

تصور مقترح لإدارة التغيير كمدخل لتطوير المنظومة الرياضية

” دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة ”

أ.د. كوثر السعيد الموجي

استاذ ورئيس قسم الاداره الرياضيه الأسبق - كلية التربية
الرياضيه للبنين - جامعه حلوان.

أ.م.د. نبيل عبد المطلب محمد عمر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية -
جامعة المنصورة.

أ.م.د. دينا كمال محمود

أستاذ مساعد وقائم بأعمال رئيس قسم الادارة الرياضيه بكلية
التربية الرياضيه بالجزيره. جامعه حلوان

المقدمة ومشكلة البحث

تتميز بيئة العمل في العصر الحالي بالتقلب والتغير الحيوى المتسارع الذى تزلزلت فيه أسس الثوابت، وأفلتت فيه ملامح السكون والاستقرار وأصبح شعار التغيير عقيدة، وممارسة وقيماً وبدأت تترسخ فى بيئة العمل المحيطة بالمنظمة، ولقد ساهم التطور التكنولوجى والتغير السياسى والاقتصادى فى دفع موجة التغيير فى المنظمات حيث كشف هذا التطور والتغير عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد البشرية والمادية فاستدعى ذلك أساليب مستحدثه لمعالجتها بطريقة فعالة وابتكار توعيات جديدة من الانماط والمناهج الإدارية الملائمة لهذه الاوضاع كإدارة الجودة الشاملة وخلق منهج الإدارة على المفتوح، وإدارة التميز لمواكبة أحداث التغيير، فالمنافس الذى تعيشه المنظمات الرياضية يخيم عليه الاضطراب وعدم الاستقرار، فالمنظمات المختلفة بالعالم تتبنى سياسة الاستراتيجيات والتحالف والاندماج واستخدام تقنيات الانتاج 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 التى أدت إلى حدوث ظواهر سلبية وعنف بين الشباب خاصة فى المجال الرياضى مما أدى إلى أهمية إدارة التغيير، وإدارة الأزمات. باعتبارهما مهارتين من مهارات الإدارة الحديثة المواكبة لمتطلبات العصر فالمنظمات الرياضية تعرضت لضغوط وممارسات خلال التغييرات السياسية مما أثر سلباً على هذه المنظمات اقتصادياً وتسببت فى إشكاليات خاصة للهيئات الرياضية. (٨) :

(١٢)

لذلك فالتغيير فى المنظمة الرياضية ضرورة حتمية فهو يتضمن إحداث تحويلات فى المنظمة او أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتى التغيير كنتيجة للتغيرات فى البيئة التنافسية، او تطبيق فلسفة إدارية جديدة.

ان 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 الاول: يتمثل في التغيير الداخلى الذى يتعلق بما يحدث داخل الهيئات الرياضية على سبيل المثال وعدم قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية او تحقيق البعد التنافسى مع الهيئات المماثلة مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف او العمليات او التقنية ويتمثل بالتحول إلى أهداف نوعية جديدة، وعدم رضا العاملين وارتباط ذلك بالمناخ التنظيمى، أما النوع الثانى: فهو التغيير الخارجى الذى يتعلق بما يحدث فى البيئة الخارجية للمنظمة، وينطلق من قوى اجتماعية أو بيئية ثم ينتقل إلى داخل المنظمة لانها جزء من البيئة الخارجية ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه ويظهر ذلك فى المؤثرات الخاصة كالجهاز المستفيدة من الخدمات المقدمة من قبل المنظمة الرياضية كوزارة الشباب والرياضة وهى الإدارة الحكومية للرياضة بمصر والمستفيدين من الاندية والاتحادات ومراكز الشباب والجمهور والمنظمات المنافسة والقوانين والتشريعات، والمؤشرات العامة، كتغييرات اجتماعية وثقافية، واختلاف الظروف والمعطيات الاقتصادية والتغييرات السياسية والتغيرات فى التقنية وإدارت الاتصال (٢٣:٣).

ويرى الباحثون ان وزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب الرياضية التابعة لها بمحافظات جمهورية مصر العربية يقع عليها عبء الرياضة المصرية بمشاكلها وتحدياتها لان المنظومة الرياضية تواجه تحدياً كبيراً يتجلى فى تعقد واضطراب إمكانية استمرارها وبقاءها لخدمة المستفيد وتحقيق الهدف المنشود منها وسط المتغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية وعدم استقرار المناخ التنظيمى مما يوضح أهمية وحتمية إحداث التغيير خاصة مع التطور المتنامى والمتسارع فى مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث ساهم التطور التقنى الهائل بدفع موجة التغيير فى المنظمات حيث ان هذا التطور كشف ضعف فى إشكالية الموارد المادية والبشرية والمعلومات والمعرفة واستدعى ذلك أساليب جديدة وحديثة للمعالجة بطريقة فعالة وابتكار نوعيات جديدة من الانماط والمناهج الإدارية الملائمة للاوضاع المستحدثة حتى لا تقع المنظمات فى فخ التقادم التكنولوجى خاصة فى وزارة هامة مثل وزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب المنتشرة فى مختلف محافظات مصر بأكملها.

ومع تطور الحدث وتغير الظروف بالمجتمع وتأثر المنظومة الرياضية بهذه التغيرات فيعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة الرياضية، وإذا كانت المسؤولية تقع على الإدارة العليا أكثر من المستويات الإدارية الأخرى فى المنظمة فان الإدارة العليا تحمل العبء الأكبر فى مسؤولية تدعيم التغيير مادياً ومعنوياً وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة فى حل المشاكل التى تحدث أثناء التغيير أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها غالباً عبء المشاركة فى التخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير، ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لانجاح عملية التغيير.

ومع التحولات العالمية وفى ظل التغيير والتطور الذى يشهده العالم وخاصة الوطن العربى، وبعد مرحلة

عصر المعلومات ثم عصر المعرفة وعصر العولمة ظهرت ثورة الربيع العربي كما أُطلق عليها ومع ما صاحبها من فوضى واضطراب وأزمات اقتصادية وأمنية واجتماعية وظهر هذا جليا في المجال الرياضي، إضافة للصراعات المختلفة بين الأجهزة الرياضية مثل اللجنة الاولمبية ووزارة الشباب والرياضة واشكالية الاتصالات والتكامل الادارى بين الوزارة ومديريات الشباب والرياضة لذلك يجب على المنظمات الرياضية الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التغيير الجذرى لبيئتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وإن لم تواجه وزارة الشباب والرياضة وهى الهيئة الحكومية المسؤولة عن الشباب والرياضة هذا التغيير المتسارع فانها سوف تخرج من دائرة المنافسة والمسئولية بل لن تستطيع تحقيق هدفها المنشود. لذا أصبح التغيير مفهوما وإدارة ضرورة ملحة لأنه فى كل لحظة تظهر ظروف جديدة ومفاهيم إدارية حديثة لمواجهة هذه التقلبات المتسارعة.

والتعرض لدراسة إدارة التغيير كمدخل لتطوير وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية من شأنه التوصل إلى وضع تصور مقترح لإدارة التغيير والذي من الممكن أن يكون أحد الأدوات الفعالة المتاحة أمام الجهات المختصة مما يساعد فى مواجهة التحديات والتعامل مع المشكلات ومن هنا تظهر الحاجة إلى تبنى وزارة الشباب والرياضة لنموذج إدارة التغيير على أن يكون ملائماً لطبيعة وظروف المنظومة وكذلك التغيرات المطلوبة خاصة مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة كوثر الموجى وآخرون والتي كان من أهم نتائجها عدم وجود وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمى للوزارة تختص بإدارة هندسة العمليات الإدارية، كما أظهرت حاجة الوزارة لإعادة هيكلة الاجراءات، كما أن القوانين والتشريعات التى تحكم الوزارة تشكل عائقاً أمام تنمية وتطوير سير العمليات الإدارية، وأوضحت النتائج ان العلاقات داخل العمل يغلب عليها وجود صراعات بين الموظفين، كما يوجد قصور فى نظم تقييم الأداء وفى النظم الرقابيه، وكذا تتسم الاتصالات بين المديرين والموظفين بالوزارة وأفرعها بالرسمية الشديدة (٢٢: ٢٦).

من هنا ارتأى الباحثون القيام بدراسة حول وضع تصور مقترح لإدارة التغيير كمدخل لتطوير وزارة الشباب والرياضة والتي تعد أول دراسة علمية فى هذا المجال.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لإدارة التغيير كمدخل لتطوير وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية من خلال تحديد ما يلي:

- أهداف التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة.
- مراحل التغيير (نموذج جون كوتر John Kotter) لتطوير وزارة الشباب والرياضة.
- مداخل التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة.
- أسباب ومجالات وأبعاد التغيير بوزارة الشباب والرياضة.
- معوقات التغيير بوزارة الشباب والرياضة.
- إدارة التغيير الاستراتيجي بوزارة الشباب والرياضة.

- دعائم نجاح إدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة.

المصطلحات الواردة بالبحث:

- إدارة التغيير:

هي " فلسفة للإدارة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب اوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير " (١٣ : ٢٠) .

- إدارة التغيير في المنظمة الرياضية:

إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة الرياضية. (تعريف إجرائي)

- ثقافة المنظمة:

مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة او جماعة او وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (٣٠ : ٤٤) .

الدراسات السابقة :

اولاً / الدراسات العربية :

١. دراسة ظافر بن محمد العمرى (٢٠٠١) (١٦) بعنوان : تحديات التغييرات واستراتيجيات ادارتها " دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير فى المنظمات واستراتيجية ادارتها وكان عينة البحث من العاملين بشركة الاتصالات وكانت أهم النتائج وجود ضعف فى التخطيط والاستعداد للتغيير وضعف مشاركة العاملين وقلة الموارد المادية والبشرية والخوف من نتائج التغيير وعدم الاستعداد الفنى للتغيير .

٢. دراسة عبدالله بن موازى الحربى (٢٠٠١) (١٧) وعنوانها " مقاومة التغيير التنظيمى " دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمى وتحديد اكثر الأسباب تأثيراً فى مقاومة التغيير التنظيمى وتحديد اكثر الأسباب تأثيراً فى مقاومة التغيير التنظيمى وكانت عينة البحث من الاداريين فى المؤسسات العامة وكانت اهم النتائج : ان عدم ثقة الرئيس بمروؤسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما اكثر الأسباب تأثيراً فى مقاومة التغيير .

٣. دراسة أفنان نظير، دروزة (٢٠٠٣) (٣) وموضوعها قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير"، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدة قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير فى اربعة مجالات متعلقة بعناصر العملية التعليمية وهى البيئة - المدرسية ، التلميذ ، المعلم، المناهج واستخدمت الدراسة استعانة لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية ، وقد طبقت على عينة عشوائية مديرى المدارس واستخدمت الباحثة الاحصاء الوصفى وتحليل التباين وكانت من أهم النتائج :ان سنوات الخبرة لها فى مجال الإدارة المدرسية لها تركيز فى اتخاذ المدير للقرارات التطويرية واحداث التغيير الامثل.

٤. دراسة مبارك نبيه ضامن العنزي (٢٠٠٤) (٢٣) وعنوانها "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض"، وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الامنية ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وكانت العينة من العاملين بنسبة ٦٣ % من مجتمع الدراسة وكانت اهم النتائج ان الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل ، والتغيير التنظيمي أدى إلى تحسن اداء العاملين.
٥. دراسة أحمد عيسى أحمد (٢٠٠٨) (١) وعنوانها: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين " وهدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كفاءة الإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين وتقديم مقترحات لتطوير اداء مديري المدارس الثانوية في ظل إدارة التغيير وكانت العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية واهم النتائج : لتطوير اداء مديري المدارس في ظل إدارة التغيير ان يسعى المدير إلى تشكيل المستقبل ولا ينتظر حدوث التغيير ولكن يخطط له اشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية وصنع القرار التشاركي ، اعداد برامج تدريبية شاملة في مجال إدارة التغيير والتأكيد على الابداع.
٦. دراسة بهاء الدين المنجى العسكري (٢٠١٠) (٦) بعنوان "إدارة التغيير في منظمات الاعمال التجريبية الماليزية نموذجاً" ، وهدفت الدراسة إلى طرح بعض القصور التي يمكن ان تساعد المديرين والموظفين في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب واستخدام الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة دراسة حالة التجربة الماليزية كنموذج ؟ وكانت اهم النتائج ان ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخط والاستراتيجيات.
٧. دراسة على فلاح الزعبي (٢٠١٠) (١٩) "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي - الأردني"، وهدفت الدراسة إلى تحليل مشكلة التغيير وأسباب التغيير وتقييم إدارة التغيير في المنظمات تكونت عينة الدراسة من العاملين بالقطاع الصناعي وكانت أهم النتائج ان من أسباب مقاومة التغيير الإداري لانه تهديد مباشر للمصالح فقد يحدث التغيير في المراكز الوظيفية او مراكز القوة والنفوذ في الشركة مما يسبب خو العاملين من انخفاض اهمية المراكز والاعمال التي يؤديونها ، عدم وضوح الأهداف والأسباب للتغيير.
٨. دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (٢٠١٣) (٢٨) وموضوعها " أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة وكذلك أثر التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين بالإدارات العليا بإدارة التغيير في الشركات المساهمة وكانت أهم النتائج ان التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والمهام والثقافة لهم دوراً ايجابياً في فعالية الشركات كما اتضح عدم وجود فروق دالة في تأثير العوامل الشخصية للمديرين في تعزيز فعالية الشركات المساهمة بدولة الكويت.

٩. دراسة كوثر الموجي، دينا كمال، أحمد كمال (٢٠١٥) (٢٢) وعنوانها "نموذج مقترح لاعاده هندسه العمليات الاداريه كمدخل لتطوير راس المال الفكرى"، وهدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لاعاده هندسه العمليات الاداريه كمدخل لتطوير راس المال الفكرى بالتطبيق على وزاره الدوله للرياضه واستخدم الباحثون المنهج الوصفي والاسلوب المسحي وتمثل مجتمع البحث فى العاملين بوزاره الدوله للرياضه ،وكانت اهم النتائج امكانيه تطبيق اعاده هندسه العمليات الاداريه بالوزارة وقدرتها على التطوير والتحديث للعمليه الاداريه.

الدراسات الاجنبية :

١٠. دراسة جياكين هيوم (Jiaqin, Huei) (٢٠٠٢) (٣٤) هدفت هذه الدراسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية للمشاريع المشتركة كأحد التوجهات الحديثة للتغيير، فكانت عينة البحث ٣٠٠ مشروع من المشاريع المشتركة فى خمس مدن صينية وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ان العامل السياسى يليه العامل الاقتصادى ثم الإداري يليه الثقافى ثم العامل الاجتماعى تبعاً لمساهمتها فى تعزيز فاعلية الشركات خلال عملية التغيير كما اتضح ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التغيير والتطوير التنظيمى وبين الربحية والجودة.

١١. دراسة كوبر (Cooper) (٢٠٠٤) (٣١) وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم التغيير التنظيمى فى القطاعين العام والخاص فر بريطانيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان عملية التغيير امر ضرورى وحتمى لكل مؤسسة وهى تتعامل مع بيئة وانظمة مفتوحة - والمؤسسة القوية هى التى تحدد تأثيرها بالبيئة وتأثيرها على البيئة الخارجية حتى تحقق الاستمرار والبناء من خلال عملية التغيير.

١٢. دراسة ستوارت ، كرينجاس (Stewart, Kringas) (٢٠٠٥) (٣٨) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انماط إدارة التغيير فى ست من الوكالات الاسترالية العاملة فى الخدمات العامة، واستخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلات والسجلات والوثائق لجميع البيانات وكانت عينة الدراسة مع مدير فى وكالة ، والعاملين فى عملية التغيير وقد خلصت الدراسة إلى ان عملية التغيير تعتمد على وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها ان نجاح أى مؤسسة لا يعنى المحافظة على الوضع القائم ، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذى يحقق الاستقرار والتطوير.

١٣. دراسة كاتا (Cata) (٢٠٠٨) (٣٠) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التى تؤدي إلى استخدام شبكة الانترنت كشكل من اشكال التغيير ثم تطبيق الدراسة على بعض المنظمات العاملة فى مجال خدمات التأمين فى أمريكا، وتم تحديد ستة عوامل نجاح حرجة لمنظمات الاعمال الالكترونية وهى وجود موقع الكترونى للشركة الدعم التنظيمى ، الحاح العميل ، درجة تكامل الاعمال ، وجود خطة اعمال اليكترونية ، حجم المنظمة وقد خلصت الدراسة إلى ان شركات التأمين تسعى لاستخدام الموقع الإلكتروني لتقديم خدمات أفضل لعملائها والقيام بالأعمال بكفاءة أكبر.

خطة واجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) المناسب لطبيعة البحث .

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث العاملون فى المستويات الاداريه العليا والقطاعات المختلفه ومديرو العموم بوزارة الدولة للشباب والرياضة

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث عينة طبقية عشوائية من مديرى العموم بوزارة الدولة للشباب والرياضة والعاملون فى المستويات الإدارية العليا والقطاعات المختلفة وعددهم (٥٠) فرداً وتم اختيار عينة استطلاعية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية وعددها (٢٠) فرداً .

أدوات البحث :

استبيان إدارة التغيير لتطوير وزاره الشباب والرياضة دراسة تطبيق على وزارة الشباب والرياضة وهو من اعداد الباحثين.

المعاملات العلمية للاستبيان :

اولاً : الصدق :

١- صدق المحكمين

قام الباحثون باختيار المحكمين لحساب الصدق بالشروط التالية :

- الحصول على درجة الدكتوراه فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية والعمل فى هذا المجال مدة لا تقل عن ١٠ سنوات وكان عدد الخبراء من اعضاء هيئة التدريس ١٠ خبراء
- تم عرض المحاور على الخبراء حيث تم الموافقة عليها بنسبة تتراوح بين (٦٥% - ١٠٠%) وتم ضم محورى عوامل نجاح عملية التغيير ومواصفات القائد ليكون المحور بعنوان دعائم نجاح إدارة التغيير وكذلك ضم محاور أسباب ومجالات وابعاد التغيير ليكون فى محورا واحدا وذلك بناء على رأى الخبراء بنسبه ٧٥% وتم حذف محور مداخل التغيير حيث حصل على نسبه ٦٥% اى اقل من النسبه التى ارتضاها الباحثون للموافقه وهى ٧٥% اما بالنسبة للعبارات فقد تم حذف (٧) عبارات لحصولها على نسبة أقل من ٧٥% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (١٩٧) عبارة وتراوحت النسب المطلوبة للموافقة سواء للمحاور او العبارات من (٧٥% إلى ١٠٠%)

٢- صدق الإتساق الداخلى :

أ- قام الباحثون بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٠) فرداً من الكوادر الإدارية بوزارة الشباب والرياضة من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الاساسية وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بالمحور المنتمية اليه ما بين (٠,٨٠ : ٠,٩٥) وتراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل

محور والدرجة الكلية للاستبيان مابين (٠,٧٥ : ٠,٨٠) كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للاستبيان بين (٠,٧٨ : ٠,٨٥)

ب- الثبات لحساب ثبات الاستبيان : قام الباحثون باستخدام طريقة التطبيق واعادة التطبيق حيث تم تطبيقه على عينة قوامها ٢٠ فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية ثم اعيد التطبيق على نفس العينة وبفاصل زمني مدته ١٥ يوماً وكانت جميع قيم معاملات الارتباط بين التطبيق الاول والثاني لجميع المحاور والعبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على ثبات الاستبيان.

تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جميع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع افراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١٢ / ١٠ / ٢٠١٤م حتى ٣٠ / ١١ / ٢٠١٤م.

تصحيح إستمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحثون بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً قام الباحثون بجمع البيانات ورصد الدرجات وجدولتها ومعالجتها إحصائياً كما يتضح من عرض النتائج وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) .

عرض النتائج ومناقشتها :

جدول (١) المحور الاول : أهداف التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة ن=٥٠

م	العبارة	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
١	ضمان استمرارية المنظمة من خلال تحسين قدراتها الخدمية والتكيف مع التغيرات المحيطة بها	٤٥	٩٠	٥	١٠
٢	ضمان الحفاظ على مستوى عال من الكفاءة والقدرة التنافسية	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٣	القضاء على مواطن الصراع في البيئة الداخلية للوزارة	٤٤	٨٨	٦	١٢
٤	المساهمة في حل المشكلات مستخدماً التقنيات الحديثة وتوظيف المعارف وتوفير المعلومات	٤٢	٨٤	٨	١٦
٥	النجاح في تحقيق طموحات المستفيدين والتحفيز الإداري للعاملين لإمكان تقديم الخدمة المتميزة	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٦	تبسيط إجراءات العمل للعاملين والمستفيدين	٤٢	٨٤	٨	١٦
٧	تكوين فرق عمل ادارى اكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير وتحسين انماطهم السلوكية	٤٦	٩٢	٤	٨
٨	مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم الأهداف التغيير	٤٤	٨٨	٦	١٢
٩	إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٠	تقوية العلاقات والروابط بين افراد المنظمة	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
١١	تغيير الانماط القيادية	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٢	الارتقاء بالأداء والممارسة	٤٣	٨٦	٧	١٤

قيمة كا ٢٤ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) = ٣,٤٨

يتضح من جدول (١) والذي يدور حول أهداف التغيير بوزارة الدولة للشباب والرياضة: ان نسب الموافقة للعينة على الأهداف تتراوح بين ٨٠ % ، ٩٢ % وجميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وهذا يوضح الموافقة على أهداف التغيير المقترحة لإدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة وهى تهدف لضمان استمرارية الوزارة عن طريق تحسين قدراتها الخدمية والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها خاصة مع تغيير مسميات الوزارة من ان لآخر فيجب ان يوضع أهداف تتماشى مع هذه التغيرات وذلك لضمان الحفاظ على مستوى عال من الكفاءة والتمكن من القضاء على مواطن الصراع في البيئة الداخلية ، تبسيط إجراءات العمل

والمساهمة في تحقيق طموحات المستفيدين والارتقاء بالأداء والممارسة ، وفي هذا يرى عبيد عبدالله (١٥) انه يجب ان يحقق التغيير الأهداف التالية بالمنظمات الحكومية الحفاظ على الحيوية الفاعلة - تنمية القدرة على الابتكار - إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين، والتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتأكيد على إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية وقلّة تعدد المستويات التنظيمية العمودية واللامركزية في صناعة القرار - توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات وتنفق هذه النتائج مع دراسة بهاء الدين المنجى (٦) ابراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفقا لسياسات تخدم مصلحة المنظمة الرياضية ، وضع اساليب ناجحة تسعى لتنظيم النمط الادارى كتنبى اسلوب الإدارة بالأهداف من طرق القيادة وتحسين المنظمات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من اجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التى تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة اشكال عمليات المنظمة واشاعة جو من الثقة بين العاملين غير مختلف لمستويات فى التنظيم وفى هذا يشير باتنيك ، ميرشا Mishra, Pattanayak (١٧) إلى ان أهداف التغيير تتخلص فى هدفين وهما : منح العاملين فى المنظمة اظهار أقصى طاقة يملكونها على الانتاج والعمل ، العمل على رفع قدرة المنظمة وفعاليتها فى تحقيق الأهداف المنشودة ويرى يوسف صالح (٢٨) ان للتغيير الادارى والتنظيمى هدفين وهما : تحقيق التوازن بين المنظمة وبينتها وتطوير سلوكيات العاملين فيها وتحسين او تطوير طبيعة العمل والنشاط فى المنظمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بالصورة الافضل وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة كما تتفق مع يوسف صالح (٢٨) فى ان التغيير يسهم فى تحقيق تحسين وتطوير الاداء وتحسين اجراءات العمل وتحسين الفكرة والصورة الذهنية للمنظمة ولتشجيع العاملين على الابداع والابتكار ، وتعزيز تنافسية المنظمة وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين . وكذلك يرى منير حسن (٢٦) ان التغيير يهدف لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف الكامل للمنظمة مع البيئة العالمية والاقليمية والمحلية استشراف مستقبل المنظمة واعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية - تحويل اسلوب الاداء من التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر ، ايجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقليل اختلاف الرأى بين العاملين وبهذا تساهم إدارة التغيير فى تطوير الاداء لحل المشكلات . ومما سبق يتضح أهمية تحقيق أهداف وزارة الشباب والرياضة للتغيير مع عدم الاخلال بأهمية تحقيق رضا العاملين الذين يساهمون فى نجاح التغيير .

جدول (٢) المحور الثانى : مراحل وخطوات إدارة التغيير (نموذج جون كوتر John Kotter) لتطوير وزارة الشباب والرياضة ن=٥٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
	المرحلة الاولى (الاستعداد لقيادة التغيير)				
١	ايجاد شعور بان التغيير ضرورة ملحة	٤٨	٩٦	٢	٤
٢	خلق الازمة (لجوء القائد إلى إفتعال ازمة)	٣	٦	٤٧	٩٤
٣	التخلص من الشعارات الكاذبة	٤٦	٩٢	٤	٨
٤	التركيز على اشراك جميع الاعضاء الفاعلة	٤٤	٨٨	٦	١٢
٥	تزويد المنظمة بانظمة قياس داخلية دقيقة	٤٥	٩٠	٥	١٠
٦	عدم توفر أشياء عن الاداء الخارجى	٣٥	٧٠	١٥	٣٠

٧	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	عدم الاكتراث بالناصحين
٨	٤٦	٩٤	٣	٦	٣٨٧	عدم الاصغاء للأخبار السنية
المرحلة الثانية: بناء فريق لقيادة مساعي التغيير يتسم بالتالي :						
٩	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	الاعتراف بالحاجة للتغيير
١٠	٤٧	٩٤	٣	٦	٣٨٧	الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق
١١	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	القناعة بالهدف المشترك المراد تحقيقه
١٢	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢	التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
١٣	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	تشخيص المشكلة
تابع جدول ٢ مراحل التغيير (نموذج جون كوتر John Kotter) لتطوير وزارة الشباب والرياضة						
م	العبارات		نعم		لا	٢٤
	ك	%	ك	%		
المرحلة الثالثة: وضع رؤية لتحقيق هدف المنظمة تساهم في :						
١٤	٤٥	٩٠	٥	١٠	٣٢	تطوير سلوكيات العاملين
١٥	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢	تحفيز الأفراد على اتخاذ اجراءات لتحقيق هدف المنظمة
١٦	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير
١٧	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	التغيير التقني
١٨	٤٥	٩٠	٥	١٠	٣٢	اختبار الاستراتيجية المناسبة
١٩	٤٧	٩٤	٣	٦	٣٨٧	التغلب على مقاومة التغيير
المرحلة الرابعة : اساليب توصيل رؤية التغيير						
٢٠	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	استخدام العبارات البسيطة الواضحة للتعبير عن المراد تحقيقه
٢١	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	استخدام اللغة المعبرة لتسهيل عملية التواصل بين العاملين
٢٢	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	تنويع وسائل الاتصال
٢٣	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢	تكرار الرسالة للتأكد من المعلومات
٢٤	٥٠	١٠٠	-	-	-	حرص القيادات على ان يكونوا المثال والقوة للعاملين
٢٥	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	الوقوف على مظاهر التعارض والخلاف داخل المنظمة
٢٦	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢	توضيح الامور بكل شفافية ومرونة
المرحلة الخامسة : التمكين						
٢٧	٤٧	٩٢	٣	٦	٣٨٧	تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على الحركة والعمل
٢٨	٤٨	٩٤	٢	٤	٤٢٣	اشترك مختلف العاملين في عملية التغيير
٢٩	٤٧	٩٦	٣	٦	٣٨٧	وضوح الرؤية حول توجه المنظمة للتغير لدفعهم للاهتمام بالمساهمة في التغيير
٣٠	٤٨	٩٤	٢	٤	٤٢٣	اعادة تنظيم الهيكل الداخلي للتوافق مع الرؤية للتغيير
٣١	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	ازالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الابداع
٣٢	٥٠	١٠٠	-	-	-	اتاحة التدريب الكافي والمناسب لتكوين مهارات فنية واجتماعية تتناسب مع التغيير
٣٣	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
٣٤	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	تشجيع الحوار وابداء الرأي للمناقشة حول عملية التغيير
المرحلة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير						
٣٥	٤٧	٩٤	٣	٦	٣٨٧	وضع خطة للمحافظة على حماس الأفراد وقناعتهم بالتغيير
٣٦	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣	الوضوح والشفافية ليشعر العاملون بما قدموه من جهد
٣٧	٤٨	٩٦	٢	٤	٨	الاحتفاء بالمكاسب الجديدة لرفع معنويات العاملين
٣٨	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٨	عقد اجتماعات ومناقشة النتائج للتدليل على نجاح الرؤية والاستمرار في تطبيقها
٣٩	٤٥	٩٠	٥	١٠	٣٢	احباط مخطط المقاومين للتغيير
٤٠	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢	جذب العاملين المترددين وتحويلهم إلى ناشطين فاعلين في عملية التغيير
المرحلة السابعة : توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير						
٤١	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨	توسيع نطاق اشراك القيادات في عملية التغيير لإضفاء الشرعية على عملية التغيير
٤٢	٥٠	١٠٠	-	-	-	التنسيق بين الادارات المختلفة داخل المنظمة وزيادة التفاعل بينها
المرحلة الثامنة : تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة						

٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	تأسيس ثقافة حفاظ المنظمة على المكاسب التي تتحقق من عملية التغيير	٤٣
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	التأكيد على الانماط من السلوك والقيم التي تساهم في عملية التغيير	٤٤
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	تغيير الاعراف الساندة والنظم المتبعة وتثبيت التغييرات الثقافية	٤٥
٣٥٨	٨	٤	٩٢	٤٦	ادراك اهمية النتائج الملموسة والتأكيد على فاعلية الاليات الجديدة	٤٦
٣٥٨	٨	٤	٩٢	٤٦	الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا الخاصة بالتغييرات الثقافية	٤٧
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	تغيير بعض العناصر داخل المنظمة الذين تعودوا على ثقافة المنظمة ويتجاهلون دور الثقافة الجديدة	٤٨
١٢٨	٤٢	٢١	٥٨	٢٩	اسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة	٤٩

قيمة كا ٢١ دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥) = ٣,٤٨

بدراسة جدول (٢) والذي يتجه حول مراحل التغيير فقد اتضح ان العينة وافقت على مراحل التغيير وهي الاستعداد لقيادة التغيير بناء فريق لقيادة مساعي التغيير ، وضع رؤية لتحقيق هدف المنظمة ، وتحديد اساليب لتوصيل رؤية التغيير ، والتمكين وتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ، ثم توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير ، وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة ويرى جيمس كريستيان James. Christiansen (٣٤) ان عملية التغيير تشمل ثلاث خطوات وهي : تشخيص الاعمال التي تتم بطريقة صحيحة ، وتحديد المشاكل المعروضة للبدء بها ، بدء العمل مع التغييرات اللازمة وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السيد عبد العال (٤) حيث يرى انه على الإدارة محاولة خلق الاحساس بالحاجة للتغيير ومن الوسائل الشائعة لتحقيق ذلك .

توفير المعلومات التي تؤكد الحاجة للتغيير - الحصول على مساعدة الخبراء لإضافة المصداقية ويعتبر التغيير احد الادوات الهامة والفعالة التي تساعد الإدارة في مواجهة التحديات والتعامل مع المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف ويرى السيد عبد العال نقلاً عن عايذة خطاب ان خطوات ومراحل التغيير تتلخص في (تحديد الحاجة للتغيير- تعريف الموقف الحالي - تحديد الاحتياجات المستقبلية ، التغلب على عقبات التغيير ، تحديد استراتيجية التغيير .

ويشير سعيد عامر (١٤) ان مراحل وخطوات التغيير وهي المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المعبأ بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار وهذا ينطبق على المنظومة الرياضية سواء وزارة الرياضة بالتغييرات المتوالية بين مجلس اعلى إلى مجلس قومي إلى وزارة وهذا يأتي مع تغييرات سياسية ومجتمعية هائلة ومتسارعة . ويرى الباحثون مما سبق ان دواعي التغيير متعددة وتحفز القيادات والمدراء بالوزارة إلى اتمام مجموعة من التغييرات مما يسمح للوزارة مواجهة التحديات واثبات وجودها عن طريق التكليف المستمر والتحالف القوى بين الإدارة والافراد وادخال التغييرات اللازمة لضمان البقاء وان يتم التطوير على مستوى الاساليب ، والسياسات وطموحات العاملين وتغيير نظرة العميل سواء من الاندية او مراكز الشباب في الاتحادات ومختلف الهيئات والجمهور من الشعب والشباب الذي سيتعامل مع الوزارة والمستفيد من الخدمة مع اهمية الاستفادة من المعارف والتكنولوجيا الحديثة من اجل تحقيق الاستقرار والاستمرار ولذلك يرى سعيد عامر ان المراحل اللازمة للتغيير تتلخص في المراحل التالية : (جمع المعلومات والتشخيص - الاستجابة - التخطيط - التنفيذ - التأثير - التقييم) (١٤) ويرى حسين المراد (٩) انه لإحداث

عملية التغيير يجب على القيادة ان تقوم بعدة مهام او مراحل وهى (ادراك الحاجة للتغيير - صياغة الرؤية والرسالة - اختيار نموذج التغيير ومسارته - تكوين الاستراتيجية الجديدة - تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة - إدارة المرحلة الانتقالية) وقام الباحثون بدراسة النماذج المختلفة لمراحل التغيير كالتالى:

مراحل التغيير كما يراها حماد محمود (١٠) نقلاً عن ينومان وهولتى : انها تبدأ بالتعريف وتنتهى بالتصميم .

- المرحلة الاولى : تعريف التغيير التعرف على العناصر الاساسية للتغيير (الوضع الحالى - الوضع المستقبلى - الفجوة) .
- المرحلة الثانية : التجهيز للتغيير (تعريف وتحديد المخصصين ودراسة المواقف - الأهداف المرجوة - المتأثرون والمؤثرون بالتغيير - الرعاية (القائمون) - المقاومة - استقراء الماضى للتغييرات السابقة - نظم الاتصال) .
- المرحلة الثالثة : التخطيط للتغيير (تصميم 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_باجراء تغييرات تناسب التغيير).

ومما سبق يتضح ومن خلال الدراسة التحليلية التى قام بها الباحثون لنماذج إدارة التغيير اتضح ان هناك العديد من النماذج فى مجال إدارة التغيير نظراً للتغييرات الداخلية والخارجية التى تحيط بالمنظمات فاهتم الدارسون بوضع النماذج المختلفة لإدارة التغيير وقد تداولتها كنج ، اندرسون فى نموذج لوين Lewin ذو الخطوات الثلاث ، نموذج هيويس Huse ذو المراحل السبع ، نموذج روبرت Robert ehin ذو الاستراتيجيات الثلاث ،نموذج ليفت Leavitte رباعى الابعاد - نموذج كوتر Kotter . وهناك العديد من النماذج الاخرى وبدراسة الباحثون لهذه النماذج اتفقوا على نموذج لوين واخرون حيث يعتبر نموذجاً من احدث النماذج وادقها حيث استفادوا من التجارب السابقة متلافياً نقاط الضعف ومعززاً نقاط القوة حيث يوضح نموذج إدارة التغيير لحل المشكلة والخطوات التى تقترحها:

- جمع البيانات ومراقبة الاداء ، اجراء البحث - توفير التغذية الرجعية .
- تحليل البيانات - تمييز الاعراض عن الأسباب والموافقة على الأهمية وتعريف أهداف التغيير .
- تعريف الحل : تعريف الاجراءات التطويرية واعادة تصميم الوظائف ، وتعديل سياسات المنظمة وتجديد المهارات الجديدة .
- تخطيط المسار : الموافقة على المسؤوليات وتخفيض الميزانيات وتحديد التوقيتات والعلامات المميزة ، وتحديد تتابع الأنشطة - العمل ومراقبة النجاح .

ولكن تبني الباحثون نموذج جون كوتر John Kotter : حيث يرى ان ٧٠ % من الجهود المبذولة فى مشاريع التغيير تضيع هباءاً دون جدوى وتفشل وذلك يرجع إلى ان المنظمات لا تتبنى المنهج الشامل المطلوب لرؤيه

التغيير من خلاله وذلك ما دعاه إلى تطوير نموذج الخاص بإدارة التغيير ويعد نموذج كوتر - من افضل نماذج إدارة التغيير ويتفق الباحثون مع دراسة رحب عبد الحميد (١١) في ذلك حيث اهتم كوتر بتوظيف العلوم الحديثة إلى جانب اهتمامه بالجوانب النفسية للعاملين والتجارب التي سبقته ، وتتميز عملية التغيير بالمرونة والوضوح كما انها تتطلب صبراً من اجل تحقيقها لانه يعي جيداً ان تغيير العقول والثقافات السائدة هي اصعب العمليات داخل المنظمات كما يتميز بنوع من المنهجية في الخطوات كما انه يركز على العاملين في المنظمة ودرجات القبول والاستعداد لهذا التغيير المرتقب ، وهو ما يلعب دوراً هاماً في تسهيل عملية الانتقال من مرحلة لأخرى ضمن المراحل التي تنبأها لإجراء عملية التغيير بالمنظمة ولهذا قام الباحثون بتبني هذا النموذج بالاستبيان وكانت النتائج اغلبها دالة إحصائياً ونسب تتراوح بين (٨٨ % إلى ٩٦ %) للموافقه فيما بعض العبارات العبارة رقم (٢) الخاصة بافتعال ازمة رأت العينة عدم سهولة ذلك كما رأى البعض الاهتمام بالتفسير والشرح والاقناع دون اللجوء لخلق الازمة اما بالنسبة للعبارة (٧) أهمية الاصغاء للناصحين وتبادل الرأي معهم وكذلك بالنسبة للعبارتين (٤٥ ، ٤٩) فكانت نسبة ٤٢ % من العينة في العبارة (٤٥) اعتبرت تغيير الاعراف السائدة والنظم المتبعة من الصعوبة تحقيقها ولكن يختلف الباحثون لان هذه هي المرحلة الثامنة أى مع مضي الوقت والاجراءات والخطوات للتغيير يكون من السهل في هذه المرحلة جنى ثمار تغيير ثقافة المنظمة للأهداف الاحداث اما بالنسبة للعبارة (٤٩) يعترض افراد العينة نسبة ٤٢% على اسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة ولكن يرى الباحثون انه لكي تستطيع فرق العمل بإدارة التغيير ان تسند لهم الصلاحيات والسلطات التي تساهم في تحملهم المسؤولية واتخاذهم للقرار وإدارة التغيير .

ومما سبق يتضح اتفاق الدراسات العربية والاجنبية على ان نموذج إدارة التغيير يساهم في نجاح عملية

التغيير وتطوير الاداء الإداري وتحقيق هدف المنظمة.

جدول (٣) المحور الثالث: أسباب التغيير ومجالاته وابعاده بوزارة الشباب والرياضة ن=٥٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
اولاً: أسباب التغيير.					
١	الأسباب والقوى الداخلية				
	أ - وضع أهداف جديدة	٤٥	٩٠	٥	١٠
	ب - الهيكل التنظيمي	٤٨	٩٦	٢	٤
	ج - التقنيات الحديثة	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
	د - التعاون او الدمج	٤٤	٨٨	٦	١٢
	هـ - اساليب العمل	٤٥	٩٠	٥	١٠
	و- مشكلات سلوكية (ارتفاع معدل الدوران والغياب والاضطرابات)	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
	ز - الرضا الوظيفي	٤٥	٩٠	٥	١٠
	ح - الازمات او الحاجة إلى تخفيض التكلفة بشكل كبير	٤٦	٩٢	٤	٨
	د - نظم الإدارة المفتوحة	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٢	الأسباب والقوى الخارجية				
	أ - القوانين والتشريعات الحكومية	٤٩	٩٨	١	٢
	ب - الاحوال الاقتصادية	٤٨	٩٦	٢	٤
	ج - المنافسة	٤٧	٩٤	٣	٦
	ع - النظم والسياسات الدولية	٤٨	٩٦	٢	٤

ثانياً: مجالات التغيير.

٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٣	الرسالة والأهداف
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٤	فلسفة واسلوب تخصيص الموارد
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٥	الهيكل الإداري
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٦	التقنية والتكنولوجيا
٣٢	١٠	٥	٩٠	٤٥	٧	سلوكيات الافراد
٢٨٨	١٢	٦	٨٨	٤٤	٨	ثقافة المنظمة
٤٢٢	٤	٢	٩٦	٤٨	٩	التغيير في المهام والانشطة
٢٨٨	١٢	٦	٨٨	٤٤	١٠	الموارد البشرية

ثالثاً: أبعاد التغيير.

٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	١	البعد التشريعي والقانوني
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٢	البعد الاقتصادي لعملية التغيير
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٣	البعد الاعلامي لعملية التغيير
٣٥٢	٨	٤	٩٢	٤٦	٤	البعد الامني لعملية التغيير
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٥	البعد الاجتماعي لعملية التغيير
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٦	البعد التكنولوجي لعملية التغيير
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٧	تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة
٢٨٨	١٢	٦	٨٨	٤٤	٨	بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة واولوياتها
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٩	بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	١٠	نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به)
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	١١	مراعاة الحاجات الفروق الفردية لدى العاملين بالمنظمة
١٨	٢٠	١٠	٨٠	٤٠	١٢	التحفيز الذهني او الاستثارة الفكرية
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	١٣	توقيع مستويات أداء عليا من العاملين
٣٥٢	٨	٤	٩٢	٤٦	١٤	هيكلية التغيير

قيمة كا ٢٨ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٥) = ٣,٤٨

بدراسة أولاً: بجدول (٣) والذي يدور حول أسباب التغيير:

اتفقت عينة البحث على أسباب التغيير المقترحة من قبل الباحثين بنسبة تتراوح بين ٨٠ % ، ٩٨ % وكانت قيمة كا ٢٨ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٥) ومن الأهمية دراسة أسباب التغيير والتعرف على هذه الأسباب حتى يعرف العاملون ان التغيير لا يحدث عفويًا او تلقائياً ولكن لابد من وجود أسباب تدفع بالمنظمة لتبني مخطط التغيير واحداثه ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رجب عبد الحميد (١١) في ان هناك أسباب لعملية التغيير في المنظمة وهي نتيجة لقوى الأسباب داخلية وخارجية . ويرى يوسف صالح (٢٨) نقلا عن العقيلي ان القوى الخارجية تلعب دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته ، وهناك مبررات للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة وتتمثل هذه المبررات كما يراها يوسف صالح نقلا عن العقيلي : تغيير أهداف المنظمة - تغيير القوانين - تغيير الشكل العام للمنظمة مثل اندماج المنظمة مع منظمة أخرى او قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار اوسع لخدماته او لتقليل ضغوط العمل او لتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات كأحدث في تغييرات وزارة الشباب والرياضة ، المجلس القومي للشباب ، المجلس القومي للرياضة ، تغيير الأدواق والباحثون يرون ان تكون تغير الاتجاهات عند الجمهور - التطور التكنولوجي انخفاض الروح المعنوية ، وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار - توقف التجديد والابتكار -

ضعف الاتصالات - الفشل في المجالات الوظيفية بينما يشير يوسف صالح (٢٨) نقلا عن محمد بن يوسف ان أسباب التغير أسباب اجتماعية وسياسية - أسباب اقتصادية - أسباب تكنولوجية او تقنية بينما تتفق معظم الدراسات مع الدراسة الحالية فانها تنحصر في:

أ - الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية وتشمل العولمة ، التغييرات السريعة في اسعار المواد ، الاوضاع الاقتصادية ، التغييرات البيئية - اصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة ، التنافس الحاد بين المنظمات ، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة ، حدوث ازمات خارجية طارئة ، الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ب - الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية وتشمل : تغير في أهداف المنظمة ورسالتها واغراضها ، ادخال أجهزة ومعدات جديدة ، ندرة القوى العاملة ، ادخال نظم معالجة معلومات متطورة الدمج مع منظمات أخرى ، الفصل بين أجزاء المنظمة ، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، تدنى معنويات العاملين ، حدوث أزمة داخلية وطارئة ، تدنى الارباح والظروف الاقتصادية . وهذا يتفق أيضاً مع دراسة بير ، ايسنات (Beer,Eisnstat) نقلا عن يوسف صالح حيث يشير ان التغير يتم بكفاءة وفعالية اذا تم التقليل من الاعتماد على السلطة الإدارية والاجراءات والقوانين الرسمية والتقسيم الضيق للعمل (البيروقراطية) وابتعاد المنظمات بشكل عن أشكال البيروقراطية في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة ولكنه يرى ان هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية والتغيرات الحتمية في الهياكل والانظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الاصابة بالجمود والتخلف وهذا ما يراه الباحثون خاصة مع تغير البناء التنظيمي المتكرر لوزارة الشباب والرياضة.اما بالنسبة لمجالات التغير بوزاره الشباب والرياضة.

ومن خلال دراسة ثانياً: جدول (٣) والخاص بمجالات التغير بوزاره الشباب والرياضة في المنظومة

الرياضية اتفقت عينة البحث بنسبة تتراوح من ٨٨% إلى ٩٦% على المجالات المقترحة من الباحثين ويرى منير حسن نقلا عن عماد الدين وهي الغايات او الأهداف والثقافة المؤسسية ، والناس ، والبنية التنظيمية او الهيكلية ويرى الجوارنة وصوص نقلا عن منير حسن(٢٦) ان مجالات إدارة التغير يمكن ان تتناول اي مجال من ميادين الحياة العملية او الخاصة وتشتمل على :

- المبادئ والقيم - السلوك والتعامل مع الآخرين - اساليب القيادة والإدارة الوظيفية والعمل - اللوائح والقوانين والانظمة والاجراءات - المهارات والقدرات - الميول والرغبات والهوايات - الامكانيات المادية والمعنوية - المسئوليات والصلاحيات .

كما يرى فولتان Fultan ان مجالات إدارة التغير تشمل جانبين رئيسيين هما اولاً : اعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسي وتتضمن احداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة بما فيها التنظيم ، البرامج والادوار الوظيفية والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية الاداريه ثانيا:اعاده بناء النسق الثقافي للمنظومه الذي يتضمن احداث التغييرات في الانظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم والدوافع ، والمهارات

والعلاقات التنظيمية ، مما يؤدي إلى تعزيز اساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني يعكس اثرها مباشرة فى احداث مرن ملموس فى العملية الإدارية بالمنظمة ، وجهود واعادة بناء النسق الثقافى باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيسى فهى تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالى سواء من القائد او العاملين معه ، وتسهم هذه الجهود فى زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الافراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية ويساهم فى هذا تأكيد قائدى التغيير على انجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية واستثمار الفرص المتاحة لتطوير البيئة التنظيمية ونماذج العمل واساليب الاداء .

ومما سبق يتضح ان مجالات التغيير اذا تمت بعملية مخططة وهادفة وتوفر فيها المشاركة واستندت على القوانين والقواعد الاخلاقية حيث التوافق من اجل الابتكار والاصلاح والتطوير .

وبدراسة ثالثاً: بجدول (٣) والذى يدور حول ابعاد إدارة التغيير للمنظومة الرياضية:

فقد اتفق افراد العينة بنسبة تتراوح بين ٨٠ % إلى ٩٦ % على ابعاد إدارة التغيير وجميعها دالة إحصائياً عند (٠.٠٥) وابعاد إدارة التغيير التى يجب مراعاتها عند عملية التغيير حيث يتعين الاحاطة بها ومعرفتها واستخلاص علاقات الارتباط بينها ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محسن أحمد الخضيرى (٢٥) فى ابعاد التغيير وهى البعد التشريعى والاقتصادى والإعلامى والأمنى ومع هذه الظروف التى يمر بها المجتمع والمجال الرياضى خاصة فان بعد الامن يعد شديد الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير او لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير وكذلك البعد الاجتماعى والبعد التكنولوجى .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة أحمد عيسى (١) الذى كانت هذه هى أبعاد التغيير التى صاغها الباحثون فى الدراسة الحالية ولكن أضاف منير حسن نقلاً عن عماد الدين (٢٦) ان أبعاد التغيير تطوير رؤية وأفاق مستقبلية للمنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين وبناء فرق العمل وتحديد مهمات العاملين فى المنظمة وبناء ثقافة مشتركة ، تقترح السلوك (تقديم نموذج يحتذى به ، مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين ، التحفيز الذهنى ، توقع المدير لدرجة التميز والاداء النوعى العالى الجودة من قبل العاملين وتوفير التغذية الراجعة - وهيكل التغيير أى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل مما يتيح فرصاً للعاملين للمساهمة فى التخطيط وصنع القرار) وبهذا يتفق الباحثون مع نتائج معظم الدراسات فى ان أبعاد التغيير بالمنظمة تعتمد على أربعة أبعاد وهى التغيير فى الثقافة - التغيير فى الهيكل التنظيمى - التغيير فى التكنولوجيا - التغيير فى المهام وهى التى تساهم فى تطوير المنظمه(وزارة الشباب والرياضة).

جدول (٤) المحور الرابع : معوقات التغيير بوزارة الشباب والرياضة

م	العبارات	نعم		لا		٢كا
		ك	%	ك	%	
على المستوى التنظيمي :						
١	البناء التنظيمي لا يساعد على التغيير	٤٧	٩٧	٣	٦	٣٨٧
٢	الثقافة التنظيمية السائدة والقيم التي تحكم السلوك تقادم أي تغيير	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣
٣	استراتيجية المنظمة قد تكون عائقاً للتغيير الافتقار للموارد	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢
على المستوى الوظيفي :						
٤	الخوف من فقدان الوظيفة	٤٠	٨٠	١٠	٢٠	١٨
٥	اختلاف الرؤيا في القضايا والمشاكل الرئيسية	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣
٦	القوة والصراع	٣٩	٧٨	١١	٢٢	١٥٦
٧	الدفاع عن المصالح الشخصية	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢
٨	التخوف من اضافة اعباء وظيفية جديدة	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨
٩	عدم ثقة العاملين من الاثار المترتبة عن التغيير	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣
١٠	معوقات ادراكية	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣
١١	معوقات تنظيمية	٤٧	٩٤	٣	٦	٣٨٧
١٢	معوقات عاطفية	٤٤	٨٨	٦	١٢	٢٨٨
١٣	معوقات بينية	٤٣	٨٦	٧	١٤	٢٥٩
١٤	معوقات نفسية	٤٣	٨٦	٧	١٤	٢٥٩
١٥	معوقات معرفية	٤٥	٩٠	٥	١٠	٣٢
١٦	معوقات انفعالية	٤٥	٩٠	٥	١٠	٣٢
١٧	التوقيت السيئ للتغيير	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢
١٨	الخوف من المجهول	٤٥	٩٠	٥	١٠	٢٥٩
١٩	الحاجة للأمان والاستقرار	٤٣	٨٦	٧	١٤	٢٥٩
٢٠	عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير والرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة	٤٨	٩٦	٢	٤	٤٢٣
٢١	تهديد مصالح ومزايا مكتسبة	٣٦	٧٢	١٤	٢٨	٩٦
٢٢	غياب التحالف القوي بين الإدارة والافراد	٤٣	٨٦	٧	١٤	٢٥٩
٢٣	عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير	٤٦	٩٢	٤	٨	٣٥٢
٢٤	عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور	٢٦	٥٢	٢٤	٤٨	١٠٨

قيمة ٢كا دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) = ٣,٤٨

بدراسة جدول (٤) والذي يدور حول معوقات إدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة .

اتفقت آراء العينة حول معوقات إدارة التغيير بنسبة تتراوح من ٥٢ % حتى ٩٧ % وكما دالة مستوى او ما عدا العبارة رقم (٢٤) وهذه النتائج تتفق مع مختلف الدراسات ويرى كينج واندرسون (٢١) ان قوى المقاومة تنقسم إلى الفرد - المنظمة - الجماعة وتختلف معوقات إدارة التغيير من دراسة إلى اخرى تبعاً لنوع هذه المعوقات سواء كانت خاصة بالفرد او المنظمة او الجماعة والدراسة الحالية تقسم معوقات إدارة التغيير اما عن المستوى التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية والقيم والتي تحكم السلوك ، البناء التنظيمي او على المستوى الوظيفي الخوف من فقدان الوظيفة ، القوى والصراع ، اختلاف الرؤيا ، الدفاع عن المصالح الشخصية ، عدم ثقة العاملين والتخوف من الاثار المترتبة على التغيير والدفاع عن المصالح الشخصية او تقسيم اخر تبعاً لنوع المعوقات - اما معوقات ادارية او عاطفية او بيئية - نفسية - معرفية انفعالية والتوقيت السيئ للتغيير ، الخوف من المجهول عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ، عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير ومعظم الدراسات تتفق مع هذه المعوقات . فترى ريم رمضان (١٢) ان معوقات إدارة التغيير الخوف من الخسارة المادية الشعور

بالخوف من فقدان المنصب او التدرج فى السلم الوظيفى محاولة الحفاظ على الوضع الحالى - خوف الاجتماعى - تعارض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وابعادها الحضارية - انخفاض درجة الثقة مع قياس التغيير ويرى زين الدين ان عدم الاهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية يتسبب فى وجود مقاومة التغيير مع التركيز على دعم قيمة الشعور بالانتماء داخل المنظمة (١٣).

ويرى عبدالله نقلا عن عبير (١٨) ان هناك مجموعة من الاخطاء شائعة التى يمكن ان تتسبب فى اعاقه عملية التغيير منها : فرصة الحلول الجاهزة ، دفع التغيير من القمة والاعتماد على الاصلاح التقنى فقط ، ومحاولة تغيير كل شئ دفعة واحدة ، وكذلك يرى دقاسمة (٢٠٠٢) (٢٧) ان هناك بعض الاخطاء التى تعيق جهود التغيير بالمنظمات ومنها الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالى ، حدوث نوع من فرض غياب التحالف القوى بين القيادات والافراد - افتقاد الرؤية وعدم توصيلها ، العقبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير ومراكز القوى المعارضة للتغيير - عدم تحقيق نجاحات سريعة - سرعة اعلان النجاح والنصر الكبير - عدم وصول التغيير إلى جذور.

ثقافة المنظمة كما ترى هوازن محمد (٢٧) ان المعوقات هى معوقات سلوكية او اجتماعية او تنظيمية اما المساد (٢٠٠٣) (٢٤) ركز ان المعوقات الإدارية هى أهم المعوقات حيث يرى ابرز المعوقات امام التغيير تتمثل فى القيادة الضعيفة ، وعدم الثقة الملازمة للإدارة وتدنى مستوى التفويض وضعف سياسات الموارد البشرية .

وفى هذا يرى منير حسن (٢٦) ان أهم معوقات إدارة التغيير : الخوف من المجهول الذى يحدثه التغيير الخوف من فقدان العاملين لمركزهم الوظيفى او فقدانهم لزملائهم ، الخوف من فقدان زيادة الاعباء الوظيفية ، او اضافة المهام الجديدة التى يجهلها الموظف ، قلة المهارات والقدرات التى تحتاجها المؤسسات المختلفة لاحداث التغيير ، وعدم معرفة المدراء بالمستجدات الحديثة فى الإدارة ، عدم توافر الموارد المناسبة التى تساعد فى تنفيذ الموارد المناسبة التى تساعد فى تنفيذ الاجراءات والنشاطات التى تحتاجها عملية التغيير . كما يرى بهاء الدين المنجى (٦) ان قوى رافضة للتغيير وهى من أهم معوقات التغيير وهى القوى المعارضة للتغيير وهى تتمثل أكبر عائق فى وجه القوى الطامحة للتغيير وكذلك القوى الراضية للتغيير وهى تتسم بالرفض المستمر لكل عملية تغيير اما قوى التحجيم وهى اما تستخدم اسلوب المداراة التى تفسح المجال لعملية التغيير إلى الحد الذى تريده ثم تتوقف عن مساندته او عدم السماح بالتوسع او النمو او تستهدف المكتسبات التى حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تقويض مشروع التغيير او اصابته بالشلل التام ، كما ان هناك قوى المحافظة على القديم الذين يعيشون على امجاد الماضى ، اما القوى المنغلقة - التى لا ترى فى التغيير اى بعد ايجابى ، فهى تفضل الجمود او العزلة كما ان هناك قوى اللامبالاة والسلبية ، وهى قوى مسلوبة الارادة ، تعيش على هامش الوحدات ولا تهتم بما يدور حولها ، ويرى الباحثون متفقون مع الدراسات السابقة ان مقاومة التغيير تنتج بسبب حالات التوتر والقلق النفسى والخوف من المستقبل ولذلك فعلى الإدارة ان تتلقى اسلوباً مناسباً رشيداً للتعامل مع أسباب مقاومة التغيير .

ويرى أيضا بهاء الدين المنجي (٦) ان معوقات إدارة التغيير ايضا تتفق مع نتائج الدراسة الحالية الخوف من المجهول والحاجة للامان وعدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ، والافتقار للموارد اللازمة للتغيير وفي هذا يرى انه يجب ان تتغلب الإدارة على مقاومة التغيير عن طريق تقديم الحوافز لتقبل التغيير ، اعلام العاملين بعملية التغيير المشاركة بين القادة والعاملين في عملية التغيير ، وضع هدف محوري او رؤية مستقبلية يلتف حولها العاملون مع القادة من اجل تحقيقها استمالة قوى الرفض ، غرس الثقة في العاملين ، تقارب وجهات النظر واستخدام منهج كوتلر للتغلب على المقاومة (القسر ، التلاعب ، التفاوض ، التيسير ، المشاركة ، الاتصال) كما تتفق دراسة منير حسن (٢٦) مع نتائج الدراسة الحالية في ان هناك معوقات تحد من الابداع وتقل فرص التغيير (سواء المناخ التنظيمي - تعارض القيم الاجتماعية السائدة مع الابداع - المعوقات الادراكية - البيئة - التعبير - التنظيم - النفسية والعاطفية - كثرة الابعاء الوظيفية - ضعف التمويل - المعوقات العقلية - عدم وضوح الأهداف) .

ومما سبق يتضح اتفاق نتائج الدراسات المختلفة حول معوقات إدارة التغيير التي قام الباحثون بعمل حصر شامل لها والتي تدور في مجملها كما يراه عبيد بن عبدالله (١٦) وهي معوقات اجتماعية ، تنظيمية ويرى الباحثون متفقون مع عبيد عبدالله ان هذه المعوقات مهما كان نوعها وتقسيماتها فانها تتوقف على قدرة القيادات الإدارية على التعامل مع هذه المعوقات بداية من القدرة على تشخيص وتحديد أسبابها ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها .

جدول (٥) المحور الخامس : إدارة التغيير الاستراتيجي بوزارة الشباب والرياضة

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
	عناصر التغيير الاستراتيجي :				
	اولاً : تحليل استراتيجي التغيير (Sowt)				
	تقوم الإدارة العليا بتحليل استراتيجي التغيير من خلال :				
١	تشخيص التوجه الاستراتيجي للإدارة والوزارة	٥٠	١٠٠	-	-
٢	تحليل البيئة الداخلية (اوجه الضعف والقوة)	٤٩	٩٨	١	٢
٣	تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)	٤٩	٩٨	١	٢
٤	التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا بالوزارة تحدد مستوى الاداء والتطبيق الصحيح للخطة بهدف رفع الاداء	٤٥	٩٠	٥	١٠
٥	تحديد الأهداف الحالية ومقارنتها بالأهداف المراد انجازها	٤٨	٩٦	٢	٤
٦	وصف كيفية انجاز الأهداف	٤٩	٩٨	١	٢
٧	تحديد المشكلات	٤٧	٩٧	٣	٦
٨	تحديد الوضع التنافسي للوزارة ومديرياتها	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٩	معرفة نظم الحوافز	٤٩	٩٨	١	٢
١٠	معرفة ضغوط العمل والحالة الصحية وعادات العاملين	٤٩	٩٨	١	٢
١١	تشخيص نظم الرقابة وتقييم الاداء	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٢	تشخيص امكانية تطوير استراتيجي التغيير وامكانية التنفيذ	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
١٣	تحليل الضغوط المتنوعة التي تحدث على التغيير	٤٨	٩٦	٢	٤
	ثانياً : تصميم استراتيجيات التغيير :				
	أ - الرؤية (تقييم الماضي ، اختيار الحاضر ، رؤية المستقبل)				
١٤	التركيز على المستقبل من خلال المعرفة بالحاضر والواقع	٤٩	٩٨	١	٢

٣٥٣	٨	٤	٩٢	٤٦	١٥	زيادة الولاء بين اعضاء المنظمة
٣٢	١٠	٥	٩٠	٤٥	١٦	تشكيل الاهداف التنظيمية
٣٥٣	٨	٤	٩٢	٤٦	١٧	تركيز الاهتمام على القضايا الواقعية
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	١٨	العمل بفعالية مع العملاء والمستفيدين والعاملين
-	-	-	١٠٠	٥٠	١٩	ربط التغيير في البناء التنظيمي للوزارة مع التغيير في المهام والتكنولوجيا
						ب - اختيار الاستراتيجية
٨	٣٠	١٥	٧٠	٣٥	٢٠	استراتيجية التكيف (وفيها سيتم التغيير بالتركيز على التغيير في التنظيم)
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٢١	استراتيجية اعادة التوجه (درجة التغيير في ظل الاستراتيجية والتنظيم عالية)
١٥٧	٢٢	١١	٧٨	٣٩	٢٢	استراتيجية اعادة الرؤية (التغيير في التنظيم منخفضة بينما درجة التغيير في الاستراتيجية عالية)
						ج - تصميم التوجه الاستراتيجي :
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٢٣	اعادة الهندسة المستمرة للعمليات والاجراءات الروتينية
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٢٤	تقديم وتطوير عمليات واجراءات جديدة
						ثالثاً : تصميم خطة التغيير الاستراتيجي
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٢٥	تشخيص الحاجة للتغيير
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٢٦	الفحص وتقييم الاداء
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٢٧	التطوير لرؤية التغيير
٣٥٣	٨	٤	٩٢	٤٦	٢٨	وصف وتعريف الاستراتيجية الجديدة
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٢٩	الاستعانة بمهارات مختلفة ومتعددة لانجاز العمل
						رابعاً : تطبيق خطة التغيير الاستراتيجي
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٠	تحديد وتسلسل أنشطة التغيير
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٣١	تقدير زمن الأنشطة والسرعة المطلوبة
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٢	وضع خطة الأنشطة المقترحة للتغيير
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٣	كسب الموافقة على مفهوم التغييرات المطلوبة وانواعها
٣٥٣	٨	٤	٩٢	٤٦	٣٤	تصنيف المبادرات والخطط والأنشطة من خلال التغييرات المطلوبة
						تحديد الاولويات وتسلسل هذه الخطط والمشاريع والأنشطة على شكل لائحة
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٣٦	اختبار استراتيجية التغيير المناسبة من هذه الاستراتيجيات
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨		أ - استراتيجية التكنولوجيا
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨		ب - استراتيجية الخدمات
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨		ج - استراتيجية الهيكل
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨		د - استراتيجية الثقافة
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٧	اختيار القيادات المناسبة لإدارة السياسات الجديدة
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٣٨	تحديد الأنظمة التي تساعد العاملين لاداء دورهم (لانظمة الاتصالات والمعلومات والحاسب الالى وانظمة التقارير والتغذية الرجعية)
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٩	تحديد العلاقات بين الأفراد والجماعات والادارات العامة وتحديد معدات الاتصال الموجودة وتحديثها
٣٨٧	٦	٣	٩٧	٤٧	٤٠	توفير المعرفة والمهارات التنظيمية على هذه التغييرات
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٤١	تحديد المؤشرات لمراقبة وتحديد التغييرات المتفق عليها

قيمة كا ٢١ دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥) = ٣,٤٨

بدراسة جدول (٥) حول إدارة التغيير الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة اتفقت عينة الدراسة بنسبة تتراوح من (١٠٠ % إلى ٧٠ %) حول عناصر إدارة التغيير الاستراتيجي من تحليل استراتيجية التغيير وتصميم استراتيجيات التغيير يليها اختيار الاستراتيجية ثم تطبيق خطة التغيير الاستراتيجي ، وهذا يتفق مع السيد عبد العال (٤) كما انه يرى ان التغيير الاستراتيجي يزود الجماعات والعاملين بالطرق العملية للتحليل والتخطيط وتطبيق العمليات لخلق مزيد من الانجازات الاستراتيجية والتركيز على صيانة الاستراتيجية وتحقيق التعاون

والتكامل في المنظمة وخلق مستويات عالية من الاداء والتغيير الاستراتيجي هو توجه عالمي ويتطلب مهارات ادارية وقيادية كما انه يتبنى التمسك بالمسئولية الاجتماعية والبيئة ونظام العمل في جماعات ، ومهارات الاتصال هي أهم الوسائل الضرورية للتغيير ويرى عبيد عبدالله (١٨) ان هناك الكثير من الدراسات والبحوث يتفق في ان هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل واحداث التغيير وهي استراتيجية الرشد والتطبيق العملي ، استراتيجية تطبيق القوة والقهر والاذعان ، استراتيجية القيم (اعادة التعلم) ويرى الباحثون انه لا توجد استراتيجية بتنفيذ التغيير تكون الاستراتيجية الافضل من غيرها ، وان على القادة ان يدركوا ان الافراد والعاملين هم جوهر عملية التغيير ويرى ان هناك بحوث ودراسات اخرى ترى انه يمكن احداث التغيير من خلال الاستراتيجية التالية : لاستراتيجية اثاره عدم الرضا عن الوضع ، استراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا ، استراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير ، استراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير .

بينما يرى رجب عبد الحميد (١١) ان استراتيجيات التغيير لتطوير المنظمة هي :

- ١ - استراتيجيات القيم واعادة التعلم: حيث تعتمد على تقديم الحقائق والمعلومات للعاملين في المؤسسة بشكل موضوعي وغير متحيز ، كما انها تفترض ان العاملين يتصفون بالرشد والعقلانية ولديهم المؤهلات الكامنة لتقديم هذه الحقائق ومن لديهم القدرة على تعديل السلوك القديم والتعامل مع السلوكيات الجديدة .
- ٢ - استراتيجية التعليم المستمر كمدخل لتنفيذ وتفعيل عملية التغيير في المؤسسة: وتفترض ان العاملين كلما كانوا على درجه عاليه من التدريب ومواكبة لحركة التطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم، كانوا قادرين على ادراك المشاكل التي تتطوى عليها اعمالهم والقدرة على تقديم بعض الحلول والافتراضات.
- ٣ - استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية: وهي تقدم على اجراء بعض الدراسات المسحية للمؤسسة واطاوعها واطاوع العاملين فيها ومستويات الاداء كمدخل لتقرير عملية التغيير فيها .
- ٤ - استراتيجيات الاقناع: وهي تعمل على تنفيذ التغيير المستهدف في تصميم وتقديم المعلومات للعاملين بالمؤسسة وتجنب ذكر اية مضار يمكن ان تلحق بالعاملين من الناحية الشخصية او الوظيفية او التعرض لما يمكن ان يواجههم في عمليات التنفيذ لانشطة التغيير ويتخلل هذا الاسلوب مساومة العاملين الاكثر مقاومة للتغيير ومحاولة اقناعهم بضرورة قبول فكرة التغيير والمشاركة في انشطته ، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حال وجود درجة عالية من المقاومة للتغيير بين العاملين في المنظمة .
- ٥ - استراتيجيات التيسير: ويستخدم عند ادراك المؤسسات للمشاكل والصعاب التي تواجهها وقيامها بوضع الخطط لعلاج هذه المشاكل وهي في نفس الوقت تتعاون مع البيئة الخارجية وتتقبل المساهمات والمساعدات الخارجية لتنفيذ هذه الخطة بالرغم من الرغبة في الاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير وتتبع أساليب من أهمها: اسلوب بناء الفريق.
- ٦ - استراتيجيات القوة: وفي هذه الاستراتيجية فان المنظمة تكون قد اتخذت قرارها باجراء وتنفيذ التغيير فهي تستخدم كافة الاساليب الممكن اتباعها للممكن اتباعها لفرض وتنفيذ هذا التغيير في موعده وبرنامجه المحدد

سلفا ويتم التغلب على كافة اشكال مقاومة هذا التغيير باستخدام الجزاءات او العقوبات لكل من يخالف الاجراءات المتفق عليها ولكن يجب التأكيد على انه عند تطبيق هذه الاستراتيجية فيجب على الوزارة او المنظمة المعنية ان تقوم باجراء الاتصالات اللازمة مع العاملين والادارات الفرعية ومديري العموم ومديرات الشباب والرياضة لمحافظات لتوضيح أهداف التغيير وفوائده عليهم وعلى المنظمة ، وتقديم الأسباب المنطقية والضرورة الملحة التي ادت إلى استخدام مثل هذه الاستراتيجيات (١٠) . ويشير منير حسن (٢٦) إلى ان شن وبين اشارا إلى ان هناك بعض استراتيجيات للتغيير لها دور كبير في تطوير المنظمة وهي : استراتيجيات التغيير التجريبية العقلانية استراتيجيات تغيير السلطة القسر ، استراتيجيات تغيير معيارية ، تنفيذية ، كما ان هناك تقسيمات تشير إلى استراتيجيات اخرى لاحداث التغيير وهي : استراتيجيات التغيير عن طريق الاقتناع والاعزاء استراتيجيات التغيير عن طريق القوة ، استراتيجيات التغيير عن طريق المدح المفتوح ، استراتيجيات التغيير عن طريق التجديد التنظيمي ومن نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يرى الباحثون ان عملية التغيير تتم م خلال استراتيجيات متكاملة وخطط وبرامج معتمدة لها قيما وهذه الاستراتيجيات تتم على مراحل تتمثل في: إدراك الحاجة للتغيير والاقتناع بأهميته، إعداد استراتيجيات التغيير - تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير، تنفيذ عملية التغيير وإحداث التدخل المطلوب، المتابعة والتقييم (٤).

جدول (٦) المحور السادس: دعائم نجاح إدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة ن=٥٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
	توجد دعائم تساهم في توفير المناخ المناسب لإدارة برامج التغيير بفاعلية ومنها :				
١	التعلم والتدريب	٥٠	١٠٠	-	-
٢	التعامل مع الثقافة التنظيمية	٤٥	٩٠	٥	١٠
٣	الإدارة الفعالة لسياسات التغيير	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٤	التعامل الفعال مع الضغوط	٤٩	٩٨	١	٢
٥	اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة	٤٧	٩٤	٣	٦
٦	الاستعانة بخبراء تغيير يمتلكون مهارات التغيير	٤٦	٩٢	٤	٨
٧	تحقيق التناسق بين المجلس القومي للشباب والمجلس القومي للرياضة بالوزارة وبين مديريات الشباب والرياضة يجمع المعلومات عن اسس تقسيم العمل داخل الوزارة والمديريات التابعة لها .	٥٠	١٠٠	-	-
٨	تحديد العلاقات بين الأفراد والجماعات	٤٠	٨٠	١٠	٢٠
٩	الخيال والابداع البشري	٤٧	٩٤	٣	٦
١٠	الدافعية والرغبة في الانجاز	٤٤	٨٨	٦	١٢
١١	القيادة والتحرر الإداري	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٢	بناء فرق العمل	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٣	القوة الذهنية والمهارة الفكرية للقيادات الإدارية	٤٩	٩٨	١	٢
١٤	التعلم والتثقيف المتواصل للعاملين من قبل مدير التغيير	٤٨	٩٦	٢	٤
١٥	حث العاملين على المشاركة في المجال التخطيطي و الاعداد للتغيير	٤٥	٩٠	٥	١٠
١٦	تنشيط عمليات التفاوض المبنية على الحوار والتباين لتحقيق هدف التغيير	٤٨	٩٦	٢	٤
١٧	خلق المناخ الإيجابي لدى العاملين لتقبل التغيير	٤٦	٩٢	٤	٨
١٨	الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير	٤٧	٩٤	٣	٦
١٩	توفير التسهيلات الفنية والمادية والبشرية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير	٤٨	٩٦	٢	٤
٢٠	استثمار القوة المعلوماتية	٤٨	٩٦	٢	٤
٢١	إيجاد نظام حوافز جماعي عادل بشقيه المادي والمعنوي	٥٠	١٠٠	-	-

٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٢٢	تنمية الانماط الإدارية الفعالة التي تتميز بالقدرة على الابداع والابتكار
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٢٣	تشخيص المشكلات بأسلوب علمي
٣٥٢	٨	٤	٩٢	٤٦	٢٤	تنمية طاقات الأفراد والاستثمار الأفضل لها مع خلق جماعات عمل تسودها روح الفرق التعاوني
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٢٥	استثمار القدرات التكنولوجية
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٢٦	التكيف مع الاحداث الطارئة من تحديات داخلية وخارجية
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٢٧	اتباع اساليب إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
٨	٧٠	٣٥	٣٠	١٥	٢٨	التغيير المستمر
١٨	٢٠	١٠	٨٠	٤٠	٢٩	اعادة هندسة الاعمال
٣٨٧	٦	٣	٩٤	٤٧	٣٠	الإدارة بالأهداف
٣٢	١٠	٥	٩٠	٤٥	٣١	تقدير قوى المقاومة
-	-	-	١٠٠	٥٠	٣٢	اختيار التوقيت المناسب
٤٦١	٢	١	٩٦	٤٩	٣٣	وجود نظام اتصال فعال
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٣٤	استخدام نموذج مناسب للتغيير
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٥	التدريب الجيد على الانظمة الحديثة
٤٢٣	٤	٢	٩٦	٤٨	٣٦	قياس كفاءة التغيير من خلال مؤشرات وادوات علمية
٤٦١	٢	١	٩٨	٤٩	٣٧	توفير فرق للدعم الفني
٣٥٢	٨	٤	٩٢	٤٦	٣٨	عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية

بدراسة جدول (٦) الذي يدور حول دعائم نجاح إدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة: يتبين اتفاق افراد العينة بنسبة تتراوح من ١٠٠% إلى ٨٠% على جميع ابعاد وعبارات المحور وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ما عدا العبارة (٢٨) كانت دالة إحصائياً لصالح الاستجابة (لا) حيث كان من رأى نسبة ٧٠% انه يجب الا يكون التغيير مستمراً حتى تستقر المنظمة وهذا يختلف مع دراسة حماد محمود (١٠) حيث يرى ان عملية التغيير مستمرة حتى يتم تحقيق الأهداف من التغيير وتتفق هذه النتائج للدراسة الحالية مع نتائج دراسة منير حسن أحمد (٢٦) نقلا عن القاعوري حيث يرى ان لنجاح إدارة التغيير يجب ان تتوفر الدعائم التالية : التفكير الاستراتيجي والرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين التغيير في البيئة الداخلية والخارجية ، والرؤية الانتقالية الهادفة للتجديد المستمر ، التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات ، تفهم وتبني مداخل ادارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة ، الإدارة بفرق العمل المحفزة ، ليس باللجان التقليدية ، التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً ، إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها ، كما تتفق مع دراسة السيد عبد العال (٤) في ان دعائم نجاح إدارة التغيير في المنظمة : التعامل الفعال مع الضغوط ، التعليم والتدريب ، التعامل مع الثقافة التنظيمية ، الإدارة الفعالة لسياسات التعبير ، اختيار استراتيجية التغيير المناسبة ويرى الباحثون ان هذا الاتفاق يوضح انه يمكن تطبيق دعائم هذا النجاح على وزارة الشباب كمنظمه حكومية رياضية ، ويرى رجب عبد الحميد (١١) ان لكي يتم التغيير لنجاح هناك بعض الاليات والدعائم لتحقيق هذا التغيير وهي : الإدارة بفرق العمل - الإدارة بالأهداف اي الأهداف تكون واضحة وتتصف بالمعرفة والمهارة والتفكير والابتكار والتعلم الاجتماعي وتكون الأهداف حقيقية ونابعة من واقع المنظمة والعمل على جهد الجميع فبوتقه واحدة ، وتكون أهداف التغيير المتفق عليها بمثابة الموجة للأفراد لتحقيقها ويرى بهاء الدين المنجى (٦) ان من اهم أسباب نجاح التغيير اختيار التوقيت المناسب لأحداثه - تقدير قوى المقاومة - وضع الخطط البديلة بشكل واضح -

استثمار مواهب العاملين بالمنظمة وإشراكها في القرارات ويرى بها الدين المنجى ان لضمان نجاح اي منظمة في احداث التغيير نحتاج إلى عدد من الاستراتيجيات مثل استراتيجية التغيير المتدرج، استراتيجية التغيير البنوي، استراتيجية الاقناع، استراتيجية البراعة القيادية استراتيجية الالزام ويرى اليليس نقلا عن يوسف صالح (٢٨) إلى ان هناك عوامل تساهم في نجاح عملية التغيير - توافر الدعم والتأييد من قبل الاداريين، توافر المناخ العام الذى يقبل التغيير ولا يعارضه، ان يمتلك خبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير، اشراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط لانجاح البرنامج التغييرى ككل، توضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير، الاطلاع على مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية وتوضيح المزايا المادية والمعنوية التى سوف تترتب على عملية التغيير تحديد عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ، توافر الموارد البشرية والمادية والفنية وفى هذا ترى ريم رمضان (١٢) ان العوامل المساهمة بانجاح عملية التغيير هى : الدوافع وراء التغيير - الرؤية الواضحة، تواجد قائد التغيير المشاركة - الاتصال - التدريب - التعزيز فى حين يرى حماد محمود (١٠) ان هناك اعتبارات لازمة لنجاح التغيير وهى الترويج لخطة التغيير مع وجود نظام اتصال فعال بين القيادة العليا وفريق إدارة خطة التغيير، التخفيف من الضغوط اثناء التطبيق، ترتيب اولويات خطة التغيير ، استمرار عملية التغيير مع الدعم الفعال للعاملين وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال مع استخدام نموذج مناسب للتغيير ، اتاحة المشاركة والتمكين للعاملين ، اشراك كافة المعنيين فى عملية التغيير ، التدريب اجيد على الانظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التى تقررها عملية التغيير ، قياس كفاءة التغيير من خلال ادوات رسمية محددة ومعلنة ، توفير فريق الدعم الفنى فى كافة مراحل التغيير مع مراعاة الإدارة العليا لمتطلبات ودعائم نجاح إدارة التغيير وهى : (التحفيز - التعلم - الانجاز - التفكير والتذكر - الاتصال) .

وهكذا يتفق مختلف المنظمات فى عوامل التى يمكن ان تساهم فى انجاح إدارة التغييرها وهناك اتفاق حول دعائم نجاح إدارة التغيير لتطوير المنظمه ومنها وزارة الشباب والرياضة - كما يرى الباحثون وتبعاً لنتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الاستنتاجات :

فى ضوء أهداف البحث وفى إطار المنهج العلمى المستخدم وما استعان به الباحثون من أدوات لجمع البيانات، وما تبعه من إجراءات، وكذلك من خلال التحليل الاحصائى للبيانات وعرضها وتفسير نتائجها توصل الباحثون إلى وضع تصور مقترح لإدارة التغيير كمدخل لتطوير وزارة الشباب والرياضة متمثلاً فيما يلي:

اولاً : أهداف التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة:

- ضمان استمرارية المنظمة من خلال تحسين تداولها.
- ضمان استمرارية المنظمة من خلال تحسين قدراتها الخدمية والتكيف مع التغيرات المحيطة بها.
- ضمان الحفاظ على مستوى عال من الكفاءة والقدرة التنافسية.
- القضاء على مواطن الصراع فى البيئة الداخلية للوزارة.
- المساهمة فى حل المشكلات مستخدماً التقنيات الحديثة وتوظيف المعارف وتوفير المعلومات.

- النجاح فى تحقيق طموحات المستفيدين والتحفيز الإداري للعاملين لإمكان تقديم الخدمة المتميزة.
 - تبسيط اجراءات العمل للعاملين والمستفيدين.
 - تكوين فرق عمل ادارى اكثر كفاءة وتقبلا للتغيير وتحسين انماطهم السلوكية.
 - مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم الأهداف التغيير.
 - ادكاء الرغبة فى التطوير والتحسين.
 - تقوية العلاقات والروابط بين افراد المنظمة.
 - تغيير الانماط القيادية.
 - الارتقاء بالأداء والممارسة.
- ثانياً : مراحل وخطوات إدارة التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة .**
- تبنى الباحثون بعد دراسة مختلف النماذج لتطوير المنظمات نموذج جون كوتر John Kotter حيث ان هذا النموذج اهتم بتوظيف العلوم الحديثة كاهتمامه بالجوانب النفسية للعاملين والتجارب التى سبقته واتبع المنهجية السليمة خلال خطوات إدارة التنفيذ كما اتسم بالمرونة.
 - وهذه هى مراحل وخطوات إدارة التغيير لتطوير وزارة الشباب والرياضة
- * المرحلة الاولى (الاستعداد لقيادة التغيير)**
- ايجاد شعور بان التغيير ضرورة ملحة
 - خلق الازمة (لجوء القائد إلى إفتعال ازمة)
 - التخلص من الشعارات الكاذبة
 - التركيز على اشراك جميع الاعضاء الفاعلة
 - تزويد المنظمة بانظمة قياس داخلية دقيقة
 - عدم توفر أشياء عن الاداء الخارجى
 - عدم الاكتراث بالناصحين
 - عدم الاصغاء للأخبار السيئة
- * المرحلة الثانية:بناء فريق لقيادة مساعى التغيير يتسم بالتالى :**
- الاعتراف بالحاجة للتغيير
 - الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق
 - الفناعة بالهدف المشترك المراد تحقيقه
 - التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
 - تشخيص المشكلة
- * المرحلة الثالثة: وضع رؤية لتحقيق هدف المنظمة تساهم فى :**
- تطوير سلوكيات العاملين

- تحفيز الافراد على اتخاذ اجراءات لتحقيق هدف المنظمة
- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير
- التغيير التقنى
- اختبار الاستراتيجية المناسبة
- التغلب على مقاومة التغيير
- * المرحلة الرابعة : اساليب توصيل رؤية التغيير
- استخدام العبارات البسيطة الواضحة للتعبير عن المراد تحقيقه
- استخدام اللغة المعبرة لتسهيل عملية التواصل بين العاملين
- تنوع وسائل الاتصال
- تكرار الرسالة للتأكد من المعلومات
- حرص القيادات على ان يكونوا المثال والقذوة للعاملين
- الوقوف على مظاهر التعارض والخلاف داخل المنظمة
- توضيح الامور بكل شفافية ومرونة
- * المرحلة الخامسة : التمكين
- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على الحركة والعمل
- اشتراك مختلف العاملين فى عملية التغيير
- وضوح الرؤية حول توجه المنظمة للتغيير لدفعهم للاهتمام بالمساهمة فى التغيير
- اعادة تنظيم الهيكل الداخلى للتوافق مع الرؤية للتغيير
- ازالة الحواجز التنظيمية التى تعيق الابداع
- اتاحة التدريب الكافى والمناسب لتكوين مهارات فنية واجتماعية تتناسب مع التغيير
- الموازنة والتنسيق بين انظمة المعلومات ونظم العاملين
- تشجيع الحوار وابداء الرأى للمناقشة حول عملية التغيير
- * المرحلة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير
- وضع خطة للمحافظة على حماس الافراد وقناعتهم بالتغيير
- الوضوح والشفافية ليشعر العاملون بما قدموه من جهد
- الاحتفاء بالمكاسب الجديدة لرفع معنويات العاملين
- عقد اجتماعات ومناقشة النتائج للتدليل على نجاح الرؤية والاستمرار فى تطبيقها
- احباط مخطط المقاومين للتغيير
- جذب العاملين المترددين وتحويلهم إلى ناشطين فاعلين فى عملية التغيير
- * المرحلة السابعة : توسيع نطاق التحول والدفع نحو مزيد من التغيير

- توسيع نطاق اشراك القيادات فى عملية التغيير لإضفاء الشرعية على عملية التغيير
- التنسيق بين الادارات المختلفة داخل المنظمة وزيادة التفاعل بينها
- * المرحلة الثامنة : تثبيت التغيير فى ثقافة المنظمة
- تأسيس ثقافة حفاظ المنظمة على المكاسب التى تتحقق من عملية التغيير
- التأكيد على الانماط من السلوك والقيم التى تساهم فى عملية التغيير
- تغيير الاعراف السائدة والنظم المتبعة وتثبيت التغييرات الثقافية
- ادراك اهمية النتائج الملموسة والتأكيد على فاعلية الاليات الجديدة
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا الخاصة بالتغييرات الثقافية
- تغيير بعض العناصر داخل المنظمة الذين تعودوا على ثقافة المنظمة ويتجاهلون دور الثقافة الجديدة

- اسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

ثالثاً: أسباب التغيير ومجالاته وأعادته بوزارة الشباب والرياضة:

أسباب التغيير:

- الأسباب والقوى الداخلية
- وضع أهداف جديدة
- الهيكل التنظيمى
- التقنيات الحديثة
- التعاون او الدمج
- اساليب العمل
- مشكلات سلوكية (ارتفاع معدل الدوران والغياب والاضطرابات)
- الرضا الوظيفى
- الازمات او الحاجة إلى تخفيض التكلفة بشكل كبير
- نظم الإدارة المفتوحة
- الأسباب والقوى الخارجية
- القوانين والتشريعات الحكومية
- الاحوال الاقتصادية
- المنافسة

مجالات التغيير:

- فرق العمل

- الإدارة بالأهداف
- إدارة الجودة الشاملة
- اعادة هندسة الاعمال والمقدرة
- إدارة المعرفة وراس المال الفكرى
- التغيير المستمر مع التعليل
- التخطيط : تعريف المشكلة او الجزء المراد تغييره
- التنفيذ : محاولة ايجاد حلول للمشكلة او طريق التغيير
- التدقيق : اختبار الحلول المقدمة لحل المشكلة
- الرسالة والأهداف
- فلسفة واسلوب تخصيص الموارد
- الهيكل الإداري
- التقنية والتكنولوجيا
- سلوكيات الافراد
- ثقافة المنظمة
- التغيير فى المهام والانشطة
- الموارد البشرية

أبعاد التغيير:

- البعد التشريعى والقانونى
- البعد الاقتصادى لعملية التغيير
- البعد الاعلامى لعملية التغيير
- البعد الامنى لعملية التغيير
- البعد الاجتماعى لعملية التغيير
- البعد التكنولوجى لعملية التغيير
- تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة
- بناء اتفاق جماعى بخصوص أهداف المنظمة واولوياتها
- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة
- نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكى يحتذى به)
- مراعاة الحاجات الفروق الفردية لدى العاملين بالمنظمة
- التحفيز الذهنى او الاستثارة الفكرية
- توقيع مستويات أداء عليا من العاملين

- هيكله التغيير

رابعاً : معوقات التغيير بوزارة الشباب والرياضة

* على المستوى التنظيمي:

- البناء التنظيمي لا يساعد على التغيير
- الثقافة التنظيمية السائدة والقيم التي تحكم السلوك تقادم أى تغيير
- استراتيجية المنظمة قد تكون عائقاً للتغيير الافتقار للموارد

* على المستوى الوظيفي:

- الخوف من فقدان الوظيفة
 - اختلاف الرؤيا فى القضايا والمشاكل الرئيسية
 - القوة والصراع
 - الدفاع عن المصالح الشخصية
 - التخوف من اضافة اعباء وظيفية جديدة
 - عدم ثقة العاملين من الاثار المترتبة عن التغيير
 - معوقات ادراكية
 - معوقات تنظيمية
 - معوقات عاطفية
 - معوقات بيئية
 - معوقات نفسية
 - معوقات معرفية
 - معوقات انفعالية
 - التوقيت السئ للتغيير
 - الخوف من المجهول
 - الحاجة للأمان والاستقرار
 - عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير والرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالى للمنظمة
 - تهديد مصالح ومزايا مكتسبة
 - غياب التحالف القوى بين الإدارة والافراد
 - عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير
 - عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور
- خامساً : إدارة التغيير الاستراتيجى بوزارة الشباب والرياضة
- * عناصر التغيير الاستراتيجي:

- * أولاً : تحليل استراتيجية التغيير (Sowt)
- تقوم الإدارة العليا بتحليل استراتيجية التغيير من خلال :
- تشخيص التوجه الاستراتيجي للإدارة والوزارة
- تحليل البيئة الداخلية (أوجه الضعف والقوة)
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
- التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا بالوزارة تحدد مستوى الادارة والتطبيق الصحيح للخطة بهدف رفع الاداء
- تحديد الأهداف الحالية ومقارنتها بالأهداف المراد انجازها
- وصف كيفية انجاز الأهداف
- تحديد المشكلات
- تحديد الوضع التنافسي للوزارة ومديرياتها
- معرفة نظم الحوافز
- معرفة ضغوط العمل والحالة الصحية وعادات العاملين
- تشخيص نظم الرقابة وتقييم الاداء
- تشخيص امكانية تطوير استراتيجية التغيير وامكانية التنفيذ
- تحليل الضغوط المتنوعة التي تحت على التغيير
- * ثانياً : تصميم استراتيجيات التغيير :
- * الرؤية (تقييم الماضي ، اختيار الحاضر ، رؤية المستقبل)
- التركيز على المستقبل من خلال المعرفة بالحاضر والواقع
- زيادة الولاء بين اعضاء المنظمة
- تشكيل الأهداف التنظيمية
- تركيز الاهتمام على القضايا الواقعية
- العمل بفعالية مع العملاء والمستفيدين والعاملين
- ربط التغيير في البناء التنظيمي للوزارة مع التغيير في المهام والتكنولوجيا
- * اختيار الاستراتيجية
- استراتيجية التكيف (وفيها سيتم التغيير بالتركيز على التغيير في التنظيم)
- استراتيجية اعادة التوجه (درجة التغيير في ظل الاستراتيجية والتنظيم عالية)
- استراتيجية اعادة الرؤية (التغيير في التنظيم منخفضة بينما درجة التغيير في الاستراتيجية عالية)
- * ج - تصميم التوجه الاستراتيجي :
- اعادة الهندسة المستمرة للعمليات والاجراءات الروتينية

- تقديم وتطوير عمليات واجراءات جديدة
- * ثالثاً : تصميم خطة التغيير الاستراتيجى
- تشخيص الحاجة للتغيير
- الفحص وتقييم الاداء
- التطوير لرؤية التغيير
- وصف وتعريف الاستراتيجية الجديدة
- الاستعانة بمهارات مختلفة ومتعددة لانجاز العمل
- * رابعاً : تطبيق خطة التغيير الاستراتيجى
- تحديد وتسلسل أنشطة التغيير
- تقدير زمن الأنشطة والسرعة المطلوبة
- وضع خطة الأنشطة المقترحة للتغيير
- كسب الموافقة على مفهوم التغييرات المطلوبة وانواعها
- تصنيف المبادرات والخطط والأنشطة من خلال التغييرات المطلوبة
- تحديد الاولويات وتسلسل هذه الخطط والمشاريع والأنشطة على شكل لائحة
- اختبار استراتيجية التغيير المناسبة من هذه الاستراتيجيات
- استراتيجية التكنولوجيا
- استراتيجية الخدمات
- استراتيجية الهيكل
- استراتيجية الثقافة
- اختيار القيادات المناسبة لإدارة السياسات الجديدة
- تحديد الانظمة التى تساعد العاملين لاداء دورهم (لانظمة الاتصالات والمعلومات والحاسب الإلى وانظمة التقارير والتغذية الرجعية).
- تحديد العلاقات بين الافراد والجماعات والادارات العامة وتحديد معدات الاتصال الموجودة وتحديثها
- توفير المعرفة والمهارات التنظيمية على هذه التغييرات
- تحديد المؤشرات لمراقبة وتحديد التغييرات المتفق عليها
- سادساً : دعائم نجاح إدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة:
- * توجد دعائم تساهم فى توفير المناخ المناسب لإدارة برامج التغيير بفاعلية ومنها :
- التعلم والتدريب
- التعامل مع الثقافة التنظيمية

- الإدارة الفعالة لسياسات التغيير
- التعامل الفعال مع الضغوط
- اختيار استراتيجية التغيير المناسبة
- الاستعانة بخبراء تغيير يمتلكون مهارات التغيير
- تحقيق التناسق بين المجلس القومى للشباب والمجلس القومى للرياضة بالوزارة وبين مديريات الشباب والرياضة يجمع المعلومات عن اسس تقسيم العمل داخل الوزارة والمديريات التابعة لها .
- تحديد العلاقات بين الافراد والجماعات
- الخيال والابداع البشرى
- الدافعية والرغبة فى الانجاز
- القيادة والتحرر الإداري
- بناء فرق العمل
- القوة الذهنية والمهارة الفكرية للقيادات الإدارية
- التعلم والتثقيف المتواصل للعاملين من قبل مدير التغيير
- حث العاملين على المشاركة فى المجال التخطيطي و الاعداد للتغيير
- تنشيط عمليات التفاوض المبينة على الحوار والتباين لتحقيق هدف التغيير
- خلق المناخ الايجابي لدى العاملين لتقبل التغيير
- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا وصانعى القرار لعملية التغيير
- توفير التسهيلات الفنية والمادية والبشرية المساعدة فى التهيئة لعملية التغيير
- استثمار القوة المعلوماتية
- ايجاد نظام حوافز جماعى عادل بشقيه المادى والمعنوى
- تنمية الانماط الإدارية الفعالة التى تتميز بالقدرة على الابداع والابتكار
- تشخيص المشكلات باسلوب علمى
- تنمية طاقات الافراد والاستثمار الافضل لها مع خلق جماعات عمل تسودها روح الفرق التعاونى
- استثمار القدرات التكنولوجية
- التكيف مع الاحداث الطارئة من تحديات داخلية وخارجية
- اتباع اساليب إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى
- التغيير المستمر
- اعادة هندسة الاعمال
- الإدارة بالأهداف

- تقدير قوى المقاومة
- اختيار التوقيت المناسب
- وجود نظام اتصال فعال
- استخدام نموذج مناسب للتغيير
- التدريب الجيد على الانظمة الحديثة
- قياس كفاءة التغيير من خلال مؤشرات وادوات علمية
- توفير فرق للدعم الفنى
- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية

التوصيات :

- تطبيق التصور المقترح لإدارة التغيير بوزارة الشباب والرياضة.
- توفير المتطلبات القانونية الاجتماعية ، السياسية والاقتصادية لتعزيز نجاح عملية التغيير .
- تشخيص نقاط القوة لدى الوزارة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير .
- دراسة وتحليل الاستراتيجيات المنافسة فى ضوء التغيرات الخارجية والداخلية .
- رسم خطط لإعداد الكوادر الإدارية للتجارب والتكيف مع المتغيرات الجديدة باستحداث او تعديل فى هيكلها التنظيمية .
- عمل دورات تدريب متخصصة لتأهيل الكوادر الإدارية للمهام الجديدة وتكثيف مشاركتهم فى الاجتماعات والمؤتمرات الدولية والاقليمية للاستفادة من خبرات الدول فى مجال إدارة التغيير .
- اشراك العاملين فى رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه .
- التركيز على مصلحة المستفيدين فى تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية بالوزارة والمديريات التابعة لها وان يتم تطويرها باستمرار وفقاً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم .
- تبني الوزارة استراتيجية واضحة ومعلقة للمديريات والمستفيدين من الخدمة سواء الهيئات الاهلية او الاعلامية وان تستخدم كافة الوسائل الممكنة لضمان وصول هذه الاستراتيجية.
- تبني الوزارة وسائل اتصال حديثة مع مديريات الشباب والرياضة التابعة لها وكذلك جميع الهيئات المستفيدة بما يحقق ميزة تنافسية لها .
- إعادة تشكيل ثقافة الوزارة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة عن طريق: .
- صيانة النسيج الروحي للوزارة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم الوزارة.
- اقامة بناء تنظيمى مرن ومتوافق على طبيعة المهام الموكلة اليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للوزارة .
- تكوين هيكل للموارد البشرية فى التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته وتمكينهم من المشاركة بالرأى وصنع القرار .

- تنفيذ التغيير من خلال تشجيع المبادرات والابتكارات وابداعات العاملين مع الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز.
- رفع كفاءة نظم المعلومات بالوزارة والعمل على تكاملها سواء مع المديرية التابعة لها او بين الوزارة والهيئات الاهلية المختلفة .
- توفير الكوادر المدربة التي تستطيع تحليل وتفسير الظواهر والمتغيرات سواء فى الوزارة او المديرية التابعة لها لرصد هذه التغيرات وتطويرها ثم تعميم النتائج .
- توفير مناخ تنظيمى تسوده العلاقات الانسانية والاتصالات المقترحة بين كافة المستويات التنظيمية وفى مختلف الاتجاهات .
- تقييم ومتابعة التغيير من خلال تناسب نظم التوجيه والرقابة مع العمل الادارى بالوزارة والهيئات المستفيدة والمديرية ومتابعه مدى تحقيق الأهداف.
- وضع اساليب رقابية حديثة للحد من مخاطر العمل الالكترونى ونشر مفهوم الرقابة الذاتية بين فرق العمل
- توفير الكوادر القيادية المدركة للتغير والمؤمنة به وانتقائهم بقيادة واعدادهم وصقلهم بالتدريب المتخصص لإدارة التغيير .
- الاهتمام بتقدير العاملين ومجهوداتهم وبث روح الانتماء فيهم عن طريق تفعيل نظم الحوافز والرعاية الصحية والاجتماعية والبرامج الترفيهية .
- التعليم والتدريب المستمر للعاملين من خلال تنظيم برامج التدريب المناسبة للتغيير وخاصة فيما يتعلق بتطوير المعتقدات والقيم والانماط السلوكية للعاملين .
- ربط التغيير فى البناء التنظيمى للوزارة مع التغيير فى المهام والتكنولوجيا والاتصالات .
- الوضوح فى شرح أسباب التغيير وتهيئة العاملين نفسيا لذلك مع اقتناعهم بأهمية التغيير وبث الثقة فى النفس وعدم التخوف مع المتغيرات الجديدة مع مراعاة التدرج فى تطبيق التغيير .
- أهمية تطبيق النموذج المقترح من قبل الباحثين بخطواته ومراحله لانه يساعد المديرين فى جهود التغيير ويتم تقييم الموقف الحالى للتنظيم ثم تقرير ما يجب عمله فى المستقبل ثم إدارة عملية التغيير للوصول للموقف المستقبلى .
- تصميم استراتيجية التغيير التى ان تصف الاستراتيجية المستقبلية للوزارة وتحديد نوع التنظيم المطلوب ليساند الوضع الاستراتيجى للوزارة بالتنظيم الملائم يحدد جوهر العمليات التى يجب انجازها وهى الهيكل التنظيمى، اجراءات العمل، المعلومات ، نظم الموارد البشرية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد عيسى أحمد الهيل : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية الجامعة الاسلامية غزة ، ٢٠٠٨ .
- ٢- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات الاسكندرية - الدار الجامعية ٢٠٠٥ .
- ٣- أفنان نظير ، دروزة : قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد (٤١) . ٢٠٠٣ .
- ٤- السيد عبد العال على متولى جمعه : تقييم قدرة البنوك التجارية على إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٥ .
- ٥- أياد حماد : أثر القيادة التمويلية فى إدارة التغيير التنظيمى المحلية العلمية للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق ، ٢٠١١ م .
- ٦- بهاء الدين المنجى العسكرى : إدارة التغيير فى منظمات الاعمال التجريبية الماليزية نموذجاً ، رسالة ماجستير غير منشورة الاكاديمية العربية بالدانمارك ، كوبنهاجن ٢٠١٠ .
- ٧- حامد عاتق مرزوق : العوامل المؤثرة على الابداع فى المنظمات العامة - دراسة ميدانية على المنظمات العامة فى محافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز السعودية ٢٠٠٧ .
- ٨- حسن أحمد شقورة : إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس القانونية فى محافظات غزة من جهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ٢٠١٢ .
- ٩- حسين المراد : تأثير القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير ودراسة تطبيقية -
- ١٠- حماد محمود الرقب : واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الاسلامية غزة ٢٠٠٨ .
- ١١- رجب عبد الحميد حسنين : إدارة التغيير فى المكتبات الاكاديمية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب جامعة المنوفية ٢٠١٤ .
- ١٢- ريم رمضان : إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ٢٠٠٥ .
- ١٣- زين الدين بروس الحسن هدار : دور الثقافة التنظيمية فى إدارة التغيير فى المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خضر بسكرة ٢٠٠٧ .
- ١٤- سعيد يس عامر : الإدارة وتحديات التغيير ، مركز ولد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر الجديدة ، ٢٠٠٧ .
- ١٥- صديق محمد عفيفى وآخرين : المدير وتقنية سلوك العاملين ، مدخل استراتيجى لتنمية وإدارة السلوك الانساني والتنظيمى فى المنظمات المعاصرة ، الطبعة الاولى الاسكندرية - الدار الجامعة ٢٠٠١ .

- ١٦- ظافر محمد العمري : تحديات التغيير واستراتيجيات ادارتها - دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك سعود - الرياض- السعودية ، ٢٠١١ .
- ١٧- عبدالله موازي الحربي : مقاومة التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة - الملك عبد العزيز جدة ، السعودية ٢٠٠١ .
- ١٨- عبيد بن عبدالله بن بحتير السبيعي : الإدارة القيادية لمديري التربية والتعليم فى ضوء متطلبات إدارة التغيير رسالة الدكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية ٢٠١٤ .
- ١٩- على فلاح الزعبي : إدارة التغيير ودورها فى تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي فى القطاع الصناعى الأردني ، انتاج علمى منشور مجلة ابحاث اقتصادية وادارية العدد السادس كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ٢٠٠٩ .
- ٢٠- عماد الدين مؤتمن : تقويم فى عملية تطوير الإدارة المدرسية فى اعداد مدير المدرسة فى الاردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه منشورة - مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ٢٠٠٣ .
- ٢١- فيصل سعد صالح : درجة اسهام القادة التربويين فى إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة اعمان الادوية جامعة عمان ٢٠٠٦ .
- ٢٢- كوثر السعيد الموجي، دينا كمال محمود، أحمد كمال محمود: نموذج مقترح لاعاده هندسه العمليات الاداريه كمدخل لتطوير راس المال الفكرى "دراسة تطبيقية على وزاره الدوله للرياضه"،المجله العلمية للتربية البدنيه والرياضة،كلية التربية الرياضية للبنين جامعه حلوان، ٢٠١٣ .
- ٢٣- كينج ليجل واندرسون ، نيل تعريب محمود حسن حسنى ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادى للمنظمات الرياض - دار المريخ للنشر ٢٠٠٤ .
- ٢٤- مبارك نبيه ضامن العنزى : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين فى إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ٢٠٠٤ .
- ٢٥- محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير -مدخل اقتصادى للبيكولوجيا الاداريه للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز ،دمشق دار الرضا للنشر ٢٠١٣
- ٢٦- منير حسن أحمد شقورة : إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة الازهر ٢٠١٢ .
- ٢٧- هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح : معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام واعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة أم القرى ٢٠٠٧ .
- ٢٨- يوسف صالح الحمد العنزى : اثر إدارة التغيير فى تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة فى دولة

الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ٢٠١٣

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- 29- B.J Hodje and William P. Anthony : Organization Throry Astategic Approach. 4th, Ed, Boston, Mass allyn and Bacon P.44 (1994).
- 30- Carolines : Blackboard Implementation Project – change Managent and communicat plan university – wide project Manager,2004.
- 31- Cata, T. : Critical success Factors for E- service, An Ecplorotory study of web-based Insurance companies PHD Dissertation, university of Nebraska u.s.A , Digital Dissertation. 2008.
- 32- Cooper, David,(2004) . Organizational change: from Public to private sector A.UK Based Reflective Case study The Journal Of American Academy or Business (2004).
- 33- Daniels, Ray Mond George : The management change in six Victorian secondary, colleges Australia , Phd, Diss, university of new south wales Australia,2002.
- 34- James Vhrustiansen : Competivie in novation Management. Frist. Mac . 2000,pp.137
- 35- Jiaqin, J. and tluie : I dent ifying key factors for success ful Joint venture in china Inda Industrial Management and Data system,102/2,pp 98–109.2002.
- 36- Marten, Robert . Develop ment of A participative Approach to Guld Organizational. EDD,DISS.UNIVERSITYof sontiego,u.sA2001
- 37- Moraka, Raletsatsi Ezekiel : Management of change and conflict resolution with in sludent affairs ashistorfally white universities phddiss,south Africa 2001
- 38- Sengh amarget, showra max : Assess the life cycle of change in engineering oragani zations, wide project 2005.
- 39- Stewert, J. and Kringas, : change Management strategy and valve in sice Ageneies from the Australian public service public Administration Review vol 63,2005.
- 40- Tracey. M. vonderembse, Manu fracturing Technogy and stra strategy formulation keys of Enhancing competitiveness and impriving performance, Journal of operation Management,2009