



دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

د/ دلال نايف الحجرف

مستخلص البحث

هدف البحث التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي (دراسات مسحية وتحليلية) لمناسبه لطبيعة البحث ولتحقيق أهدافه، تم اختيار عينة البحث ممثلة من مديري وإداري رياضي ببعض الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية ومراكز التدريب بدولة الكويت، وذلك لعدد (٨٠) مدير وإداري رياضي، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فردا وبنسبة مئوية مقدارها (١٢.٥%) وبلغت العينة الاساسية عدد (٧٠) فردا، بنسبة مئوية مقدارها (٨٧.٥%)، ومن خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تستنتج أن لإدارة التغيير دور في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من خلال نشر ثقافة التغيير يراقب التقدم الشامل لخطة التغيير والتحسين المستمر، مشاركة العاملين في التغيير بمنح الإداريين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في عملية التغيير، مقاومة العاملين للتغيير عن طريق إشراك الإداريين المتأثرين بالتعدلات في عملية تنفيذ وتخطيط التغيير، ومعرفة الوقت المناسب للتغيير بالتوقع من الإداريين مستويات أداء عالية باستمرار.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - أداء الإداري الرياضي - المؤسسات الرياضية.



The Role Of Change Management In Improving The Performance Of Sports Administrators In Sports Institutions In The State Of Kuwait

Dr./ Dalal Nayef Al-Hajraf

Abstract

The aim of the research is to identify the role of change management in improving the performance of sports administrators in sports institutions in the State of Kuwait, and the research relied on the descriptive approach (survey and analytical studies) due to its suitability to the nature of the research and to achieve its objectives. Kuwait, for (80) sports managers and administrators, where the exploratory sample reached (10) individuals, with a percentage of (12.5%), and the basic sample reached (70) individuals, with a percentage of (87.5%), and through what the researcher reached The results conclude that change management has a role in improving the performance of sports administrators in sports institutions in the State of Kuwait by spreading the culture of change, monitoring the comprehensive progress of the plan for change and continuous improvement, the participation of workers in change by giving administrators more powers to enhance their desire to participate in the change process, workers' resistance to change by By involving the administrators affected by the modifications in the process of implementing and planning the change, and knowing the appropriate time for change by expecting the administrators to consistently high levels of performance.

Key Words: Change Management - Performance Of Sports Administrators - Sports Institutions.



دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

د/ دلال نايف الحجرف

مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات وبما تصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيماً والأفضل والأنجح، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء، وأصبحت الحاجة إلى التغيير الشامل والمتكامل الذي يشمل جميع جوانب الحياة ملحة بسبب التغيرات السريعة والتقنيات والاختراعات التي تحدث كل يوم في عالم سريع التغيير، وذلك لتزايد المعرفة مما يؤدي إلى ثورة تعرف باسم ثورة المعلومات، ويحدث التغيير بالعنصر البشري لأنه أداة ووسيلة وهدف في آن واحد من جميع جوانبه التجارية والإدارية والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويجب أن تكون المؤسسة المتأثرة بالتغيير جاهزة بحيث تكون قادرة على التكيف وتنفيذ التغييرات اللازمة للظروف الجديدة من أجل تسهيل وضمان فاعلية عملية تبني الهيكل التنظيمي المتغير، وينظر إلى التغيير على أنه مطلب وليس غاية من قبل المؤسسة وضرورة لتحقيق القدرة التنافسية، ويشير إلى القدرة على تحقيق التقدم والتحول في الظروف الحالية التي تعوقها حواجز تحد من فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على التقدم والوصول إلى أهدافها المستقبلية، مما يجبرها على ابتكار الاستراتيجيات الإدارية والتقنيات التي تواكب التغيير وفق خطة أو برنامج عمل متكامل يتضمن تحليلاً للوضع الحالي، وتحديد مجالات التغيير في إطار التواصل الفعال. (١٠ : ٥٢)

ويتطلب التغيير استخدام الأساليب والطرق المناسبة للتعامل معه، والتأكد من أن التغيير مبني على دراسة متأنية، وتخطيط سليم مع توفير الإمكانيات اللازمة، واختيار الوقت المناسب لإحداثه لأن التغيير العشوائي لا يحقق الأهداف المرجوة ولا يساعد على تحقيق أهداف التغيير داخل المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وكذلك إدارة التغيير، ويجب على مديري النادي



وضعها موضع التنفيذ لأنها عملية تقوم من خلالها مجموعة من القادة الإداريين بصياغة خطة محكمة في فترة زمنية محددة، والتي يتم إجراؤها بشكل صحيح ومنسقة ومخطط لها وإدارتها بعناية، من أجل تحقيق الهدف المنشود. (٥ : ٣٠) (٦ : ٥٤)

وتبرز أهمية إدارة التغيير في الحفاظ على الحيوية النشطة داخل المنظمة من خلال تعزيز الإبداع والإنتاج ، والتخلص من السلبية واللامبالاة ، وتعزيز روح الابتكار لدى الموظفين من خلال إشعال الرغبة في التنمية القائمة على عمليات الإصلاح والتجديد والشاملة والمتكاملة، والتطوير الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة لتحقيق التوافق مع التغييرات يتطلب زيادة القوة والأداء، حيث إن أسلوب القيادة الذي يعزز الالتزام ويزيد من حماس الموظفين وحافزهم للتغيير، ويمنحهم الأمل في المستقبل والإيمان بقدرتهم على تخطيط الأمور المتعلقة بتطورهم المهني أمر ضروري لإدارة التغيير، ويجب أن يكون أسلوب القيادة هذا مسؤولاً عن تنظيم جهد مخطط ومنظم لتحقيق الأهداف من خلال الاستخدام العلمي الحكيم للموارد، وتتمتع المؤسسة بإمكانية الوصول إلى الأشخاص والموارد والتكنولوجيا مع التركيز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات التشاركية بحيث يتم استثمار إمكانات الأشخاص بشكل أفضل ويتم حل تحدياتهم بشكل تعاوني. (١٣ : ٢٨٦) (٧ : ٢٦)

وتتمثل خصائص إدارة التغيير في: (الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفاعلية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشد - القدرة علي التطوير والابتكار - القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث - الإستراتيجية - التشخيص- الواعي - المرونة - الأخلاقية)، ويوضح الشكل التالي ذلك:



شكل (١) خصائص إدارة التغيير

ومن العوامل التي تجبر المؤسسة على التغيير:

- التغيير في الاستراتيجية: حيث يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل (الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والرسالة وفلسفة وسياسة المؤسسة).
 - التغيير في الثقافة التنظيمية: عندما يستلزم تغيير في الاستراتيجية إدخال مزيد من التعديلات على الثقافة التنظيمية والقيم لأعضائها.
 - التغيير التقني: له علاقة مباشرة بنظم وأساليب العمل داخل المؤسسة، كإدخال نظام معلومات جديد أو تقنية جديدة وغيرها من الأساليب التي تغير طرق العمل المتبعة سابقا.
 - التغيير في الهيكل التنظيمي: يمثل هذا التغيير إعادة تصميم مهام ووظائف وعلاقات تنظيمية محددة. نظرا لأن هذا النوع من التغيير مرتبط بالعامل البشري في المؤسسة. (١٠ : ٥٢)
- ويتطلب التغيير مجموعة من العناصر، أهمها:
- دعم القادة الإداريين وتأييدهم للتغيير مما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
 - وجود أفراد يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية.
 - توضيح المنافع المادية والمعنوية الناتجة عن عملية التغيير للأفراد العاملين.
 - معرفة وتحليل مراكز وعوامل مقاومة التغيير ووضع خطة لمعالجتها.
 - توفر الموارد المادية والفنية الضرورية لتنفيذ التغيير. (١٠ : ٥٢)
 - وتتميز إدارة التغيير بخصائص عدة، أهمها:
 - التوافق: وجود قدر من التوافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات أطراف عملية التغيير.
 - المشاركة: التفاعل الإيجابي عن طريق مشاركة الأطراف والقوى المتأثرة بالتغيير.
 - الواقعية: ربط إدارة التغيير بالواقع العملي ضمن حدود قدرة المؤسسة ومواردها المتاحة.
 - القدرة والفاعلية: امتلاك المؤسسة الحرية المناسبة لاتخاذ القرارات والتكيف السريع.
 - الاستهدافية: معرفة الغاية المراد تحقيقها من عملية التغيير حيث لا ينفذ قرار التغيير عشوائيا أو ارتجاليا.
 - الشرعية: يتم التغيير في إطار مرجعية شرعية وقانونية.
 - الإصلاح: إصلاح العيوب القائمة والحفاظ على بنية فعالة. (١٠ : ٥٣)
- ولكل عملية تغيير يوجد معارضون يرون أن الوضع الجديد هو انتقال من حالة الاستقرار إلى حالة الاضطراب، أو تهديد للأنماط القائمة من العلاقات والأساليب، أو انتهاك لمصالحهم، ويعود ذلك لعدة أسباب منها الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، والاعتقاد على نمط وأسلوب معين في العمل، وعدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وارتباط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم حيث يعني التغيير خسارة شخصية له، وعنصر المفاجأة يولد المقاومة لدى الأفراد في حال كان التوقيت خاطئا.

(١٠ : ٥٣)

وقد أشارت الدراسات التي تناولت أهمية استخدام إدارة التغيير في تحسين الأداء إلى ضرورة تبني إدارة التغيير في المؤسسات التي تهتم بتحسين الأداء الإداري للعاملين بها مثل دراسة أسامة مرينز والطاهر بريكي (٢٠٢١م) ودراسة فاتن محمد ومحمد سالم (٢٠٢٠م)



ودراسة بلعابد فايزة وآخرون (٢٠١٨م) ودراسة إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨م) ودراسة محمد فوزي وآخرون ودراسة مناهل أحمد يوسف (٢٠١٥م) ودراسة أندرو كرويكشانك وديف كولينز *Andrew Cruickshank & Dave Collins* (٢٠١٢م).

مشكلة البحث:

تعيش المؤسسات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتساهم عملية تحسين الأداء الإداري في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية و المالية والفنية المتاحة للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وانسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة الأخرى وتلبية إحتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المؤسسة.

وأصبحت الحاجة إلى التغيير الشامل والمتكامل الذي يشمل جميع جوانب الحياة ملحة بسبب التغيرات السريعة والتقنيات والاختراعات التي تحدث كل يوم في عالم سريع التغيير، وذلك لأن المعرفة تتفجر من كل ركن من أركان العالم، مما يؤدي إلى ثورة تعرف باسم ثورة المعلومات، يحدث التغيير بالعنصر البشري لأنه أداة ووسيلة وهدف في آن واحد من جميع جوانبه التجارية والإدارية والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (٩ : ٣٦٢)

وتواجه المؤسسات الرياضية كالأندية الرياضية والاتحادات ومراكز التدريب تحديات كبرى مثلها مثل باقي المؤسسات المجتمعية التي تستهدف خدمة المواطن وتنمية قدراته وتنمية الأفراد بالمجتمع، لذا ارتأت الباحثة ضرورة التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال إلقاء الضوء على:

- دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

هدف البحث:

- يهدف البحث التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

سؤال البحث:

- ما دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث:

إدارة التغيير:

" إدارة الجهود المنسقة والمخططة التي تهدف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير الموظفين من خلال التأثير على قيمهم ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية بالإضافة إلى تغيير التكنولوجيا المستخدمة والإجراءات والهيكل التنظيمية. (١ : ٥٦)

تحسين الأداء الإداري:

يعرف بأنه: " عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها". (١٢ : ٣٤)

الدراسات السابقة:

أولا : الدراسات السابقة العربية:

١. دراسة أسامة مرنيز والظاهر بريكي (٢٠٢١م) (٢): دور التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، هدف الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية وهذا من خلال دراسة بعدي تغيير المهام والوظائف والتغير التكنولوجي، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٠) عامل بديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة وللوصول إلى نتائج دقيقة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن أحداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يساعد المؤسسات الرياضية على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

٢. دراسة فاتن محمد ومحمد سالم (٢٠٢٠م) (٨): بعنوان مدى توفر مجالات التغيير التنظيمي في مديريات النشاط الرياضي والكشفي من وجهة مدرسي التربية الرياضية، هدف البحث الى بناء مقياس التغيير التنظيمي لرؤساء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، تم استخدام الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لملائمه لطبيعة الدراسة الحالية وقد اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العمدية والبالغه (٣٨٠) مدرس، أما النتائج التي توصل إليها الباحث في صلاحية مقياس التغيير التنظيمي، وكذلك أن مجالات التغيير التنظيمي متوفرة وبدرجة ضعيفة وان اكثر المجالات توفرًا هو المجال التكنولوجي.

٣. دراسة بلعابد فايزة وآخرون (٢٠١٨م) (٤): أثر التغيير التنظيم على الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، هدف الدراسة تعرف أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٣) موظف، وأظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية دور هام و فعال في تحسين اداء العاملين لأنها تعد جوهر السلوك التنظيمي وتبرز أهميتها من خلال التأثير على الافراد و توجيه سلوكهم لرفع ادائهم.

٤. إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨م) (٣): مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور، هدف البحث دراسة العلاقة بين مقومات إدارة التغيير وقدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية والقيمة المدركة لأولياء الأمور عن تحقيق الميزة التنافسية، وتكونت العينة من (٣٥) من مديرات الروضات و(٢٨٠) من أولياء الأمور، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

٥. دراسة محمد فوزي وآخرون (٢٠١٦م) (١١): بعنوان دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، هدف البحث التعرف علي واقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث بالطريقة العشوائية وكانت قوامها (١٥٥) فرد، وكانت اهم نتائج البحث عدم وجود واقع فعلي للهيكل التنظيمي بالمؤسسات



الرياضية، الواقع الفعلي في المؤسسات الرياضية لا يتسم بالابتكار والابداع من القادة الرياضيين، عدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية، عدم تنميه الموارد البشرية لأحداث عمليه التغيير بالمؤسسات الرياضية، عدم وجود أهداف واقعيه لإدارة التغيير داخل المؤسسات الرياضية.

٦. دراسة مناهل أحمد يوسف (٢٠١٥م) (١٢): بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، هدفت الدراسة تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليل، تكون مجتمع البحث من المدراء والموظفين، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له، التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله علي مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل، الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً علي قرارات العاملين، والتغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

٧. دراسة أندرو كرويكشانك وديف كولينز *Andrew Cruickshank & Dave Collins* (٢٠١٢م) (١٥): إدارة التغيير لدى الفرق الرياضية المحترفة، هدف الدراسة التعرف على إدارة التغيير لدى الفرق الرياضية المحترفة، وأظهرت أهم النتائج أنه الضغط على المديرين المعاصرين / المدربين يعزز الأداء الإداري في أندية كرة القدم، وأن فهم التغيير المستمر أمر ضروري لجميع المجالات.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي (دراسات مسحية وتحليلية) لمناسبته لطبيعة البحث ولتحقيق أهدافه.

مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث ممثلة من مديري وإداري رياضي ببعض الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية ومراكز التدريب بدولة الكويت، وذلك لعدد (٨٠) مدير وإداري

المجلد	العدد	الشهر	السنة	الصفحة
(الأول)	(١)	(مارس)	(٢٠٢٣)	- ٦٠ -

عدد خاص بالمؤتمر العلمي الأول لكلية التربية الرياضية - جامعة دمياط بعنوان:
(الإبتكار في المجال الرياضي - الواقع والمأمول) في الفترة (من ١٤ إلى ١٥) مارس (٢٠٢٣م).

رياضي، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فردا وبنسبة مئوية مقدارها (١٢.٥%) وبلغت العينة الاساسية عدد (٧٠) فردا، بنسبة مئوية مقدارها (٨٧.٥%)، ويتضح ذلك كما في جدول (١).

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	مدير	٤	٤٠%	١٨	٢٥.٧%
٢	إداري رياضي	٦	٦٠%	٥٢	٧٤.٢%
	المجموع	١٠	١٠٠%	٧٠	١٠٠%

يوضح الجدول توصيف عينة البحث

أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول عبارات دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، ومن خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، قامت الباحثة بعرض العبارات على عدد (٥) من السادة الخبراء، وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات للهدف الذي وضعت من أجله، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول عبارات الأستبيان.

صدق المحتوى (صدق المحكمين):

صدق المحتوى للمحاور:

تم عرض المحاور المقترحة على عدد (٥) محكمين وذلك لحساب صدق المحكمين لها ويوضح ذلك جدول (٢):

جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول عبارات دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

(ن=٥)

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	نشر ثقافة التغيير	٥	١٠٠%
٢	مشاركة العاملين في التغيير	٤	٨٠%
٣	مقاومة العاملين للتغيير	٥	١٠٠%
٤	الوقت المناسب للتغيير	٤	٨٠%

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جدول (٣).

جدول (٣) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان

ن=١٠

المحور رقم العبارة	الأول معامل الارتباط	الثاني معامل الارتباط	الثالث معامل الارتباط	الرابع معامل الارتباط
١	*٠,٩٧٤	*٠,٨٤٠	*٠,٥٩٠	*٠,٤٧٦
٢	*٠,٨٤١	*٠,٥٦٦	*٠,٧٨٥	*٠,٨٩٥
٣	*٠,٧٦٤	*٠,٨١٠	*٠,٨٦٣	*٠,٧٨١
٤	*٠,٨٠١	*٠,٩٧٩		*٠,٥٦٩
٥	*٠,٧٩٠	*٠,٧٥٢		*٠,٨٤٧
٦	*٠,٧٦٥	*٠,٨٩٦		*٠,٧٥٦
٧	*٠,٦٥٦	*٠,٧٤٥		*٠,٦٢٢
٨	*٠,٧٢٣	*٠,٦٠١		*٠,٨١٠
٩	*٠,٨٠٠	*٠,٧٦٣		*٠,٦٥٩
١٠	*٠,٤٧٦			

التطبيق الميداني:

قامت الباحثة بالتطبيق الميداني لأداة البحث في الفترة من ٢٠٢٢/١١/١٧م حتى ٢٠٢٢/١١/٢٤م، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة البحث من المديرين والإداريين الرياضيين وعددهم (٧٠) فرد.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي *SPSS*، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون.
- معامل الفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.

عرض النتائج ومناقشتها:

وللإجابة عن سؤال البحث والذي نص على:

- ما دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

جدول (٤) تحليل استجابات عينة البحث للمحور الأول نشر "ثقافة التغيير"

ن=٧٠

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يرسخ مدير النادي قيم ثقافة التغيير.	٢.٦٧	٩٢	٠.٠٠٠	٤
٢	يعد خطة تطبيق التغيير.	٢.٧٨	٩٢.٦	٠.٠٠٠	٢
٣	يراقب التقدم الشامل لخطة التغيير والتحسين المستمر.	٢.٩٥	٩٨.٣	٠.٠٠٠	١
٤	يوفر الدعم المستمر للعاملين أثناء عملية التغيير.	٢.٦٥	٨٨.٣	٠.٠٠٠	٥
٥	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التغيير في النادي.	٢.٤٩	٨٣	٠.٠٠٠	٧
٦	يتبنى ثقافة تغيير جديدة تسهم في تحسين الأداء الإداري.	٢.٣٤	٧٧.٩	٠.٠٠٠	١٠
٧	يعزز ثقافة المدرسة وقيمها في كل المناسبات.	٢.٤٩	٨٣	٠.٠٠٠	٨
٨	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته نحو التغيير.	٢.٧٦	٩٢	٠.٠٠٠	٣
٩	يؤدي دوره في النادي بنجاح وفاعلية بروح الفريق.	٢.٦٤	٨٨	٠.٠٠٠	٦
١٠	يعدل ممارساته الإدارية وفق متطلبات التغيير.	٢.٣٧	٧٩	٠.٠٠٠	٩

يتضح من جدول (٤) أن المتوسط الحساب والوزن النسبي لفقرات المحور الأول (ثقافة التغيير) كانت (٢.٩٥ - ٢.٣٤) و(٩٨.٣% - ٧٧.٩%)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (يراقب التقدم الشامل لخطة التغيير والتحسين المستمر) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٥)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (يعد خطة تطبيق التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٨)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٨) والتي نصت على (يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته نحو التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٦)، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (١) والتي نصت على (يرسخ مدير النادي قيم ثقافة التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٧)، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٤) والتي

المجلد (الأول) العدد (١) الشهر (مارس) السنة (٢٠٢٣) الصفحة - ٦٣ -

عدد خاص بالمؤتمر العلمي الأول لكلية التربية الرياضية - جامعة دمياط بعنوان:
(الإبتكار في المجال الرياضي - الواقع والمأمول) في الفترة (من ١٤ إلى ١٥) مارس (٢٠٢٣م).

نصت على (يوفر الدعم المستمر للعاملين أثناء عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٥)، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة رقم (٩) والتي نصت على (يؤدي دوره في النادي بنجاح وفاعلية بروح الفريق) بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٤)، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التغيير في النادي) بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٩)، وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (٧) والتي نصت على (يعزز ثقافة المدرسة وقيمها في كل المناسبات) بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٩)، وجاء في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على (يعدل ممارساته الإدارية وفق متطلبات التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٤)، وجاء في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (يتبنى ثقافة تغيير جديدة تساهم في تحسين الأداء الإداري) بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٧).

جدول (٥) تحليل استجابات عينة البحث للمحور الثاني "مشاركة العاملين في التغيير"

ن=٧٠

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	القيمة الإحصائية (Sig.)	الترتيب
١	يطلع الإداريين الرياضيين على أهمية الحاجة للتغيير.	٢.٨٣	٩٤.٣	٠.٠٠٠	٤
٢	يشرك الإداريين الرياضيين في برامج التغيير الفرصة لهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ.	٢.٩٠	٩٦.٦	٠.٠٠٠	٣
٣	يوفر فرص تدريب الإداري الرياضي على مهارات جديدة وإعطاء الدعم اللازم للتغيير.	٢.٨٢	٩٤	٠.٠٠٠	٥
٤	يمنح الإداريين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في عملية التغيير.	٢.٩٧	٩٩	٠.٠٠٠	١
٥	يحفز الإداريين علي الإبداع والمبادرة بالأفكار التي تخدم عملية التغيير .	٢.٧٦	٩٢	٠.٠٠٠	٦
٦	يساعد الإداريين علي إبتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تنفيذ أعمالهم.	٢.٩٤	٩٨	٠.٠٠٠	٢
٧	يوفر جوا يساهم في نشر ثقافة التغيير .	٢.٧٠	٩٠	٠.٠٠٠	٨
٨	يحدد مدير النادي الاحتياجات التدريبية للإداريين الرياضيين وفقا لقدراتهم.	٢.٧٢	٩٠.٦	٠.٠٠٠	٧

يتضح من جدول (٥) أن المتوسط الحساب والوزن النسبي ل فقرات المحور الثاني (مشاركة العاملين في التغيير) كانت (٢.٩٧ - ٢.٧٠) و(٩٩% - ٩٠%)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (يمنح الإداريين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٧)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (يساعد الإداريين علي إبتكار أساليب وأنشطة

جديدة تساعد في تنفيذ أعمالهم) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٤)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (يشرك الإداريين الرياضيين في برامج التغيير الفرصة لهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٠)، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (١) والتي نصت على (يطلع الإداريين الرياضيين على أهمية الحاجة للتغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣)، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (يوفر فرص تدريب الإداري الرياضي على مهارات جديدة وإعطائه الدعم اللازم للتغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٢)، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (يحفز الإداريين علي الإبداع والمبادرة بالأفكار التي تخدم عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٦)، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة رقم (٨) والتي نصت على (يحدد مدير النادي الاحتياجات التدريبية للإداريين الرياضيين وفقا لقدراتهم) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢)، وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (٧) والتي نصت على (يوفر جوا يسهم في نشر ثقافة التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٠).

جدول (٦) تحليل استجابات عينة البحث للمحور الثالث مقاومة العاملين للتغيير

ن=٧٠

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يوفر حوافز للإداريين الرياضيين المتضررين من التغيير ولديهم القدرة على مقاومة التغيير.	٢.٧٥	٩١.٦	٠.٠٠٠	٣
٢	إشراك الإداريين المتأثرين بالتعديلات في عملية تنفيذ وتخطيط التغيير.	٢.٨٤	٩٤.٦	٠.٠٠٠	١
٣	تخفيف حدة المقاومة من خلال نشر مبدأ الشفافية.	٢.٧٩	٩٣	٠.٠٠٠	٢

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الحساب والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث (مقاومة العاملين للتغيير) كانت (٢.٧٥ - ٢.٨٤) و(٩٤.٦% - ٩١.٦%)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (إشراك الإداريين المتأثرين بالتعديلات في عملية تنفيذ وتخطيط التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٤)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (تخفيف حدة المقاومة من خلال نشر مبدأ الشفافية) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٩)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١) والتي نصت على (يوفر حوافز

للإداريين الرياضيين المتضررين من التغيير ولديهم القدرة على مقاومة التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥).

جدول (٧) تحليل استجابات عينة البحث للمحور الرابع الوقت المناسب للتغيير
ن=٧٠

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	يحدد الجدول الزمني لنشاطات التغيير	٢.٨٨	٩٦	٠.٠٠٠	٢
٢	يتبع المراجعة الدورية لخطة التغيير.	٢.٨٠	٩٣.٣	٠.٠٠٠	٥
٣	يطلع الإداريين على مستويات الأداء المتوقعة منهم.	٢.٨٢	٩٤	٠.٠٠٠	٤
٤	يتوقع من الإداريين مستويات أداء عالية باستمرار .	٢.٨٩	٩٦.٣	٠.٠٠٠	١
٥	يقدر إنجازات الإداريين ويشيد بها.	٢.٧٦	٩٢	٠.٠٠٠	٦
٦	يقدم حوافز للإداريين لتشجيعهم على رفع مستوى الأداء .	٢.٨٤	٩٤.٦	٠.٠٠٠	٣
٧	يساهم في حل العقبات التي تواجه الإداريين في إنجاز مهماتهم.	٢.٧٠	٩٠	٠.٠٠٠	٨
٨	يعالج المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية.	٢.٦٨	٨٩.٣	٠.٠٠٠	٩
٩	يقدم للإداريين تغذية راجعة بصورة مستمرة لتحقيق أهداف التغيير.	٢.٧٢	٩٠.٦	٠.٠٠٠	٧

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحساب والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع (الوقت المناسب للتغيير) كانت (٢.٦٨ - ٢.٨٦) و(٩٦.٣% - ٨٩.٣%)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (يتوقع من الإداريين مستويات أداء عالية باستمرار) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٩)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي نصت على (يحدد الجدول الزمني لنشاطات التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٨)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (يقدم حوافز للإداريين لتشجيعهم على رفع مستوى الأداء) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٤)، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (يطلع الإداريين على مستويات الأداء المتوقعة منهم) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٢)، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (يتبع المراجعة الدورية لخطة التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٠)، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (يقدر إنجازات الإداريين ويشيد بها) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٦)، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة رقم (٩) والتي نصت على (يقدم للإداريين تغذية راجعة بصورة مستمرة



لتحقيق أهداف التغيير) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢)، وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (٧) والتي نصت على (يساهم في حل العقبات التي تواجه الإداريين في إنجاز مهماتهم) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٠)، وجاء في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (٨) والتي نصت على (يعالج المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية) بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٨).

وتتفق تلك النتائج مع دراسة أسامة مرنيز والظاهر بريكي (٢٠٢١م) (٢) من أهم نتائجها المتوصل إليها أن أحداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يساعد المؤسسات الرياضية على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، ودراسة فاتن محمد ومحمد سالم (٢٠٢٠م) (٨) التي توصلت إلى أن مجالات التغيير التنظيمي متوفرة وبدرجة ضعيفة وان أكثر المجالات توفرا هو المجال التكنولوجي، ودراسة بلعابد فايزة وآخرون (٢٠١٨م) (٤) أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية دور هام وفعال في تحسين أداء العاملين لأنها تعد جوهر السلوك التنظيمي وتبرز أهميتها من خلال التأثير على الأفراد و توجيه سلوكهم لرفع ادائهم، ودراسة إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨م) (٣) من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

ودراسة محمد فوزي وآخرون (٢٠١٦م) (١١) كان أهم نتائج البحث عدم وجود واقع فعلي للهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، ودراسة مناهل أحمد يوسف (٢٠١٥م) (١٢) التي توصلت الي عدة نتائج من أهمها مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له، ودراسة أندرو كرويكشانك وديف كولينز *Andrew Cruickshank & Dave Collins* (٢٠١٢م) (١٥) التي أظهرت أن الضغط على المديرين المعاصرين / المدربين يعزز الأداء الإداري في أندية كرة القدم، وأن فهم التغيير المستمر أمر ضروري لجميع المجالات.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن سؤال البحث.



خلاصة البحث:

- من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تستنتج ما يلي:
- أن لإدارة التغيير دور في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من خلال:
 - نشر ثقافة التغيير عن طريق مراقبة التقدم الشامل لخطة التغيير والتحسين المستمر.
 - مشاركة العاملين في التغيير بمنح الإداريين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في المشاركة في عملية التغيير.
 - ومقاومة العاملين للتغيير عن طريق إشراك الإداريين المتأثرين بالتعدلات في عملية تنفيذ وتخطيط التغيير.
 - معرفة الوقت المناسب للتغيير بتوقع من الإداريين مستويات أداء عالية باستمرار.



المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية :

- 1- أحمد عيسى ، وأحمد الهبيل (٢٠٠٨م): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أسامة مرنيز والطاهر بريكي (٢٠٢١م): دور التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، مجلة دفاتر المخبر، مج ١٦، ع ١.
- 3- إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨م): مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور، مدلة الاقتصاد المنزلي، مج ٢٨، ع ٤.
- 4- بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدناتي (٢٠١٨م): أثر التغيير التنظيمي على الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، مج ٤، ع ٢.
- 5- خضر الطيطي (٢٠١١م) : إدارة التغيير :التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين .ط1، عمان، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- زاهد ديري (٢٠١١م) : إدارة الموارد البشرية .ط 1. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 7- سيد عرفه (٢٠١٢م) : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير (د . ط)، عمان، الأردن ، دار الإدارية للنشر والتوزيع.
- 8- فاتن محمد ومحمد سالم (٢٠٢٠م): مدى توفر مجالات التغيير التنظيمي في مديريات النشاط الرياضي والكشفي من وجهة مدرسي التربية الرياضية، مجلة Sports Culture، جامعة تكريت، مج ١١، ع ٢.
- 9- فاروق فليح، والسيد عبد المجيد (٢٠٠٩م): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2 ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- المجلس التنفيذي حكومة دبي (٢٠٢١م): تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.
- 11- محمد فوزي وبسمة إبراهيم ومحمد حامد (٢٠١٦م): دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة المنيا، ع ٤.



- ١٢- مناهل أحمد يوسف (٢٠١٥م): أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسة، جامعة السودان.
- ١٣- هالة البنا (٢٠١٣م) : الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1 ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 14- **Bevir, M. and Richards, D. (2009):** Decentring policy networks: Lessons and prospects, *Public Administration*, 87(1), pp. 132-141.
- 15- **Cruickshank, A., & Collins, D. (2012):** Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12, 209-229.
- 16- **Cunningham, G. B. (2006):** The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 15(1), pp. 29-45.
- 17- **Cunningham, G. B. (2009):** Understanding the diversity-related change process: A field study, *Journal of Sport Management*, 23(4), pp. 407-428.
- 18- **Driscoll, A. and Morris, J. (2001):** Stepping out: Rhetorical devices and culture change management in the UK civil service, *Public Administration*, 79(4), pp. 803-824.
- 19- **Gilmore, S. and Gilson, C. (2007):** Finding form: Elite sports and the business of change, *Journal of Organisational Change Management*, 20(3), pp. 409-428.
- 20- **Graetz, F. and Smith, A. T. C. (2010):** Managing organisational change: A philosophies of change approach, *Journal of Change Management*, 10(2), pp. 135-154.
- 21- **R. T. (2005):** Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369-380.