

## التغيير من منظور نموذج جون كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى

أ.د/ يحيى فكري محروس(\*)  
إيمان محمد سالم(\*\*)

ملخص البحث :

يهدف البحث إلي تحديد دور التغيير في تطوير المنظومة الرياضية باستخدام نموذج جون كوتر بالأندية الرياضية الكبرى، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الطريقة المسحية كأحد أنماطه وذلك لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، ويتمثل مجتمع البحث في كلٍ من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى، وقام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى وبلغ عددهم (٢٧٢) فرداً، وقد قام الباحثان بتقسيمهم إلي (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية، وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان، وعدد (٢٢٢) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان، واستخدم الباحثان في جمع البيانات استمارة استبيان من تصميم الباحثان، وتوصل الباحثان إلي اعتماد إدارة التغيير كعامل رئيس في تطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى وإعادة بناء الآلية التنظيمية لها، وتبني إدارة التغيير في التخطيط المستقبلي وفق أسس علمية حديثة.

الكلمات المفتاحية :

التغيير – المنظومة الرياضية – الأندية الرياضية الكبرى .

(\*) أستاذ الإدارة بقسم الإدارة والترويج الرياضي- كلية التربية الرياضية – جامعة طنطا

(\*\*) باحثة بقسم الإدارة والترويج الرياضي - كلية التربية الرياضية – جامعة طنطا

## **Change from the perspective of John Kotter's model for developing the sports system in major sports club**

The research aims to identify the role of change in developing the sports system using the John Kotter model in major sports clubs. The researchers used the descriptive approach using the survey method as one of its types in order to suit the nature of the research and its objectives. The research community is represented by both chairmen and members of the boards of directors and heads of sports bodies, Executive directors, sports activity directors, and administrators in some major sports clubs. The researchers selected the research sample in a stratified, intentional manner from chairmen and members of boards of directors, heads of sports agencies, executive directors, sports activity directors, and administrators in some major sports clubs. Their number reached (٢٧٢) individuals, and the researchers divided them into (30) individuals to create scientific transactions and the exploratory study of the questionnaire form, and (20) individuals to conduct the exploratory study of the questionnaire form and (٢٢2) individuals to conduct the final application of the questionnaire form. The researchers used a questionnaire form designed by them to collect data. The researchers reached the adoption of change management as a major factor in developing the sports system in major sports clubs and rebuildin Its organizational mechanism and adopting change management in future planning according to modern scientific foundations.

Key Words :

**change - the sports system - major sports clubs**

## مقدمة ومشكلة البحث :

يتطلع الجميع إلى المستقبل ونحن بحاجة إلى 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 وليس التأقلم وفق ديمومة سير العمل، حيث يعد التغيير من أبرز سمات العصر الحديث، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، وتحدياً للمنظمات علي اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، ويرجع ذلك التغيير إلى الانفجار العلمي والتسارع في الاكتشافات العلمية وتطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، والتقدم التكنولوجي والتغيير في الأفكار والقيم والثقافات والنظم وطبيعة المجتمعات يعكس أهمية التغيير في المنظمات كوسيلة لضمان بقائها والقيام بدورها في مجتمع متغير ومتطور.

**ويُشير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢)** أن بيئة العمل تتميز في العصر الحالي بالتحول والتغير الحيوي المتسارع الذي تزلزلت فيه أسس الثوابت، وأفلتت فيه ملامح السكون والاستقرار وأصبح شعار التغيير عقيدة وممارسة وقيماً وبدأت تترسخ في بيئة العمل المحيطة بالمنظمة، ولقد ساهم التطور التكنولوجي والتغير السياسي والاقتصادي في دفع موجة التغيير في المنظمات حيث كشف هذا التطور والتغير عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد البشرية والمادية فاستدعى ذلك أساليب مستحدثة لمعالجتها بطريقة فعالة وابتكار تويجات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملانمة لهذه الأوضاع كإدارة الجودة الشاملة وخلق منهج الإدارة على المفتوح، وإدارة التميز لمواكبة أحداث التغير المناخي الذي تعيشه المنظمات الرياضية يخيم عليه الاضطراب وعدم الاستقرار، فالمنظمات المختلفة بالعالم تتبنى سياسة الاستراتيجيات والتحالف والاندماج واستخدام تقنيات الإنتاج والاتصالات من أجل ضمان وجودها وثبات كيانها، مع تغير البيئة وظروفها وأحداثها فان هذه الاستراتيجيات ستظل عرضة للتغيير وإعادة الهيكلة خاصة مع ازدياد المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أدت إلى حدوث ظواهر سلبية وعنف بين الشباب خاصة في المجال الرياضي مما أدى إلى أهمية إدارة التغيير، وإدارة الازمات باعتبارهما مهارتين من مهارات الإدارة الحديثة المواكبة لمتطلبات العصر فالمنظمات الرياضية تعرضت لضغوط وممارسات خلال التغيرات السياسية مما أثر سلباً على هذه المنظمات اقتصادياً وتسببت في إشكاليات خاصة للهيئات الرياضية، لذلك فالتغيير في المنظمة الرياضية ضرورة حتمية فهو يتضمن إحداث تحويلات في المنظمة أو أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير كنتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية، أو تطبيق فلسفة إدارية جديدة. (٥ : ١٢)

**ويُشير عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٨)** إلى أن التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول، وإن تباينت درجته وطبيعته وتعمقت آثاره وفوائده تبعاً للأماكن والأزمان والمجالات، لذلك يعد التغيير ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية والمادية. (١١ : ١٠)

**ويري محمد عشموي (٢٠١٠)** أن التغيرات التي تحدث في إدارة المؤسسات المختلفة تكون انعكاس للعديد من التغيرات كالتغيرات التي تحدث علي المستوي الدولي في ميزان القوي العالمية والتغيرات التي تحدث علي المستوي القومي وكذلك التغيرات التي تحدث علي مستوي المؤسسة نفسها، فقدره المؤسسات علي مواكبة التغيير يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والتميز والقدرة علي المنافسة. (١٦ : ٢٥٨)

ويذكر **كلأ من نيغل كنج ، نيل اندرسون (٢٠٠٤)** أن التغيير يمثل جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية وهو يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية حتى تتناسب مع الاحتياجات الجديدة ويستطيع التكيف

مع التحديات التي فرضتها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ويتمثل التغيير في المنظمة الرياضية بنوعين أساسيين هما: **النوع الأول:** يتمثل في التغيير الداخلي الذي يتعلق بما يحدث داخل الهيئات الرياضية على سبيل المثال وعدم قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع الهيئات المماثلة مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية ويتمثل بالتحول إلى أهداف نوعية جديدة وعدم رضا العاملين وارتباط ذلك بالمناخ التنظيمي، أما **النوع الثاني:** فهو التغيير الخارجي الذي يتعلق بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وينطلق من قوى اجتماعية أو بيئية ثم ينتقل إلى داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه. (١٩، ٣)

حيث إن التغييرات الحديثة والطارئة على المؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص، والتطورات السريعة التي تشهدها الأندية الرياضية على المستوى العالمي وانعكاساتها الإيجابية في التحسين والتطوير الاقتصادي قد أدت إلى وصول بعض الأندية الرياضية إلى حالة من التدهور نتيجة لعدم قدرتها على التكيف مع هذه المستجدات، إذ **تكمن مشكلة البحث** في ما يفرضه علينا البحث عن الجديد في إدارة عمل المنظمة بالأندية الرياضية حيث يعتبر النشاط الرياضي أهم أنشطة الأندية الرياضية ويخدم قطاع كبير من المنافسين والممارسين ومن الفرق الرياضية وعليه أعباء كبيرة والتزامات مادية مالية كبيرة لتغطية الأنشطة الرياضية، وهناك عجز ونقص في الإمكانيات والموارد المالية التي تدعم النشاط الرياضي بما ينعكس سلباً على الأنشطة الرياضية وعلى الأداء الرياضي وعلى المنظمة الرياضية بالنادي، ومن هنا تظهر الحاجة إلى تبني الأندية الرياضية لنموذج إدارة التغيير على أن يكون ملائماً لطبيعة وظروف المنظمة وكذلك التغييرات المطلوبة.

وقد قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض القائمين على إدارة الأندية الرياضية المصرية كدراسة استطلاعية للتعرف على مدى تقبل إدارات الأندية الرياضية للفكر الإداري الحديث المطبق في الأندية الرياضية على المستوى الدولي، وإمكانية تطبيق الأساليب والنظم الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير لمواكبة هذا التطور الإداري، وقد جاءت نتائج المقابلات الشخصية بعدم وجود رؤية واضحة للأندية الرياضية تجاه عملية التغيير، وعدم توفير دورات متخصصة لمديري الإدارات بالأندية وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة التغيير، بالإضافة إلى عدم توافر عدد كافي من العاملين للوفاء باحتياجات التغيير، وعدم مواكبة الأندية للتقدم الرياضي وأساليب النهوض بالرياضة وتطوير الأداء والارتقاء بالتدريب، ووجود قصور في تحقيق النتائج المتوقعة من الأنشطة الرياضية بالأندية في ضوء الأهداف الموضوعية لإحداث التغيير اللازم لمواكبة تطورات الحياة المعاصرة، مما ينعكس سلباً على تطوير الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية.

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

ولقد أجريت العديد من الدراسات في التغيير كدراسة **مروة جمال محمد (٢٠١٥)** بعنوان "إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة شمال الصعيد"، ودراسة **أشرف عبد التواب سعداوي (٢٠١٨)** بعنوان "التطوير التنظيمي لتحسين الأداء في ضوء مجالات إدارة التغيير بمديريات الشباب والرياضة في مصر الداخلية والخارجية

للمديريات باستخدام أسلوب SWOT Analysis"، ودراسة **ثامر حماد رجة، سجاد عبد الواحد عبد الخالق (٢٠١٩)** بعنوان " واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية"، ودراسة **ثروت محمد أبو السبح (٢٠١٩)** بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى"، ودراسة **ريم نزيه عبد الفتاح عواجه (٢٠٢٠)** بعنوان " آلية التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري ببعض الأندية الرياضية"، ودراسة **عبد الرحمن محمد عبد الرحمن العلي (٢٠٢٠)** بعنوان " دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري باتحاد كرة السلة الكويتي"، ودراسة **محمد سليمان محمد غريب (٢٠٢١)** بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية بالهيئات الرياضية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠"، ودراسة **محمد ابراهيم موسى كلبوش (٢٠٢٢)** بعنوان " دور إدارة التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية " إلا أنه لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلي البحث في " التغيير من منظور جون كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى " مما دعي الباحثة إلي ضرورة القيام بدراسة حول التغيير من منظور نموذج جون كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى.

#### - أهمية البحث:

##### أولاً: الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات والمعلومات التي يتناولها وهي التغيير وتطوير المنظمة الرياضية حيث لم تتطرق أي دراسة علمية سابقة لموضوع التغيير من منظور نموذج جون كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى، ودراسة التغيير كأحد مداخل التطوير التنظيمي في الفكر الإداري بالشكل الذي يسهم في تطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى.

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية البحث التطبيقية في كونه يُطبق علي الأندية المصرية حيث تُنادي قطاعات الدولة بتطوير ورفع المستوي الرياضي، وأن التغيير يُسهم في تطوير المؤسسات الرياضية بشكل عام، ودعم القدرات الذاتية لدي القيادات الإدارية وتوجيه إدارات الأندية الرياضية للاستفادة من عناصره لتحقيق التغيير علي مستوي الأفراد وعلي مستوي المنظومة الرياضية بالأندية.

##### ثالثاً: الأهمية الاقتصادية :

تتمثل أهمية البحث الاقتصادية في توفير الوقت والجهد المبذول والأموال المُهدرة في عمليات إدارية روتينية مُعقده لا تسمح بتطوير الأداء الإداري، ومن ثم ينعكس ذلك علي تحقيق أهداف الأندية الرياضية في توفير فرص النمو المتكامل للنشء والشباب، وإتاحة الفرص والظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم واكتشاف ورعاية مواهبهم الرياضية.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلي تحديد دور التغيير في تطوير المنظومة الرياضية باستخدام نموذج جون كوتر بالأندية الرياضية الكبرى .

#### - تساؤلات البحث:

ماهو التغيير من منظور نموذج جون كوتر في تطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى؟.

**- مصطلحات البحث:****- التغيير :**

يُعرف محمد يوسف العتيبات (٢٠٠٦) التغيير بأنه " عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو للمؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً ". (١٧: ٩٤)

**-المنظومة الرياضية :**

يُعرف كلاً من طارق عبدالرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (٢٠١٤) المنظومة الرياضية بأنها " تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومنظمات المجتمع المدني ". (١٠: ١١٠)

**-الدراسات المرجعية:****أولاً: الدراسات المرجعية العربية:**

١- دراسة كلاً من حسن أحمد الشافعي، هيمه إبراهيم حشيش (٢٠٠٧) وعنوانها " تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية" وهدفت الدراسة إلي التعرف وتحديد العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي التي تحقق أهداف الاندية وذلك من خلال العوامل الخاصة بمقاومة التغيير بالأندية التي تحقق أهدافها وتحديد استراتيجيات ومعالجة مقاومة التغيير والعوامل الخاصة بالتطور التنظيمي في الأندية الرياضية من حيث الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وعناصرها والتغيير التنظيمي مفهومه وعناصره وخصائصه، وذلك من خلال العوامل الخاصة بمقاومة التغيير بالأندية التي تحقق أهدافها وتحديد استراتيجيات ومعالجة مقاومة التغيير والعوامل الخاصة بالتطور التنظيمي في الأندية الرياضية من حيث الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وعناصرها والتغيير التنظيمي مفهومه وعناصره وخصائصه ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على(١١٨) فرداً من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية والبحيرة، واستخدم الباحثان استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج إلي أن أهم العوامل المؤثرة علي التغيير والتطوير التنظيمي هي عوامل خاصة بمقاومة التغيير بالأندية وعوامل خاصة بالعمل والموظف وعوامل تتعلق بعملية التغيير وعوامل خاصة بإدارة الأندية وتحديد استراتيجيات ومعالجة ومقاومة التغيير وعوامل خاصة بالتطور التنظيمي، وتتنضح في مفهوم ومصادر وأسباب وأنواع وأهداف وعناصر التغيير والتطوير التنظيمي ومراحل عملية التطوير التنظيمي.

٢- دراسة كلاً من ثامر حماد رجة، سجاد عبد الواحد عبد الخالق (٢٠١٩) وعنوانها " واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية"، وهدفت الدراسة إلي التعرف على واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (١٤٣) عضو هيئة إدارية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في بغداد، واستخدم الباحثان استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن الهيئة الإدارية هي المحرك الرئيسي في إنجاح العمل الإداري لخدمة الفرق الرياضية، وأن الهيئة الإدارية هي الداعم الأساسي للالتزام بمتطلبات الألعاب الرياضية، وأن الهيئة الإدارية تعمل وفق إطار تقليدي لا يتسم بالحدثة.

٣- دراسة ثروت محمد أبو السبح (٢٠١٩) وعنوانها " القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى من خلال التعرف على واقع القيادة التحويلية بالأندية الرياضية الكبرى، والتعرف على واقع إدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى، والتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٣) فرداً ممثلة لمجتمع البحث بواقع عدد (٣) مدير تنفيذي، وعدد (١٣) من مدراء النشاط الرياضي، وعدد (١٤٣) من الإداريين، وعدد (٤) أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية الكبرى، واستخدم الباحث استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن التعرف على أبعاد القيادة التحويلية بالأندية الرياضية الكبرى وتشتمل على (الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية)، والتعرف على أبعاد إدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى وتشتمل على (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا)، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد ومكونات القيادة التحويلية وبين أبعاد ومكونات إدارة التغيير بالأندية الرياضية الكبرى.

٤- دراسة ريم نزيه عبد الفتاح عواجه (٢٠٢٠) وعنوانها "آلية التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري ببعض الأندية الرياضية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين آلية التغيير والإبداع الإداري ببعض الأندية الرياضية من خلال التعرف على واقع آلية التغيير في الآليات التنظيمية (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القيادة، الاتصالات، التغيير في التدريب، التغيير في التحفيز) ببعض الأندية الرياضية، والتعرف على واقع آلية التغيير في الإمكانيات والموارد (التغيير في الموارد المادية، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الموارد التكنولوجية) ببعض الأندية الرياضية، والتعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال مفهومه وأهميته وعناصره (الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، الأصالة، القدرة على التحليل، والربط، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الاحتفاظ بالتركيز والانتباه) ببعض الأندية الرياضية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) فرداً من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية ومدراء الإدارات الفرعية بالأندية الرياضية والأخصائيين والإداريين بالأندية الرياضية ، واستخدمت الباحثة استمارتي استبيان كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور آلية التغيير ومحاور الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٥٧) مما يدل على أنه كلما كانت آليات التغيير الخاصة بالآليات التنظيمية وبالموارد إلى الأفضل كلما زاد وتحقق استخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية كمقومات الإبداع الإداري لدى الأخصائيين والإداريين بالأندية الرياضية.

ثانياً: الدراسات المرجعية الأجنبية :

٥- دراسة كلاً من ستوراث، كرينجاس Stewart & Kringas (٢٠٠٥) وعنوانها " أنماط إدارة التغيير في ست من الوكالات الاسترالية العاملة في الخدمات العامة" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة التغيير في ست من الوكالات الاسترالية العاملة في الخدمات العامة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على عينة طبقية من المدراء والعاملين في الوكالات الاسترالية ، واستخدم الباحثان الاستبيان والمقابلات والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى أن أهم عملية التغيير تعتمد على وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها، وأن نجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار هو الذي يحقق الاستقرار والتطوير.

٦- دراسة كلاً من سينغ وآخرون Singh et al. (٢٠٠٦) وعنوانها "تقييم دورة حياة التغيير في المنظمات الهندسية"، وهدفت الدراسة إلى الوصول لنموذج لدورة حياة التغيير واستكشافه وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على المهندسين في ولاية هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثون استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير وإن كانت القيادة العليا تقتفر للمتابعة على النحو الأمثل، وأن الحوافز تُشجع على التغيير، وأن الضعف في الإدارة يرجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء وعدم وجود نظام اتصال فعال.

٧- دراسة كلاً من ديدفين باك، توماس Didfenbach, Thomas (٢٠٠٧) وعنوانها "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارة الجديدة ليتم إيصال محتوى التغيير للآخرين، والتعرف على كيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على عينة طبقية من المدراء بمؤسسات قطاع الأعمال، واستخدم الباحثان استمارة استبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والايولوجية في إحداث التغيير، وقد سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

#### - إجراءات البحث:

##### منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الطريقة المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

##### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كل من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى.

##### عينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى حيث تم اختيار (٧) نادي من الأندية الرياضية ببعض محافظات جمهورية مصر العربية وهي محافظات (الإسكندرية، الجيزة، الغربية، القاهرة) وهي أندية (الاتحاد السكندري، الأولمبي، سموحة، الزمالك للألعاب الرياضية، طنطا، غزل المحلة، الأهلي للرياضة البدنية) وقد بلغ إجمالي عدد أفراد عينة البحث (27٢) فرد، وقد قام الباحثان بتقسيمهم إلى (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية، وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الاستبيان، وعدد (222) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان، والجدول (١) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث.

## جدول (١)

## توصيف وتوزيع عينة البحث

المجموع	عينة البحث		توزيع عينة البحث
	المدرء التنفيذيين ومدرء النشاط الرياضي والإداريين	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية	
٣٠	٢٠	١٠	عينة المعاملات العلمية
20	14	6	عينة الدراسة الإستطلاعية
222	١٩٠	٣٢	عينة تطبيق استمارة الاستبيان
272	٢٢٤	٤٨	إجمالي عدد افراد عينة البحث

## أداة البحث:

قام الباحثان باستخدام استمارة استبيان بهدف تحديد دور التغيير في تطوير المنظومة الرياضية باستخدام نموذج جون كوتر بالأندية الرياضية الكبرى .

- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

أولاً: صدق استمارة الاستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

١- صدق المحكمين لاستمارة الاستبيان :

استخدم الباحثان صدق المحكمين بعرض استمارة الاستبيان على عدد (٩) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، مرفق رقم (١) وقد حدد الباحثان شروط اختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية ، و ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن (١٠) سنوات ، ويُفضل أن يكون له خبره في مجال العمل بالقطاع الأهلي ، وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/١٠/١م إلى ٢٠٢٣/١١/٩م، وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف ، وجاء رأي السادة المحكمين حول مناسبة عبارات استمارة الاستبيان كما يلي في الجدول (٢).

## جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات استمارة الاستبيان

ن=٩

عبارات استمارة الاستبيان			
العبارات	نسبة الموافقة%	العبارات	نسبة الموافقة%
١	١٠٠,٠٠	٢٤	١٠٠,٠٠
٢	٨٨,٨٩	٢٥	١٠٠,٠٠
٣	١٠٠,٠٠	٢٦	٧٧,٧٨
٤	٨٨,٨٩	٢٧	١٠٠,٠٠
٥	٤٣,٤٣	٢٨	٨٨,٨٩
٦	٦٦,٦٧	٢٩	١٠٠,٠٠
٧	١٠٠,٠٠	٣٠	١٠٠,٠٠
٨	١٠٠,٠٠	٣١	٧٧,٧٨
٩	٨٨,٨٩	٣٢	١٠٠,٠٠
١٠	١٠٠,٠٠	٣٣	١٠٠,٠٠
١١	٨٨,٨٩	٣٤	١٠٠,٠٠
١٢	١٠٠,٠٠	٣٥	٨٨,٨٩
١٣	١٠٠,٠٠	٣٦	١٠٠,٠٠
١٤	٧٧,٧٨	٣٧	٧٧,٧٨
١٥	١٠٠,٠٠	٣٨	١٠٠,٠٠
١٦	٨٨,٨٩	٣٩	١٠٠,٠٠
١٧	١٠٠,٠٠	٤٠	٨٨,٨٩

عبارات استمارة الاستبيان			
العبارات	نسبة الموافقة %	العبارات	نسبة الموافقة %
١٨	١٠٠,٠٠	٤١	١٠٠,٠٠
١٩	١٠٠,٠٠	٤٢	١٠٠,٠٠
٢٠	٨٨,٨٩	٤٣	٧٧,٧٨
٢١	١٠٠,٠٠	٤٤	١٠٠,٠٠
٢٢	٨٨,٨٩	٤٥	٧٧,٧٨
٢٣	٧٧,٧٨		

يوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان "التغيير من منظور نموذج كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (٣٣,٣٣% - ١٠٠,٠٠%) وقد ارتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٧,٧٨% فاكتر، حيث اتفق معظم السادة الخبراء على عدم أهمية وجود بعض العبارات وعددها (٢) عبارات وهي العبارات أرقام (٣٣,٣٤) كما يلي في الجدول (٣).

### جدول (٣)

#### العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان

م	الاستبيان	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
	استمارة الاستبيان	٤٥	٢	٦,٥	-	-	٤٣

يوضح جدول (٣) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان "التغيير من منظور نموذج كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى" ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (٢) عبارات من إجمالي الاستبيان وعدده (٤٥) عبارة بذلك أصبح العدد النهائي لإجمالي الاستبيان (٤٣) عبارة، مرفق رقم (٢).

### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/١١/١٥م إلى ٢٠٢٣/١١/٢٧م، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط، والجدول رقم (٤) يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.

## جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان

ن=٣٠

استمارة الاستبيان					
العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م
٠,٨٩	٠,٨٦	٢٣	٠,٨٩	٠,٨٦	١
٠,٩٠	٠,٨٣	٢٤	٠,٩٠	٠,٨٣	٢
٠,٨٤	٠,٧٦	٢٥	٠,٨٤	٠,٧٦	٣
٠,٩٠	٠,٨٠	٢٦	٠,٩٠	٠,٨٠	٤
٠,٨٩	٠,٩٠	٢٧	٠,٨٩	٠,٩٠	٥
٠,٨٢	٠,٨٥	٢٨	٠,٨٢	٠,٨٥	٦
٠,٩٠	٠,٩٢	٢٩	٠,٩٠	٠,٩٢	٧
٠,٩٢	٠,٨٣	٣٠	٠,٩٢	٠,٨٣	٨
٠,٨٧	٠,٩٢	٣١	٠,٨٧	٠,٩٢	٩
٠,٨٥	٠,٨٦	٣٢	٠,٨٥	٠,٨٦	١٠
٠,٨٩	٠,٩٠	٣٣	٠,٨٩	٠,٩٠	١١
٠,٩١	٠,٨٦	٣٤	٠,٩١	٠,٨٦	١٢
٠,٨٤	٠,٨٨	٣٥	٠,٨٤	٠,٨٨	١٣
٠,٩٠	٠,٩١	٣٦	٠,٩٠	٠,٩١	١٤
٠,٨١	٠,٩٠	٣٧	٠,٨١	٠,٩٠	١٥
٠,٨٣	٠,٨١	٣٨	٠,٨٣	٠,٨١	١٦
٠,٨٣	٠,٨٨	٣٩	٠,٨٣	٠,٨٨	١٧
٠,٨٤	٠,٨٥	٤٠	٠,٨٤	٠,٨٥	١٨
٠,٩٠	٠,٩٠	٤١	٠,٩٠	٠,٩٠	١٩
٠,٨٩	٠,٨٩	٤٢	٠,٨٩	٠,٨٩	٢٠
٠,٨٨	٠,٨٥	٤٣	٠,٨٨	٠,٨٥	٢١
٠,٩١	٠,٩١		٠,٩١	٠,٩١	٢٢

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول (4) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٧٤-٠,٩٢) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان التغيير من منظور نموذج كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٧٦-٠,٩٢) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث.

ثانياً : ثبات استمارة الاستبيان:

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest ومعامل ألفا كرونباخ :

أ - التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest حيث تم تطبيق الاستمارة على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية، وعددهم (٣٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث، وقد قام الباحثان بإجراء التطبيق الأول في الفترة ٢٠٢٣/١١/١٥م إلى ٢٠٢٣/١١/٢٧م، كما قام الباحثان بإجراء إعادة التطبيق في الفترة ٢٠٢٣/١٢/١٣م إلى ٢٠٢٣/١٢/٢٥م، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين أكثر من (١٥) يوم، وقد تم ذلك باستخدام معادلة سبيرمان لارتباط الرتب والجدول (٥) يوضح معامل الثبات لاستمارة الاستبيان .

## جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات  
لإستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

استمارة الاستبيان			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٩٠	٢٣	٠,٩١	١
٠,٨٦	٢٤	٠,٩٠	٢
٠,٨٩	٢٥	٠,٨٧	٣
٠,٨٧	٢٦	٠,٩٣	٤
٠,٨٦	٢٧	٠,٩٢	٥
٠,٩٢	٢٨	٠,٨٦	٦
٠,٨٦	٢٩	٠,٩٠	٧
٠,٩٠	٣٠	٠,٨٧	٨
٠,٩٤	٣١	٠,٨٨	٩
٠,٨٨	٣٢	٠,٨٤	١٠
٠,٩٢	٣٣	٠,٩١	١١
٠,٩١	٣٤	٠,٩٠	١٢
٠,٨٨	٣٥	٠,٩٤	١٣
٠,٨٩	٣٦	٠,٩٠	١٤
٠,٩٢	٣٧	٠,٨٥	١٥
٠,٩١	٣٨	٠,٩٠	١٦
٠,٩٤	٣٩	٠,٨٤	١٧
٠,٩٠	٤٠	٠,٩١	١٨
٠,٩٢	٤١	٠,٨٩	١٩
٠,٨٩	٤٢	٠,٨٥	٢٠
٠,٩١	٤٣	٠,٩٢	٢١
		٠,٩٠	٢٢

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة استبيان ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٤ - ٠,٩٤) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

## ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضى والإداريين ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، وقد بلغ قوامها ( ٣٠ ) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول رقم (٦) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان .

## جدول (٦)

التجزئة النصفية ومعامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات الكلي لاستمارة استبيان

ن = ٣٠

معامل الارتباط	الاختبار الاحصائي	م
٠,٨٩١	التجزئة النصفية	١
٠,٨٩٤	ألفا (كرونباخ)	٢

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نصفي عبارات استمارة استبيان التغيير من منظور نموذج كوتر لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى (في حالة

العبارات الغير متساوية) حيث حقق معامل الارتباط المحسوب قيمة قدرها (٠,٨٩١) كما حقق معامل ألفا(كرونباخ) قيمة قدرها(٠,٨٩٤) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلي ثبات استمارة الاستبيان.

#### - الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين والمدرسين ببعض الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها ( ٢٠ ) فرد ممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/١١/١٥م إلى ٢٠٢٣/١١/٢٧م، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الاستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان، و التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها، و التعرف على زمن تطبيق استمارة الاستبيان، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان حيث لم يبد من أي منهم الاستفسار عن أي عبارة من عبارات الاستبيان، و تم التعرف على زمن تطبيق الاستبيان بحساب الزمن الذي استغرقته عينة الدراسة الاستطلاعية في الإجابة على عبارات الاستبيان وقد تراوح بين ١٠ : ١٢ دقيقة.

#### - تطبيق وتفريغ استمارة الاستبيان :

##### أولاً: تطبيق استمارة الاستبيان:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للاستبيان قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية- مرفق رقم (٣)- على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأجهزة الرياضية والمدراء التنفيذيين ومدراء النشاط الرياضي والإداريين ببعض الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ قوامها (٢٢٢) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/١/١م إلى ٢٠٢٤/٢/١٥م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة على الاستبيان.

#### - تفريغ بيانات استمارة الاستبيان:

بعد انتهاء عملية التطبيق قام الباحثان بجمع الاستمارات متكاملة الاستجابات وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك، واستخدم الباحثان في تصحيح الاستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثي التقدير ، وكانت استجابات الاستبيان وفقاً لتقدير ثلاثي علي النحو التالي : (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات- (إلي حد ما) وتقدر لها درجتان- (لا) وتقدر لها درجة واحدة، وبذلك تكون الدرجة الكلية للاستبيان (١٢٩) درجة، والدرجة الصغرى للاستبيان (٤٣).

#### - المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالي :

- ١- المتوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- معامل الارتباط .
- ٤- معامل الصدق (صدق الاتساق الداخلي).
- ٥- معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest). ١٠- اختبار كاً.
- ٦- معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- ٧- النسبة المئوية.
- ٨- الوزن النسبي.
- ٩- الأهمية النسبية.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج استمارة استبيان " التغيير من منظور نموذج جون كوتر ( john kotter ) لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى " :

جدول (٧) آراء عينة البحث في عبارات استمارة استبيان

ن=٢٢٢

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
<b>المرحلة الأولى : الاستعداد لقيادة التغيير</b>										
١	إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.	١٩٨	٨٩,١٨٩	٢٤	١٠,٨١١	٠	٠,٠٠٠	٦٤٢	٩٦,٣٩٦	٣١٥,٥١٨
٢	التخلص من الشعارات الكاذبة.	١٦٨	٧٥,٦٧١	٥٤	٢٤,٣٢٤	٠	٠,٠٠٠	٦١٢	٩١,٨٩٢	١٩٨,٨١١
٣	تزويد الأندية بانظمة قياس داخلية دقيقة.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
٤	التركيز على إشراك جميع الأعضاء الفاعلة.	١٦٨	٧٥,٦٧١	٥٤	٢٤,٣٢٤	٠	٠,٠٠٠	٦١٢	٩١,٨٩٢	١٩٨,٨١١
٥	عدم الإصغاء للاخبار السيئة.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
<b>المرحلة الثانية : بناء فريق لقيادة مساعي التغيير</b>										
٦	الاعتراف بالحاجة للتغيير.	١٩١	٨٦,٠٣٦	٣١	١٣,٩٦٤	٠	٠,٠٠٠	٦٣٥	٩٥,٢٤٥	٢٨٣,٩٧٣
٧	التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.	١٨٢	٨١,٩٨٢	٤٠	١٨,٠١٨	٠	٠,٠٠٠	٦٢٦	٩٣,٩٩٤	٢٤٧,٢٤٣
٨	القناعة بالهدف المشترك المراد تحقيقه.	١٦٤	٧٣,٨٧٤	٤٩	٢٢,٠٧٢	٠	٠,٠٠٠	٥٩٩	٨٩,٩٤٠	١٧٥,٠٠٠
٩	الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	١٨٨	٨٤,٦٨٥	٣٤	١٥,٣١٥	٠	٠,٠٠٠	٦٢٢	٩٤,٨٩٥	٢٧١,٢٤٣
١٠	تشخيص المشكلة.	١٨٥	٨٣,٣٣٣	٢٤	١٠,٨١١	١٣	٥,٨٥٦	٦١٦	٩٢,٤٩٢	٢٥٠,٥١٨
<b>المرحلة الثالثة: وضع رؤية لتحقيق هدف الأندية تساهم في:</b>										
١١	تحفيز الأفراد على اتخاذ إجراءات لتحقيق هدف الأندية.	٢٠٩	٩٤,١٤٤	١٣	٥,٨٥٦	٠	٠,٠٠٠	٦٥٣	٩٨,٠٤٨	٣٧٠,٥١٨
١٢	تطوير سلوكيات العاملين.	١٦٨	٧٥,٦٧١	٥٤	٢٤,٣٢٤	٠	٠,٠٠٠	٦١٢	٩١,٨٩٢	١٩٨,٨١١
١٣	تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير.	١٥٩	٧١,٦٢٢	٦٣	٢٨,٣٧٨	٠	٠,٠٠٠	٦٠٣	٩٠,٥٤١	١٧٣,٢٧٠
١٤	التغيير الثقافي.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
١٥	التغلب على مقاومة التغيير.	١٧٤	٧٨,٣٧٨	٣٤	١٥,٣١٥	١٤	٦,٣٠٦	٦٠٤	٩٠,٦٩١	٢٠٥,٤٠٥
١٦	اختيار الاستراتيجيه المناسبه.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
<b>المرحلة الرابعه : اساليب توصيل رؤيه التغيير</b>										
١٧	استخدام اللغة المعبره لتسهيل عمليه التواصل بين العاملين.	٢٠٤	٩١,٨٩٢	١٣	٥,٨٥٦	٠	٠,٠٠٠	٦٥٣	٩٨,٠٤٨	٣٧٠,٥١٨
١٨	استخدام العبارات البسيطة الواضحه للتعبير عن المراد تحقيقه	١٨٣	٨٢,٤٣٣	٣٩	١٧,٥٦٨	٠	٠,٠٠٠	٦٢٧	٩٤,٤٤٤	٣٥١,١٠٨
١٩	تنويع وسائل الاتصال.	١٧٤	٧٨,٣٧٨	٤٤	١٩,٨٢٠	٤	١,٨٠٢	٦١٤	٩٢,١٩٢	٢١٣,٥١٤
٢٠	وضوح الرسالة للتأكد من المعلومات.	١٧٣	٧٧,٩٢٨	٤٩	٢٢,٠٧٢	٠	٠,٠٠٠	٦١٧	٩٢,١٤٣	٢١٤,٨٩٢
٢١	الوقوف على مظاهر التعارض والخلاف داخل الأندية.	١٧٧	٧٥,٢٢٥	٤٦	٢٠,٧٢١	٩	٤,٠٥٤	٦٠٢	٩٠,٣٩٠	١٨٤,٥١٨
٢٢	حرص القيادات على أن يكونوا المثل والقوة للعاملين.	١٨٨	٨٤,٦٨٥	٣٤	١٥,٣١٥	٠	٠,٠٠٠	٦٢٢	٩٤,٨٩٥	٢٧١,٢٤٣
٢٣	توضيح الأمور بكل شفافية ومرونة.	٢٠٣	٩١,٤٤١	١٩	٨,٥٥٩	٠	٠,٠٠٠	٦٤٧	٩٧,١٤٧	٣٣٩,٧٥٧
<b>المرحلة الخامسة : التمكين</b>										
٢٤	تمكين العاملين من صلاحيات تدعم تنفيذ العمل والإجراءات.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
٢٥	تشجيع الحوار وإبداء الرأي للمناقشة حول عملية التغيير.	١٨٨	٨٤,٦٨٥	٣٤	١٥,٣١٥	٠	٠,٠٠٠	٦٢٢	٩٤,٨٩٥	٢٧١,٢٤٣
٢٦	إشراك مختلف العاملين في عملية التغيير.	١٥١	٦٨,٠١٨	٧١	٣١,٩٨٢	٠	٠,٠٠٠	٥٥٥	٨٩,٣٣٩	١٥٤,٢٤٣
٢٧	إعادة تنظيم الهيكل الداخلي للتوافق مع الرؤية للتغيير.	١٥٩	٧١,٦٢٢	٥٤	٢٤,٣٢٤	٩	٤,٠٥٤	٥٩٤	٨٩,١٨٩	١٦٠,١٣٥
٢٨	إتاحة التدريب الكافي والمتناسب لتكوين مهارات فنية واجتماعية تتناسب مع التغيير.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
٢٩	إزالة المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع.	٢٠١	٩٠,٥٤١	٢١	٩,٤٥٩	٠	٠,٠٠٠	٦٤٥	٩٦,٨٤٧	٣٢٩,٩١٩
<b>المرحلة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير</b>										
٣٠	وضع خطة للمحافظة على حماس الأفراد وقائعتهم بالتغيير.	١٨٨	٨٤,٦٨٥	٢٩	١٣,٠٦٣	٠	٠,٠٠٠	٦٢٧	٩٤,١٤٤	٢٦٧,٣٢٤
٣١	الاحتفاء بالمكاسب الجديدة لرفع معنويات العاملين.	١٧٨	٨٠,١٨٠	٤٤	١٩,٨٢٠	٠	٠,٠٠٠	٦٢٢	٩٣,٣٩٣	٢٣٢,٣٢٤
٣٢	جذب العاملين المترددين وتحويلهم إلى ناشطين فاعلين في عملية التغيير.	١٦٣	٧٣,٤٢٣	٥٣	٢٣,٨٧٤	٦	٢,٧٠٣	٦٠١	٩٠,٢٤٠	١٧٥,٤٨٦
٣٣	الوضوح والشفافية لبشعر العاملون بما قدموه من جهد.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٠	٠,٠٠٠	٦٢٣	٩٣,٥٤٤	٢٣٥,٩٧٣
٣٤	عقد اجتماعات ومناقشة النتائج للتدليل على نجاح الرؤية والاستمرار في تطبيقها.	١٧٩	٨٠,٦٣١	٤٣	١٩,٣٦٩	٩	٤,٠٥٤	٦١٤	٩٢,١٩٢	٢٢٧,٧٠٣
٣٥	مواجهة المقاومين للتغيير.	١٦٤	٧٣,٨٧٤	٤٥	٢٠,٢٧٠	١٣	٥,٨٥٦	٥٩٥	٨٩,٣٣٩	١٧١,١٠٨
<b>المرحلة السابعة : توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير</b>										
٣٦	توسيع نطاق إشراك القيادات في عملية التغيير لإضفاء الشرعية على عملية التغيير.	١٩١	٨٦,٠٣٦	٣١	١٣,٩٦٤	٠	٠,٠٠٠	٦٣٥	٩٥,٢٤٥	٢٨٣,٩٧٣
٣٧	التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الأندية وزيادة التفاعل بينها.	١٧٣	٧٧,٩٢٨	٤٩	٢٢,٠٧٢	٠	٠,٠٠٠	٦١٧	٩٢,١٤٣	٢١٤,٨٩٢
<b>المرحلة الثامنة : تثبيت التغيير في ثقافة الأندية</b>										
٣٨	تأسيس ثقافة حفاظ الأندية على المكاسب التي تتحقق من عملية التغيير.	١٧١	٧٧,٠٢٧	٥١	٢٢,٩٧٣	٠	٠,٠٠٠	٦١٥	٩٢,٣٤٢	٢٠٨,٢٩٧
٣٩	تغيير الأعراف السائدة والنظم المتبعة وتثبيت التغييرات الثقافية	١٩٥	٨٧,٨٣٨	٢٧	١٢,١٦٣	٠	٠,٠٠٠	٦٣٩	٩٥,٩٤٦	٣٠١,٧٠٣
٤٠	الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا الخاصة بالتغييرات الثقافية.	١٩٨	٨٩,١٨٩	٢٤	١٠,٨١١	٠	٠,٠٠٠	٦٤٢	٩٦,٣٩٦	٣١٥,٥١٨
٤١	إشراك اهميه النتائج المحققة والتأكيد على فاعلية الآليات الجديدة.	١٦١	٧٢,٥٢٣	٦١	٢٧,٤٧٧	٠	٠,٠٠٠	٦٥٥	٩٠,٨٤١	١٧٨,٥١٨
٤٢	تغيير بعض العناصر داخل الأندية الذين تعودوا على ثقافة الأندية ويتجاهلون دور الثقافة الجديدة.	١٦٧	٧٥,٢٢٥	٤٤	١٩,٨٢٠	١١	٤,٩٥٥	٦٠٠	٩٠,٠٩٠	١٨٢,٦٦٦
٤٣	إسناد الترقيه للعاملين بالثقافة الجديدة.	١٨٨	٨٤,٦٨٥	٣٤	١٥,٣١٥	٠	٠,٠٠٠	٦٢٢	٩٤,٨٩٥	٢٧١,٢٤٣

\*قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات استمارة الاستبيان التغيير من منظور (نموذج جون كوتر John Kotter) لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى.

ويتضح من الجدول (٧) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لآراء عينة البحث في استمارة الاستبيان التغيير من منظور نموذج جون كوتر (John Kotter) لتطوير المنظومة الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي (٥,٩٩) أقل من قيمة المحسوبة والتي انحصرت ما بين (١٦٠,١٣٥ : ٣٧٠,٥٦٨) ومثلت العبارة رقم (١١) أعلى وزن نسبي وأكثر أهمية نسبية بين عبارات الاستبيان، بينما مثلت العبارة رقم (٢٧) أقل وزن نسبي وأقل أهمية نسبية بين عبارات الاستبيان مما يشير إلى قبول نتائج كل استجابات العينة قيد البحث.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم) في العبارة رقم (١١) بنسبة ٩٤,١٤% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٦٨,٠١٨%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٣١,٩٨٢% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (١٧,١١) بنسبة ٥,٨٥٦%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين اختاروا (لا) في العبارة رقم (١٥) بنسبة ٦,٣٠٦% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٩) بنسبة ١,٨٠٢%.

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين اختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى قبول نتائج كل استجابات العينة قيد البحث واتفق معظم أفراد العينة على مراحل التغيير وهي الاستعداد لقيادة التغيير، وبناء فريق لقيادة مساعي التغيير، ووضع رؤية لتحقيق هدف المنظمة، وتحديد أساليب لتوصيل رؤية التغيير، والتمكين وتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير، ثم توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير، وتنشيط التغيير في ثقافة المنظمة.

ويرى الباحثان أنه من خلال الدراسة التحليلية التي قام بها وجدوا أن هناك العديد من النماذج المختلفة في مجال إدارة التغيير نظراً للتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمات فاهتم الدارسون بوضع النماذج المختلفة لإدارة التغيير وقد تداولها كنج، اندرسون في نموذج لوين Lewin ذو الخطوات الثلاث، نموذج هيويس Huse ذو المراحل السبع، نموذج Robertehin ذو الإستراتيجيات الثلاث، نموذج ليفت Leavitte رباعي الأبعاد، نموذج John Kotter، ولكن تبني الباحثان نموذج John Kotter: حيث يرى أن ٧٠% من الجهود المبذولة في مشاريع التغيير تضيع هباءً دون جدوى وتفشل وذلك يرجع إلى أن المنظمات لا تتبنى المنهج الشامل المطلوب لرؤية التغيير من خلاله وذلك ما دعاه إلى تطوير نموذج الخاص بإدارة التغيير، ويعد نموذج John Kotter من أفضل نماذج إدارة التغيير.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من محمد أمين مصطفى اندرقيري، محمد توفيق لإدرسي (٢٠٢٣) أن عملية التغيير هي عملية عقلية تتبع خطوات محددة ومدرسة ومرسومة مسبقاً وذلك بهدف الوصول إلى نتائج معينة تم تحديدها قبل البدء في عملية التغيير، وهناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات والمراحل اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات. (١٣)

ويشير سعيد يس عامر (٢٠٠٧) أن مراحل وخطوات التغيير هي المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المعبأ بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار وهذا ما ينطبق على المنظومة الرياضية، ولذلك يرى أن المراحل اللازمة للتغيير تتلخص في المراحل التالية: (جمع المعلومات-التشخيص-الاستجابة - التخطيط- التنفيذ - التأثير - التقييم). (٩)

كما يري حماد محمود الرقيب نقلا عن ينومان وهولتي (٢٠٠٨) أن مراحل التغيير تبدأ بالتعريف وتنتهي بالتصميم وهي: المرحلة الأولى: تعريف التغيير والتعرف علي العناصر الأساسية للتغيير (الوضع الحالي – الوضع المستقبلي – الفجوة)، المرحلة الثانية: التجهيز للتغيير (تعريف وتحديد المخصصين ودراسة الموقف – الأهداف المرجوة – المتأثرون والمؤثرون بالتغيير – الرعاة (القائمون) – المقاومة – استقراء الماضي للتغيرات السابقة – نظم الاتصال)، المرحلة الثالثة: التخطيط للتغيير وتصميم نظم التغيير (نظم التغذية الراجعة – نظم التعلم – نظم الاتصال، المرحلة الرابعة: تنفيذ التغيير (بناء استراتيجيات – التغيير والمهام المطلوبة داخل الخطة الاستراتيجية المؤسسية). المرحلة الخامسة: تقييم التغيير (الملاحظة – القياس – التعديل بإجراء تغييرات تناسب التغيير). (٦)

وهذا ما أكد عليه كلاً من ويلر وهولمز **wheeler & holmes** (٢٠١٧) أن إطار عمل كوتر هو أداة مفيدة لإدارة التغيير عبر الكثير من المؤسسات المعلوماتية، بما في ذلك تنفيذ خدمات جديدة، وإعادة الهيكلة المؤسساتية، وإدارة التغيير بعد التقييم الداخلي أو التخطيط الاستراتيجي، وتكفل الخطوات التي حددها كوتر مشاركة العاملين في عملية التغيير مما يحقق استدامتها واستمراريتها علاوة على ذلك يقدم هذا النموذج استراتيجيات فعالة لقيادة التغيير وتمكين مراكز المعرفة من التعامل مع القيادات المجتمعية بصفقتهم شركاء نجاح حقيقيين. (٢٣)

ويتفق الباحثان مع دراسة رجب عبدالحميد حسنين (٢٠١٤) في ذلك حيث اهتم كوتر بتوظيف العلوم الحديثة إلي جانب اهتمامه بالجوانب النفسية للعاملين والتجارب التي سبقته، وتتميز عملية التغيير بالمرونة والوضوح كما أنها تتطلب صبراً من أجل تحقيقها لأنه يعي جيداً أن تغيير العقول والثقافات السائدة هي أصعب العمليات داخل المنظمات كما يتميز بنوع من المنهجية في الخطوات، كما أنه يركز علي العاملين في المنظمة ودرجات القبول والاستعداد لهذا التغيير المرتقب، وهو ما يلعب دوراً هاماً في تسهيل عملية الانتقال من مرحله لأخري ضمن المراحل التي تبناها لإجراء عملية التغيير بالمنظمة. (٧)

#### - استخلاصات البحث :

- 1- في ضوء نتائج البحث وفي ضوء عينة البحث توصل الباحثان إلي ما يلي :
- ١- الاستعداد لقيادة التغيير وإيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.
- ٢- بناء فريق لقيادة مساعي التغيير والقناعة بالهدف المشترك المراد تحقيقه.
- ٣- وضع رؤية لتحقيق الهدف تساهم في تحفيز الأفراد علي اتخاذ إجراءات لتحقيق هدف الأندية، وتطوير استراتيجيات التغيير واختيار الاستراتيجية المناسبة.
- ٤- استخدام اللغة المعبرة و العبارات البسيطة لتسهيل عملية التواصل بين الأفراد.
- ٥- تمكين العاملين من صلاحيات تدعم تنفيذ العمل والإجراءات إشراكهم في عملية التغيير.
- ٦- تحقيق بعض المكاسب علي المدى القصير ووضع خطة للمحافظة علي حماس الأفراد وقناعتهم بالتغيير.
- ٧- توسيع نطاق اشراك القيادات في عملية التغيير لإضفاء الشرعية علي عملية التغيير.
- ٨- تثبيت التغيير في ثقافة الأندية وتغيير بعض العناصر داخل الأندية الذين تعودوا علي ثقافة الأندية ويتجاهلون دور الثقافة الجديدة.

**- توصيات البحث :**

- في ضوء استخلاصات البحث يوصى الباحثان بما يلي :
- ١- تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدعو إلي وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.
  - ٢- عقد دورات متخصصة لمديري الإدارات بالأندية الرياضية وتدريبهم علي الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة التغيير للعمل علي تطوير المنظومة الرياضية بشكل مستمر.
  - ٣- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
  - ٤- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير، وخاصة ما يتعلق باللوائح والأنظمة المالية بإدارات الأندية، مما يتيح لمديري الأندية إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يضمن مشاركة العاملين في دعم عملية التغيير، ويسهم في توفير الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التغيير.
  - ٥- منح مديري الأندية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.
  - ٦- تنفيذ التغيير من خلال تشجيع المبادرات والابتكارات وإبداعات العاملين مع الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز.
  - ٧- تقييم ومتابعة التغيير من خلال تناسب نظم التوجيه والرقابة مع العمل الإداري بالأندية ومتابعة مدي تحقيق الأهداف.

- المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أشرف عبد التواب سعداوي (٢٠١٨م): التطوير التنظيمي لتحسين الأداء في ضوء مجالات إدارة التغيير بمديرية الشباب والرياضة في مصر " الداخلية والخارجية للمديرية باستخدام أسلوب SWOT Analysis، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ٢- ثامر حماد رجة، سجاد عبد الواحد عبد الخالق (٢٠١٩): واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضة، مج ٤، ع ١٨٤، بغداد، العراق.
- ٣- ثروت محمد أبو السبح (٢٠١٩): القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى، بحث منشور، مجلة أسبوط للعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط.
- ٤- حسن أحمد الشافعي، هميمه إبراهيم حشيش (٢٠٠٧): تحديد العوامل المؤثرة علي التغيير ولتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية، بحث منشور، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، مج ١١، ع ١١٤، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٥- حسن أحمد شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٦- حماد محمود الرقيب (٢٠٠٨): واقع إدارة التغيير لدي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- رجب عبدالحميد حسنين (٢٠١٤): إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنوفية.
- ٨- ريم نزيه عبد الفتاح عواجه (٢٠٢٠): آلية التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري ببعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٩- سعيد يس عامر (٢٠٠٧): الإدارة وتحديات التغيير، مركز ولد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة.
- ١٠- طارق عبدالرؤوف عامر، إيهاب عيسي المصري (٢٠١٤م): السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى.
- ١١- عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٨): إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٢- عبد الرحمن محمد عبد الرحمن العلى (٢٠٢٠م): دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري باتحاد كرة السلة الكويتي، بحث منشور، مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

- ١٣- محمد أمين مصطفى اندرقيري، محمد توفيق الإدريسي (٢٠٢٣): دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات (أرباب الطوائف) إلي شركات مساهمة، دراسة تطبيقية علي مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا، المجلة العلمية للإدارة، مج ٤٣، ٣٤.
- ١٤- محمد إبراهيم موسى كلبوش (٢٠٢٢م): دور إدارة التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة كفر الشيخ.
- ١٥- محمد سليمان محمد الغريب (٢٠٢١م): إدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الأنشطة الرياضية بالهيئات الرياضية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٥٨، ٤٤، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط.
- ١٦- محمد عثماوي (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- ١٧- محمد يوسف العطييات (٢٠٠٦م): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٨- مروة جمال محمد (٢٠١٥م): إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظات شمال الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- ١٩- نيجل كنج، نيل اندرسون (٢٠٠٤م): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني الرياض، دار المريخ للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- ٢٠- **Didfenbac & Tomas (2007)**. The managerialistie ideology organizational cange management, journal of organizational cange management, Vol.20,no.1. 2007.
- ٢١- **Singh, Amarjit. Shoura, max (2006)**. " Alife cycle evaluation of change in engineering organization: a case study ", Department Of Civil And Environmental Engineering University Of Hawaii At Manoa International, Journal Of Project Management.
- ٢٢- **Stewart, J. & Kringas (2005)**. cange management strategy and vale in sice Ageneies from te Australian public service public Administration Review vol 63.
- ٢٣- **Weeler, T. & Holmes, K. (2017)**. Rapid Transformation of Two Libraries Using Kotter's Eigt Steps of Canges. Journal of Australian Library and Information Association

