرة	أوافق درجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١.	تحدد الهيئة الإدارية للنادي الموارد البشرية الخاصة والمؤهلة للمجالات كافة					
٢.	تشرك الهيئة الإدارية للنادي مدربينا بدورات تدريبية داخل العراق					
٣.	لا يشرك مدربينا بدورات تدريبية خارج العراق					
٤.	يهتم نادينا بتطوير قدرات إداريي فريقنا					
٥.	تكافئ الهيئة الإدارية للنادي لاعبي فريقنا عند الاداء الجيد بغض النظر عن نتيجة المباراة					
٦.	تقوم الهيئة الإدارية للنادي بأشراك اداريي فريقنا بدورات خاصة بالعمل الاداري					
٧.	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير المدربين					
٨.	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير اللاعبين					
٩.	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير الإداريين					
١٠.	تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير المعالجين					

					١١. أشعر بوجود تطور مستمر في عمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي
					١٢. التغيير في مستوى فريقنا دون مستوى الطموح
					١٣. يفتقد نادينا الى سياسة أستقطاب المواهب الرياضية
					١٤. تستفيد الهيئة الإدارية للنادي من الخبرات الأجنبية في مجال التدريب
					١٥. تستفيد الهيئة الإدارية للنادي من الخبرات الأجنبية في مجال الإدارة
					١٦. في الغالب لا تلتزم الهيئة الإدارية للنادي ببند العقد المالي مع اللاعبين بالوقت المحدد
					١٧. في الغالب لا تلتزم الهيئة الإدارية للنادي ببند العقد المالي مع مدربينا بالوقت المحدد
					١٨. يحتاج تطور النادي الى تغيير بعض العاملين
					١٩. تفتقد الهيئة الإدارية للنادي الى الافراد القادرين على التغيير
					٢٠. تلتزم الهيئة الإدارية للنادي بوعودها لنا
					٢١. نلاقى التقدير المطلوب من الهيئة الإدارية للنادي
					٢٢. لا تهتم الهيئة الإدارية للنادي بالفريق الطبي لفريقنا
					٢٣. يفتقد فريقنا الى الاختصاصي النفسي
					٢٤. يتم اختيار اللاعبين وفق الحاجة الضرورية للفريق
					٢٥. يتم اختيار اللاعبين على وفق معايير الجودة العالمية للالعاب