

## واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين

أ.د. عبدالله هزاع      م. محمد قصي محمد

### مستخلص البحث باللغة العربية.

من خلال المعاشية الميدانية للباحثين والمتابعة لكل ما هو جديد وما يخص الاندية العراقية، برزت له مشكلة البحث في تحدي الإجابة على الأسئلة الآتية: هل سنكتيف مع التغيير ونعمل على اتخاذ القرار الصحيح لهذا التغيير؟ وهل سنخطط وندير هذا التغيير؟

ولغرض اتمام اجراءات البحث ولعدم وجود مقياس مباشر يقيس ادارة التغيير فقد شرع الباحثان ان يبنوا مقياس جديد لقياس (إدارة التغيير) هدف البحث الى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين، وانتهج الباحثان ان المنهج الوصفي لملائمته مشكلة البحث، وتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية المؤسساتية في مدينة بغداد، البالغ عددهم (٤٦) نادياً، وقد تم اختيار عينة البحث والتي بلغت (٢٢) نادياً، بواقع (٣٥٧) رياضياً، وبعد تطبيق المقياس الجديد على عينة البحث اظهرت النتائج ايجابية التعامل مع إدارة التغيير وقد اوصى الباحثان ان بضرورة الأخذ بموضوع إدارة التغيير بعين الاعتبار لتغيير واقع مستوى الفرق الرياضية وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير / الاندية الرياضية

### Abstract.

#### Change Management Reality In Some Sport Clubs' Administrative Institutions Bureaus In Baghdad From The Players Point of View

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 measure change management. 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 for the measurement. The results showed the positive reality of change management in human recourses. The researchers recommended paying attention to change management to change the reality of sport teams level and development.

**Keywords:** change management, sport clubs.

## ١ - المبحث الأول: التعريف بالبحث.

### ١-١ مقدمة البحث وأهميته:

مر العراق وما يزال يمر بتغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية فضلاً عن التغيرات التكنولوجية، والتي أثرت في جميع مجالات الحياة ومنها المجال الرياضي، حيث تعد الرياضة في مجتمع العصر الحديث إحدى العناصر الأساسية في البناء الجديد الذي يطمح له ويعمل على أساسه المجتمع، ان القيادات الإدارية للرياضة لا بد ان تعي حقيقة مسؤولياتها في النهوض بالواقع الرياضي، الواقع الذي يعاني من أزمات في مجالات متعددة والتي بدورها أثقلت كاهل المؤسسات الرياضية، نتيجة الظروف السياسية التي مر بها البلد والتي افرزت الكثير من السلبيات حيث أصبحت تلك الظروف من معوقات عملية تطور الرياضة، ولا يخفى علينا بأن التغير هي سمة من سمات الحياة، فمن يستطيع التكيف مع البيئة المحيطة للعمل الإداري في الأندية الرياضية سيستمر ومن لا يستطيع التكيف معها، سوف يخسر ميزة التنافس ويصبح متأخراً عن الآخرين.

ان التغيير في المؤسسات الرياضية لا بد ان لا يكون عشوائياً بل يكون وفق خطط علمية مدروسة ومتوافقة مع الموارد المتاحة للمؤسسة الرياضية، وأن تكون الإدارة الفاعلة هي أداة للهيئات الرياضية في تحقيق نجاح الأهداف من ذلك التغيير، وان تتجنب الهدر في الموارد والوقت دون تحقيق الأهداف.

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، فضلاً عن أن إحدى الانتقادات المستمرة والموجهة لأي نظام إداري يتمثل بكونه يتصف بالجمود والتقليد للممارسات والتطبيقات الإدارية وعدم مواكبة مظاهر التطور والنمو، وهنا تبرز أهمية هذا البحث من خلال الآتي:

١. انه اضافة بسيطة ربما تقلل من محدودية الدراسات المنشورة في العراق التي تبحث في موضوع إدارة التغيير ولاسيما ان العراق يمر بتغيرات في جميع المجالات تقريباً.
٢. هذه الدراسة سوف تلقي الضوء على مفردة إدارة التغيير وهي من المواضيع المتجددة وإسلوب مهم من أساليب الإدارة الرياضية المعاصرة.

٣. تبرز أهمية البحث من أهمية عينة البحث وهم الهيئات الإدارية للأندية الرياضية لما لهم من تأثير في مستوى الرياضة العراقية، لاسيما في ظل ظروف البلد المنصرفة بالتغيرات المتسارعة والتي تتطلب مقدرة عالية في مواجهتها وادارتها.

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

٥. هذه الدراسة سوف تعطي صورة واقعية عن إدارة التغيير في الأندية الرياضية المؤسساتية وغير المؤسساتية في بغداد وعن دور الهيئات الإدارية في تحديد مستوى الرياضة.

### ٢-١ مشكلة البحث:

يتطلع 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 المعاشية الميدانية للباحث كونه عضو مؤسس في نادي الصحة والبيئة وعضو هيئة إدارية لنفس النادي في الوقت الحاضر، برزت له مشكلة البحث في تحدي للإجابة على الأسئلة الآتية: (هل سنخطط للتغيير؟، هل سندير هذا التغيير؟) أم إن الفكر الإداري التقليدي سيبقى هو السائد إلى من يتبنى مقاومة التغيير.

### ٣-١ أهداف البحث:

• التعرف على واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين.

### ٤-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري: لاعبو بعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية.

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

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". (1: ٣٣٩)

## ٢- المبحث الثاني: الدراسات النظرية.

## ١-٢ ادارة 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، والتغيير ظاهرة يخضع لها الكون، وجوانب الحياة المختلفة. وقديماً، قال الفيلسوف اليوناني هيرقليدس (Heraclites): "التغيير قانون الوجود، والاستقرار موتٌ وعَدَمٌ". (٢: ٣٣) ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير كونه أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغير. فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير. وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية. ولأن المنظمة أو المؤسسة الرياضية عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتتأثر فيها. إذ أن نجاح جهود التغيير تستند في حقيقتها على إدارة بيئة العمل وإدارة التغيير، ولأجل فهم إدارة التغيير فهماً صحيحاً سيتم التعرف على بعض من مفاهيم إدارة التغيير ولعددٍ من أنواعها، وقبل ان ندخل في موضوع إدارة التغيير يجب ان نعرف ما هو التغيير ومن ثم نذهب الى إدارة التغيير، فالتغيير هو أن تفعل أو تأتي أو تخلق حالة جديدة تختلف عن الحالة الآتية للشيء المراد تغييره، وللتغيير اتجاهات فرما يكون التغيير إيجابي أو سلبي وربما يأتي بهما معاً. والتغيير قد يعني التطوير لإحداث شيء مختلف عن ما هو موجود في الحاضر. وهناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها (٣: ٨١):

- التغيير هو الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم.
- التغيير عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المؤسسة.
- التغيير هو سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد.
- والتغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل.
- التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة. وإذا نظرنا الى التعاريف السابقة نجد أن التغيير هو (٤: ٢٠):

١. شى جديد

٢. عملية طبيعية

٣. سلسلة من المراحل

٤. ظاهرة تحول طبيعية

اذن بعد ان ادركنا أهمية التغيير في حياتنا فهل لنا ان نفكر في كيفية إدارة هذا التغيير، أم انها ستكون عملية عشوائية لا نعرف الى ما سيؤول بنا هذا التغيير، وقبل أن نذهب الى كيفية إدارة التغيير سوف نذكر بعض أهم التعاريف عن هذه الإدارة حيث يذكر 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 وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (١: ٣٩٣)، 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" (٥: ١٥)، ويعرفها روبنسون (Robonson) نقلاً عن سيد سالم عرفة "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية" (٥: ١٥) وعرفها باتون وكالمن (Paton & Mccalman) بأنها "الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الاعمال" (٦: ٣٢) وقد اعتبرها بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج، ويرى اللوزي نقلاً عن ناصر جرادات، احمد العاني واحمد عريقات إدارة التغيير بأنها "عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافته مخطط لها في بعض اهداف وسياسات المؤسسات او قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها او في الامكانيات والموارد المتاحة لها او في الاساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية اداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها" (٦: ٣٣). كما ويراه الباحثان ان في المؤسسات الرياضية على أنها مصطلح إداري يقصد به دراسة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الرياضي ومحاولة التخطيط لهذه المتغيرات والسيطرة عليها، فضلاً عن وضع استراتيجية لتغيير تلك البيئة بما يتلائم وطموح الافراد والجماعات في المؤسسات الرياضية المعنية بذلك التغيير.

### ٣- المبحث الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

### ١-٣ منهج البحث:

اعتمد 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 لاعبو الأندية الرياضية في مدينة بغداد، البالغ عددها (٤٦) نادياً، وقد قام الباحثان ان 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 عينة البحث بالطريقة العمدية وهم لاعبو أندية بغداد المؤسساتية والتي بلغ عددها (٢٢) نادياً وهو ما يمثل (٦٥%) من مجتمع البحث، وتم اختيار العينة للأسباب الآتية:

- أن تمثل عينة البحث لاعبو رياضات مختلفة من الأنشطة الرياضية (جماعية وفردية) وقد أمكن تحديدها في لاعبو الألعاب الجماعية (كرة السلة والكرة الطائرة وكرة القدم وكرة اليد)، ولاعبو الألعاب الفردية (الملاكمة والمصارعة ورفع الأثقال والجودو).
- 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) لاعباً وفق المواصفات أعلاه وكما مبين في الجدول (١).
- وقد شملت عينة التجربة الاستطلاعية الأولى (٢٩) لاعباً وفق المواصفات أعلاه.

الجدول (١)

أفراد عينة البحث وتوزيعها وفقاً للأندية ونوع النشاط

عينة التطبيق	عينة التجربة الاستطلاعية	الاندية	ت	الفعالية	ت	عينة التطبيق	عينة التجربة الاستطلاعية	الاندية	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						
		الكهرباء	2			48	3	الخطوط	1	ملاكمة	3
		الكرخ	4					الجيش	2		
		الخطوط	5					الزوراء	3		
112	8	النفط	1	كرة القدم	8			الاتصالات	4		
		الكرخ	2					الشرطة	5		
		الطلبة	3					العدالة	6		
		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. الأستبانة.
٢. الملاحظة.
٣. المصادر العربية والاجنبية.

٤. الشبكة الدولية (الأنترنت).

٥. جهاز حاسبة نوع HP عدد (١).

٦. فريق العمل المساعد\*\*.

٧. ساعة توقيت عدد (١).

### ٣-٤ إجراءات البحث:

لغرض تحقيق أهداف هذا البحث فإن ذلك يتطلب اداة لقياس مفهوم البحث وهو إدارة التغيير ولعدم توافر هذا المقياس في البيئة العراقية لعينة البحث فإن الواجب يستدعي القيام ببناء مقياس، ولبناء المقياس هناك خطوات لتحقيق البناء يذكرها محسن لطفي احمد نقلا عن حسين خميس وكالاتي (٧: ١١٤):

- تحديد الهدف أو الاهداف الرئيسية من المقياس.
- تحديد محاور مقياس إدارة التغيير.
- أعداد الصيغة الأولية لل فقرات.
- صلاحية الفقرات.
- مفتاح التصحيح.

يذكر أصحاب الاختصاص في مجال بناء المقاييس "أن عملية البناء لأي مقياس يجب ان تبدأ بتحديد مفهوم المتغير المطلوب دراسته" (٧: ١١٤). وهذا ما قام به الباحثان ان 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 الباحثان ان وأهميتها تتوافق مع مفهوم الدراسة وفكرتها، ولغرض قياس واقع "إدارة التغيير" للهيئات الإدارية لأندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين، تم بناء استبانة للتعرف على هذا الواقع، والاستبانة ركن من الأركان الأساسية في البحوث الوصفية، إذ لا يمكن الاستغناء عنها لإتمام البحث الوصفي، وتعرف الاستبانة على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يقوم المُجيب بالإجابة عنها، وهي الأداة الأكثر استخداماً في الحصول على المعلومات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم" (٨: ١٣٠)، وتم الاستناد إلى مجموعة من الإجراءات لبناء الاستبانة، وهي:

\*\* - أ.م.د. عبد الجليل جبار /تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.  
- رافد خليل اسماعيل/ طالب دكتوراه/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.  
- عبد الامير عبود/ طالب دكتوراه/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.



١. قام الباحثان ان 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. واستنادا إلى ذلك تم تحديد (١١) مجال لإدارة التغيير، تشتمل على التغييرات التي يمكن ان تساعد على رفع المستوى الفني للفرق في الأندية الرياضية في بغداد، وقد تم عرضها في استمارة استطلاع رأي على السادة الخبراء ملحق (١) وعددهم (١٤) خبير من خلال استمارة لإستبيان مدى صلاحية هذه المجالات لأهداف البحث، واستخدامها في المجال الرياضي ومدى كفاية هذه المجالات لمقياس إدارة التغيير مع إضافة أي مجال يقترحونه أو حذف المجال مع تحديد الأهمية النسبية لكل مجال. وبعد قيام الباحثان ان بتفريغ استمارات رأي الخبراء حول صلاحية المجالات ومعالجتها إحصائيا وقد اعتمد الباحثان ان باتفاق ما نسبته أكثر من (٨٠%) من ارائهم حول قبول المجالات وتم تحديد (٤) مجالات وكما مبين في الجدول (٣).

### جدول (٣)

مجالات المقياس التي تم الاتفاق عليها من قبل الخبراء

ت	اسم المجال	عدد الخبراء الكلي	عدد المتفقون	نسبة الاتفاق	الصلاحية
١	مجال التغيير في الاستراتيجية	١٤	١٢	٨٥.٧ %	مقبول
٢	مجال التغيير في الموارد البشرية		١٤	١٠٠ %	مقبول
٣	مجال التغيير في البنى التحتية		١٣	٩٢.٨ %	مقبول
٤	مجال التغيير في التكنولوجيا		١٣	٩٢.٨ %	مقبول

تم وضع عدد من الفقرات تغطي كل مجال من مجالات إدارة التغيير، بلغ عددها (٦٦) فقرة، موزعة على (٤) مجالات، وهي: إدارة التغيير في الاستراتيجية وإدارة التغيير في الموارد البشرية وإدارة التغيير في البنى التحتية وإدارة التغيير في التكنولوجيا، بواقع (١٤، ٢٠، ١٦، ١٦) فقرات على التوالي، وبعد عرض الفقرات على السادة الخبراء ملحق (١) تم تعديل الاستمارة والاخذ بمقترحاتهم حيث لم تستبعد اي فقرة من فقرات المقياس وذلك لحصول جميع الفقرات على موافقة الخبراء بما نسبته (٨٥%) فما فوق، وتم اضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل الخبراء ليصبح عدد الفقرات (٧٣) فقرة موزعة على (٤) مجالات وبنفس التسلسل السابق، وبواقع (١٥، ٢٥، ١٧، ١٦) فقرة على التوالي ملحق (٢)، واعتمد الباحثان ان طريقة ليكرت (Likert) في بناء مقياس إدارة التغيير كأحد الوسائل المستخدمة في بناء المقاييس وذلك للأسباب التالية (٩: ٥٢):

١. سهولة البناء والتصحيح.
٢. تسمح بأكثر تباين بين الأفراد.
٣. تسمح للمستجيب بأن يؤشر درجة مشاعره وشدتها.

٤. توفر مقياساً أكثر تجانساً.
٥. تجمع عدد كبير من الفقرات ذات الصلة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها.
٦. 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 وضع (٥) بدائل للإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وهي (وافق بدرجة كبيرة جداً/وافق بدرجة كبيرة/ موافق إلى حد ما/ لا اوافق/ لا اوافق ابداً)، وتم احتساب الدرجة للفقرات الإيجابية (٥) درجات كأعلى درجة مقابل الإجابة ب (وافق بدرجة كبيرة جداً)، و (٤) درجات مقابل الإجابة ب (وافق بدرجة كبيرة)، و (٣) درجات مقابل الإجابة ب (موافق إلى حد ما)، و (٢) درجتان مقابل الإجابة ب (لا اوافق)، و (١) درجة مقابل الإجابة ب (لا اوافق ابداً)، وتم احتساب الدرجة للفقرات السلبية بعكس طريقة احتساب الدرجات للفقرات الإيجابية.

### ٣-٥ التجربة الاستطلاعية:

بعد الاجراءات التي تم ذكرها قام الباحثان ان بإجراء تجربة استطلاعية على (٢٩) تسع وعشرون لاعباً من (٨) ثمان ألعاب رياضية، 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 تلافيها في حال وجودها وتم اجراؤها للمدة من ٢٥/٣/٢٠١٧ ولغاية ١٢/٤/٢٠١٧. وقد تبين وضوح التعليمات والفقرات وعدم وجود اي معوقات وأن الوقت المستغرق للإجابة تراوح بين (١٦-٢٣) دقيقة، كما تبين كفاية فريق العمل المساعد. وبهذا اصبح المقياس بفقراته الـ(٧٣) معداً للتطبيق.

### ٣-٦ التطبيق الرئيس لبناء المقياس:

قام الباحثان ان بمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق المقياس على افراد عينة البناء المكونة من (٢٠٣) لاعباً من الالعب الرياضية الثمانية المختارة للمدة من (٥/٥/٢٠١٧) ولغاية (٢٨/١٢/٢٠١٧)، إذ تم ترتيب الفقرات بصورة متسلسلة دون الاشارة الى المجالات، لاستخراج صدق الفقرات وثباتها احصائياً.

### ٣-٧ التحليل الاحصائي للفقرات:

ويقصد بها استخراج الصدق والثبات للفقرات وهي من اهم الاجراءات التي يجب القيام بها في عملية بناء اي مقياس ومن اجل ذلك قام الباحثان ان بالاجراءات الآتية:

### ٣-٧-١ صدق المقياس.

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" (١٠: ٦٣). لذا لجأ الباحثان ان إلى التحقق من صدق المقياس بنوعين من أنواع الصدق هما صدق المحتوى وصدق البناء.

أولاً: صدق المحتوى:

استخدم الباحثان ان 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)" (١١ : ١٣١) وقد تم تحقيق الصدق الظاهري لفقرات المقياس من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات علم الادارة وعلم النفس والقياس والتقييم والاختبارات وعددهم (١٤) ملحق (١).

• **الصدق المنطقي:**

يؤكد (احمد سليمان) ان الصدق المنطقي "هو التعريف بالظاهرة او المفهوم المطلوب دراسته وتحديد ابعادها او محاورها وتغطية هذه الابعاد بالعبارات التي تمثلها بصورة صادقة" (١٢ : ١٥٧)، وقام الباحثان ان بتعريف مفهوم إدارة التغيير وتحديد مجالات هذا المفهوم وتغطية هذه المجالات بفقرات تعبر عن كل محور كما تم ذكره وتحقيق الصدق المنطقي للمقياس بهذه الخطوات.

٣-٧-٢ **ثبات المقياس:**

يُعد الثبات من المؤشرات الضرورية للمقياس ويمثل الثبات "مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها" (١٣ : ٩٣)، ويشير ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الأجزاء المختلفة. 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 البناء البالغة (٢٠٣) لاعب تبين ان معامل الثبات هو (0.923) وهي قيمة عالية للثبات عند مستوى دلالة (0.05)، وعند حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية كانت بقيمة (0.736) ولكون هذا الارتباط يشير الى نصف العدد من الفقرات لذلك عمد الباحثان ان لإيجاد معامل الارتباط الكلي عن طريق استخدام معادلة التصحيح او ما تسمى معادلة التنبؤ لسبيرمان/ براون اذ اصبح الارتباط الكلي او معامل التصحيح بقيمة (0.722).

## ٣-٧-٣ موضوعية المقياس:

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 (١٤ : 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 المقياس " (١٥ : ٦٧).

## ٤- المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

بناءً على بيانات الدراسة يعرض الباحثان ان 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 (١٦ : ١٧٨):

الوسط الفرضي = (مجموع البدائل / اعلى درجة للبدائل) X ادنى درجة للاستمارة

$$١٤١ = ٤٧ X (٥ / (٥ + ٤ + ٣ + ٢ + ١))$$

٤-١ عرض النتائج المتعلقة بالهدف والذي ينص (التعرف على واقع ادارة التغيير) وللإجابة على هذا الهدف فقد قام الباحثان ان يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ادارة التغيير الكلي للاعبين عينة التطبيق:

## الجدول (٢)

يتبين من الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج لمقياس

لواقع إدارة التغيير عينة التطبيق.

المتغيرات	اقل قيمة	اعلى قيمة	الوسط الحسابي	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	نوع الفرق
مقياس ادارة التغيير	60.00	215.00	142.983	30.132	0.014	0.226	معنوي

معنوي  $\geq (0.05)$  عند درجة حرية (٣٥٦).

يتبين من الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة التغيير في أندية بغداد المؤسساتية.

اذ بلغ الوسط (142.983) بانحراف معياري بلغ (0.014).

## ٢-٤ مناقشة نتائج واقع إدارة التغيير عينة التطبيق:

من ناحية المستوى العام لإدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية في اندية بغداد المؤسساتية بصورة عامة فيعد مستوى جيد بسبب كون الوسط الحسابي له (142.983) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (١٤١) درجة. ومن ذلك نستنتج ان مستوى إدارة التغيير العام هو مستوى جيد وان التعامل مع البيئة المحيطة والتي تتصف بالتغيير الدائم هو تعامل ايجابي وهذا ان دل على شيء فهو يدل على ان الهيئات الإدارية لأندية بغداد المؤسساتية تحاول ان تطور مستوى الرياضة والاندية التي تديرها، وهذا احد اهم اسباب تأسيس الاندية الرياضية، وعندما اطلع الباحثان ان على اغلب ادبيات موضوع إدارة التغيير، وجد ان كل الادبيات تقترض 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 والتغيير السريع لبيئة العمل سوف تكون نتيجتها الاضمحلال والتلاشي، وهذا ما ذكره ناصر جرادات واخرون "على مدار المؤسسات وإداريتها التكيف والتأقلم مع التحديات التي تتمثل بالتغيير المستمر في بيئة العمل لكي يحافظو على استمرارية المؤسسات وضمان نجاحها في البقاء والتنافس" (٦: ٦٦)، ان هذه النتائج والتي تشير الى وجود إدارة للتغيير لدى الهيئات الادارية في اندية بغداد المؤسساتية الرياضية تطابقت مع النتائج التي خرجت بها وزارة الشباب والرياضة قسم التدريب البدني، ففي المقابلة التي اجراها الباحثان ان مع مدير قسم الاندية\* وبعد التزود بكتاب يوضح تصنيف أندية بغداد بحسب تقويم اللجنة المختصة في قسم الاندية في وزارة الشباب والرياضة للعام (٢٠١٦)، وجد ان هناك ما نسبته (٢٦%) من أندية بغداد المؤسساتية والتي كانت ضمن عينة البحث بتصنيف فئة (أ)، وهذا يدل بأن هناك عمل جاد من الهيئات الادارية للارتقاء بمستوى اندية بغداد ورياضاتها، وبأن هناك قيادات إدارية واعية ومدركة وموضوعية تعمل لخدمة الصالح العام، ولطبيعة عملهم يقع عليهم مسؤولية الوقوف بوجه التحديات المستقبلية والتغييرات المستمرة فلكي تستطيع القيام بذلك عليهم التكيف والعمل على التأقلم مع هذه التحديات لكي يحافظو على استمرارية بقاء الاندية المؤسساتية وضمان نجاحها وفعاليتها، وهذا ما أكدته كثير من الكتاب، فقد اكد (Chris) نقلا عن حسين حريم على أهمية الدور الذي تضطلع به القيادة الإدارية المبدعة في مواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح، "ان أعظم القيادات الإدارية هي التي ستكون قادرة على إدارة التغيير" (١٧: ٣٦٣)، وكان تصنيف (٣٥%) من اندية بغداد المؤسساتية والتي كانت ضمن العينة بتصنيف فئة (ب)، وكان تصنيف (٣٩%) من اندية بغداد المؤسساتية والتي كانت ضمن العينة بتصنيف فئة (ج)، ان هذا التفاوت في التصنيف لأندية بغداد والمذكور اعلاه يعزوه الباحثان ان الى سببين رئيسيين: الاول هو اختلاف مهارات وامكانيات الموارد البشرية التي تعمل ضمن المستويات الادارية والتي بالتالي ستؤثر في مجريات الادارة للاندية الرياضية وطبيعة القرارات المتخذة، اما السبب الثاني هو الموارد المالية حيث تختلف امكانيات الاندية الرياضية المالية لاسباب كثيرة منها ضعف الاستثمار في الاندية الرياضية وطبيعة الحصول على الموارد المالية، حيث يتفق الباحثان ان مع النتائج التي خرجت بها عذراء عبد الامير والتي تشير الى ان الأندية الرياضية تختلف

\* مقابلة شخصية مع مدير قسم الاندية السيد نشأت عزيز عباس وتزويدنا بهذه القائمة للتحديث الأخير لأعداد الأندية وفق كتاب تسهيل المهمة من لجنة الدراسات العليا ذي العدد (٣٤٠) وتاريخ ٢٠١٧/٣/١٦.

إمكاناتها المالية على وفق طبيعة ارتباطها بالمؤسسات (١٨ : ١٦٠)، حيث ان الاندية التي ترتبط بمؤسسات الدولة تكون ذو امكانية اكبر وبنسبة معينة في تطوير واقع الاندية من الاندية غير المرتبطة بمؤسسات الدولة، ولكن يؤكد الباحثان ان على اهمية نوعية الموارد البشرية والتي تدير الاندية الرياضية وما تمتلكه من مهارات التعامل مع البيئة الرياضية المتغيرة، وبعد حصولنا على هذه النتيجة نكون قد حققنا هدف البحث.

## ٥- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

### ١-٥ الاستنتاجات:

من خلال مناقشة النتائج استنتج الباحثان ان الاستنتاج الاتي:

- ان الهيئات الادارية حققت درجة مقبولة من إدارة التغيير في إدارتهم لأنديتهم.

### ٢-٥ التوصيات:

يوصي الباحثان ان بما يلي:

- العمل على تطبيق إدارة التغيير في اندية بغداد المؤسساتية.
- تشكيل لجان فنية متخصصة في إدارة التغيير 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.

## المصادر.

١. رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، ٢٠٠٢.
٢. دلال ملحق استثنائية: التغيير الاجتماعي والثقافي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
٣. عدنان العتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير، ط ١، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٤. دانا جاينس روبنسون: أدوات التغيير تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بميك، القاهرة، ب م، ٢٠٠٠.
٥. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٦. ناصر جرادات، احمد العاني، احمد عريقات: إدارة التغيير والتطوير، ط ١، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٧. محسن لطفي احمد؛ قياس الشخصية، (القاهرة، المصرية الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠٦).
٨. يوسف العنزلي وآخرون: مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، ط ١، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر، ١٩٩٩.
٩. 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.
١٠. غسان محمد عبد السادة، بناء مقياس للتنمية الإدارية في الاتحادات الرياضية المركزية، جامعة بغداد- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، رسالة ماجستير.
١١. محمد صالح الامام: القياس في التربية الخاصة، ط ١، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
١٢. احمد سليمان عودة: القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ١، عمان، المطبعة الوطنية للنشر، ١٩٨٥.
١٣. 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.
١٤. مصطفى حسين باهي: المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق (الثبات - الصدق - الموضوعية)، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.
١٥. 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.
١٦. محفوظ جودة: التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط ١١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٧. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٤.
١٨. عذراء عبد الامير عباس: التسويق الرياضي وأهميته في تطوير أداء الأندية الرياضية العراقية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢٠١٠.

## ملحق (١)

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
---	------------	----------	------------

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



## ملحق (٢)

عزيري اللاعب المحترم

الموضوع/ استبيان

تحية طيبة.....

يضع الباحثان ان 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 الباحثان ان وانه يختص بالبحث العلمي فقط.

- إدارة التغيير: التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (٥: ١٥).

ملاحظة: لا حاجة لذكر الاسم أو الفريق أو التوقيع.

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١.	الهيئة الإدارية للنادي تفتقد للطموحات المطلوبة					
٢.	الهيئة الإدارية للنادي تعمل وفق منهاج مخطط له مسبقاً					
٣.	الهيئة الادارية للنادي لديها رؤية واضحة للمستقبل					
٤.	الاهداف التي تسعى اليها الهيئة الإدارية للنادي تتصف بالواقعية					
٥.	تقوم الهيئة الإدارية للنادي باطلاعنا على خططها لتطوير واقع النادي					
٦.	الهيئة الإدارية للنادي تهتم بالحاضر دون المستقبل					
٧.	تعقد الهيئة الادارية للنادي نهاية الموسم الرياضي اجتماع معنا لمناقشة المشكلات وسبل تجاوزها					
٨.	ارى ان نادينا بعيداً عن التطور المطلوب للارتقاء بمستوى فريقنا					
٩.	الهيئة الإدارية للنادي تهيأ لنا بداية الموسم الرياضي مباريات تجريبية					

					كافية خارج البلد	
					الهيئة الإدارية للنادي تضع اهداف بعيدة المدى لتطوير فريقنا	١٠.
					يفتقد النادي لفرق رياضية للشباب والناشئين	١١.
					الاهتمام بالفئات العمرية ضعيف في نادينا	١٢.
					تتجاوز معنا الهيئة الإدارية للنادي حول خططها المستقبلية	١٣.
					تعقد الهيئة الادارية للنادي مؤتمر سنوي لمراجعة ومناقشة خططها	١٤.
					تحدد الهيئة الإدارية للنادي مديات زمنية لتحقيق أهداف النادي	١٥.
					تحدد الهيئة الإدارية للنادي الموارد البشرية الخاصة والمؤهلة للمجالات كافة	١٦.
					تشارك الهيئة الإدارية للنادي مدربين بدورات تدريبية داخل العراق	١٧.
					لا يشارك مدربين بدورات تدريبية خارج العراق	١٨.
					يهتم نادينا بتطوير قدرات إداريي فريقنا	١٩.
					تكافئ الهيئة الإدارية للنادي لاعبي فريقنا عند الاداء الجيد بغض النظر عن نتيجة المباراة	٢٠.
					تقوم الهيئة الإدارية للنادي بأشراك اداريي فريقنا بدورات خاصة بالعمل الاداري	٢١.
					تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير المدربين	٢٢.
					تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير اللاعبين	٢٣.
					تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير الإداريين	٢٤.
					تضع الهيئة الإدارية للنادي كل امكانات النادي لتطوير المعالجين	٢٥.
					أشعر بوجود تطور مستمر في عمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي	٢٦.
					التغيير في مستوى فريقنا دون مستوى الطموح	٢٧.
					يفتقد نادينا الى سياسة أستقطاب المواهب الرياضية	٢٨.
					تستفيد الهيئة الإدارية للنادي من الخبرات الأجنبية في مجال التدريب	٢٩.
					تستفيد الهيئة الإدارية للنادي من الخبرات الأجنبية في مجال الإدارة	٣٠.
					في الغالب لا تلتزم الهيئة الإدارية للنادي ببنود العقد المالي مع اللاعبين بالوقت المحدد	٣١.
					في الغالب لا تلتزم الهيئة الإدارية للنادي ببنود العقد المالي مع مدربين بالوقت المحدد	٣٢.
					يحتاج تطور النادي الى تغيير بعض العاملين	٣٣.
					تفتقد الهيئة الإدارية للنادي الى الافراد القادرين على التغيير	٣٤.

					٣٥. تلتزم الهيئة الإدارية للنادي بعودها لنا
					٣٦. نلاقي التقدير المطلوب من الهيئة الإدارية للنادي
					٣٧. لا تهتم الهيئة الإدارية للنادي بالفريق الطبي لفريقنا
					٣٨. يفترق فريقنا الى الاخصائي النفسي
					٣٩. يتم اختيار اللاعبين وفق الحاجة الضرورية للفريق
					٤٠. يتم اختيار اللاعبين على وفق معايير الجودة العالمية للاعب
					٤١. نتدرب على ملعب تعود ملكيته الى النادي
					٤٢. الملعب الذي نتدرب عليه غير صالح
					٤٣. تقوم الهيئة الإدارية للنادي بأدامة مستمرة للملعب الذي نتدرب عليه
					٤٤. يتابع اعضاء الهيئة الادارية شخصياً الملعب الذي نتدرب عليه
					٤٥. يفترق الملعب الذي نتدرب عليه الى المتطلبات الضرورية (حمامات ومكان تبديل الملابس وغيرها)
					٤٦. اعتقد بعدم وجود نية لدى الهيئة الإدارية للنادي لبناء بنى تحتية رياضية
					٤٧. النادي يفترق الى المنشآت الرياضية المطلوبة
					٤٨. توجد في النادي قاعة رياضية صالحة للتدريب
					٤٩. اعتقد ان النادي غير قادر على بناء ملعب رياضي
					٥٠. لا توجد قاعة خاصة بتدريبات اللياقة البدنية
					٥١. هناك جهود تبذل من الهيئة الإدارية للنادي لبناء منشآت رياضية
					٥٢. اشعر بعدم وجود جدية لدى الهيئة الإدارية للنادي لتغيير واقع الملاعب الرياضية
					٥٣. اشعر ان واقع الملاعب الرياضية في النادي واقع سيء
					٥٤. تتابع الهيئة الادارية للنادي احتياجاتنا التدريبية بجدية
					٥٥. يحتاج النادي الى العديد من المنشآت الرياضية
					٥٦. لا يمتلك النادي قاعة خاصة لتدريب فريقنا
					٥٧. تُفعل الهيئة الإدارية للنادي موضوع الاستثمار لتنمية البنى التحتية في النادي
					٥٨. يوجد في النادي شبكة انترنت متوافرة للجميع
					٥٩. توفر الهيئة الإدارية للنادي الأجهزة التدريبية الحديثة
					٦٠. لا توجد في النادي أجهزة مختبرية (بدنية، وظيفية)
					٦١. تقوم الهيئة الادارية للنادي بفتح دورات منظمة حول استخدام تكنولوجيا الحاسوب

					٦٢. تقوم الهيئة الادارية للنادي بفتح دورات منظمة حول أحدث البرامجيات والتطبيقات المستخدمة في المجال الرياضي
					٦٣. توجد أجهزة وبرامجيات للتحليل الحركي للمباريات والتدريبات في النادي
					٦٤. يفتقد في النادي الى وجود وحدة خاصة لوسائل الاتصال الحديث
					٦٥. يوجد في النادي متخصصين في استخدام برامجيات الحاسوب الحديثة
					٦٦. النادي يفتقد الى وسائل الاتصال الحديثة مع الاندية العربية والعالمية
					٦٧. لا يوجد في النادي وسائل لعرض وتحليل المباريات
					٦٨. يفتقد النادي الى وسائل التصوير الحديثة لتدريباتنا
					٦٩. وسائل التكنولوجيا في النادي لا تتسجم مع طموحاتنا
					٧٠. الهيئة الإدارية للنادي لا تهتم بالتطور التكنولوجي في المجال الرياضي
					٧١. يفتقد النادي الى برامج حديثة لكتابة المناهج التدريبية ومتابعة مستوى اللاعبين
					٧٢. هناك تغيير من قبل الهيئة الإدارية للنادي في مجال التكنولوجيا
					٧٣. يفتقد النادي الى البرامج التي تتابع المؤشرات الوظيفية والبدنية والنفسية كبرامج الايقاع الحيوي