

## آليات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري

ا.م.د.منى أبوهاشم محمد عبد السميع

استاذ مساعد بقسم الترويح والتنظيم والإدارة - كلية التربية

الرياضية بنات - جامعة الزقازيق

[drmona856@gmail.com](mailto:drmona856@gmail.com)

### المستخلص :

يهدف البحث إلي التعرف علي تأثير برنامج تعليمي باستخدام استراتيجية التعلم التوليدي على مستوى الأداء المهارى والتحصيل المعرفي لرفعة الخطف فى رفع الأثقال لطلاب كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق ، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث المنهج التجريبي من خلال التصميم التجريبي الذي يعتمد على القياسين القبلي والبعدي لمجموعتين إحداهما تجريبية والثانية ضابطة ، وتمثلت عينة البحث من طلاب الفرقة الأولى بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من مجتمع البحث وبلغت عينة البحث (٧٠) طالب، وقد تم تقسيمهم إلى مجموعتين مجموعة تجريبية وضابطة قوام كل مجموعة (٢٥) طالب ، وتم اختيار (٢٠) طالب لإجراء الدراسة الإستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، ولقياس الأداء القبلي والبعدي في مجموعتي البحث استخدم الباحث الاختبار المعرفي والاختبارات المهارية الخاصة برفعة الخطف قيد البحث، وقد قام الباحث باستخدام نموذج التعلم التوليدي على المجموعة التجريبية، والأسلوب المتبع (الشرح والنموذج) على المجموعة الضابطة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات أخضعها الباحث للمعاملات الإحصائية للحصول على النتائج ، وقد أسفرت الإجراءات المتبعة فى تنفيذ وتطبيق البحث إلى التوصل للنتائج التالية تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في مستوى الأداء المهارى والتحصيل المعرفي لرفعة الخطف قيد البحث.

**الكلمات الرئيسية :** التعلم التوليدي ، التحصيل المعرفي ، الخطف

## Effect of using a generative learning strategy on the level of skill performance and cognitive achievement of the snatch in weightlifting

### Abstract:

The research aims to identify the effect of an educational program using the generative learning strategy on the level of skill performance and cognitive achievement of the snatch lift in weightlifting for students of the College of Physical Education for Boys, Zagazig University. To achieve the goal of the research, the researcher used the experimental approach through an experimental design that relies on pre- and post-measurements for two groups, one of which is Experimental and the second control, and the research sample consisted of students in the first year at the Faculty of Physical Education for Boys, Zagazig University, 2022/2023 AD. The research sample was chosen intentionally and randomly from the research community. The research sample amounted to (70) students. They were divided into two groups, an experimental group and a control group. Each group consisted of (25) students the research resulted in reaching the following results: The experimental group was superior to the control group in the level of skill performance and cognitive achievement for lifting the snatch. search. Generative learning ; cognitive achievement; snatch

### آليات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري

#### مقدمة البحث :

يمر العالم من حولنا اليوم بكثير من التغييرات والمؤسسات الرياضية بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحياناً، والاستفادة من فرص التغيير أحياناً أخرى، بحيث يعتبر سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقراراً إدارياً يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق أهداف

المؤسسة، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة .

والمؤسسات لكونها دائماً نظم منفتحة فإنها دائمة التأثر بالمنافسين والمتغيرات والبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المتغيرة المختلفة، لذا يتوجب علي الإدارات الرائدة التفكير جدياً بسياسات التغيير والتطوير استجابة لمتغيرات البيئة المستمرة من حولها .  
( ١٢ : ٨٠ )

وتعتبر معايير التميز في العصر الحالي هي مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فقد فرضت تطورات الألفية الجديدة عوامل ومتغيرات حتمت على المؤسسات التحول نحو ثقافة التميز في الأداء، واتخاذها كنقطة انطلاق نحو تحسين الأداء بشكل ثابت ومنظم، ويرتبط التميز في الأداء بالطاقة البشرية في المؤسسة الرياضية؛ لأنهم القوة الحقيقية ورأس مالها الفاعل، بحيث يصبح التميز بينهم ضمن مهارات العمل الأساسية . ومن هنا يذكر كل من واقرن و كومفس، Wagner and Komives (٢٠١٢م) أن معظم المؤسسات اليوم تتجه نحو تطوير الأداء بالاعتماد على معايير التميز والإجادة حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسة وثقافة معتادة في المنظمة . ( ٥٠ : 3 ) ( ٥٨ : ١٤ )

### مشكلة البحث :

إن أي مؤسسة مثلها مثل أي إنسان قد تواجهه في أي لحظة من لحظات حياتها تغييرا يحدث تدريجيا ، كما تتسلسل مظاهر الوهن والشيخوخة إلى الإنسان في غفلة منه فلا يكتشفها إلا بعد حصولها بوقت طويل، وقد تواجه المؤسسة تغييرا قسديا من خلال أساليب البحث والتطوير التي تعتمدها. ولكنها في عالم اليوم السريع المتغيرات قد تواجه تغييرا ثورياً أو جذرياً مثل الاندماج أو الاستيلاء عليها من قبل مجموعة مالية أو تجارية أو تخفيض حجمها وإلغاء بعض أقسامها ، أو ظهور تقسيمات جديدة لا تدع لها مجالاً للحياة إلا بإجراء تغييرات جادة تمكنها من المنافسة .  
( ٦ : ٢٣ )

فكون الأندية الرياضية تعمل وسط بيئة محلية إقليمية، وعالمية سريعة التغير 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، وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير في هذا الصدد، فإن الأندية الرياضية لا تزال تواجه تحديات عدة في تنفيذها على نحو فعال. ( ٤١ : ١٦٠ ) ( ٣٥ : ١٣٦ )

ولذلك فقد أصبحت إدارة التغيير محل اهتمام أغلب الإداريين المولعين بالتجديد والحراك، حيث أصبحت 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 . ( ٢٥ : ١٩٩ )

ومن خلال العرض السابق وفي حدود علم الباحثه وما اطلعت عليه من الأبحاث والدراسات السابقة التي تتطرق إلى هذا المجال البحثي ، لم تجد من الأبحاث والدراسات العلمية المرجعية التي تتناول دور إدارة التغيير التنظيمي في تطوير العمل الإداري داخل الأندية الرياضية ، وكان في حد ذاته من أحد الدوافع الحقيقية لإجراء هذا البحث، وكذلك من خلال طبيعة عمل الباحثه كعضو هيئة تدريسية في مجال الادارة الرياضية وترددتها على بعض الأندية الرياضيه داخل جمهورية مصر العربية لاحظت أن الأندية الرياضيه مرت في الأونة الأخيره بكثير من مراحل التغيير في مختلف المجالات سواء على مستوى الهياكل التنظيميه أو على مستوى الموارد البشريه أو في مجال التقنيات الحديثه فقد قوبلت برودود فعل متباينه من قبل العاملين والإخصائيين الرياضيين حول هذا التغيير ، وأن المؤسسات الرياضية بحاجة إلى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي لرفع مستوى الأداء وتحديث أسلوب العمل بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي وأساليب الإدارة الحديثه والمتطورة .

ولذلك أكد وزير الشباب والرياضة إلى أنه متحمس جدا لجائزة The First "الأفضل للتميز والإبداع الرياضي" على المستوى المحلي والعربي، وأنها ستشمل كل مبدع وليس كرة القدم فقط، مشيراً إلى أن الجوائز سوف تليق بالمسابقة وقيمة الإبداع بما يتماشى مع الثورة الحقيقية في الإنسان الموجودة في مصر. وكما أشادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إن جائزة مصر للتميز الحكومي هي جائزة وطنية تهدف إلى تحقيق تنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء "رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي تقضي بتكوين

جهاز إداري كفاء وفعال محوكم يساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيماننا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه اصلاحي الذي تتبناه الدولة للارتقاء بمصرنا الحبيبة .

ومن هنا نبعت فكرة هذا البحث لمعرفة مدى تطبيق معايير التميز الإداري ، على ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ونجاحها. ومن جانب آخر، فإن نجاح أي تغيير في المؤسسة الرياضية يعتمد بالضرورة على التابعين؛ لأن المؤسسات تعلن فقط عن التغيير، في حين يتم تنفيذ التغيير وتطبيقه من خلال التابعين؛ مما يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه العوامل البشرية في التغيير التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن القادة مسؤولون عن خطة التغيير التي وضعتها المؤسسة، وهم الذين عليهم رعاية وتوجيه تنفيذها، بينما يفوضون التفاصيل للتابعين، والمفتاح الرئيسي لتنفيذ خطة تغيير كاملة لجميع تابعي المؤسسة هو الثقة بين القائد والتابعين، فهذه الثقة يتم تطويرها من قبل قائد أمين متفتح، يكون نموذجاً يحتذى به في السلوكيات المتوقعة من الآخرين .

(٤٨ : ٩) (٣٠٠ : ٥٥)

#### هدف البحث

يهدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري وذلك من خلال التعرف على :

١. واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية .
2. العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية .
3. استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية .
4. درجة توافر معايير التميز الإداري بالأندية الرياضية .

#### تساؤلات البحث

وضعت الباحثة فروض البحث في صورة تساؤلات لإمكانية الإجابة عليها طبقاً لنتائج البحث كما يلي :

١. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ؟
٢. ما العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ؟
٣. ما استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ؟
٤. ما درجة توافر معايير التميز الإداري بالأندية الرياضية ؟

٥. ما الآليات المناسبة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية فى ضوء معايير التميز الإدارى ؟

### مصطلحات البحث

#### إدارة التغيير . Managing Change

عرفت بأنها الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهياكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملاءمة وجودة . ( ١٢ : ٣ )

#### إدارة التغيير التنظيمى . Managing Organizational Change

يقصد بها التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي العمل على استقرار عمليات التغيير وثبتها على مستوى المؤسسة والأفراد معاً . ( ٤٣ : ١ )

#### التميز الإداري . Management Excellence

يُعرف التميز الإدارى بأنه حالة من الإبداع الإدارى والتفوق المؤسسي الذي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية، وغير عادية من التميز في الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المنافسين، ويرضى عنها الفئة المستهدفة، وأصحاب الخدمة المختلفة . ( ٤٤ : ١٢٦ )

#### معايير التميز الإداري . Management Excellence Criteria<sup>(\*)</sup>

تعرفها الباحثة اجرائيا بأنها بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة الرياضية باقتدار لجعلها متميزة ومتفوقة فى أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية .

(\*) تعريف إجرائى.

## إجراءات البحث

### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة المشكلة ولتحقيق أهداف البحث .

### مجتمع وعينة البحث

#### عينة النوادي الرياضية :

تم اختيار عدد ( ١١ ) نادي رياضي بالطريقة العمدية من محافظة الشرقية ( نادي الشرقية الرياضي - نادي السكة الحديد الرياضي - نادي ههيا الرياضي - نادي الرواد الرياضي - نادي ابوكبير الرياضي - نادي ابوحمد الرياضي - نادي بلبس الرياضي - نادي ديرب نجم الرياضي - نادي أهلي فاقوس - نادي كفر صقر الرياضي - نادي منيا القمح ) .

**عينة الافراد واشتملت علي :** رئيس واعضاء مجلس الادارة ومدير النادي ومدير النشاط الرياضي والاداريين بالنشاط الرياضي بالاندية الرياضية بمحافظة الشرقية والبالغ عددهم (٢٣٣) فردا.

### أدوات جمع البيانات

تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية :

▪ **الملاحظه العلمية :** استخدمت الباحثة الملاحظه كأحد الطرق الهامه لتحديد مشكله بحثهما ، وجمع البيانات المرتبطه بموضوع البحث.

▪ **المقابلات الشخصية :** قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من المسؤولين ( مدير النادي ومدير النشاط الرياضي والاداريين بالنشاط الرياضي) في بعض الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية بغرض التعرف على الواقع الفعلي لادارة التغير التنظيمي والمعايير اللازمة للتميز الاداري داخل تلك الاندية ملحق رقم (٢) بالاضافة الى الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع البحث ، وكانت أهم نتائج الدراسة الاستكشافية أن الأندية الرياضية بحاجة للتغيير لمواكبة التطورات العالمية سواء في متطلبات المجتمع أو سوق العمل أو البحث العلمي ، كما استخدمت المقابلة مع بعض أساتذة كليات التربية الرياضية كخبراء (محكمين) في مجال الإدارة الرياضية بهدف الاستفادة من آرائهم في تحديد الخطوط العريضة والتي تمثل التصور

العام والمبدئي للاستبيان ، كما تمت المقابلة مع أفراد عينة البحث لشرح وتوضيح وتفسير ما قد يكتنف الأسئلة من غموض أو لبس .

■ **تحليل المراجع والمطبوعات والإصدارات :** تم تحليل المراجع والإصدارات والمطبوعات والدراسات السابقة المرتبطة منها والمشابهة التي تناولت مجال إدارة التغيير التنظيمي وكذلك معايير التميز الإداري ، وذلك لتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان .

■ **الاستبيان :** تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثه مكونه من جزئين : تضمن الجزء الأول على بيانات شخصية عن المشاركين في الإجابة عن عبارات الأداة . وتضمن الجزء الثاني منها على أربعة وأربعون ( ٤٤ ) عبارة ، وموزعة على خمسة محاور ملحق رقم ( ٤ ) ، واتبعت الخطوات التالية لتصميمها :

#### خطوات إعداد الاستبيان

○ إجراء مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع البحث متمثلة في مرجع رقم (٢) ، (٣) ، (٧) ، (٨) ، (١٣) ، (١٦) ، (٢٠) ، (٢١) ، (٢٢) ، (٢٣) ، (٢٥) ، (٢٧) ، (٣٥) ، (٣٦) ، (٣٨) ، (٤١) ، (٤٣) ، (٥٦) .

○ تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلة الشخصية للعينة الإستكشافية لتحديد محاور الاستبيان .

○ عرض المحاور ملحق رقم (٣) على السادة الخبراء لإبداء الرأي فيها وإضافة أو حذف أو دمج أو صياغة أى محور بما يتناسب مع طبيعة البحث ، ولقد بلغ عدد الخبراء الذى استعانت بهم الباحثة (١١) خبير في مجال الإدارة الرياضية كما هو موضح بملحق رقم (١) ، وقد حددت الباحثة نسبة ٨٠٪ فأكثر من آراء الخبراء لقبول المحاور الخاصه بالاستبيان حيث بلغت الأهمية النسبية للمحاور - ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ - ( ١٠٠ ٪ ) .

○ بعد أخذ رأى الخبراء فى المحاور ، تم وضع عبارات كل محور وعرضها مع ميزان التقدير ملحق رقم (٤) على السادة الخبراء لأخذ رأيهم فى عبارات كل محور ومناسبتها للمحور الذى

تتنمى إليه وكذلك إضافة أو حذف أو دمج أو صياغة أى عبارة بما يتناسب مع طبيعة البحث، وتكونت الصورة الاولى لاستمارة الاستبيان من (٤٧) عبارة ، وقد حددت الباحثه نسبة ٨٠٪ فأكثر من آراء الخبراء لقبول العبارات الخاصه بالاستبيان وقد اتفق الخبراء على حذف ثلاث عبارات من الاستبيان ، وقد تم حذف العبارات ، وتم تعديل صياغة بعض العبارات فى ضوء مقترحاتهم ملحق رقم (٥)، وبذلك أصبحت عبارات الاستبيان الخاص بآليات تفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية فى ضوء معايير التميز الإدارى بعد العرض على الخبراء (٤٤) عبارة.

○ إجراء معاملات الصدق والثبات للإستبيان فى صورته قبل النهائية وبذلك يكون الإستبيان فى صورته النهائية وقابل للتطبيق على عينة البحث ملحق (٦) .

### الدراسة الاستطلاعية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلاحية العلمية لاستمارة الاستبيان قيد البحث فى الفترة من ٧ / ١ / ٢٠٢٤م وحتى ٢٨ / ١ / ٢٠٢٤م ، وذلك من خلال إيجاد المعاملات العلمية ( الصدق - الثبات ) لاستمارة الاستبيان على عينة مخصصة لذلك قوامها ٣٠ فردا من مجتمع الاداريين بالنشاط الرياضي ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية .

### المعاملات العلمية

أعدت المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان قيد البحث من خلال إيجاد معاملي صدق وثبات استمارتي الاستبيان .

### ➤ صدق المحتوى

اعتمدت الباحثه على صدق المحكمين وذلك للتعرف على مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها ، وقد تم تقديم الاستبيان لمجموعة من المتخصصين لتحكيمها فى صورتها الأولية ؛ وابداء الرأي فى المحاور والعبارات التي تشتمل عليها فى الفترة من ٢٠ / ١١ / ٢٠٢٣م وحتى ١٩ / ١٢ / ٢٠٢٣م ؛ وناقشت الباحثه الخبراء حول العديد من النقاط بشكل كلى وتفصيلى وقد ارتضت الباحثه على نسبة موافقة الخبراء والتي لا تقل عن (٨٠%) حيث تبين ملائمة المحاور والعبارات لموضوع البحث، وأصبحت الاستمارة جاهزة للتطبيق المبدئى، وقد استخدمت الباحثه



على صدقها، وبذلك أستقر عدد مفردات المحور الأول للاستبيان على (٨) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي اليه ما بين (٠.٨٠٠) و(٠.٩٥٣)، وأستقر عدد مفردات المحور الثاني للاستبيان على (١٢) عبارة تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي اليه ما بين (٠.٧٢١) و(٠.٩٤٥)، وأستقر عدد مفردات المحور الثالث للاستبيان على (٧) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي اليه ما بين (٠.٧٨٠) و(٠.٩٥١)، وأستقر عدد مفردات المحور الرابع للاستبيان على (٨) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي اليه ما بين (٠.٧٦٧) و(٠.٩٤٠)، وأستقر عدد مفردات المحور الخامس للاستبيان على (٩) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي اليه ما بين (٠.٨٢٢) و(٠.٩٤٤)، مما يشير الى أن العبارات تقيس ما يقيسه المحور وهو مؤشر على الصدق.

### إيجاد العلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

تضمنت هذه الخطوة حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان في صورته النهائية ، ويوضح ذلك الجدول رقم ( ٣ ) :

#### جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحاور
*٠.٩٨٩	٨	المحور الأول : واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.
*٠.٩٩٥	١٢	المحور الثاني : العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.
*٠.٩٩٤	٧	المحور الثالث : استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.
*٠.٩٩٣	٨	المحور الرابع : درجة توافر معايير التميز الإداري بالأندية الرياضية.
*٠.٩٩٨	٩	المحور الخامس : الآليات المناسبة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري.
٤٤		مجموع العبارات

( ر ) الجدولية عند درجات حرية ( ٢٨ ) ومستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٠٦

يتضح من الجدول ( رقم ٣ ) أن جميع قيم معاملات صدق الارتباط الثنائي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان الذي ينتمى إليها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ ) ، مما يدل على صدق البناء والتماسك الداخلي ، وبذلك أصبح الاستبيان يتضمن (٥) محاور تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات الاستبيان الذي تنتمي إليها ما بين (٠.٩٨٩) و(٠.٩٩٨) .

#### ➤ الثبات :

بعد التحقق من صدق القائمة بطريقة صدق المحتوى Validity of contents ، وبطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency ، قام الباحث بالتحقق من ثبات القائمة باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach Alpha coefficient ، والجدول ( ٤ ) يوضح قيم معامل Alpha للثبات لمحاور القائمة .

#### جدول (٤)

قيم معامل Alpha للثبات لمحاور الاستبيان

ن = ( ٣٠ )

م	رقم المحور	مسمى المحور	قيم معامل Alpha للثبات
١	المحور الأول	واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.	*٠.٩٧٧
٢	المحور الثاني	العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.	*٠.٩٨٦
٣	المحور الثالث	استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية.	*٠.٩٧٩
٤	المحور الثالث	درجة توافر معايير التميز الإداري بالأندية الرياضية.	*٠.٩٨١
٥	المحور الثالث	الآليات المناسبة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري.	*٠.٩٧١

( ر ) الجدولية عند درجات حرية ( ٢٨ ) ومستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٠٦

يتضح من الجدول السابق (رقم ٤) قيم الثبات بطريقة " ألفا كرونباخ " حيث تراوحت معاملات التناسب للأبعاد بين ( ٠.٩٧١ ، ٠.٩٨٦ ) ، مما يشير الى ان الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

وفي ضوء نتائج اختبار صدق استبيان آليات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري من خلال إيجاد صدق المحتوى Validity of contents ، وكذلك اختبار صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency عن طريق إيجاد الارتباط الثنائي لبيرسون Pearson ، وذلك للمحاور الخمسة التي تتضمنها الاستبيان، كما في ضوء اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach ، تأكد للباحثه توافر المعاملات العلمية لكل من صدق وثبات الاستبيان.

#### الدراسة الأساسية

قامت الباحثة بتطبيق استمارة الاستبيان قيد البحث في صورتها النهائية ملحق رقم ( ٤ ) على عدد (٢٠٣) فرد كعينة أساسية، بواقع (١٢٦) من اعضاء مجلس الادارة بالاندية الرياضية ، (٩) من مديري الاندية الرياضية ، (١٠) من مديري النشاط الرياضي الاندية الرياضية، (٨٨) من الاداريين بالنشاط الرياضي داخل الاندية الرياضية بمحافظة الشرقية ، وذلك في الفترة من أول فبراير ٢٠٢٤م حتى منتصف أبريل ٢٠٢٤م ، ثم تلي ذلك تفريغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيدا لمعالجة البيانات إحصائيا .

#### الأسلوب الإحصائي المستخدم

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي Spss ، والبرنامج الإحصائي Excel ، وبعض القوانين الإحصائية المناسبة .

#### عرض ومناقشة النتائج

سوف تقوم الباحثة بعرض ومناقشة النتائج في ضوء تساؤلات البحث

التساؤل الأول :- ما واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ؟  
وللإجابة على التساؤل الأول تم عرض ممارسات إدارة التغيير التنظيمي على عينة من  
القائمين على ادارة الأندية الرياضية والتي يوضحها جدول (٥)

جدول (٥)

التكرارات و الأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الأول في ضوء الوزن المرجح  
و قيمة كا ٢ لاستجابات العينة قيد البحث

( واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ) ن = ٢٠٣

م	العبرة	الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا المحسوبة
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تهدف الأندية الرياضية لإيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة لإحداث التغيير الأفضل .	٩٢	٨٣	٢٨	٤٧٠	٣	٧٧.١٧%	*٣٥.٥
		٤٥.٣%	٤٠.٩%	١٣.٨%				
٢	تساعد ثقافة التغيير على تنمية وعي العاملين بمضمون حركة التغيير وثقافته في الأندية الرياضية .	٣٤	٩٥	٧٤	٣٦٦	٧	٦٠.٠٩%	*٢٨.٤
		١٦.٧%	٤٦.٨%	٣٦.٥%				
٣	تساهم ثقافة التغيير في مساعدة العاملين في التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيتهم في العمل.	٩٦	٨٨	١٩	٤٨٣	١	٧٩.٣١%	*٥٢.٩
		٤٧.٣%	٤٣.٣%	٩.٤%				
٤	تعمل الأندية الرياضية على تزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث في جميع وحدات العمل.	١٠١	٧٥	٢٧	٤٨٠	٢	٧٨.٨١%	*٤١.٧
		٤٩.٨%	٣٦.٩%	١٣.٣%				
٥	تعمل الإدارة العليا على	٧٦	٩٥	٣٢	٤٥٠	٤	٧٣.٨٩%	*٣٠.٩

				١٥.٨%	٤٦.٨%	٣٧.٤%	النسبة %	إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للوحدات المختلفة في النادي.	
				٥٦	١١١	٣٦	ك	يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي في توضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في النادي .	٦
*٤٤.٦	%٦٣.٣٨	٦	٣٨٦	%٢٧.٦	%٥٤.٧	%١٧.٧	النسبة %		
				٤٦	١٢٨	٢٩	ك	يتم وضع مواصفات الوظيفة في الهيكل التنظيمي وفق الأسس والمقاييس العالمية.	٧
*٨٢.٨	%٦٣.٨٧	٥	٣٨٩	%٢٢.٧	%٦٣.١	%١٤.٣	النسبة %		
				٩١	٨٦	٢٦	ك	تلمي التغييرات التي تجريها ادارة النادي الرياضي احتياجات ورغبات العاملين فيه.	٨
*٣٨.٧	%٥٥.٩٩	٨	٣٤١	%٤٤.٨	%٤٢.٤	%١٢.٨	النسبة %		

قيمة " كا ٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩ \* = داله

يوضح الجدول رقم ( ٥ ) أن نتائج الوزن المرجح ( الوزن النسبي ) لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين ( ٤٨٣ ، ٣٤١ ) حيث جاءت العبارة رقم ( ٣ ) والتي تنص على " تساهم ثقافة التغيير في مساعدة العاملين في التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيتهم في العمل " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ ( ٥٣٦ ) في حين جاءت العبارة رقم ( ٨ ) والتي تنص على " تلمي التغييرات التي تجريها ادارة النادي الرياضي احتياجات ورغبات العاملين فيه " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ ( ٣٤١ ) .

كما يوضح الجدول رقم ( ٥ ) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي ( نعم / إلي حد ما / لا ) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الأول " واقع تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية " ، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " .

وتشير دراسة من **محمد إبراهيم حسن الصباحي (٢٣٠٢٠٢٣م)** (٢٨) إلى أن التخطيط الإستراتيجي يحظى بأهمية خاصة لاسيما عند إدارة التغيير والحفاظ على دور المنظمة من خلال مساعدة القادة في التفكير والتعلم والعمل بشكل هادف، ويتناول التخطيط الإستراتيجي قضايا، مثل: الأهداف والغايات، ومسار العمل، والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، مع استيعاب كامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمنظمة.

وعلى ضوء ما جاءت به دراسة **مصطفى بياض (٢٣٠٢٠٢٣م)** (٣٢) يعتبر التغيير مفتاحا أساسيا لنجاح المؤسسات وسببا في تميزها تنافسيا لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع.

وتشير أيضاً دراسة كلاً من **عمر بزيو ، وليلى خنيش ، وبزيو سليم (٢٢٠٢٠٢٢م)** (٢٤) إلى أن المؤسسة التي تعتمد على الاختيار السليم بانتهاء أفضل المرشحين للوظيفة بتطبيق معايير الاختيار والخصائص والمواصفات يحقق التغيير التنظيمي ويساعد على إحداثه، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية عملية الاختيار السليم تؤثر على التغيير التنظيمي فكلما كان الاختيار سليم تحقق التغيير التنظيمي و العكس صحيح .

وفي ضوء ذلك يرى **حمزة عواد محمد أبو نوار (٢٢٠٢٠٢٢م)** (١٠) أن التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير ، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات وتوضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى مقاومة إفراح اجمال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة ومعرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظه على استمراريتها وثباتها الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد والأفراد المتأثرين أمرا ضروريا، و بالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة **عبد الله هزاع ، محمد قصي محمد** (٢٠١٨م) (٢٢) 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.

وتفسر هذه النتيجة الدور الهام الذي تقوم به إدارة التغيير خاصة في ظل البيئة المتغيرة التي تواجهها المنظمات مما يتطلب سرعة الاستجابة للتكيف مع متطلبات البيئة المضطربة والمتقلبة مما يتطلب وجود خطة متكاملة لعملية التغيير لضمان نجاحها عبر مراحلها المختلفة. كما أن نجاح التغيير يحتاج إلى إدارة قادرة على إحداث التغيير بكل اقتدار وكفاءة وأن يتم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما أن نجاح عملية التغيير يعتمد على تسليط الضوء على الأسباب والظروف الداعية للتغيير. وأكدت ذلك دراسة **(٢٠١٦م) (٤٥) Boutarfa** التي بينت جميعها أن واقع ممارسة إدارة التغيير في المنظمات محل الدراسة جاءت بمُسْتَوَى مرتفع.

ويرى **(٢٠١٥م) (٥٤) Sande** ، أن عملية إدارة التغيير يجب أن تركز على ضرورة إدراك ووعي العاملين لعملية التغيير من خلال نظام اتصال جيد وفعال يضمن وجود المعلومات لكافة المستويات الإدارية بدقة وفعالية. ويرى **(٢٠١٥م) (٤٣) Alyan**، أنها التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي العمل على استقرار عمليات التغيير وثبتها على مستوى المؤسسة والأفراد معاً، وكما أوضح **(٢٠١٥م) (٥٦) Thomas**، أن إدارة التغيير تعتمد على معرفة الأسباب الفعلية والدوافع وراء عملية التغيير، خاصة وأن تحديد الأسباب ودوافع التغيير يسهل إدارته بصورة فعالة وبدون أية عوائق، لأن تحديد الأسباب ينبثق عنها تحديد أهداف التغيير ومدى حاجة المنظمة إليه.

كما يؤكد **معتز سيد عبد الله (٢٠١٤م) (٣٣)** أنه في المجمل يجب على الجميع الاقتناع بأن التغيير من سنن الحياة والاستجابة لمتطلباته هو الذي يحقق الاستقرار عن طريق متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث بل الإسراع بها أحياناً وليس اعتراضها ومقاومتها أو الوقوف أمامها. فالإدارة المثلى هي التي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية وهذا هو السبيل الذي يجب أن تسلكه حتى تتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المرسومة إلى مرتجأها .

لذلك يشير فريمان Freeman (٢٠٠٥م) (٤٧) إلى أن الارتباط الوثيق بين إدارة التغيير الناجحة والتعاون مع أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف المنشودة، يتطلب تحقيق علاقات فاعلة مع أصحاب المصالح الانتباه إلى أربعة شروط الاهتمام بتأثير الفرد على الآخرين، والإدراك الكامل لسلوكيات أصحاب المصالح، والقيم، والخلفيات والسياقات الاجتماعية، والقضايا الإدارية، واستيعاب العلاقات القائمة مع أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن المستمر لهذه المصالح، وتهدف هذه الشروط الأربعة ضمناً إلى تلبية مصالح مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء .

وترى الباحثة أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر، وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتميز بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة شرسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها .

وهذا يجيب على التساؤل الأول للبحث .

**التساؤل الثاني :- ما العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية ؟**

وللإجابة على التساؤل الثاني تم عرض العوامل الخاصة بمقاومة إدارة التغيير التنظيمي على عينة من القائمين على إدارة الأندية الرياضية لإبداء الرأي فيها .

**التساؤل الثالث :- ما استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية؟**

وللإجابة على التساؤل الثالث تم عرض استراتيجيات معالجة مقاومة إدارة التغيير التنظيمي على عينة من القائمين على إدارة الأندية الرياضية لإبداء الرأي فيها .

**التساؤل الرابع :- ما درجة توافر معايير التميز الإداري بالأندية الرياضية ؟**

وللإجابة على التساؤل الرابع تم عرض مجموعة من معايير التميز الإداري على عينة من القائمين على إدارة الأندية الرياضية لإبداء الرأي فيها .

التساؤل الخامس :- ما الآليات المناسبة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالأندية الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري ؟

وللإجابة على التساؤل الخامس تم عرض الآليات المناسبة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي على عينة من القائمين على ادارة الأندية الرياضية لإبداء الرأي فيها .

### الاستخلاصات

تحقيقاً لهدف البحث وفي إطار ما توصل إليه من نتائج وفي حدود المنهج المستخدم وعينة البحث وأدوات جمع البيانات تقدم الباحثة الاستخلاصات التالية :

- تعمل الأندية الرياضية على تزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث في جميع وحدات العمل.
- تساهم ثقافة التغيير في مساعدة العاملين في التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيتهم في العمل.
- تهدف الأندية الرياضية لإيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة لإحداث التغيير الأفضل.
- تحقيق الاستفادة القصوى من استخدام التقنيات المتطورة في تنظيم وإدارة العمل الإداري داخل النادي.
- تعزيز الوضع التنافسي للنادي من خلال تحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة، للجمهور والمستفيدين بصورة مناسبة.
- تلبية الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين الإداريين بالأندية الرياضية.

### التوصيات

استناداً إلى ما أسفرت عنه نتائج واستخلاصات هذا البحث وفي حدود عينة البحث توصي الباحثة بالآتي :

- تبني الآليات المقترحة لتفعيل ممارسات إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية في ضوء معايير التميز الإداري .
- نشدد على الاهتمام بالتطور التكنولوجي واستخدام التقنيات الحديثة ومحاولة إدماجها بشكل مستمر في المؤسسات الرياضية من خلال إحداث التغييرات اللازمة والمهمة في كل المجالات الأخرى، بما يتناسب والبيئة الخارجية وبما يتماشى وأهداف المؤسسة وتطلعاتها.

- ضرورة تبني قادة المؤسسات الرياضية مفاهيم إدارة التغيير ؛ لما لها من آثار إيجابية، وقدرة على تعزيز وزيادة الاستعداد للتغيير التنظيمي، واستباق المبادرات التي تعمل على ترسيخ ثقافة جديدة، تتيح المجال لتطبيق هذه المفاهيم في مؤسساتهم.
- رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة **Best Practices** الصالحة لإدارة التغيير والتحويلات في المؤسسات الرياضية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة منها.
- أهمية تطبيق إدارة التغيير وفق خطط مدروسة لأن التغيير الفجائي أو العشوائي لن يحقق الهدف المرجو، وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بالمؤسسة الرياضية، كما يجب أن يتم بطريقة شاملة وعلمية ومنهجية .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١- أحمد الطويل : " إدارة التغيير و علم الإدارة ، نحو إدارة متغيرة وفعالة " ، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة ، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، ٢٠٠٥م .
- ٢- أحمد محمد أحمد أبو اليزيد : " أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه " ، مجلة أسبوط العلوم وفنون التربية الرياضية ، ع ٤٧ ، ج ٣ ، ص ص : ١ - ٢٨ ، ٢٠١٨م .
- ٣- أسماء عبد الحكيم فتوح عبد الجواد : " دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ " ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ع ٥٦ ، ج ٤ ، ص ص : ١٢٢٨ - ١٢٦٧ ، ٢٠٢١م .
- ٤- آلاء عبد الكريم غالب : " اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية " ، كلية مجلة الجامعة الاهلية / قسم ادارة الاعمال ، مجلة الدنانير ، العدد ٩ ، ٢٠١٦م .

- ٥- آمال زريق : " نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض ، ص : ٢٦ ، ٢٠٠٩ م .
- ٦- بشير شريف يوسف : " ثقافة ادارة التغيير/ دليل عملي لافراد " ، دار رؤى للنشر والتوزيع، الأردن، ص : ٢٣ ، ٢٠٠٤ م .
- ٧- بهاء سيد محمود ، محمد ابراهيم مغاوري ، سارة اسماعيل صقر : " متطلبات ادارة التميز فى الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. " ، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد الثالث والتسعون ، ص ص : ١١٧ - ١٣٤ ، ٢٠١٧ م .
- ٨- حسن أحمد عطية الشافعي، هميمة إبراهيم ناصر حشيش : " تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية " ، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، ع ١١ ، ص ص : ١٧٣ - ٢١٣ ، ٢٠٠٧ م .
- ٩- حسن محمد أحمد مختار: " إدارة التغيير التنظيمي : المصادر والإستراتيجيات " ، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص ص : ٤٩-٥٠ ، ٢٠١٠ م .
- ١٠- حمزة عواد محمد أبو نوار : " مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي " ، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٥٠ ، ص ص : ١١١٢ - ١١٢٢ ، ٢٠٢٢ م .
- ١١- داودي أحمد، محمد بلقاسم فايزة : " أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير الفضاء العام وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر " ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، ص ص : ١٥٢-١٣٥ ، ٢٠١٧ م .
- ١٢- رافدة عمر الحبري : " إدارة التغيير في المؤسسات التربوية " ، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص : ٨٠ ، ٢٠١١ م .
- ١٣- رضا إبراهيم المليجي : " إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق " ، - عالم الكتب، ط١، القاهرة ، ص : ٥ ، ٢٠١٢ م .
- ١٤- ريهام امين حمزه حسن شهاب : " دور الفكر الاعلامي الرياضي في تقبل ومقاومة التغيير التنظيمي للأطراف ذات العلاقة باتحاد التايكوندو " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٧ م .

- ١٥- سعد بن محمد العتبي : " إدارة التغيير - البعد الغائب ، أثر الثقافة المجتمعية و ثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير " ، مكتبة الجمعية السعودية للإدارة ، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، ٢٠٠٥م.
- ١٦- شرين جلال شحاتة : " تطوير الاداء الاداري بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM " ، المؤتمر العلمي الدولي للصحة والرياضة بالتعاون مع الشبكة الدولية لعلوم الرياضة ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٥م .
- ١٧- صالح بن سليمان الفائز: " الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته : دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، ٢٠٠٨م .
- ١٨- صليحة حدوش ، محمود شرقي : " دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها بالجزائر " ، مجلة صوت القانون مجلد ٠٧ ، العدد ٠٣ ، ص ص : ١١٩٠ - ١١٥٥ ، ٢٠٢١م .
- ١٩- عادل زايد : " إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، ص : ١٩ ، ٢٠٠٦م .
- ٢٠- عادل محمد عبدالمنعم مكي، عبدالرحمن سيد محمد سيد، شيماء صلاح سيد حسانين: " مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين ببعض مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر " ، مجلة أسبوط العلوم وفنون التربية الرياضية ، ع ١٤٤ ، ج ٣ ، ص ص : ٢٢٤ - ٢٥٦ ، ٢٠١٧م .
- ٢١- عبد الغني محمد الطاهر و رضوان علي إسماعيل : " مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمينية " ، مجلة الإبداع الرياضي، ع ٥ ، ص ص : ٣٦٥ - ٣٨٧ ، ٢٠١٢م .
- ٢٢- عبد الله هزاع ، محمد قصي محمد : " دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد " ، مجلة كلية التربية الرياضية، العراق ، ٣٠ (٢) ، ص ص : ٦٧ - ٨٢ ، ٢٠١٨م .

- ٢٣- عدالة مبروك ، مخلوف منجي : " استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي أثناء إدارة الرباطات للبطولات والمنافسات الرياضية " ، مجلة الإبداع الرياضي ، مج ١٤ ، ع ١ ، ص ص : ٥٧٩-٦٠٢ ، ٢٠٢٣ م .
- ٢٤- عمر بزيو ، ليلي خنيش ، بزيو سليم : " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي " ، مجلة المحترف ، مج ٩ ، ص ص : ٤١٠ - ٤٢٤ ، ٢٠٢٢ م .
- ٢٥- عمرو مصطفى كامل الشتيحي؛ أسماء عبد الحكيم فتوح : " دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية " ، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مصر، (٤٩) ، ص ص : ١٩٣ - ٢٦٣ ، ٢٠٢٠ م .
- ٢٦- علي السلمى : " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، الطبعة الأولى، دار غريب ، الرياض، ص : ٣٠ ، ٢٠١٢ م .
- ٢٧- ليلي عثمان إبراهيم ، دينا حفني عبد العزيز، حسن سلوان : " متطلبات التطوير التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة في ضوء إدارة التغيير " ، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ، ع ٥٠ ، ص ص : ١٥ - ٢٨ ، ٢٠١٧ م .
- ٢٨- محمد إبراهيم حسن الصبحي : " استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون تحليل متداخل " ، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات مج ١٦٥ ، ص ص : ٦ - ٣٠ ، ٢٠٢٣ م .
- ٢٩- محمد الصيرفي : " إدارة التغيير " ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص : ٣ ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٠- مشعل بن سليمان العدوانى العنزي : " دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM " ، مستقبل التربية العربية، مج ٢٧، ع ١٢٨، ص ص : ١١ - ٦٨ ، ٢٠٢٠ م .
- ٣١- محمد حامد فتحى : " إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسويط ، ٢٠١٣ م .
- ٣٢- مصطفى بياض : " دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٨ ، ع ١ ، ص ص : ٨٥٣ - ٨٦٤ ، ٢٠٢٣ م .
- ٣٣- معتز سيد عبد الله : " إدارة التغيير التنظيمي " ، ج ١ ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ص : ١٤-١٥ ، ٢٠١٤ م .

- ٣٤- معمر قوادري فضيلة ، نوري منير : " نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي " ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ١٧ ، ص ص : ٤٧-٦٦ ، ٢٠١٧ م .
- ٣٥- ناصر بن عبدالله بن سعيد آل مشلوي : " تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها: تصور مقترح " ، مجلة القراءة والمعرفة ، ع ٢٤٤ ، ص ص : ١٣١ - ١٦٥ ، ٢٠٢٢ م .
- ٣٦- ناهد إسماعيل محمد رحيم : " العلاقة بين أسباب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة الأخصائيين الرياضيين للتغيير التنظيمي ببعض الأندية الرياضية المصرية " ، المؤتمر العلمي الدولي السابع: التنمية البشرية والقضايا الرياضية المعاصرة القاهرة: جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنات وقطاع التربية الرياضية بالمجلس الأعلى للجامعات والاتحاد المصري للجامعات ، ص ص : ١ - ٢٠ ، ٢٠١٦ م .
- ٣٧- هاني عبد الرحمن العامري : " إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية " ، مكتبة الجمعي السعودية للإدارة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية، الرياض ، ٢٠١٢ م .
- ٣٨- هديل داهي عبدالله الحياي، بثينة حسين علي الطائي ، ضرغام جاسم محمد : " أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى " ، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، مج ٤، ٢٨، ص ص : ٣٥ - ٤٧ ، ٢٠٠٩ م .
- ٣٩- هند أحمد محمد سعيد الصعيدي : " نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري " ، مجلة التربية ، ع ١٧٨ ، ج ١، ص ص : ٢٢٨ - ٣١٥ ، ٢٠١٨ م .
- ٤٠- وزارة الشباب والرياضة : " قانون الرياضة " ، رقم ٧١ لسنة ( ٢٠١٧ م ) ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية الجريدة الرسمية العدد ٢١ مكرر (ب)، القاهرة، ص : ٤ ، ٢٠١٧ م .
- ٤١- يوسف بن عطية الثبتي : " الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية " ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مصر، (٩٠)، ص ص : ١٦٠ - ٢٠٥ ، ٢٠٢٠ م .

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- ٤٢ - Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S.,: " **Change Management Through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture**", International Journal of Organizational Analysis, 25(4). , pp. 723-739, 201٧.
- ٤٣ - Alyan, R.,: " **Department of Change**", Amma: Safaa House for Publishing and Distribution.. , p. ١, 20١٥.
- ٤٤ - Angelo. J. Pharm, D., Stefanie. P. and Macary W.,: " **Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with Secondary Emphasis on Academia**", American Journal of Pharmaceutical Educations vol. 22, pp124-138, 201٣.
- ٤٥ - Boutarfa, S.,: " **Trans formational leadership and its role in managing organizational change in the economic institution: a comparative study between a groups of Algerian economic institutions**", Doctoral thesis, Université Mohamed Khider - Biskra, 201٦.
- ٤٦ - Brown, D. .& Harvey, D.,: " **An experiential Approach to Organizational Development**", 7th edition, Prentice-Hall: New Jersey, 20٠٦.
- ٤٧ - Freeman, R. E.,: " **The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach**", In: K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), Great minds in management: The progress of theory development Oxford: Oxford University Press., 417-435, 201٥.
- ٤٨ - Imran A. & Wasim, A.,: " **The Role of Leadership in Organizational Change** ", Relating the Successful Organizational Change to Visionary and Innovative Leadership, 3(2). , p. ٩, 201٠.
- ٤٩ - jones, careth.,: " **organizational Theory Design and change** ", prentice Halle Inc. , p. 6, 200٧.
- ٥٠ - Kanji, G., Moura, P.,: " **performance measurment the path to excellence**", Uk: Wisdom, p. ٣, 20٠٦.
- ٥١ - kizilos, M.A.,: " **Frame Breaking leadership development: think differently about work experience to achieve more**", faster. Chanhassen, MN:Experience-Based Development Associates, p. ٣, 201٢.
- ٥٢ - Knight, J.,: " **Academic Librarians as Change Champions: A Framework for Managing Change**", Library Management, 38(6/7), pp ٣١١-٢٩٤, 201٧.

- ٥٣ - Plessis, T. & Mabunda, T.: " **Change Management in An Academic Library in The Knowledge Economy**"., South African Journal of Libraries and Information Science, 82 (1), pp٥٢-٥٣, 201٦.
- ٥٤ - Sande, M.: " **Change motivation for leading change**"., Journal of organizational behavior, 23(2)., pp١٩٠-٢٠٠, 201٥.
- ٥٥ - Shin, Y...: " **CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strengthand Collective Organizational Citizenship Behavior**"., Journal of Business Ethics, 108(3). , pp. 299-312, 201٢.
- ٥٦ - Thomas, O.: " **Change Management and its Effects on organization Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria**"., International Journal of Humanities Social Sciences and Education.1 (11), pp1٧٠-١٧٩, 201٤.
- ٥٧ - Tucker-marcie-semsrad.: " **acase study: The impact of a strategic planning process on the organizational administrative culture within a regional two-year community college**"., 20٠٠.
- ٥٨ - Wagner, W.,& Komives, S.: " **Leadership for a Better World** "., Understanding the Social Change Model of leadership development, p. ١٤, 201٢.