

دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة

كفر الشيخ التعليمية الأزهرية

* أ.د/ مديحة محمد الإمام
** أ.م.د / نادى أحمد علي
*** أ / محمد إبراهيم موسى كلبوش

مقدمة ومشكلة البحث:

أنتجت التحولات والتغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تغيير نظم وأساليب الإدارة والبحث عن أساليب حديثة تتوافق مع هذه التحولات والتغييرات، فبعد أن كان الهدف من الإدارة قديماً هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح المنظمة للعمل أصبح الهدف من الإدارة هو إستثارة حماس العاملين وتحفيزهم وإفساح المجال للقدرات الابتكارية ومنح سلطات واسعة للتفويض الفعال للمساهمة في بناء المستقبل، وهذا بلا شك ينطبق على مجال التعليم بكل تخصصاته ومن ضمنها مجال التربية الرياضية.

حيث يؤكد علم الدين الخطيب محمد (٢٠٠٣م) على أن تشكيل شخصية الطالب ليست مقصورة على ما يكتسبه من معلومات داخل الفصل بل تمتد إلى ما يمارسه من نشاط داخل أسوار المدرسة وخارجها، مما يتطلب من المدرسة ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتوفير المناخ التربوي المناسب لممارسة الأنشطة المختلفة. (19: ٢٤٧)

كما يذكر محمد صالح المنيف (٢٠٠٦م) أن الأنشطة تمثل العنصر الثالث من عناصر المنهج وهي (الأهداف، المحتوى، الأنشطة، التقويم)، وبذلك يمكن تعريفها بأنها "ذلك البرنامج الذي تُنظمه المدرسة متكاملًا مع المنهج التعليمي والذي يُقبل عليه المُتعلّمون برغبة ويُحقّق أهدافاً تربوية معينة تؤدي إلى النمو في خبرة المُتعلّم وتنمية هواياته وقدراته في الإتجاهات التربوية والاجتماعية المرغوبة". (19: 21)

ويُشير كلاً من مرفت على خفاجة، مصطفى السايح (٢٠٠٨م) إلى أهمية دور مُعلم التربية الرياضية في التربية المتكاملة للنشء بدنياً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً، لذا يجب أن يتمتع المُعلم بدرجة عالية من الكفاءة الأدائية والفنية للقيام بمهامه وأدواره المختلفة وتحقيق رسالته، وأن

- * أستاذ متفرغ بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ.
- ** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ.
- *** باحث بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ.

يقف بصفه مستمرة على جميع التطورات الحديثة للطرق والأساليب والإتجاهات التربوية والمُستحدثات التكنولوجية المتطورة وإستراتيجيات التدريس عن طريق التطوير المستمر من خلال وضع خطط وإستراتيجيات بقدر ما يحقق أهداف التربية السليمة ورفع مستوى التعليم والتعلم فى التربية الرياضية. (23: 215)

وتُعد إدارة التغيير أحد الأساليب الإدارية الحديثة وأحد المقومات الأساسية فى عملية التطوير الإدارى بالمؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات التعليمية، فالتطورات التى أفرزتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا أوجدت العديد من المشكلات منها ما هو نفسى واجتماعى ومنها ما هو تكنولوجى واقتصادى لذلك كان من المُحتم على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لذلك بإحداث التعديلات والتغييرات التى تواكب هذه التطورات والسعى وراء تغيير الأساليب الإدارية التقليدية بتطبيق أساليب إدارية حديثة وأفكار جديدة تُمكنها من مواجهة التحديات والمشكلات، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء البحث الحالى للتعرف على دور إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

وعليه فقد لاحظ الباحثون من خلال عمل أحدهم كمدرس تربية رياضية بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ واحتكاكه المباشر مع القيادات الإدارية وموجهى ومدرسى التربية الرياضية القائمين على إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية والمدارس التابعة لها أن إدارة النشاط الرياضى فى حاجة إلى إجراء الكثير من التغييرات اللازمة لتطوير الأداء الإدارى والبُعد عن الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية حتى يمكن تحقيق أهداف التربية الرياضية والمساهمة فى تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب فى النواحي البدنية والعلمية والفكرية والصحية والاجتماعية والنفسية أثناء ممارسة النشاط الرياضى الداخلى والخارجى.

وقد قام الباحثون بإجراء عدة مقابلات شخصية مع بعض القيادات الإدارية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية ومع بعض مدرسى التربية الرياضية فى المدارس التابعة لإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية كدراسة استطلاعية للتعرف على المشاكل الإدارية والمعوقات التى تحول دون تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

ومن خلال الدراسات التي تمت فى هذا الإتجاه كدراسة **تينج شو، شيو، Teng Chu**,

The study of organizational change " (27) وموضوعها **Chiu (2003م)** "management for semiconductor company in Taiwan"، ودراسة **سينغ، أمارجيت، شورا، ماكس Singh, Amarjit, Shoura, Max (2006م)** (26) وموضوعها " A life cycle evaluation of change in engineering organization" A Case Study " ودراسة **ديدفين باك، توماس Didfenbach, Thomas (2007م)** (25) وموضوعها " The managerialistie ideology organizational change management "، ودراسة **أحمد عيسى الهبيل (2008م)** (2) وموضوعها " واقع إدارة التغيير لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، ودراسة **أشرف سعداوى (2018م)** (4) وموضوعها "التطوير التنظيمى لتحسين الأداء فى ضوء مجالات إدارة التغيير بمديريات الشباب والرياضة فى مصر"، ودراسة **حسين حبيب رجب (2018م)** (10) وموضوعها "متطلبات إدارة التغيير بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة ميدانية"، ودراسة **ثامر حماد رجة، سجاد عبدالخالق (2019م)** (5) وموضوعها "واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية فى بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية"، ودراسة **ثروت أبوالسبح (2019م)** (6) وموضوعها "القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير فى الأندية الرياضية الكبرى"، ودراسة **عمرو الشتيحي، أسماء عبدالحكيم فتوح (2019م)** (20) وموضوعها "دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية".

إلا أنه لم تتطرق أى من الدراسات السابقة - فى حدود علم الباحثون - إلى دراسة دور إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية، وهذا ما دعا الباحثون إلى ضرورة إجراء البحث الحالى للتعرف على رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية سعياً وراء تقديم نموذج إدارة التغيير المقترح لتطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية المتغيرات التي يتناولها وهي إدارة التغيير وتطوير إدارة النشاط الرياضى حيث لم تتطرق أى دراسة علمية سابقة فى حدود علم الباحثون لموضوع دراسة دور إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية، ودراسة إدارة التغيير كأحد مداخل التطوير التنظيمى فى الفكر الإدارى بالشكل الذى يسهم فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

الأهمية التطبيقية:

ترجع الأهمية التطبيقية للبحث فى كونه يُطبق على المجتمع المصرى حيث تُنادى قطاعات الدولة بتطويره وتميمته والرفع من مستواه الرياضى، وأن إدارة التغيير تُسهم فى تطوير المؤسسات الرياضية بشكل عام، وفى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية بشكل خاص، ومن ثم ينعكس على مستوى ممارسة الطلاب للأنشطة الرياضية فى النشاط الرياضى الداخلى والخارجى بالمدارس التابعة لإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية والذى بدوره سوف يكون نواة لإكتشاف المواهب الرياضية فى الأنشطة الرياضية المختلفة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

ويتحقق ذلك من خلال:

1- التعرف على رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

2- التعرف على دور الموارد فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

3- التعرف على دور خطة إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

تساؤلات البحث

1- ما رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية؟

2- ما دور الموارد فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية؟

3- ما دور خطة إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية؟

إجراءات البحث:

منهج البحث:

قام الباحثون بإستخدام المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع وعينة البحث

1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) خمسة عشر من مدرسي التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهي التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية، وقد تم تطبيق استمارة الاستبيان علي العينة الإستطلاعية المستخدمة في البحث للتأكد من ثباتها وإتساقها الداخلي لإيجاد الثبات والصدق.

2- العينة الأساسية:

تكونت العينة الأساسية من (150) مائة وخمسة وأربعون من مدرسي التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهي التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

جدول (1)

توصيف وتوزيع عينة البحث

المجموع	موجهي التربية الرياضية	مدراء المدارس	مدرسي التربية الرياضية	توصيف عينة البحث توزيع عينة البحث
30	3	14	13	عينة المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان
15	3	5	7	عينة الدراسة الإستطلاعية
100	5	61	34	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
145	11	80	54	إجمالي عدد أفراد العينة

يتضح من جدول (1) أن عينة البحث الأساسية بلغت نسبتها المئوية (31.80%) من مجتمع البحث (مدرسي التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية

وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية) وبلغت عينة البحث الإستطلاعية نسبة مئوية (3.1%).

أدوات ووسائل جمع البيانات:

تم استخدام فى جمع بيانات المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحثون.

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان:

قام الباحثون بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحتوى

وصدق الإتساق الداخلى:

أ - صدق المحتوى:

إستخدم الباحثون صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية. مرفق (1)، وذلك بغرض التحقق من أن إستمارة الإستبيان تقيس بالفعل الهدف الذى وُضعت من أجله، وذلك فى الفترة من 2021/6/8م إلى 2021/9/15م، وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالحذف أو بالتعديل

صدق الاتساق الداخلى للإستبيان:

صدق الإتساق الداخلى:

قام الباحثون بحساب معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على (30) فرد من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية ممثلة لمجتمع البحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلى للمحاور، وذلك فى الفترة من 2021/10/12م إلى 2021/10/28م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، والجدول (2)، (3) توضح معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان.

جدول (2)

صدق الإتساق الداخلى بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى لمحاور إستمارة

الإستبيان ن = 30

العبرة مع مجموع المحاور	العبرة مع مجموع المحور	م	العبرة مع مجموع المحاور	العبرة مع مجموع المحور	م
ثالثاً : الموارد البشرية			المحور الأول		
0.91	0.86	22	أولاً : رؤية إدارة التغيير		
0.92	0.98	23	0.99	0.98	1
0.54	0.73	24	0.97	0.90	2
0.99	0.98	25	0.93	0.87	3
0.79	0.92	26	ثانياً : أهداف إدارة التغيير		
0.88	0.93	27	0.79	0.92	4
0.84	0.89	28	0.94	0.91	5
0.91	0.86	29	0.93	0.87	6
0.91	0.86	30	0.92	0.98	7
0.96	0.93	31	0.84	0.73	8
رابعاً : الموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية			0.99	0.97	9
0.94	0.91	32	0.97	0.93	10
0.98	0.96	33	0.97	0.94	11
0.88	0.79	34	المحور الثانى		
0.79	0.92	35	أولاً : الموارد المادية		
0.96	0.93	36	0.93	0.88	12
0.84	0.91	37	0.79	0.92	13
0.98	0.93	38	0.97	0.94	14
0.91	0.97	39	0.97	0.94	15
0.97	0.94	40	0.93	0.76	16
المحور الثالث			ثانياً : الموارد المالية		
0.98	0.96	41	0.92	0.98	17
0.94	0.91	42	0.96	0.93	18
0.97	0.90	43	0.42	0.58	19
0.91	0.86	44	0.94	0.69	20
0.94	0.91	45	0.93	0.87	21
0.94	0.91	46			
0.79	0.92	47			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 0.36.

يتضح من جدول (2) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلى للمحاور، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمحاور قد إنحصرت ما بين (0.58 - 0.98)، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمجموع الكلى للمحاور قد إنحصرت ما بين (0.42 - 0.99) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان.

جدول (3)

صدق الإتساق الداخلى بين مجموع المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان ن = 30

معامل الإرتباط	إسم المحور	رقم المحور
0.89	رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	1
0.91	دور الموارد فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	2
0.93	دور خطة إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	3

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.36$

يتضح من جدول (3) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان، وأن قيمة الإرتباط بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى للمحاور قد إنحصرت ما بين (0.89 - 0.93) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان.

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان:

قام الباحثون بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من التطبيق وإعادة

التطبيق **Test Retest** ومعامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**:

أ - التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest**:

قام الباحثون بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على (30) فرد من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية ممثلة لمجتمع البحث، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين (15) يوم، وذلك فى الفترة من 2021/10/12م إلى 2021/10/28م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، والجدول (4) يوضح معامل الثبات لكل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان.

جدول (4)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = 30

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
ثالثاً : الموارد البشرية		المحور الأول	
0.88	22	أولاً : رؤية إدارة التغيير	
0.97	23	0.96	1
0.97	24	0.91	2
0.96	25	0.96	3
رابعاً : الموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية		ثانياً : أهداف إدارة التغيير	
0.85	26	أولاً : الموارد المادية	
0.94	27	0.85	4
0.94	28	0.88	5
0.88	29	0.96	6
0.88	30	0.97	7
0.93	31	0.92	8
المحور الثاني		0.93	9
0.88	32	0.84	10
0.75	33	0.88	11
0.94	34	المحور الثالث	
0.85	35	ثانياً : الموارد المالية	
0.93	36	0.94	12
0.88	37	0.85	13
0.89	38	0.88	14
0.91	39	0.88	15
0.88	40	0.96	16
المحور الثالث		ثانياً : الموارد المالية	
0.75	41	0.97	17
0.88	42	0.93	18
0.91	43	0.96	19
0.88	44	0.88	20
0.94	45	0.96	21
0.88	46		
0.85	47		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.36$

يتضح من جدول (4) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان، حيث إنحصرت معاملات الارتباط ما بين (0.75 - 0.97) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

ب- معامل ألفا كرونباخ:

قام الباحثون بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم التطبيق على (20) فرد من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية ممثلة لمجتمع البحث، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط والجدول (5) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان.

جدول (5)

معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لمحاور إستمارة الإستبيان ومعامل الثبات الكلى لإستمارة

الإستبيان ن = 30

معامل ألفا كرونباخ		
0.886		
رقم المحور	إسم المحور	Cronbach's Alpha if item deleted
1	رؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	0.897
2	دور الموارد فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	0.912
3	دور خطة إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.	0.928
	معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان	0.899

يتضح من جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لمحاور إستمارة الإستبيان وقد إنحصرت ما بين (0.897 - 0.928) وهى معاملات ارتباط متقاربة وذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان وأن حذف أى محور من محاور إستمارة الإستبيان سوف يؤثر سلباً على ثبات الإستمارة، كما يتضح من الجدول معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان حيث بلغ (0.899) وهو معامل ثبات ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

- الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية على (30) فرد من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من 2021/11/8م إلى 2021/11/18م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى:

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان.

- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافئها.

- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى:

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان.

- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان وقد تراوح بين 18 : 20 دقيقة.

- تطبيق إستمارة الإستبيان:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية. مرفق (2) على عينة تطبيق إستمارة الإستبيان البالغ عددها (100) فرد من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من 2021/11/22م إلى 2022/2/3م، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان ثم قام الباحث بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات، وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المُعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجات الإحصائية.

وقد قام الباحث بإستخدام مقياس ثلاثى التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التى طبقت على عينة البحث (نعم - إلى حد ما - لا)، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلى:

(نعم) وتقدر لها ثلاث درجات، (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان، (لا) وتقدر لها درجة واحدة، وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان (141) درجة والدرجة الصغرى للإستبيان (47) درجة.

عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلي سوف يقوم الباحثون بعرض ومناقشة النتائج التي توصلوا إليها وذلك فى ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة نتائج كل محور على حدة:

جدول (6)

النسبة المئوية والأهمية النسبية وقيمة كا2 لعينة البحث للتعرف على دور إدارة التغيير فى تحسين إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية

ن = 150

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا ²
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : رؤية إدارة التغيير :									
1	127	84.67	18	12.00	5	3.33	427	92.53	179.56
2	132	88.00	14	9.33	4	2.67	428	94.13	202.62
3	126	84.00	19	12.67	5	3.33	420	92.27	175.24
ثانياً : أهداف إدارة التغيير :									
4	133	88.67	14	9.33	3	2.00	430	94.67	207.88
5	131	87.33	16	10.67	3	2.00	428	94.13	198.84
6	126	84.00	19	12.67	5	3.33	420	92.27	175.24
7	132	88.00	15	10.00	3	2.00	429	94.40	203.16
8	119	79.33	25	16.67	6	4.00	413	90.13	146.44
9	143	95.33	6	4.00	1	0.67	442	97.87	259.72
10	125	83.33	18	12.00	7	4.67	418	91.47	169.96
11	135	90.00	12	8.00	3	2.00	432	95.20	217.56

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح الجدول (6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص برؤية وأهداف إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (9) بنسبة 95.33% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (8) بنسبة 79.33%، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (8) بنسبة 16.67% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (9) بنسبة 4.00%، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (10) بنسبة 4.67% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (9) بنسبة 0.67%.

ومثلت العبارة رقم (9) أعلى وزن نسبي 442 وأكثر أهمية نسبية 97.87 بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (8) أقل وزن نسبي 413 وأقل أهمية نسبية 90.13 بين عبارات المحور، وقد يرجع ذلك إلى ويؤكد ذلك ما أشار إليه

وعليه فإن أهمية أن تكون رؤية إدارة التغيير بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية هى التميز والريادة والإبداع والإبتكار وزيادة أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية حتى يمكن خلق بيئة رياضية متميزة لإكتشاف المواهب الرياضية، وبالتالي زيادة قدرة الإدارة على تحقيق ميزة تنافسية ونتائج متميزة فى البطولات والمنافسات الرياضية المدرسية.

إنفقت معظم أفراد العينة على أن تكون أهداف إدارة التغيير هى توسيع قاعدة الممارسين فى جميع الأنشطة الرياضية، ونشر الثقافة الرياضية والصحية والوعى بأهمية ممارسة الرياضة، وإكتشاف ورعاية المواهب الرياضية فى الأنشطة الرياضية المختلفة، وتوفير الدعم المالى وتطوير موارد التمويل الذاتى لإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفال الشيخ التعليمية الأزهرية، وتطوير البنية الرياضية الداعمة لإكتشاف ورعاية المواهب الرياضية المختلفة، ومكافحة المنشطات والقضاء عليها بشكل منظم لإعداد جيل خالى من المنشطات، وتوفير المناخ التنظيمى الملائم لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، وتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه جمال محمد على (2008م) أن تحديد الرؤية Vision من أهم أسباب التغيير والتطوير فى المجال الرياضى فهى تعبر عن الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير فى ضوء التطور والتقدم والتغيير المحيط بنا فى المجال الرياضى.

(7: 140)

وما أشار إليه جون كوتر John P. Kotter (1997م) أن الرؤى الفعالة تتسم بسمات أساسية فهي تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد وتُخاطب مصالح الناس في الأجل الطويل وتتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها ، ولا بد أن تكون واضحة بما يكفى لإرشاد عملية إتخاذ القرار ، وأن تكون مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة ، وأن يكون من السهل شرحها.(8: 4)

حيث تُعرف منى مؤتمن عماد الدين (2003م) إدارة التغيير بأنها " هى إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوثيق العلمى السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة ".(24: 8)

كما يذكر أحمد سيد مصطفى (2005م) أنه فى إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفاً ومُخططاً بعد قراءة الماضى والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير، ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات، وقد يشمل التغيير أيضاً التخطيط الإستراتيجى من حيث الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الإنتاج أو الإدارة المالية.(1: 457)

جدول (7)

آراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بدور الموارد فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر

الشيخ التعليمية الأزهرية ن = 150

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	ك ₂
	ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : الموارد المادية :									
12	134	89.33	12	8.00	4	2.67	430	94.67	212.32
13	133	88.67	13	8.67	4	2.67	429	94.40	207.48
14	135	90.00	12	8.00	3	2.00	432	95.20	217.56
15	135	90.00	12	8.00	3	2.00	432	95.20	217.56
16	143	95.33	5	3.33	2	1.33	441	97.60	259.56
ثانياً : الموارد المالية :									
17	132	88.00	15	10.00	3	2.00	429	94.40	203.16
18	131	87.33	17	11.33	2	1.33	429	94.40	199.08
19	139	92.67	9	6.00	2	1.33	437	96.53	238.12
20	139	92.67	8	5.33	3	2.00	436	96.27	237.88
21	126	84.00	19	12.67	5	3.33	420	92.27	175.24
ثالثاً : الموارد البشرية :									

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ²
	ك	%	ك	%	ك	%			
22	127	84.67	19	12.67	4	2.67	423	92.80	180.12
23	132	88.00	15	10.00	3	2.00	429	94.40	203.16
24	128	85.33	17	11.33	5	3.33	423	92.80	183.96
25	127	84.67	18	12.00	5	3.33	427	92.53	179.56
26	133	88.67	13	8.67	4	2.67	429	94.40	207.48
27	118	78.67	25	16.67	7	4.67	411	89.60	141.96
28	119	79.33	18	12.00	13	8.67	406	88.27	143.08
29	127	84.67	19	12.67	4	2.67	423	92.80	180.12
30	127	84.67	19	12.67	4	2.67	423	92.80	180.12
31	131	87.33	17	11.33	2	1.33	429	94.40	199.08
رابعاً : الموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية:									
32	131	87.33	16	10.67	3	2.00	428	94.13	198.84
33	128	85.33	14	9.33	8	5.33	420	92.00	182.88
34	122	81.33	23	15.33	5	3.33	417	91.20	158.76
35	133	88.67	13	8.67	4	2.67	429	94.40	207.48
36	131	87.33	17	11.33	2	1.33	429	94.40	199.08
37	131	87.33	16	10.67	3	2.00	428	94.13	198.84
38	123	82.00	18	12.00	9	6.00	414	90.40	160.68
39	138	92.00	9	6.00	3	2.00	435	96.00	232.68
40	135	90.00	12	8.00	3	2.00	432	95.20	217.56

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح الجدول (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثانى الخاص بدور الموارد في تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (16) بنسبة 95.33% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (27) بنسبة 78.67%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (27) بنسبة 16.67% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (16) بنسبة 3.33%، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (28) بنسبة 8.67% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات أرقام (16، 18، 19، 31، 36) بنسبة 1.33%.

ومتلت العبارة رقم (16) أعلى وزن نسبي 441 وأكثر أهمية نسبية 97.60 بين عبارات المحور بينما متلت العبارة رقم (28) أقل وزن نسبي 406 وأقل أهمية نسبية 88.27 بين عبارات المحور.

أولاً : الموارد المادية:

أشارت نتائج جميع العبارات أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم أفراد العينة على أنه يتمثل دور الموارد المادية فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية من خلال توفير منشآت رياضية وملاعب مفتوحة لتوسيع قاعدة الممارسين فى الأنشطة الرياضية المختلفة، والإستعانة بالمنشآت الرياضية والملاعب المفتوحة التابعة لوزارة التربية والتعليم فى توسيع قاعدة الممارسين فى الأنشطة الرياضية المختلفة، وتوفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ خطة وأنشطة إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

ثانياً: الموارد المالية:

إنفقت معظم أفراد العينة على أنه يتمثل دور الموارد المالية فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية من خلال توفير موارد مالية لتطوير المنشآت الرياضية والملاعب وتنظيم البطولات والمنافسات الرياضية المدرسية وصرف مستحقات الإداريين والحكام وطلاب الفرق الرياضية من رواتب وبدلات ومكافآت، وتوفير مصادر للتمويل الذاتى بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية لمواجهة التحديات المستمرة، وإستثمار البطولات والمنافسات واللقاءات الرياضية فى تنمية الموارد المالية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

ثالثاً : الموارد البشرية:

إنفقت معظم أفراد العينة على أنه يتمثل دور الموارد البشرية فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية من خلال توفير عدد من المدرسين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية وانتقاء الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل بإدارة النشاط الرياضى طبقاً لمتطلبات الوظيفة وإستقطاب الكوادر الإدارية والمدرسين والموجهين وفقاً لمتطلبات العمل والإحتياجات الفعلية دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة، ومن خلال تعويض النقص فى الموارد البشرية بالإنتداب من وزارة التربية والتعليم وترقية الإداريين والمدرسين والموجهين وفقاً للكفاءات والخبرات بعيداً عن العلاقات الشخصية وإعادة توزيع الكوادر الإدارية غير الفعالة من إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، ومن خلال تفويض الكوادر الإدارية فى

تنفيذ بعض المهام والإختصاصات الوظيفية الأعلى والإستعانة بخبراء المناهج وطرق تدريس التربية الرياضية فى تطوير أداء مدرسى وموجهى التربية الرياضية والإستعانة بخبراء الإدارة الرياضية فى تطوير الأداء الإدارى وتقييم عملية التغيير، ومن خلال توفير دورات تدريبية لإعداد وصقل القائمين على إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

رابعاً: الموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية:

إنفقت معظم أفراد العينة على أنه يتمثل دور الموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية من خلال توفير أجهزة تكنولوجية ونظم معلوماتية لرفع معدلات القدرات البحثية والقدرة على إدارة التغيير والتحديث والتطوير المستمر للأجهزة التكنولوجية والنظم المعلوماتية بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية، وإستخدام النظم المعلوماتية فى إختصار الأعمال الكتابية والمحاسبية الروتينية وفى توفير أحدث المعلومات والمعارف المتعلقة بالأنشطة الرياضية لدعم إتخاذ القرار وسهولة إحداث عملية التغيير، ومن خلال توفير قاعدة بيانات لجمع وتخزين بيانات الإداريين والمدرسين وموجهى التربية الرياضية وطلاب الفرق الرياضية وجمع وتخزين البرامج الزمنية ومواعيد تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية المدرسية، ومن خلال إستخدام الموارد التكنولوجية فى إعادة تنظيم العمل بإدارة النشاط الرياضى وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى توفير موقع إلكترونى لإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية للإعلان عن البطولات والمنافسات الرياضية المدرسية وإستخدام الموقع الإلكتروني فى إستقبال الإقتراحات وإستفسارات المهتمين بالأنشطة الرياضية المدرسية فى إدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.

ويرى الباحثون أهمية توفير الموارد المادية والمالية والبشرية والموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التغيير وتطوير الأداء الإدارى بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، وضرورة إقامة دورات تدريبية تخصصية لإعداد وصقل وتنمية مهارات وقدرات مدرسى وموجهى التربية الرياضية.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من عزت عبد البارى حموده، وفاء عبد الكريم عبد الكريم (2007م) فى أنه لكى تكون الأهداف قابلة للتنفيذ ينبغى أن تتوافر فيها بعض

الخصائص أهمها أن تكون متوافقة مع ظروف البيئة المحيطة وأن تتوافق مع إمكانيات وقدرات الأعضاء وأن تُوضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (18: 19)

كما أشارت نتائج دراسة حسام رضوان كامل رضوان (2000م) إلى أن هناك بعض المشكلات والعقبات في تدبير الإحتياجات المالية داخل الهيئات الرياضية ومن أهم هذه العقبات القوانين واللوائح المنظمة للهيئة الرياضية الأهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي والأهلى داخل هذه الهيئة الأهلية، وعدم وجود متخصصين ذوى خبرات فى مجال التمويل وحل المشكلات المالية. (9: 85)

ويذكر زيد منير عبوى (2007م) أن الحاجة إلى التغيير تستدعى الإستعانة بقيادات إدارية لديها رؤية مستقبلية وخيال يمكنها من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير ، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء أوقاتهم وطاقتهم لإبتكار أساليب وطرق إبداعية تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية وتذليل الصعوبات التى تواجههم ، وتوفير المرونة اللازمة فى خططهم لمواجهة الحالات الطارئة أو المستجدات التى تطرأ أثناء عملية التغيير. (12: 82)

جدول (8)

آراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بدور خطة إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى

بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية ن = 150

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الأهمية النسبية		الوزن النسبى	كا ²
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
41	139	92.67	8	5.33	3	2.00	436	96.27	237.88	
42	133	88.67	13	8.67	4	2.67	429	94.40	207.48	
43	131	87.33	16	10.67	3	2.00	428	94.13	198.84	
44	125	83.33	18	12.00	7	4.67	418	91.47	169.96	
45	138	92.00	9	6.00	3	2.00	435	96.00	232.68	
46	131	87.33	16	10.67	3	2.00	428	94.13	198.84	
47	134	89.33	12	8.00	4	2.67	430	94.67	212.32	

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح الجدول (8) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع

عبارات المحور الخامس الخاص بدور خطة إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (41) بنسبة 92.67% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (44) بنسبة 83.33%، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (44) بنسبة 12.00% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (41) بنسبة 5.33%، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (44) بنسبة 4.67% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات أرقام (41، 43، 45، 46، 48) بنسبة 2.00%.

ومثلت العبارة رقم (41) أعلى وزن نسبي 436 وأكثر أهمية نسبية 96.27 بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة رقم (44) أقل وزن نسبي 418 وأقل أهمية نسبية 91.47 بين عبارات المحور.

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (8) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم أفراد العينة على أنه يتمثل دور خطة إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية من خلال إعداد خطة متوازنة لإنجاز أهداف إدارة التغيير وتوفير خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة التى تواجه إدارة التغيير، ومن خلال إعداد خطة لإعداد وصقل الإداريين والمدرسين وموجهى التربية الرياضية ببرامج إدارة التغيير وتوفير خطة بديلة لحث الإداريين والمدرسين وموجهى التربية الرياضية على التغيير الإيجابى والحد من مقاومة التغيير، ومن خلال مراعاة المرونة الكافية أثناء تطبيق متطلبات إدارة التغيير بإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، ومن خلال تعديل السياسات والإجراءات الإدارية لإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية بما يتناسب مع رؤية وأهداف إدارة التغيير، بالإضافة إلى تحديد البرنامج الزمنى والتوقيتات الزمنية المناسبة لتطبيق إدارة التغيير، ووضع نظام فعال للرقابة على الأداء وقياس مدى تحقق نتائج التغيير بشكل مرحلى وتوفير نظم إنذار مبكر للمخاطر المحتملة ومعوقات إحداث عملية التغيير، فضلاً عن إستحداث وحدات جديدة بالهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية لمواكبة إدارة التغيير.

ويؤكد ذلك ما أشار إليه صلاح محمد عبد الباقي (2000م) أن التغيير أمر حتمى وضرورى وأنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء ، فالحياة فى طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض عليها التغيير بإعتباره أحد مظاهر الحياة أى أنه قاعدة طبيعية وليس إستثناء ، فالعالم اليوم سريع التغيير فى كافة المجالات السياسية والعلمية والتكنولوجية والإتصالية والتشريعية والسلوكية وتتأثر به جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع المتغير فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدى إلى إحداث التغييرات الحضارية. (13: 395)

كما يذكر عبد الحميد شرف (2002م) إلى أن تنفيذ أى خطة يتطلب وضع قواعد وتعليمات وإرشادات لتوجيه تصرفات العاملين فى المجال حتى يمكن أن تتماشى أهداف الخطة الموضوعة مع أهداف المستوى الأعلى، وبذلك تكون السياسات هى تصريح عام أو فهم عام يقود ويُرشد تفكير المرؤوسين عند إتخاذ القرارات، وتوضع السياسات بواسطة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل فى المستويات الأقل. (15: 33-34)

ويرى جون كوتر John P. Kotter (1997م) أن من أكبر العقبات التى تقف فى طريق التغيير الهيكل التنظيمى فىمكن لهيكل المؤسسة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الأفراد نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصل بين تلك الوظائف ذات العقلية المستقلة تُبطئ عملية الإتصال، ولا بد من معالجة هذه المشاكل بتوطيد أو اصر التعاون بين الأقسام المختلفة وإلا فإن الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير. (8: 5)

ويؤكد أحمد ماهر (2005م) أن إدارة التغيير هى عملية مخططة ذات أهداف محددة وأنها تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية لتصبح قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه، والفحص والتقييم المستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها وتطوير أساليب المنظمة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها وزيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وزيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة فى مواجهة مشاكلهم وفى إنضباطهم الذاتى وزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وإنتاج المنظمة ومن ثم بناء مناخ إيجابى للتغيير والتطوير والإبداع. (3: 416)

الإستخلاصات:

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحثون إلى الإستخلاصات التالية:

1- المحور الأول:

رؤية إدارة التغيير:

- أن تشمل رؤية إدارة التغيير على التميز والريادة والإبداع والإبتكار وزيادة أعداد الممارسين للأنشطة الرياضية المختلفة وزيادة قدرة إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية على تحقيق ميزة تنافسية.

أهداف إدارة التغيير:

- أن تشمل أهداف إدارة التغيير على توسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ونشر الثقافة الرياضية والصحية والوعى بأهمية ممارسة الرياضة ومكافحة المنشطات والقضاء عليها بشكل منظم لإعداد جيل خالى من المنشطات، وإكتشاف المواهب الرياضية وتطوير البنية الرياضية الداعمة لرعايتهم.

2- المحور الثانى:

الموارد المادية:

- توفير منشآت رياضية وملاعب مفتوحة لتوسيع قاعدة الممارسين فى الأنشطة الرياضية المختلفة والإستعانة بالمنشآت الرياضية والملاعب المفتوحة التابعة لوزارة التربية والتعليم.

الموارد المالية:

- توفير موارد مالية لتطوير المنشآت الرياضية والملاعب وتنظيم البطولات والمنافسات الرياضية المدرسية وصرف مستحقات الإداريين والحكام وطلاب الفرق الرياضية من رواتب وبدلات ومكافآت.

الموارد البشرية:

- توفير عدد من المدرسين والموجهين يتناسب مع عدد الأنشطة الرياضية وإنتقاء الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل طبقاً لمتطلبات الوظيفة وإستقطاب الكوادر الإدارية والمدرسين والموجهين وفقاً لمتطلبات العمل والإحتياجات الفعلية دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة مع تعويض النقص بالإنتداب من وزارة التربية والتعليم.

الموارد التكنولوجية:

- توفير أجهزة تكنولوجية ونظم معلوماتية لرفع معدلات القدرات البحثية والقدرة على إدارة التغيير، والتحديث والتطوير المستمر للموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية وإستخدامها فى إعادة تنظيم العمل وتوفير الوقت والجهد، وإستخدام النظم المعلوماتية فى إختصار الأعمال الكتابية والمحاسبية الروتينية وفى توفير أحدث المعلومات والمعارف الرياضية لدعم إتخاذ القرار وسهولة إحداث عملية التغيير.

3- المحور الثالث:

خطة إدارة التغيير:

- إعداد خطة متوازنة لإنجاز أهداف إدارة التغيير وتوفير خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة التى تواجه إدارة التغيير وتوفير نظم إنذار مبكر للمخاطر المحتملة ومعوقات عملية التغيير، وإعداد خطة لإعداد وصقل الإداريين والمدرسين وموجهى التربية الرياضية ببرامج إدارة التغيير وتوفير خطة بديلة لحثهم على التغيير الإيجابى.

التوصيات:

فى ضوء إستخلاصات البحث يوصى الباحثون بما يلى:

- 1- تطبيق رؤية وأهداف إدارة التغيير فى إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.
- 2- إقامة دورات تدريبية للكوادر الإدارية بإدارة النشاط الرياضى لإعدادهم وصقلهم بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التغيير فى تطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.
- 3- الإهتمام بتحفيز وتشجيع المتميزين مالياً ومعنوياً وإشباع حاجاتهم الشخصية والإجتماعية وتحقيق العدالة والمساواة بينهم.
- 4- توفير الموارد المادية والمالية والبشرية والموارد التكنولوجية والنظم المعلوماتية اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التغيير وتطوير إدارة النشاط الرياضى بإدارة كفالشيخ التعليمية الأزهرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد سيد مصطفى (2005م) : إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
2. أحمد عيسى أحمد الهبيل : "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (2008م)
3. أحمد ماهر (2005م) : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. أشرف عبد التواب سعداوى : " التطوير التنظيمي لتحسين الأداء في ضوء مجالات إدارة التغيير بمديريات الشباب والرياضة في مصر "، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان. (2018م)
5. شامر حماد رجة، سجاد عبد الواحد عبد الخالق (2019م) : " واقع إدارة التغيير لتحسين عمل إدارة الأندية الرياضية في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية "، بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية، المجلد (4)، العدد (18)، بغداد، العراق.
6. ثروت محمد أبو السبح : " القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في الأندية الرياضية الكبرى "، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط. (2019م)
7. جمال محمد على (2008م) : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
8. جون كوتر (1997م) : التغيير الإداري ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، السنة الخامسة ، العدد الأول ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، يناير ، 1997م .
9. حسام رضوان كامل رضوان : " إقتصاديات الإتحادات الرياضية الأولمبية المصرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان. (2000م)
10. حسين حبيب رجب (2018م) : " متطلبات إدارة التغيير بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
11. ريم نزيه عبد الفتاح عواجه : "آلية التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري ببعض الأندية الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا. (2020م)
12. زيد منير عبوى (2007م) : إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

13. صلاح محمد عبد الباقي : السلوك الانساني فى المنظمات، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية. (2000م)
14. عبد البارى الدرة (1996م) : التغيير فى المنظمات السلوك التنظيمى - بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
15. عبد الحميد شرف عبد الحميد : البرامج فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، ط2، القاهرة. (2002م)
16. عبد الرحمن عبد الرحمن النقيب : أولوية الإصلاح التربوى، دار النشر للجامعات، القاهرة. (1997م)
17. عبد المنعم الدسوقي حسن : " دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد النموذجية فى ضوء أهدافها "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
18. عزت عبد البارى حموده ، وفاء عبد الكريم عبدالكريم (2007م) : مركز الشباب - التنظيم والإدارة ، مؤسسة سيد عويس للدراسات والبحوث الإجتماعية ، القاهرة .
19. علم الدين الخطيب محمد : " مدى وعى المعلمين بدور الأنشطة العلمية فى تحصيل تلاميذ المرحلة الأساسية الوسطى فى منطقة الخليل "، بحث منشور، مجلة كلية التربية، المجلد (19)، العدد (1)، كلية التربية، جامعة أسيوط.
20. عمرو مصطفى الشتيحي، أسماء عبد الحكيم فتوح (2019م) : " دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية "، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد (28)، الجزء الثالث، مارس 2019م، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
21. محمد صالح المنيف (٢٠٠٦م) : النشاط المُعلمى المنهجى واللامنهجى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. محمد يوسف العطييات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (2006م)
23. مرفت على خفاجة، مصطفى السايح (٢٠٠٨م) : المدخل إلى طرائق تدريس التربية الرياضية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
24. منى مؤتمن عماد الدين : " تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية فى إعداد مدير المدرسة فى الأردن لقيادة التغيير "، رسالة دكتوراة غير منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن. (2003م)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

25. **Didfenbach, Thomas** : "The managerialistie ideology organizational change management ", Journal of (2007)

- Organizational Change Management, Vol. 20, No.1.
26. **Singh, Amarjit. Shoura, Max (2006)** : " A life cycle evaluation of change in engineering organization: A Case Study ", Department Of Civil And Environmental Engineering University Of Hawaii At Manoa International, Journal Of Project Management, Vol. 19, No. 3.
27. **Teng Chu, Chiu (2003)** : " The study of organizational change management for semiconductor company in Taiwan: Study case ", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 2.

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية من خلال التعرف على رؤية وأهداف إدارة التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية، سعياً وراء تقديم نموذج إدارة التغيير المقترح لتطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، وقد قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من مدرسى التربية الرياضية ومدراء المدارس بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وموجهى التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية وبلغ عددهم (145) فرد بنسبة 31.80% تقريباً من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده (629) فرد، وتم تقسيمهم إلى عدد (20) فرد لإيجاد المعاملات العلمية "صدق وثبات" لإستمارة الإستبيان، وعدد (15) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية، وعدد (150) فرد لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان، وإستخدم الباحث في جمع البيانات المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحث، وأسفرت أهم النتائج عن التعرف على رؤية وأهداف إدارة التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية كما أسفرت النتائج عن تقديم نموذج إدارة التغيير المقترح لتطوير إدارة النشاط الرياضي بإدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير. إدارة كفرالشيخ التعليمية الأزهرية