

إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة

* أ.د/ محمد فوزى عبد العزيز

** د/ لبنى محمود سنوسي

المقدمة ومشكلة البحث:

حظيت الإدارة باهتمام كبير ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها وغاياتها ومن حيث طبيعتها ، تعد الإدارة فرعا من فروع العلوم الإنسانية وتتم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها أو بذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتتم هذه الوظائف بالتشباك والتداخل فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة ويستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أن هذه الأغراض تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة (١٦ : ٢) .

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وإنه عملية مستمرة ومتجددة فهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة ، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء ، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات : سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضاراتها بهذا الواقع السريع التغيير ، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها (١٣ : ٣١٥) .

* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

والتغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينص على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو الإجراءات وطرق وظروف العمل وغير ذلك تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز . (٦ : ٣٦٢)

إدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري والذي يتمثل في جاتين رئيسيين هما : حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى (٢١ : ٣) . ويرى رعد الصرن (٢٠٠٢) أن إدارة التغيير تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة (٩ : ٣٣٩) . ويشير مبارك العنزي (٢٠٠٤) إن إدارة التغيير هي القدرة علي صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية (١٨ : ١٢٢) .

ويرى أمين فهمي (٢٠٠٤) أن إدارة التغيير هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف (٤ : ٣٨٩) .

ويتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها العنصر البشري بشكل رئيسي ، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها والنظم والهيكل التي تضمن تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات وطرق لاتصال والمدخلات التي تحتاجها المنظمة

لصياغة أعمالها و أنشطتها والعمليات الداخلية المنظمة لطرق الأداء ، ثم المخرجات التي تميز المنظمة عن غيرها ، والتي ترتبط بأهدافها التي وضعتها بما ينعكس على أدائها المؤسسي (٢ : ٤٨) .

يعبر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من خلال أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية ، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ، وأيضاً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها ، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً (١٠ : ٦٧) .

ويرى كلاً من ثابت إدريس ، جمال الدين مرسى (٢٠٠٢) أن الأداء المؤسسي هو المحصلة والنتيجة النهائية للنشاطات في المنظمة (٧ : ٤٣١) . ويرى خالد مصطفى (٢٠٠٥) : بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب ، والموارد والمعدات التي يستخدمونها وذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها ، ويقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها (٨ : ١٠٧) .

ويمكن القول أن العصر الحالي يتسم بالتوالي في حدوث المستجدات وتنوع المتغيرات فضلاً عن ثورتي الاتصالات والمعلومات مقابل شيوع كثير من الظواهر السلبية كالرشوة والمحسوبية وغلبة المصالح الشخصية على حساب علاقات العمل إلى جانب تدنى الالتزام بالضوابط الأخلاقية والتشريعات القانونية ، الأمر الذي يمهد لنا السبيل إلى اللجوء لعملية التغيير والتي تعد أحد المصدات الدفاعية لمواجهة تلك الظواهر (١٤ : ٣٥) .

ويركز الأداء المؤسسي على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الأشياء الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات التشغيلية والموارد البشرية (١١) : (٣٣)

وتظهر أهمية وزارة الشباب والرياضة بما تقدمه من مشروعات وخدمات للشباب والرياضيين بصفة خاصة وإنها تعتبر المحرك الأساسي لشئون الرياضة في مصر .

ونظراً لما مرت به البلاد في السنوات الأخيرة من ثورات وقرارات مثل قرار فصلها عن وزارة الشباب وتغيير في القيادات وعدم وجود استقرار إداري في الهياكل التنظيمية ثم العودة من جديد لدمج الشباب والرياضة كوزارة واحدة وهيكل تنظيمي واحد بما ينعكس على الأداء بصفة عامة والأداء المؤسسي بصفة خاصة داخل الوزارة.

ومن خلال بعض الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان وجدا أن هناك إغفال كبير وعدم وعى القيادات بأهمية التغيير وإدارة التغيير وما تحمل من إيجابيات عند الاهتمام بتطبيقها بشكل فعال الذي يؤثر على مستوى الأداء ككل وبالتالي على أدائها المؤسسي .

وتشير الدراسات والمراجع العلمية إلي أن هناك اتفاق فيما بينها أن إدارة التغيير لها دور مؤثر في تبديل الأداء الوظيفي لدي العاملين وبدورة يعطي تمييز إلي المؤسسة وقد أكدت دراسة كل من محمد فوزى (١٩) (٢٠١٥) إلا أن هناك ارتباط ايجابي بين إدارة التغيير وسلوك المواطنة للأخصائين الرياضيين بجامعة المنيا ، كما أكدت دراسة مروه جمال (٢٠) (٢٠١٥) إلي عدم وعى مديري المنشآت الرياضية بأهمية إدارة التغيير وعدم معرفة الصعوبات التي تواجههم والتنبؤ بالمشكلات التي تعوق نجاح المنشأة وأيضا قلة مشاركة العاملين في وضع

الأهداف المتعلقة بالمؤسسات ، وكذلك دراسة عبد المنعم الطهراوى (١٥) (٢٠١٠) الي أن تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام ، ودراسة مبارك العنزي (١٨)(٢٠٠٤) الي ان التغيير التنظيمي أدى إلى تحسن أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار، وأيضا دراسة منى مؤتمن عماد الدين (٢١)(٢٠٠٣) التي جاءت من أهم نتائجها ضرورة نشر الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية وأوصت بضرورة تفعيل إدارة التغيير فى المؤسسات التعليمية ليشمل جميع مدارس المملكة وفق خطة مرحلية مدروسة .

كما أكدت دراسة بسمة إبراهيم عبد البصير (٥)(٢٠١٢) إلى ضآلة مستوى الأداء المؤسسي ككل بمفرداته المختلفة داخل وزارة الدولة لشئون الرياضة . يتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها العنصر البشرى بشكل رئيسى ، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهيكل التي تضمن تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات وطرق الاتصال ، والمدخلات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أعمالها وأنشطتها ، والعمليات الداخلية المنظمة لطرق الأداء ، ثم المخرجات التي تميز المنظمة عن غيرها ، والتي ترتبط بأهدافها التي وضعتها بما ينعكس على أدائها المؤسسي (١٢ : ٦) .

هذا ما أكدته دراسة أحمد صبرى(١) (٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية قياس وتقييم الأداء المؤسسي لتطوير وتحسين إنتاجية الجهاز الحكومي . لا بد أن يتضمن الأداء المؤسسي كل مكونات المنظمة ، فلا يكفى فقط بالتطرق إلى أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المنظمة ، ولا احتواء المنظمة فقط بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها ، لذا فإن الاهتمام بالأداء المؤسسي ينبغي أن يراعى كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية للعمل والعاملين، والبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين.

وهذا ما أكدته دراسة السيد عبد العزيز (٣) (١٩٩٥) والتي كانت أهم نتائجها التوصل إلى أهم مؤشرات جودة الأداء المؤسسي للحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي ، وكذلك التوصل إلى تصور مقترح للإصلاح في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي.

كما تؤكد دراسة (Mathwai & Kara,2010) (٢٢) على ضرورة تحديد المؤشرات المعيارية التي تمكن من قياس أداء المؤسسات وأفضل الممارسات ، حيث أشارت نتائجها إلى أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في الأداء المؤسسي لتحقيق الإستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة .

يركز الأداء المؤسسي على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، و التي تكون محوراً للتقييم ، و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية و قياس الأشياء الملموسة و غير الملموسة ، تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات التشغيلية والموارد البشرية.

(١١ : ٣٣)

هدف البحث :

يهدف البحث إلي التعرف علي إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة .

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحثان التساؤلات الآتية :

- ١- ما هو واقع إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٢- ما مستوى الأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطيه بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي بوزارة الشباب والرياضة ؟

المصطلحات الواردة في البحث :

إدارة التغيير :

إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة . (٢١ : ١٨)

الأداء المؤسسي :

منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من خلال أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . (١٠ : ٦٧) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدام الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث القيادات الوسطى بوزاره الشباب والرياضية المتمثلة بمجموعة الوظائف كلا من (رئيس إدارة مركزيه - مدير عام - كبير باحثين بدرجة مدير عام - الدرجة الأولى) البالغ عددهم (١٧٣) بوزارة الشباب والرياضية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضية وبلغ عددهم (٩٠) فردا بنسبة مئوية (٥٢,٠٢%) من المجتمع الأصلي .

أدوات جمع البيانات:

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدام الباحثان الادوات التاليه :

- استبيان إدارة التغيير :

من خلال تحليل العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة، توصل الباحثان إلي (٥) محاور، تم عرضهم على (٨) ثمانية من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ملحق (٢) لإبداء الرأي في مدي مناسبة المحاور لتصميم الاستبيان وجدول (١) يوضح ذلك.

ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

(١١) عبارات

المحور الأول: الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير

(٩) عبارات

المحور الثاني: الإبداع والابتكار في إدارة التغيير

(٩) عبارات

المحور الثالث: الموارد البشرية في إدارة تغيير

(٧) عبارات

المحور الرابع: الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير

(٩) عبارات

المحور الخامس: مقاومة التغيير

ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- إلى حد ما ويقدر لها (٢) درجة.

- موافق ويقدر لها (٣) درجات.

- غير موافق لها (١) درجة واحدة.

ويبلغ الحد الأقصى لدرجات الاستبيان (١٢٩) درجة والحد الأدنى (٤٣) درجة

جدول (١)

آراء الخبراء في أبعاد الاستبيان ن=٨

م	محور	النسبة المئوية للموافقة %
١	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	١٠٠
٢	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير	١٠٠
٣	الموارد البشرية في إدارة تغيير	١٠٠
٤	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير	١٠٠
٥	مقاومة التغيير	١٠٠

وافق الخبراء على المحاور بنسبة ١٠٠ % وبذلك قد ارتضى الباحثان

جميع المحاور

كما قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور الخمسة المقترحة التي وافق عليها الخبراء، حيث بلغ عدد العبارات (٤٥) عبارة ملحق (٣) ، ثم تم عرض الاستبيان على السادة خبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات جدول (٢) .

جدول (٢)

آراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية ن=٨

م	المحور	العبارات										
		١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	٨٧,٥	٦٢,٥	١٠٠	١٠٠	٦٢,٥	٨٧,٥	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير			١٠٠	٨٠	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠
٣	الموارد البشرية في إدارة تغيير		١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	٦٢,٥	٨٧,٥	٨٧,٥	٥٠	٨٧,٥	٥٠	٨٧,٥
٤	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير				٨٧,٥	٨٧,٥	١٠٠	٨٧,٥	٦٢,٥	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥
٥	مقاومة التغيير		٦٢,٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

جدول (٣)

يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية
استبيان إدارة التغيير

م	المحور	عدد العبارات في الصورة المبنيّة	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات النهائية
١	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	١١	١	١٠
٢	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير	٩	-	٩
٣	الموارد البشرية في إدارة تغيير	٩	١	٨
٤	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير	٧	-	٧
٥	مقاومة التغيير	٩	-	٩
	المجموع الكلي	٤٥	٢	٤٣

بعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين قام الباحثان باستبعاد العبارات التي حصلت على موافقة أقل من ٧٥% من آراء الخبراء، وقد تم اختيار العبارات التي وافق عليها بنسبة ٧٥% فأكثر والتي تتميز بالوضوح والدقة في التعبير عن المحور الذي تمثله وقد بلغ عدد العبارات (٤٣) عبارة بعد حذف عبارتين. وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٤) .

المعاملات العلمية للاستبيان

حساب صدق الاستبيان .

لحساب صدق الاستبيان أستخدم الباحثان كلا من :

أ- صدق المحتوي . ب- صدق الاتساق الداخلي .

أ- صدق المحتوي .

قام الباحثان بعرض الاستبيان علي (٨) ثمانية من أساتذة متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية

لاستطلاع رأيهم بعد توضيح الهدف من الاستبيان للتأكد من صحتها وصدقها وعلي ضوء ملاحظتهم أمكن تعديل الاستبيان.

ب - صدق الاتساق الداخلي .

للحصول علي الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للاستبيان وذلك علي عينة قوامها (٢٠) عشرون من القيادات الوسطي لوزارة الشباب والرياضة ومن خارج عينة البحث وجدول (٤) يوضح قيمة الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين كل محور

والمجموع الكلي للمحاور (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	0.707 **
٢	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير	0.831 **
٣	الموارد البشرية في إدارة تغيير	0.678 **
٤	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير	0.671 **
٥	مقاومة التغيير	0.601 **

قيمة ر الجدولية عند درجة حرية ١٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٧٨

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

– تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٠١ : ٠,٨٣١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، كما تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبيان إدارة التغيير والعبارة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول (٥) التالي :

جدول (٥)

معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور التي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

مقاومة التغيير		الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير		الموارد البشرية في إدارة التغيير		الإبداع والابتكار في إدارة التغيير		الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.693**	35	.625**	28	.416**	20	.416**	11	.431*	١
.706**	36	.615**	29	.404**	21	.404**	12	.518**	٢
.745**	37	.668**	30	.513**	22	.513**	13	.522**	٣
.732**	38	.694**	31	.684**	23	.684**	14	.441**	٤
.671**	39	.651**	32	.622**	24	.622**	15	.386**	٥
.601**	40	.710**	33	.628**	25	.628**	16	.582**	٦
.739**	41	.685**	34	.718**	26	.718**	17	.638**	٧
.431*	42			.671**	27	.731**	18	.634**	٨
.518**	43					.706**	19	.668**	9
								.694**	10

قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٧٨.

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٣٨٦ : ٠,٧٤٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب - الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ثم أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة بفواصل زمني مدته خمسة عشر يوم، ثم قام الباحثون بإيجاد معامل الارتباط بين التطبيقين، والجدول التالي (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستبيان إدارة التغيير

م	العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		ع	م	ع	م
١	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	٣٢,١٤	٥,٢٦	٢٩,٩	٦,٤٦
٢	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير	٣٥,٨٢	٨,٦٢	٣٤,٥٩	١٠,٢٣
٣	الموارد البشرية في إدارة تغيير	٢٩,١٦	٧,٤٩	٢٧,٦٠	٥,٦٥
٤	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير	٢٥,١٧	٩,٢٩	٢٦,٧١	٧,٩٣
٥	مقاومة التغيير	٣٠,٢٦	٨,٦٧	٣١,٢٥	٦,٣٧

قيمة ر الجدولية عند درجة حرية ١٨ ومستوى دلالة $\alpha = 0,05$ $\alpha = 0,378$

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٥ : ٠,٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

ثانياً : استبيان الأداء المؤسسي :

قام الباحثان بالاستعانة باستبيان الأداء المؤسسي الذي قام بأعداده (بسمه إبراهيم عبد البصير) (٥) (٢٠١٢) والذي يتكون من (٦٨) ثمانية وستون عبارة

موزعة علي (١٠) عشرة محاور و هي " التخطيط الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي ، القيادة والحوكمة ، القيم الوظيفية ، إدارة الموارد البشرية ، الموارد المالية والإمكانات المادية ، المشاركة المجتمعية العمليات المؤسسية ، المستفيدين ، تقويم الأداء الكلي" ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- يوجد ويقدر لها (٣) درجات.
- إلي حد ما ويقدر لها (٢) درجة.
- لا يوجد ويقدر لها (١) درجة واحدة.
- ويبلغ الحد الأقصى لدرجات الاستبيان (٢٠٤) درجة والحد الأدنى (٦٨) درجة

المعاملات العلمية للاستبيان :

أولاً: الصدق

قامت " بسمة إبراهيم عبد البصير " (٥) (٢٠١٢) صدق الاستبيان وذلك باستخدام عدة طرق وهي: - صدق المحتوى ، والصدق الاتساق الداخلي . وقد حقق الاستبيان درجة عالية من الصدق.

ثانياً: الثبات

لحساب ثبات الاستبيان قامت " بسمة إبراهيم عبد البصير " (٥) (٢٠١٢) باستخدام معامل الفا كرومباخ ، وقد حقق الاستبيان درجة عالية من الثبات. وفي البحث الحالي قام الباحثان بحساب المعاملات العلمية علي النحو التالي:

أ- الصدق

للتحقق من صدق الاستبيان قام الباحثان باستخدام صدق الاتساق الداخلي.

لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثان بتطبيق الاستبيان علي عينة عشوائية قوامها (٢٠) عشرون من القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة ومن خارج العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كما يوضحها جدول (٧) وكذلك حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله كما يوضحها

جدول (٧) كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان كما يوضحها جدول (٧) .

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان الأداء المؤسسي والدرجة الكلية له (ن=٢٠)

رقم المفردة	قيمة "ر"								
١	٠,٤٥	١٥	٠,٦١	٢٩	٠,٦٩	٤٣	٠,٧٩	٥٧	٠,٧٠
٢	٠,٧٥	١٦	٠,٧٩	٣٠	٠,٧٥	٤٤	٠,٧٨	٥٨	٠,٦٩
٣	٠,٦٠	١٧	٠,٧٨	٣١	٠,٦٢	٤٥	٠,٦٨	٥٩	٠,٧٥
٤	٠,٦٦	١٨	٠,٦٨	٣٢	٠,٥٦	٤٦	٠,٦٠	٦٠	٠,٦٢
٥	٠,٦٨	١٩	٠,٦٠	٣٣	٠,٦٧	٤٧	٠,٧٥	٦١	٠,٥٦
٦	٠,٧٦	٢٠	٠,٧٥	٣٤	٠,٧٠	٤٨	٠,٦٠	٦٢	٠,٦٧
٧	٠,٦٦	٢١	٠,٧٠	٣٥	٠,٧٤	٤٩	٠,٧٦	٦٣	٠,٧٢
٨	٠,٦٥	٢٢	٠,٧٥	٣٦	٠,٧٧	٥٠	٠,٧٥	٦٤	٠,٥٦
٩	٠,٩٠	٢٣	٠,٧٥	٣٧	٠,٧٤	٥١	٠,٦٢	٦٥	٠,٧٤
١٠	٠,٩١	٢٤	٠,٦٤	٣٨	٠,٦٤	٥٢	٠,٥٦	٦٦	٠,٦٤
١١	٠,٦١	٢٥	٠,٦٦	٣٩	٠,٧٠	٥٣	٠,٦٥	٦٧	٠,٧٠
١٢	٠,٥١	٢٦	٠,٦٥	٤٠	٠,٦٩	٥٤	٠,٧٠	٦٨	٠,٧٤
١٣	٠,٨٥	٢٧	٠,٩٠	٤١	٠,٧٥	٥٥	٠,٧٢		
١٤	٠,٦٤	٢٨	٠,٧٥	٤٢	٠,٦٢	٥٦	٠,٦٥		

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $\alpha = 0,05 = 0,352$

يتضح من الجدول السابق (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠,٤٥ الي ٠,٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي التناسق الداخلي للاستبيان.

جدول (٨)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان الأداء المؤسسي
والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله (ن=٢٠)

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	التخطيط الاستراتيجي
معامل الارتباط	٠,٦١	٠,٦٣	٠,٦٣	٠,٨٦	٠,٦٧	٠,٧٤	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	الهيكل التنظيمي
معامل الارتباط	٠,٦١	٠,٦٢	٠,٥١	٠,٨١	٠,٨٩	٠,٥٤	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	القيادة والحوكمة
معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٤٩	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٧٥	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	القيم الوظيفية
معامل الارتباط	٠,٨٢	٠,٨٠	٠,٧٤	٠,٧٧	٠,٦١	٠,٦٢	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	إدارة الموارد البشرية
معامل الارتباط	٠,٥١	٠,٥٨	٠,٧١	٠,٧٥	٠,٦٢	٠,٦٧	
رقم العبارة	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الموارد المالية والمادية
معامل الارتباط	٠,٦٥	٠,٤٢	٠,٨٢	٠,٧٧	٠,٦٧	٠,٧٤	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	المشاركة المجتمعية
معامل الارتباط	٠,٥١	٠,٥٨	٠,٧١	٠,٥٦	٠,٥٥	٠,٥٤	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	العمليات المؤسسية
معامل الارتباط	٠,٦٥	٠,٤٢	٠,٨٧	٠,٥٢	٠,٧١	٠,٧٠	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	المستفيدين
معامل الارتباط	٠,٨٢	٠,٨٤	٠,٧٠	٠,٦٩	٠,٧٩	٠,٦١	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	تقويم الأداء الكلّي
معامل الارتباط	٠,٦٢	٠,٦٨	٠,٤٩	٠,٧٥	٠,٦٢	٠,٦٧	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق (٨) ما يلي :

- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦١ الي ٠,٨٦) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٥١ الي ٠,٨٩) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور القيادة والحوكمة والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٤٩ الي ٠,٨١) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور القيم الوظيفية والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦١ الي ٠,٨٢) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٤٢ الي ٠,٨٢) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الموارد المالية والمادية والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٥٩ الي ٠,٨٢) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور المشاركة المجتمعية والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٥١ الي ٠,٧١) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.
- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور العمليات المؤسسية والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٤٢ الي ٠,٨٧) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.

- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور لمستفيدين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦١ الي ٠,٨٤) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.

- تراوحت معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور تقويم الأداء الكلي والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٤٩ الي ٠,٧٥) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٢٠)

م	العناصر	معامل الارتباط
١	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٧
٢	الهيكل التنظيمي	٠,٨٢
٣	القيادة والحوكمة	٠,٧٤
٤	القيم الوظيفية	٠,٨١
٥	إدارة الموارد البشرية	٠,٧٣
٦	الموارد المالية والإمكانات المادية	٠,٨٢
٧	المشاركة المجتمعية	٠,٨٤
٨	العمليات المؤسسية	٠,٧٠
٩	المستفيدين	٠,٦٩
١٠	تقويم الأداء الكلي	٠,٧٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٣٥٢

يتضح من الجدول السابق (٩) ما يلي

تراوحت معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للاستبيان ككل ما بين (٠,٧٣ إلى ٠,٨٢) وهي معامل ارتباط دالة إحصائيا.

ب-الثبات

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام طريقة إعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٠) عشرون من القيادات الوسطي لوزارة الشباب والرياضة ومن خارج العينة الأصلية للبحث و بفاصل زمني قدرة (١٠) عشرة أيام بين التطبيقين الأول و الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين والجدول التالي (١٠) يوضح النتيجة. استبيان الأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة .

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني استبيان الأداء المؤسسي (ن=٢٠)

م	العناصر	معامل الارتباط
١	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٧
٢	الهيكل التنظيمي	٠,٨٢
٣	القيادة والحوكمة	٠,٩٤
٤	القيم الوظيفية	٠,٨١
٥	إدارة الموارد البشرية	٠,٧٣
٦	الموارد المالية والإمكانيات المادية	٠,٨٢
٧	المشاركة المجتمعية	٠,٩٥
٨	العمليات المؤسسية	٠,٨٦
٩	المستفيدين	٠,٨٧
١٠	تقويم الأداء الكلي	٠,٧٩
	الدرجة الكلية للاستبيان	٠,٨٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٣٥٢

ينضح من الجدول السابق (١٠) ما يلي

تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لاستبيان الأداء المؤسسي ملحق (٥) ما بين (٠,٧٣ الي ٠,٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يدل علي ثبات الاستبيان.
الدراسة الأساسية :

قاما الباحثان بأجراء دراسة استطلاعية حيث قاما بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠١٨/٤/١٤م إلى ٢٠١٨/٥/٣م ، وبعد تحديد العينة تم تطبيق استبيان ادارة التغيير واستبيان الأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة على القيادات الوسطى بالوزارة خلال الفترة من يوم السبت ٢٠١٨/٥/١٢م إلي يوم الخميس ٢٠١٨/٦/١٤م .

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١- ما هو واقع إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١١)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة استبيان متطلبات إدارة التغيير لدى القيادات الوسطى
بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٩٠)

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
المحور الأول: الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير:							
١.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يساعد على إنجاز الأعمال.	20	26	44	156	0.77	10.60
٢.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.	11	12	67	124	0.61	67.22
٣.	يوجد توصيف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة داخل الوزارة.	22	23	46	158	0.77	12.13
٤.	يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقا للتغيير في استراتيجية الوزارة	19	30	41	158	0.78	8.24
٥.	يتم تزويد القيادات بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية وصنع القرارات	15	22	53	142	0.69	26.22
٦.	يتم استحداث أساليب جديدة في الإدارة لمواكبة التغييرات المطلوبة.	19	22	49	150	0.73	17.56
٧.	التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل الهيكل التنظيمي.	22	28	40	162	0.80	5.70
٨.	يتم تحديد نطاق الإشراف المناسب لكل منصب داخل الهيكل التنظيمي	15	22	53	142	0.69	26.22

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٩.	تبدو مستويات الهيكل التنظيمي واضحة وفقا لطبيعة العمل	22	24	44	158	0.78	10.51
١٠.	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية.	21	25	45	158	0.77	11.13
	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور				150.8	0.74	
	المحور الثاني: الإبداع والابتكار في إدارة التغيير:						
١١.	السعى وراء التغيير وتقديم أفكار جديدة غير مألوفاة .	19	30	41	158	0.78	8.24
١٢.	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع.	21	25	45	158	0.77	11.13
١٣.	التدريب على أساليب جديدة ومستحدثة في حل المشكلات.	21	15	54	147	0.72	28.60
١٤.	تشجيع القيادات على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.	27	29	34	173	0.85	0.98
١٥.	البعد عن الأعمال الروتينية.	7	22	60	125	0.62	50.12
١٦.	محاولة الرقي بأسلوب العمل.	15	12	64	133	0.65	56.45
١٧.	تعديل أسلوب التفكير وفقا للمواقف التي يتعرض لها القيادات.	32	26	32	180	0.88	0.74
١٨.	عمل دورات تدريبية في مجال الإبداع والابتكار الإداري.	28	28	34	174	0.85	0.71
١٩.	خلق جو وبيئة عمل من خلال التنافس أثناء العمل.	15	22	53	142	0.69	26.22
	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور				154.44	0.76	
	المحور الثالث : الموارد البشرية في إدارة التغيير :						
٢٠.	يوجد بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بالوزارة.	21	28	42	161	0.79	7.52

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢١.	تسعى الوزارة إلى ترقية قيادات ذات مؤهلات كافية لإحداث التغيير.	20	26	44	156	0.77	10.60
٢٢.	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لإدارة التغيير.	17	21	51	144	0.71	23.27
٢٣.	الإيمان بأهمية التغيير والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.	10	22	58	132	0.65	42.03
٢٤.	تفويض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	7	11	72	115	0.56	88.39
٢٥.	الحرص على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير.	18	24	48	150	0.73	16.06
٢٦.	توجد معايير محددة لتقييم وتقويم أداء القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة	18	24	48	150	0.73	16.06
٢٧.	تسعى الوزارة الي التأهيل المستمر للقيادات الوسطى لتصبح في المستقبل قيادات عليا بالوزارة	27	29	34	173	0.85	0.98
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					147.63	0.72	
المحور الرابع: الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير :							
٢٨.	ترسيخ ثقافة إدارية قائمة على الابتكار والتجديد.	10	22	58	132	0.65	42.03
٢٩.	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها من يقوم بالعمل.	25	24	40	163	0.80	5.53
٣٠.	يتم التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لدى كل قيادة في عمله.	7	22	60	125	0.62	50.12
٣١.	قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه لإحداث التغيير.	15	22	53	142	0.70	27.63

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٢	تتجه الثقافة التنظيمية إلى خلق الانسجام والتوافق بين القيادة والعاملين.	24	24	42	162	0.80	7.43
٣٣	إيجاد التفاعل الملموس بين القيادات والعاملين بوزارة الشباب والرياضة.	32	26	32	180	0.88	0.74
٣٤	مراعاة اللوائح والقواعد المطبقة مع متطلبات التطوير والتغيير.	28	28	34	174	0.85	0.71
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور							
المحور الخامس : مقاومة التغيير :							
٣٥	الالتزام الشديد بالقواعد والقوانين.	32	26	32	180	0.88	0.74
٣٦	الالتزام بأسلوب العمل الروتيني والبعد عن التجديد والتغيير.	28	28	34	174	0.85	0.71
٣٧	عدم وجود دورات تدريبية تساعد على عملية التغيير.	7	11	72	115	0.56	88.39
٣٨	الافتناع بالوضع الحالي وعدم السعي وراء التجديد والتغيير.	34	28	28	186	0.91	0.71
٣٩	عدم خلق جو ديمقراطي للتعبير عن الآراء وتقديم الأفكار والابتكارات الجديدة.	32	25	33	179	0.88	1.12
٤٠	عدم واقعية أهداف التغيير.	5	10	74	109	0.54	98.33
٤١	وجود نقص في الإمكانيات والحوافز التي تشجع على الابتكار والإبداع وبالتالي التغيير.	30	27	34	178	0.87	0.83

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٢.	تهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه.	3	7	80	103	0.50	124.57
٤٣.	الخوف من المستقبل في الاستغناء عن عدد من العاملين بالوزارة	54	21	15	219	0.81	29.56
	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور				160.33	0.78	
	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور لجميع المحاور				153.50	0.75	
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٦						الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٦

— قيمة كآدالة عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة عينة الدراسة في عبارات استبيان إدارة التغيير ما بين (٠,٥٠ : ٠,٩١) ، كما تراوحت متوسطات الاستجابة الدرجة الكلية للمحاور ما بين (٠,٧٢ : ٠,٧٨) ، بينما بلغ متوسط الاستجابة للاستبيان لجميع المحاور (٠,٧٥) .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الأول الهيكل التنظيمي في ادارة التغيير ما بين (٠,٦١ : ٠,٨٠) وحصلت العبارة رقم (٣) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٢) على أقل متوسط استجابة .

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الاختصاصات والمسؤوليات وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين وتحديد نطاق إشراف واضح لكل منصب داخل الهيكل التنظيمي .

كذلك إلى الواقع الفعلى الموجود فى المؤسسات الرياضية لا يتم فيه تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دورى ومستمر مما يعوق إنجاز أعمال المؤسسات وايضا عدم اشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ هذا القرار وعدم مشاركة العاملين فى وضع الأهداف المتعلقة بالوزارة وهذه ما أكدته دراسة مروه جمال (٢٠١٥) (٢٠) التى جاءت من أهم نتائجها الي عدم وعى مديري المنشآت الرياضية بأهمية إدارة التغيير وعدم معرفة الصعوبات التي تواجههم والتنبؤ بالمشكلات التي تعوق نجاح المنشأة وأيضا قلة مشاركة العاملين فى وضع الأهداف المتعلقة بالمؤسسات.

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الثانى الإبداع والابتكار في ادارة التغيير ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨٨) وحصلت العبارة رقم (١٧) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (١٥) على أقل متوسط استجابة .

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القادة يبحثون على خطط وحلول جديدة وتنفيذ أعمالهم بعيدا عن الأفكار المعتادة والسهلة وأيضا تشجيع المبادرات الابتكارية فى العمل داخل الوزارة مما يسهم فى شعور التابعين بأهمية التغيير .

وكذلك تبنى القادة للأفكار الجديدة التى تتماشى مع متطلبات العصر والمستجدات من أفكار والبرامج والدورات التدريبية في مجال الإبداع والابتكار مما يخلق جو من التنافس أثناء العمل يؤدي بدوره إلى عملية التغيير . وهذا ما أكدته دراسة مبارك ضمان العزى (١٨)(٢٠٠٤) والتي جاءت أهم نتائجها على التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسن أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الثالث الموارد البشرية في ادارة التغيير ما بين (٠,٥٦ : ٠,٨٥) وحصلت العبارة رقم (٢٧) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٤٢) على أقل متوسط استجابة .

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادات الوسطى أساس عملية التغيير من خلال صقلهم بالبرامج التدريبية المختلفة من دورات تدريبية إدارية وفنية لمواكبة ما هو

جديد في مجال العمل بالإدارة الرياضية ، وأيضاً بعد تدريب القيادات الوسطى تجعلهم قادرين على تحمل أعباء العمل والأمر الذي بدوره يؤدي إلى تفويض الصلاحيات بكل ثقة من القيادات العليا من أجل تحقيق التغيير المطلوب .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الرابع الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة التغيير ما بين (٠,٦٥ : ٠,٨٨) وحصلت العبارة رقم (٣٣) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٣٠) على أقل متوسط استجابة .

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التفاعل بين القيادات والعاملين مهما اختلف درجاتهم داخل وزارة الشباب والرياضة تعتبر طريقة للتفاعل التراكمي حيث أن كل فرد داخل المؤسسة يعتبر مركز لاتخاذ القرار حيث أن القرارات تفاعلية وتراكمية لخلق التغيير المطلوب ويعتبر مبدأ المركزية من المبادئ المرسخة داخل وزارة الشباب والرياضة لتحقيق التفاعل الملموس ، وأيضاً لا يعتبر المفهوم السائد عن الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة التغيير تعتمد على الرقابة الذاتية أي تجعل العلاقات تكاملية بين الأفراد وهناك رئيس ومرؤوس وقائد وتابعين يعملون بناء على اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم سير عمل الوزارة .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الخامس مقاومة التغيير ما بين (٠,٥٠ : ٠,٨٨) وحصلت العبارة رقم (٣٥) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٤٢) على أقل متوسط استجابة

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن اللوائح والقوانين هي التي تقوم على ضبط نظام العمل طبقاً للقواعد والقوانين التي تعمل على تدفق المسئوليات إلى المسئولين والعمل على تدقيق العمل باللوائح والقوانين والنظم ، حيث أن بدون الالتزام بالقواعد والقوانين لا تستطيع الهيئة أو المنظمة تقبل واقع التغيير المنشود .

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

٢- ما مستوى الأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١٢)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة استبيان الأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٩٠)

العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	كا ^٢
	يوجد	إلى حد ما	لا يوجد			
المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي						
١- يتم مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية المرتبطة بمجالات عملهم وأخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط	12	19	58	132	0.65	40.64
٢- تتوافر لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومحددة تعكس دورها الحقيقي فى الرياضة المصرية	25	24	40	163	0.80	5.53
٣- يتم الاعتماد على التحليل البيئي عند صياغة خطط الوزارة الإستراتيجية والتنفيذية	3	7	80	103	0.50	124.57
٤- توجد خطة تنفيذية Action plan مفصلة لتطبيق إستراتيجية الوزارة تشمل الأنشطة والمهام والبرنامج الزمنى للتطبيق	30	27	34	178	0.87	0.83
٥- تتضمن الإستراتيجية ما يحقق طموحات الوزارة على المدى الطويل	32	25	33	179	0.88	1.12
٦- الإستراتيجية تبرز بوضوح دور الوزارة فى الهيئات الرياضية التابعة لها	24	24	42	162	0.80	7.43
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور				152.91	0.75	
المحور الثانى : الهيكل التنظيمي						
٧- الهيكل التنظيمي الحالى ملائم لطبيعة نشاط الوزارة	34	28	28	186	0.91	0.71
٨- يتصف الهيكل التنظيمي الحالى للوزارة بوضوح فى علاقات السلطة والمسئولية	32	26	32	180	0.88	0.74

ك٢	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات
			لا يوجد	إلى حد ما	يوجد	
88.39	0.56	115	72	11	7	٩- يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية المختلفة
0.71	0.85	174	34	28	28	١٠- يشمل الهيكل التنظيمي على وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة المخاطر والأزمات بالوزارة
0.74	0.88	180	32	26	32	١١- يشمل الهيكل التنظيمي على وحدة تنظيمية مسؤولة عن مراقبة وتحقيق جودة الأداء
29.56	0.81	219	15	21	54	١٢- يوجد توصيف وظيفي لجميع وظائف العاملين بالوزارة
	0.80	175.66				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور
المحور الثالث : القيادة والحوكمة						
7.52	0.79	161	42	28	21	١٣- وجود معايير علمية معلنة لاختيار القيادات الإدارية بالوزارة
10.60	0.77	156	44	26	20	١٤- يتناسب نمط القيادة المتبع داخل الوزارة مع طبيعة العمل والعاملين
23.27	0.71	144	51	21	17	١٥- هناك خطة للتدريب وتنمية المهارات للقيادات الإدارية بالوزارة
42.03	0.65	132	58	22	10	١٦- تتوفر لدى الوزارة المخصصات المالية الكافية لتنفيذ خطة تدريب القيادات الإدارية
16.06	0.73	150	48	24	18	١٧- هناك عدالة توزيعية لبرامج التدريب على جميع القيادات الإدارية بالوزارة
0.98	0.85	173	34	29	27	١٨- هناك نظم للمعلومات الإدارية ودعم القرارات بالوزارة
50.12	0.62	125	60	22	7	١٩- توجد آليات لتقييم كفاءة القيادات الإدارية بالوزارة
	0.73	148.71				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور
المحور الرابع : القيم الوظيفية						
1.96	0.93	190	24	32	34	٢٠- يوجد التزام لدى جميع العاملين والقيادات الإدارية بأخلاقيات الوظيفة
6.64	0.78	160	41	28	21	٢١- توجد إجراءات محددة لضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين بالوزارة
98.16	0.55	112	74	10	6	٢٢- يوجد دليل للممارسات الأخلاقية الوظيفية في الوزارة
8.95	0.77	157	42	29	19	٢٣- هناك جهودات كافية داخل الوزارة لتعزيز القيم والسلوكيات الوظيفية الإيجابية
47.36	0.66	135	61	13	16	٢٤- يهتم العاملون بعدم تعارض المصالح الشخصية مع الاهتمامات العامة للوزارة

٢٤	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات
			لا يوجد	إلى حد ما	يوجد	
6.59	0.80	162	41	26	23	٢٥- يوجد مصادقية للوعود التي تقدمها القيادات الإدارية بالوزارة للأطراف المختلفة ذات العلاقة
	0.75	152.67				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور
المحور الخامس : إدارة الموارد البشرية						
10.51	0.78	158	44	24	22	٢٦- تتصف المعايير الحالية لاختبار وترقية القيادات الإدارية بالموضوعية
17.56	0.73	150	49	22	19	٢٧- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بالوزارة لتوفير البرامج التدريبية المحققة لتلك الاحتياجات
5.70	0.80	162	40	28	22	٢٨- يتم توزيع العاملين وفقا للاحتياجات الفعلية للوزارة
27.63	0.70	142	53	22	15	٢٩- يتم ربط الحوافز / المكافآت المقدمة للعاملين بمستويات الأداء بالوزارة
56.45	0.65	133	64	12	15	٣٠- يتم اتخاذ قرارات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة
26.22	0.69	142	53	22	15	٣١- تحرص الوزارة دائما على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية
8.24	0.78	158	41	30	19	٣٢- توجد قاعدة بيانات لجميع العاملين بالوزارة يتم تحديثها باستمرار
11.13	0.77	158	45	25	21	٣٣- يوجد خطة لإدارة وتحسين الموارد البشرية بالوزارة
12.13	0.77	158	46	23	22	٣٤- توجد خطة واضحة لتدريب الموارد البشرية بالوزارة فى ضوء الاحتياجات التدريبية لهم
10.60	0.77	156	44	26	20	٣٥- يتم قياس الأداء الفردى وفق لمؤشرات موضوعية بانتظام
67.22	0.61	124	67	12	11	٣٦- يتم الربط بين تقييم الأداء الفردى والمؤسسى بالوزارة
28.60	0.72	147	54	15	21	٣٧- توجد سبل عديدة لتحفيز الموارد البشرية على أدائهم لمهامهم الوظيفية
	0.73	148.90				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور
المحور السادس : الموارد المالية والإمكانات المادية						
38.40	0.69	142	58	15	18	٣٨- الموارد المالية المتاحة سنويا كافية لتحقيق الرسالة وغايات والأهداف الإستراتيجية للوزارة
6.55	0.79	161	41	27	22	٣٩- تناسب مساحة المباني لاحتياجات الوزارة

٢ ك	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات
			لا يوجد	إلى حد ما	يوجد	
59.25	0.63	128	64	14	12	٤٠- تتوافر لدى الوزارة تجهيزات ومعدات لتحقيق الأمن والسلامة
62.26	0.63	129	65	11	14	٤١- تتوافر علامات إرشادية مناسبة لتحقيق الأمان والسلامة للعاملين والأطراف المستفيدة
43.90	0.67	137	60	16	15	٤٢- المرافق الخاصة بالوزارة (المصاعد / دورات المياه / الكهرباء / المياه / وغيرها) كافية وصالحة للاستخدام
46.32	0.65	132	60	18	12	٤٣- تتناسب عدد الحاسبات الآلية المتاحة بالوزارة مع حجم العاملين وطبيعة الأنشطة والمستفيدين
76.80	0.59	121	69	11	10	٤٤- تتوافر وسائل الاتصالات الحديثة (تليفون / فاكس / البريد الإلكتروني) بما يتلاءم مع حجم الوزارة
	0.66	135.71	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور			
المحور السابع : المشاركة المجتمعية						
4.24	0.82	168	39	24	27	٤٥- توجد بالوزارة خطة معتمدة لخدمة المجتمع والأطراف المستفيدة وتنمية البيئة المحيطة
11.21	0.76	155	45	25	20	٤٦- تستهدف البرامج الخاصة بتلك الخطة كافة الهيئات الرياضية الأهلية ذات الصلة بالوزارة
29.86	0.71	144	54	15	20	٤٧- يتم قياس مستوى رضا الهيئات الرياضية الأهلية ذات الصلة بالوزارة
63.23	0.61	125	66	13	11	٤٨- يتم مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة في إعداد البرامج والأنشطة والخدمات الخاصة بالوزارة
4.83	0.80	163	39	29	22	٤٩- هناك إتصالات وعلاقات مستمرة بين الوزارة وكافة الهيئات الرياضية الأهلية والأطراف المجتمعية ذات العلاقة
0.98	0.89	182	31	26	33	٥٠- تشجع الوزارة العاملين على المشاركة في الندوات التي تناقش فيها القضايا المهمة في المجتمع وتستعرض فيها خطط تنميته
	0.77	156.17	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور			
المحور الثامن : العمليات المؤسسية						

٢ ك	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات
			لا يوجد	إلى حد ما	يوجد	
4.67	0.82	168	40	25	26	٥١- تحرص الوزارة على بناء منظومة متكاملة من العمليات وإجراءاتها
51.92	0.64	130	62	16	12	٥٢- تحدد الوزارة آلية واضحة لتنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين
39.03	0.68	138	58	16	16	٥٣- تسعى الوزارة إلى التطوير والتحسين المستمر للعمليات وفقاً لإحتياجات المستفيدين
44.88	0.65	133	60	17	13	٥٤- توجد خطة واضحة بالوزارة لبناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة وكيفية إدارتها
52.00	0.64	130	62	16	12	٥٥- توجد سياسة واضحة لتنفيذ التعاملات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية من خلال تدريب العاملين على ذلك
56.66	0.62	127	64	15	11	٥٦- تحرص الوزارة على تطوير أنظمة العمل لإدارة التعاملات بشكل إلكتروني
	0.68	137.67				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور
المحور التاسع : المستفيدين						
24.74	0.71	144	52	22	16	٥٧- تهتم الوزارة بعمل قاعدة بيانات متكاملة عن الهيئات والأطراف المستفيدة بالوزارة
6.82	0.79	161	41	27	22	٥٨- توجد سياسة ومنهجية واضحة ومحددة لتقديم خدمات للهيئات والاطراف المستفيدة في ضوء إحتياجاتها المختلفة
13.26	0.76	154	46	24	20	٥٩- توجد آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات الخاصة بالهيئات والأطراف المستفيدة من قبل القيادات الإدارية بالوزارة
48.44	0.64	131	61	17	12	٦٠- توجد خطة عمل لإستثمار آراء الهيئات والأطراف المستفيدة
39.78	0.69	141	58	13	19	٦١- توجد آلية لقياس رضا المستفيدين في ضوء إحتياجاتها
48.73	0.67	136	61	12	17	٦٢- يوجد برنامج زمني واضح ومحدد لتحقيق إحتياجات الهيئات والأطراف المستفيدة
	0.71	144.50				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور
المحور العاشر : تقويم الأداء الكلى						
67.77	0.64	130	67	9	15	٦٣- تتم عملية تقويم الأداء الكلى للوزارة بصفة دورية

ك٢	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات
			لا يوجد	إلى حد ما	يوجد	
29.03	0.69	140	53	24	13	٦٤- يتم مقارنة نتائج تقويم الأداء الكلي للوزارة عبر فترات زمنية مختلفة
78.00	0.61	123	69	9	12	٦٥- يتم مشاركة كافة الأطراف في نتائج تقويم الأداء الكلي للمؤسسة
65.20	0.61	125	66	13	11	٦٦- يتم اتخاذ قرارات تصحيحية للأداء الكلي للوزارة في ضوء نتائج التقويم
45.27	0.64	131	59	21	10	٦٧- يتم تحديد مجالات مستقبلية للتعزيز والتطوير في ضوء نتائج تقويم الأداء الكلي للوزارة
35.09	0.68	138	56	20	14	٦٨- يتم استقصاء جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية التقويم
	0.65	131.17				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور
	0.72	147.22				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للاستبيان ككل
			الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٦			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٦

— قيمة كآدالة عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة عينة الدراسة في عبارات استبيان الأداء المؤسسي ما بين (٠,٥٠ : ٠,٩٣) ، كما تراوحت متوسطات الاستجابة للمحاور ما بين (٠,٦٥ : ٠,٨٠) ، بينما بلغ متوسط الاستجابة للاستبيان ككل (٠,٧٢) .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي ما بين (٠,٥٠ : ٠,٨٨) وحصلت العبارة رقم (٥) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٣) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الوزارة تسعى إلى وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذية للوزارة والأخذ بأراء العاملين في مواجهة المشاكل التي تواجه العمل والمحاولة لحلها والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية سير العمل وهذه الخطط تكون كفيلة لتحقيقها على المدى الطويل من خلال برامج زمنية معلنة تسعى الوزارة لتحقيقها ، وأيضاً من خلال متوسط الاستجابات للعبارة رقم (٣) يتضح أنه لا بد عند وضع الخطط عمل تحليل للبيئة سواء الداخلية والخارجية ومحاولة الوصول إلى نقاط الضعف والقوة حتى يتم تقديم الخدمات على مستوى عالي يتناسب مع المجتمع المحيط .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي ما بين (٠,٥٦ ، ٠,٩١) وحصلت العبارة رقم (٧) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٩) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه يوجد اتفاق في عينة البحث على ملائمة طبيعة الهيكل التنظيمي الحالي في الوزارة وأنه مرضى لجميع الأطراف وأنه لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية المختلفة وأن الهيكل التنظيمي مسئول مسئولية كاملة عن إدارة المخاطر والأزمات وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في الوزارة .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الثالث القيادة والحوكمة ما بين (٠,٦٢ ، ٠,٨٥) وحصلت العبارة رقم (١٨) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (١٩) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود نظم معلوماتية تتسم بالسرعة وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والدقة في أخذ القرارات مما يترتب عليه سرعة وسهولة اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل ورفع الأداء داخل الوزارة كذلك عدم وجود آلية في تقييم الكفاءات .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الرابع القيم الوظيفية ما بين (٠,٥٥ : ٠,٩٣) وحصلت العبارة رقم (٢٠) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٢٢) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى معرفة العاملين والقيادات بالدور الذى يقومون به من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي داخل الوزارة بما يضمن تحقيق الخطط والأهداف المرجوة ، كما أن التوصيف الوظيفي لجميع وظائف العاملين بالوزارة واضح ومحدد نظراً لأن تحديد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة في الدولة ما هو إلا جزء من السياسة العامة للدولة لذلك يوجد التزام لدى جميع العاملين والقيادات الإدارية بأخلاقيات الوظيفة وتقديرهم للمكانة الاجتماعية والسياسية التى تمتلكها الوزارة واقتناع العاملين برسالة ورؤية الوزارة .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الخامس إدارة الموارد البشرية ما بين (٠,٦١ : ٠,٨٠) وحصلت العبارة رقم (٢٨) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٣٦) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين بالوزارة مما يؤهلهم إلى شغل الوظائف المناسبة لهم للاستفادة من مبدأ التخصص في العمل من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في الوزارة ، كما أن العمل المؤسسي شكل من أشكال التعاون بين العاملين لإجراز هدف أو مجموعة من الأهداف لتحقيق البقاء والحفاظ على وجود الكيان المؤسسي وهذا ما أكدته دراسة أحمد صبرى (١) (٢٠١٢) (وكانت من أهم التأكيد على أهمية الوصول إلى مستوى عالى من الأداء المؤسسي .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور السادس الموارد المالية والإمكانيات المادية ما بين (٠,٥٩ : ٠,٧٩) وحصلت العبارة رقم (٣٩) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٤٤) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة توافر ظروف ومناخ عمل جيد للعاملين مما يؤدي فاعلية الأداء الوظيفي الذى يترتب عليه أداء مؤسسي متميز وأيضاً توافر عوامل الأمن

والسلامة لكل من العاملين والمتريدين على الوزارة ، كما أن عدم توافر وسائل اتصال حديثة تعيق عملية الاتصال وتحقيق التعاون المثمر الفعال بين العاملين .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور السابع المشاركة المجتمعية ما بين (٠,٦١ : ٠,٨٩) وحصلت العبارة رقم (٥٠) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٤٨) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قدرة الوزارة على المشاركة المجتمعية المؤثرة وعقد مشاركات مؤسسية ناجحة ذات عائد مرضى للوزارة وذلك من خلال تحسين العمليات المؤسسية بالوزارة وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى العمل وتحقيق درجة عالية من الرضا لجميع الأفراد العاملين والمستفيدين وتحسين كفاءة وجودة عمل الوزارة والسعي إلى تطويرها وتطوير الأداء المؤسسي بها ، وأيضاً إيمان الوزارة بالدور الذي تلعبه والرسالة التي تقدمها للمجتمع وتنمية البيئة المحيطة وذلك من خلال الدورات والندوات التي تناقش فيها القضايا المهمة وخطط التنمية لما تستهدفه من غايات قومية وسياسية وإستراتيجية باعتبارها جزء من الإدارة العليا للدولة . وهذا ما أكدته دراسة أحمد صبرى (١) (٢٠١٢) وكانت من أهم التأكيد على أهمية الوصول إلى مستوى عالى من الأداء المؤسسي .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور الثامن العمليات المؤسسية ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨٢) وحصلت العبارة رقم (٥١) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٥٦) على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن الوزارة تحرص على بناء منظومة متكاملة من العمليات وإجراءات العمل وذلك من خلال الخطط الموضوعية من قبل القيادات العليا وتسعى إلى التطوير والتحسين المستمر للعمليات من خلال تحديد الوظائف وتنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين بكل دقة وكفاءة وهذا من شأنه يرفع مستوى الأداء المؤسسي للوزارة .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور التاسع المستفيدين ما بين (٠,٦٤ : ٠,٧٩)
 وحصلت العبارة رقم (٥٨) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٦٠)
 على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة معرفة القيادات الإدارية العليا مفهوم وأهمية الدور
 الذى يلعبه مفهوم المستفيد وأيضا وجود آلية لقياس آراء المستفيدين حول الخدمات
 التى تقدمها الوزارة من خلال الدراسات الاستطلاعية وكذلك التطوير والابتكار في شكل
 الخدمات للمستفيدين مما يؤدي إلى راحة المستفيدين والاهتمام باحتياجاتهم . وهذا ما
 أكدته دراسة فراج مخيمر (١٧) (٢٠٠٩) والتي كانت من أهم نتائجها أنه كلما زاد
 الاهتمام باحتياجات ورغبات المستفيدين تطور وتقدم مستوى أداء منظمات الأعمال
 المصرية .

تراوحت نسبة الاستجابة للمحور العاشر تقويم الأداء ما بين (٠,٦١ : ٠,٦٩)
 وحصلت العبارة رقم (٦٤) على أعلى متوسط استجابة بينما حصلت العبارة رقم (٦٥)
 على أقل متوسط استجابة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إنه يتم مقارنة نتائج تقويم الأداء الكلي للوزارة
 عبر فترات زمنية مختلفة حتى يتسنى للقيادات معرفة ما تم إنجازه من أعمال وخطط
 موضوعة من قبل واتخاذ قرارات تصحيحية للأداء في ضوء نتائج التقويم ويكون هذا
 بصفة دورية ومستمرة ومنتظمة .

جدول (١٣)

مصفوفة الارتباط بين متطلبات إدارة التغيير ومحاور الأداء المؤسسي لدي

القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة ن = ٩٠

الدرجة الكلية	مقاومة التغيير	الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير	الموارد البشرية في إدارة تغيير	الإبداع والابتكار في إدارة التغيير	الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير	متطلبات إدارة التغيير محاور الأداء المؤسسي
*0.211	*0.313	*0.305	0.119	0.006	*0.309	التخطيط الاستراتيجي
*0.482	*0.407	0.241	0.000	0.074	0.295	الهيكل التنظيمي
*0.542	*0.514	*0.389	0.047	0.223	*0.638	القيادة والحوكمة
0.068	0.234	*0.284	0.034	0.147	0.235	القيم الوظيفية
*0.506	*0.616	*0.369	0.191	*0.304	*0.449	إدارة الموارد البشرية
*0.343	0.212	*0.315	0.222	*0.317	0.180	الموارد المالية والإمكانيات المادية
٠,١٠٩	*٠,٣٢٢	٠,١٣١	*٠,٣٣٢	*٠,٤٢٠	*٠,٧٦١	المشاركة المجتمعية
٠,١٠٨	*٠,٥٤١	*٠,٢٠٢	*٠,٣٩٦	٠,٠٦٥	*٠,٥٠١	العمليات المؤسسية
*٠,٢٦٧	*٠,٤١٤	*٠,٥٣٤	*٠,٤٣٤	*٠,٣٢٧	٠,٠٨٥	المستفيدين
٠,٠٩٦	٠,٠٣٦	٠,٠٩٥	*٠,٤٨٩	*٠,٣٠٢	*٠,٣٢١	تقويم الأداء الكلي للمؤسسة
*٠,٣١٩	*٠,٤٢٣	*٠,٣٤١	*٠,٣٣٩	*٠,٣٥٤	*٠,٤٦٣	المجموع الكلي

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير ومحاور (التخطيط الاستراتيجي ، القيادة والحوكمة ، إدارة الموارد البشرية ، المشاركة المجتمعية ، العمليات المؤسسية ، تقويم الأداء الكلي للمؤسسة ، والدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة .

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير ومحاور (إدارة الموارد البشرية ، الموارد المالية والإمكانيات المادية ، المشاركة المجتمعية ، المستفيدين ، تقويم الأداء الكلي للمؤسسة ، والدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة .

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور الموارد البشرية في إدارة تغيير ومحاور (المشاركة المجتمعية ، العمليات المؤسسية ، المستفيدين ، تقويم الأداء الكلي للمؤسسة ، والدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة .

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور الثقافة المؤسسية المؤهلة لإدارة للتغيير ومحاور (التخطيط الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي ، القيادة والحوكمة ، إدارة الموارد البشرية ، المشاركة المجتمعية ، العمليات المؤسسية ، المستفيدين ، والدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة .

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور مقاومة التغيير ومحاور (التخطيط الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي ، القيادة والحوكمة ، إدارة الموارد البشرية ، المشاركة المجتمعية ، العمليات المؤسسية ، المستفيدين ، والدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة

توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من الدرجة الكلية إدارة التغيير ومحاور (التخطيط الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي ، القيادة والحوكمة ، إدارة

الموارد البشرية ، الموارد المالية والإمكانات المادية، المستفيدين، الدرجة الكلية) لدي القيادات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة .

ويعزو الباحثان تلك النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية وثيقة ما بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي وهذا كان واضح من نتائج جدول (١٣) حيث أن القيادات الوسطى أساس عملية التغيير من خلال صقلهم بالبرامج التدريبية المختلفة من دورات تدريبية إدارية وفنية لمواكبة ما هو جديد في مجال العمل بالإدارة الرياضية ، وأيضاً بعد تدريب القيادات الوسطى تجعلهم قادرين على تحمل أعباء العمل والأمر الذي بدوره يؤدي إلى تفويض الصلاحيات بكل ثقة من القيادات العليا من أجل تحقيق التغيير المطلوب ، الذي يستدعي أن تهتم الوزارة بوضع نظام معتمد لتقييم أداء العاملين ووضع نظام لتحفيز القيادات والعاملين على الأعمال الابتكارية التي تزيد من جودة الأداء المؤسسي وأيضاً تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع مجهودات العاملين ، وذلك يحقق التفاعل بين القيادات والعاملين مهما اختلفت درجاتهم داخل وزارة الشباب والرياضة ، وان تشجع لوائح وقواعد العمل على تقديم الأفكار الابتكارية لدى العاملين وكذلك تبنى القادة للأفكار الجديدة التي تتماشى مع متطلبات العصر والمستجدات من أفكار والبرامج والدورات التدريبية في مجال الإبداع والابتكار مما يخلق جو من التنافس أثناء العمل يؤدي بدوره إلى عملية التغيير للارتقاء بالأداء المؤسسي داخل الوزارة وتحقيق الخطط والأهداف المطلوبة .

كما يعزو الباحثان تلك النتائج أيضاً لابد من تفعيل دور وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين وذلك من خلال معرفة موقع ومكان الخلل في الوزارة والحصول على أفكار جديدة تساهم في رفع كفاءة الأداء ، كما يوجد التزام لدى جميع العاملين والقيادات داخل الوزارة بأخلاقيات الوظيفية نظراً لتقديرهم للمكانة الاجتماعية والسياسية التي تمتلكها الوزارة .

كما أن العمل المؤسسي يشكل نوع من أنواع التعاون بين العاملين لإحجاز هدف أو مجموعة من الأهداف لتحقيق البقاء والحفاظ على الكيان

المؤسسي ، كذلك من خلال الدراسات الاستطلاعية التي تقوم بها الوزارة لقياس آراء المستفيدين حول الخدمات التي تقدمها الوزارة فيتم تطويرها والاهتمام باحتياجاتهم مما يؤدي إلى راحة المستفيدين .

الاستنتاجات :

١. وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي داخل وزارة الشباب والرياضة .
٢. الهيكل التنظيمي الحالي بالوزارة مسئول مسؤلية كاملة عن إدارة المخاطر والأزمات وتحقيق جودة الأداء المؤسسي .
٣. تبني القادة للأفكار الجديدة التي تتماشى مع متطلبات العصر الحالي .
٤. الالتزام الشديد باللوائح والقوانين التي تعمل على تدفق المسئوليات إلى المسئولين
٥. وجود تفاعل ملموس بين القيادات والعاملين الذي يكون له دور إيجابي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الشباب والرياضة .
٦. وجود نظم معلوماتية تتسم بالسرعة وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات .
٧. في ضوء نتائج التقويم تقوم القيادات باتخاذ قرارات تصحيحية للأداء وهذا بصفة مستمرة .

التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي :
١. لابد من توافر المناخ الجيد الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه .
 ٢. دعم وتأييد القيادات في الوزارة إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن الاستمرار وتحقيقاً الأهداف .
 ٣. ضرورة التخطيط الجيد لعملية التغيير من خلال خطط طويلة المدى يتم فيها تحديد التكنولوجيا الواجب توافرها وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير .

٤. لابد من تقليل الإدارة التوجه للمركزية وذلك من خلال عملية تفويض الصلاحيات واشتراك العاملين في صنع القرار بما يؤدي إلى تقبل التغيير وتقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة .
٥. العمل على التدريب الجيد يساعد على رفع مهارات ومعارف العاملين بالوزارة
٦. تشجيع القيادات على المبادرات الابتكارية وتدريبهم لإقناعهم بالتغيير .
٧. تشخيص المشكلات داخل الوزارة بأسلوب علمي وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها .
٨. توافر الموارد البشرية ، المادية ، الفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد عليه .
٩. إجراء دراسات مشابهة للتعرف على إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد صبرى محمد : قياس الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير وتحسين إنتاجية الجهاز الحكومى ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٢م .
٢. أحمد يوسف : معوقات استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية عدد ٩ ، ٢٠٠٩م .
٣. السيد عبد العزيز البهوشى : إدارة التغيير فى مصر ، دراسة حالة ، المؤتمر السنوي الثالث ، الجزء ٢ ، كلية التربية ، جامعة عين الشمس ، ١٩٩٥م .
٤. أمين فهمى : المدخل المنظومى وإدارة التغيير فى مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، عدد ٣٥ ، ٢٠٠٤م .
٥. بسمة إبراهيم عبد البصير : رأس المال الفكرى وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسى بوزارة الدولة لشئون الرياضة ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠١٢م .
٦. ثابت إدريس : المدخل الحديث فى الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
٧. ثابت إدريس ، جمال الدين مرسى : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، ط٢ ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م .
٨. خالد مصطفى : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسى للهيئات العامة العاملة فى مجال المواصلات والنقل البرى ، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر ، رسالة دكتوراه الفلسفة فى الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٥م .

٩. رعد الصرن : صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادى والعشرون ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، ٢٠٠٢ م .
١٠. زكريا مطلق الدورى : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٥ م .
١١. سيد محمد جاد الرب : موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
١٢. شوارتز أندرو : إدارة الأداء ، ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠١ م .
١٣. صلاح عبد الباقي : السلوك الإنساني في منظمات مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ م .
١٤. عبد الرازق الرحاطة ، زكريا أحمد العزام : السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١ م .
١٥. عبد المنعم الطهراوى : دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة السالمية ، غزة ، ٢٠١٠ م .
١٦. على السلمى : أساسيات الإدارة ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
١٧. فراج مخيمر : دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في بيئة الأعمال المصرية دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف ، عدد (١) ، ٢٠٠٩ م .
١٨. مبارك بنيه ضامن العنزى : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٤ م .

- ١٩ . محمد فوزى عبد العزيز : إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا ، المؤتمر الدولي للعلوم والرياضة والصحة ، الذكرى الحادية عشر للشبكة الدولية للرياضة والعلوم الصحية ، الاسكندرية ، ١٢-١٥ مارس ، ٢٠١٥ م
- ٢٠ . مروه جمال هريدى : إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظات شمال الصعيد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠١٥ م .
- ٢١ منى مؤتمن عماد الدين : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، ٢٠٠٣ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

22. **Mathwai & Kara,(2010) Study Amodel For Managing Intellectual Capital To Generate Wealth' , Athesis of Doctor of philosophy in Business , New Zealand ,Massey University.**

ملخص البحث
إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى
بوزارة الشباب والرياضة

* أ.د/ محمد فوزى عبد العزيز

** د/ لبنى محمود سنوسي

يهدف البحث إلي التعرف علي إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة .

استخدما الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث ، ويمثل مجتمع البحث القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة المتمثلة بمجموعة الوظائف كلا من (رئيس إدارة مركزيه - مدير عام -كبير باحثين بدرجة مدير عام - الدرجة الأولى) البالغ عددهم (١٧٣) بوزارة الشباب والرياضة ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة وبلغ عددهم (٩٠) فردا بنسبة مئوية (٥٢,٠٢ %) من المجتمع الأصلي .

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدام الباحثان استبيان إدارة التغيير من (إعداد الباحثان) واستبيان الأداء المؤسسي من إعداد (بسمة إبراهيم عبد البصير) وكانت من أهم النتائج أنه يوجد علاقه ارتباطيه وثيقة ما بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي ، حيث أن القيادات الوسطى تعتبر أساس عملية التغيير من خلال صقلهم بالبرامج التدريبية المختلفة من دورات تدريبية إدارية وفنية لمواكبة ما هو جديد في مجال العمل بالإدارة الرياضية .

* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

Research Summary

**Change management and its relation to the
institutional performance of the middle
leadership Ministry of Youth and Sports**

*Prof. Dr. Mohamed Fawzy Abdel Aziz

*Dr. / lobna Mahmoud senosey

The aim of the research is to identify the management of change and its relation to the institutional performance of the middle leadership in the Ministry of Youth and Sports .

The research community represents the middle leadership of the Ministry of Youth and Sports represented by the group of posts (the head of the central administration - the general manager - the senior researcher at the level of the general manager - the first degree) (173) in the Ministry of Youth and Sports. The random sample was chosen from among the middle leaders of the Ministry of Youth and Sports, and they numbered (90) individuals by percentage (%52.02) of the original society.

In order to collect the research data, the researchers used the Change Management Questionnaire (prepared by the researchers) and the Institutional Performance Questionnaire (Basma Ibrahim Abdel Basir.)

One of the most important results is that there is a close relationship between the management of change and institutional performance, as the middle leadership is the basis of the process of change by refining them with different training programs from administrative and technical training courses to keep pace with what is new in the field of work in sports management

*Professor at the Department of Sports Management - Faculty of Physical Education - Minia University.

**Lecturer at the Department of Mathematical Management, Faculty of Physical Education, Minia University.