

نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية

أ.م.د/ أحمد رشاد محمد عثمان

أستاذ مساعد الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها.

ملخص البحث:

هدف البحث التعرف على نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث ولتحقيق أهدافه، واختار الباحث عينة عمدية طبقية بلغ عددها (٤٢) فرد من مجتمع البحث، وتكونت العينة الاستطلاعية من (٥) أفراد من خارج عينة البحث الأساسية، من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يستنتج أن نماذج إدارة التغيير التي يمكن استخدامها بالمؤسسات الرياضية المصرية في التغيير التنظيمي كانت (نموذج كوتر - نموذج كوبلر روس للتغيير - نموذج دورة ديمنج (PCDA) - نموذج لوين لإدارة التغيير - نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير - نموذج بريدجز للتغيير - نموذج ساتير للتغيير - نموذج نظرية الدفع - نموذج ماكنزي - نموذج أدكار لإدارة التغيير)، والتي يمكن استخدامها أو دمج أكثر من نموذج داخل المؤسسة الرياضية المصرية لإحداث عملية التغيير والتغلب على معوقات التغيير، وأن تطبيقات إدارة التغيير داخل المؤسسة الرياضية المصرية تتمثل في اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية واستخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية وتنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين واهتمام المؤسسة الرياضية المصرية بمهارات مدير المؤسسة في العمل الإداري وتنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث باستخدام نماذج إدارة التغيير الأكثر مناسبة وفاعلية لتحقيق التغيير للمؤسسات الرياضية المصرية، والدمج بين أكثر من نموذج من نماذج إدارة التغيير للتخلص من الجمود ومقاومة التغيير من العاملين بالمؤسسات الرياضية المصرية.

الكلمات المفتاحية: نماذج التصميم - ديناميكيات إدارة التغيير.

المقدمة ومشكلة البحث:

ككل، وتطبيق أساليب جديدة في العمل وذلك في مجالات السلوكيات، والقيم، والاستراتيجيات، والتقنيات وبدعم ومشاركة كافة المشتركين والمستفيدين من العملية الإدارية. (١١ : ٧٨٨)

وان اتباع طريقة مجربة لإدخال التغيير وتأسيسه يزيد من فرص النجاح، حيث تتواجد الكثير من النماذج المعمول بها، ويكمن التحدي في العثور على النموذج الأنسب الموقف، وتناسب بعض النماذج بشكل أفضل مع التغييرات واسعة النطاق على مستوى المنظمة، مثل نقل إدارة العملاء من برامج متفرقة إلى نظام مركزي، وتكون التغييرات الصغيرة مثل تغيير تنسيق التقارير المرحلية الشهرية التي يرسلها قسم التسويق للعميل أكثر ملاءمة لنموذج أقل تعقيداً، وقد يكون من المفيد الجمع بين أكثر من طريقة في نفس الوقت. (١٨ : ٤٨)

– مفهوم التغيير وإدارته:

أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية التغيير ودوره الإيجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، فقد عرف التغيير لغةً وكما جاء في لسان العرب لابن منظور: "تغير الشيء عن حالة أي تحول، وغيره، حوله وبدله كأنه جعله غير مكانه". (١)

أما في قواميس اللغة الإنجليزية (Modern Oxford Dictionary, 1993) فإن كلمة تغيير (Changing) تعني:

– اختلاف طريقة الصنع.

– استبدال شيء بأخر.

حولت العولمة العالم إلى قرية صغيرة يوجد فيها تدفق كبير في المنافسات بين المؤسسات، ويكون الأداء الأكثر فاعلية وإفادة لأي مؤسسة هو إنشاء طرق مبتكرة في إدارة التغيير التنظيمي والابتكار بها بحيث تمكن القائد كشخص مسؤول من إدارة عملية التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية ونجاحاً، لمواجهة التطورات التكنولوجية السريعة والتوقعات العالية للعملاء وحالات السوق المتغيرة باستمرار، التي بدورها أجبرت المؤسسات على إعادة تقييم عملها بشكل مستمر وفهم التغييرات في نماذج أعمالها واعتمادها وتنفيذها استجابة للاتجاهات المتغيرة.

وتعد إدارة التغيير واحدة من أكثر تقنيات إدارة الأعمال رواجاً، وتعتبر أصعب جزء في العمل الإداري، الأمر الذي يتطلب مهارة كبيرة، وأهمية بشكل خاص في سياق الأعمال الحديثة، وعندما يتم اعتبار التغييرات العميقة والمستمرة تقريباً من حيث المبدأ عاملاً مهماً للغاية لكي تتكيف المؤسسة مع المتطلبات المتغيرة للمنافسات العالمية، وغالباً ما يكون التنفيذ الفعال للتغيير مطلوباً لكل من الأداء الناجح وبقاء الإدارة عبر مجموعة من النماذج المعاصرة. ((32 : 17

وقد صُممت نماذج إدارة التغيير لتعمل كبوصلة توجيه في التحولات الصعبة التي تلم بالأعمال، وترشد القيادة والفريق معاً إلى سبيل تقبل التغيير والتكيف معه، و مواكبة حتمية التغيير التي لا مفرّ منها للأعمال النامية، وليس هناك حاجة لانتهاج أسلوب "عدم جدوى المقاومة" في سبيل إقناع الموظفين بالمشاركة في التغيير. (١٦ : ٢٤)

وتتم عملية قيادة التغيير بتطبيق مبادرات جديدة لتحقيق التميز المؤسسي في الأداء، كما يتم فيها إجراء تعديلات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة

- تعديل في طريقة التغيير.

- التغيير الكامل في الحياة. (176 : 22)

واختلفت مفاهيم التغيير باختلاف وجهات نظر الباحثين فعرفه (Luscher et al., 2008) بأنه: "انتقال موجه وهاذاف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل". (١٦ : ٤٩٢)

كما عرفه ستيفين وتيموثي (Stephen P. & Timothy A., 2011) بأنه: "التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتحمل الإدارة مسؤلية التغيير". (١٩ : ١٥٥)

و عرفته (مروة جعفر، ٢٠١٦) بأنه: "الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية". (٨ : ٢٣)

وقد يكون التغيير أمراً غير مرحب به، لذا من المهم أن تتوجه الإدارة إلى التقليل من ردود الفعل السلبية، كما أن اختيار نموذج إدارة التغيير الملانم يلعب دوراً فاعلاً نحو التطبيق الأمثل، ويجعل رحلة التغيير أسهل وأقل إبلاماً، وعندما يفكر المدبرون والقادة في الطريقة التي سوف يستخدمونها لإدارة التغيير، فإن لديهم لائحة طويلة من الخيارات المتاحة، ويمكن استخدام عديد من هذه النماذج معاً، ولا ينبغي الافتراض بأنها تتعارض مع بعضها بعضاً، فمثلاً يمكن استخدام نموذج كوتر لتصميم عملية تغيير شاملة طويلة الأمد، ويمكن في الوقت نفسه استخدام اجتماعات الفضاء المفتوح أو التحري التقييمي في

مراحل معينة من عملية كوتر للتغيير كأن تُستخدم عند تشكيل مجموعة إرشادية أو صياغة رؤية للتغيير، من خلال الأساليب التي يمكن استخدامها والدمج بينها بطرق متنوعة لتصميم عمليات تغيير تلائم احتياجات المؤسسة في ظروف معينة. (٢٦ : ١١)

- نماذج إدارة التغيير:

ومن نماذج إدارة التغيير يمكن عرض الأكثر استخداماً منها: (١٦ : ٤٩)

● نموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change Management Model

● نموذج ماكنزي McKinsey-S Model

● نظرية الدفع Nudge Theory

● نموذج أدكار لإدارة التغيير The ADKAR Change Management Model

● منحى كوبلر-روس للتغيير Kübler-Ross Change Curve

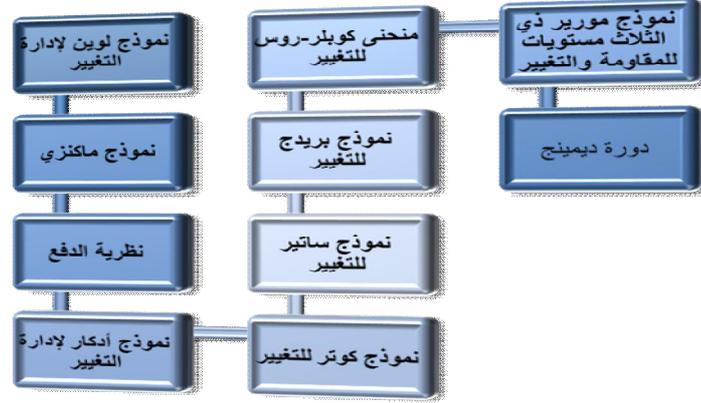
● نموذج بريدج للتغيير Bridges' Transition Model

● نموذج ساتير للتغيير Satir Change Model

● نموذج كوتر للتغيير Kotter's Model

● نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model

● دورة ديمنج Deming Cycle PDCA



شكل (١) نماذج إدارة التغيير من اعداد الباحث

وتتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات وأنظمة المعلومات الحديثة التي تؤدي دوراً فعالاً في عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما وأن العمليات الإدارية المعقدة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل وتتعرض المؤسسات لتطورات مستمرة، كما نجد أن دور الإدارة العليا فيها أصبح أكثر تعقيداً، وقد تكون تغييرات جذرية وغالباً ما تعود أسباب هذه التغييرات إلى المطالبة بالتطوير المستمر، والمطالبة أيضاً بزيادة في الكفاءة والفاعلية الإدارية. (86 : 9

وتتطلب عملية التغيير التنظيمي قيادة فعالة للغاية وذات كفاءة عالية قادرة على إدراك الشكل المرغوب فيه للمؤسسة ومعالجة مسألة التغيير التنظيمي بالطريقة الأنسب، والقيادة التي تتمتع بكفاءات "الرؤية" و"النهج المبتكر" يمكن أن تكون أكثر فاعلية في إنهاء الظواهر المعقدة من التغيير التنظيمي بنجاح، ويؤدي التغيير التنظيمي الناجح إلى الابتكار للمؤسسة، وهو مفتاح النجاح والاستدامة على المدى الطويل، نظرًا لأن القيادة لها دور مركزي في تطوير المنظمة وصلتها. (١٩ : ٧٤)

وسواءً كانت هذه التغييرات تنطبق على الموظفين الجدد الذين يتعلمون عمليات الشركة، أو

ويشير ريتشارد (Richard, 2001) أن مجالات إدارة التغيير، هي:

- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.
- الموارد البشرية: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة.
- الاختيار والتعيين: تخفيض حجمها، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
- طرق وإجراءات العمل: إدخال طرق جديدة لتحقيق السرعة في الأداء.
- السياسات: إلغاء سياسات قائمة، وإدخال أخرى جديدة، وتعديل سياسات معمول بها.
- الأنشطة والأعمال: استحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.
- الموارد المادية: رفع المستوى التكنولوجي المستخدم. (94 : 18)

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الرياضية عديد من المتغيرات البيئية المعقدة مثل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية

(٢٠١٨م)، ودراسة محمد عبد المنعم إبراهيم Julie Legg (٢٠١٧م)، ودراسة جولي ليج وآخرون (٢٠١٦م) et. al. ودراسة ماتشي تيتشكا وآخرون Maciej Teczke et. al. (٢٠١٧م)، ودراسة أندرو كروكشانك وديف كولينز & Andrew Cruickshank (٢٠١٢م) Dave Collins.

لذا تكمن مشكلة البحث في أهمية تطبيق نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من كون إدارة التغيير تتيح للمؤسسة الرياضية المصرية مواكبة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال استخدام نموذج أو أكثر من نماذج إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية.

هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية.

سؤال البحث :

– ما نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية؟

مصطلحات البحث:

● التغيير: Change

عرفه (بهاء الدين المنجي، ٢٠١٠) بأنه: "تحركا ديناميكيا، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعث وإحباطا للبعث الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها". (٢ : ٢٢)

تغييرات على مستوى الشركة تتضمن أدوات داخلية، أو تغييرات خاصة بقسم معين، أو بين هذا وذاك، فإن أطر إدارة التغيير مصممة لجعل التغييرات أسهل في التنفيذ، والأهم من ذلك: ترسيخ ثقافة التغيير كمنهج جديد. (٢٣ : ١٤٦)

و يرى الباحث من خلال اهتمامه بالمؤسسات الرياضية المصرية حيث إنها كباقي مؤسسات الدولة فرض عليها واقع التغير السريع في كافة مناحي الحياة أن تمتثل للتغيير في اطار ما يتطلبه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ، ويستوجب أن تؤدي أداءً أكثر فاعليةً من خلال إنشاء طرق مبتكرة في إدارة التغيير التنظيمي والابتكار وبحيث تمكن قائد المؤسسة من إدارة عملية التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية ونجاحاً، لمواجهة التطورات التكنولوجية السريعة باستمرار، و إعادة تقييم أداء المؤسسة بشكل مستمر من خلال تبني نموذج التغيير المناسب والذي يزيد من فرص النجاح المؤسسي بما يتناسب و تحقيق الأهداف.

هنا وقد لاحظ الباحث قصور الأندية الرياضية المصرية والاتحادات في تبني أي من نماذج إدارة التغيير التي يمكن أن تحقق أداءً أكثر نجاحا وفعالية تتناسب وتحديات التغيير التكنولوجي السريع ، وما لنماذج إدارة التغيير من أهمية في مواجهة التحديات، والوجه نحو التطبيق الأمثل للتغيير.

ويعضد ذلك ما اشارت اليه الدراسات السابقة من أهمية لإدارة التغيير في المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي في الأداء من خلال استخدام نماذج إدارة التغيير المناسبة لحالة المؤسسة والمواكبة لتغير البيئة الداخلية والخارجية، ومن تلك الدراسات دراسة حسام الدين السيد وأحمد بن سعيد (٢٠٢٢م)، ودراسة فهد مشيب المطيري (٢٠٢٠م)، ودراسة سيد هارون جمعة (٢٠١٩م)، ودراسة حاكم محسن الربيعي وآخرون

المنهج الوصفي كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان تكون من سبعة مراحل هي: الإيمان العميق بضرورة التغيير، وتشكيل فريق إدارة التغيير، ونشر ثقافة التغيير ووضع خطة للتغيير، وتنفيذ التغيير وتقويم التغيير والاحتفال بالنجاحات، والمتابعة والتغذية الراجعة المستمرة.

٢- دراسة فهد مشيب المطيري (٢٠٢٠م) (٦): بعنوان مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، واستخدمت المنهج الوصفي، بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٦) معلماً بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع التعرف على درجة متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي في ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية الست بالكويت جاءت صغيرة.

٣- دراسة سيد هارون جمعة (٢٠١٩م) (٥): بعنوان استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، هدف البحث دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق علي جامعتي القاهرة وحلوان، وتوصل البحث إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي،

● ديناميكية إدارة التغيير Dynamics of change management:

يعرفها Ivancevich ١٩٩٧م على أنها: "مجموعة الوسائل والأساليب والتقنيات التي تستخدمها المنظمة بشكل فعال لإدارة التغيير في مجال فرق العمل، والموارد البشرية والمنظمة. ان قوى التغيير الرئيسية تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها". (٢٧:٤٨٥)

● نماذج إدارة التغيير Change Models Management :

تُعرف بأنها: "مفاهيم ونظريات ومنهجيات توفر نهجاً متعمقاً للتغيير التنظيمي، وتهدف لتوفير دليل يُهتدى به في إجراء التغييرات، والسير عبر عملية التحول، والتأكد من قبول التغييرات ووضعها موضع التنفيذ". (٢٥ : ٥١)

● إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية Change Management in sports institutions:

تعرف بأنها: "الأساليب والممارسات التي تهدف إلى التغيير التنظيمي المستهدف إجراؤه بالمؤسسة الرياضية المصرية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية". (تعريف إجرائي)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

١- دراسة حسام الدين السيد وأحمد بن سعيد (٢٠٢٢م) (٤): بعنوان نموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، هدفت الدراسة إلى وضع نموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبعت الدراسة

تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمع
بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ١٤٧
مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة
المجمعة بمنطقة الرياض، وتوصل البحث إلى
عدة نتائج أهمها ثبوت صحة فروض البحث
والذي اثبت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين
برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي
تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام
وأبضا لها دور فعال في عملية إعادة هندسة
الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة
على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج
الهامة أيضا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة
التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات
الجديدة والمتطورة.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

٦- دراسة جولي ليج وآخرون Julie Legg et. al. (٢٠١٦م) (١٥): دراسة التغيير التنظيمي في
رياضة الشباب، وكان الهدف من الدراسة فحص
عملية التغيير على مستوى رياضة الشباب من
خلال تحديد الدافع للتغيير، والاستجابات للتغيير
من قبل أصحاب المصلحة، وتستند هذه الدراسة
إلى نموذج تغيير تكاملي قائم على إعادة تصميم
هيكل طويل الأجل بتكليف من اتحاد كرة القدم،
تكونت العينة من مديري أندية كرة القدم
المحلية، وكذلك اتحاد أونتااريو لكرة القدم والبالغ
عددهم (٢٠) مدير، وأظهرت النتائج التغيير
والجهود الفردية التي بذلها أعضاء مجلس
الإدارة والمدربون وأولياء الأمور على أنها
تساعد في معالجة المشكلات الإدارية التي تمثلت
في عدم التعاون مع أصحاب المصلحة، سوء

بمعني أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات
إدارة التغيير، كلما أدي إلي تحسين مستوى
الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

٤- دراسة حاكم محسن الربيعي وآخرون (٢٠١٨م)
(٣): بعنوان إدارة التغيير في الجامعات التحديات
والمقومات، هدف البحث إلقاء الضوء على فهم
عملية التغيير وتأثيرها في فاعلية الجامعات، من
خلال اطار فلسفي نقدي، بقصد تعزيز الفهم
الواضح لهذا الموضوع لتحقيق إجابة على
تساؤلات مشكل البحث، وتزويد مؤسسات
التعليم العالي بأساليب جديدة ومعاصرة
وتصورات وأفكار تساهم في تطوي الجامعات من
خلال اتباع أساليب ونماذج قادرة على مواكبة
التغيرات المستمرة في عالم اليوم وهذا يحتاج
الى تطوير قدراتها على تحليل بيئي داخلي
وخارجي، وتوصلت النتائج إلى أن حدوث عملية
التغيير تعتمد على مصدرين خارج المنظمة
وداخلها ، يعبر عن ذلك بشكلين فأما أن يكون
التغيير حتمياً وإما أن يكون اختيارياً الأمر الذي
ابتدع أساليب وأدوات تغيير استراتيجية بهدف
تلافي انعدام الاستمرار للمنظمة أو اضمحلالها ،
وتعد (TI) إحدى أدوات التغيير الاستراتيجي
الحديثة التي تتعامل مع تحديات التغيير والتطوير
المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية.

٥- دراسة محمد عبد المنعم إبراهيم (٢٠١٧م)
(٧): بعنوان دور إدارة التغيير في التطوير
التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية
السعودية، هدف البحث تعرف دور وأهمية إدارة
التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك
لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير
التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد، تم

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن لإدارة التغيير متعددة النماذج بالمؤسسات ومنها المؤسسات الرياضية المصرية تأثير على أداء الفرق الرياضية المصرية ونتائجها في ضوء المنافسة لتحسين العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية المصرية.

منهج البحث:

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

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الرياضية المصرية (الأندية والاتحادات الرياضية) بمحافظة القليوبية وهم:

١. مديري الأندية الرياضية والاتحادات.

٢. الإداريين بالأندية والاتحادات الرياضية.

عينة البحث:

اختار الباحث عينة عمدية طبقية بلغ عددها (٤٢) فرد من مجتمع البحث والذي بلغ عدد أفراد عدد (٨٦) فرد كآلاتي:

١. مديري الأندية الرياضية والاتحادات وعددهم (١٤).

٢. الإداريين بالأندية والاتحادات الرياضية (٢٨).

٣. وتكونت العينة الاستطلاعية من (٥) أفراد من خارج عينة البحث الأساسية.

أدوات جمع البيانات:

صدق المحتوى (صدق المحكمين):

صدق المحتوى للمحاور:

الاتصال، سوء فهم التغيير ، كما أثرت القدرة التنظيمية المقيدة سلباً على عملية التغيير.

٧- دراسة ماتشي تيتشكا وآخرون Maciej

Teczke et. al. (٢٠١٧م) (١٧): بعنوان

مناهج ونماذج إدارة التغيير، هدفت الدراسة إلى

إجراء المراجعة الأدبية للتعرف على مناهج

ونماذج إدارة التغيير، يصف المقال الاختلافات

الرئيسية بين (نموذج ADKAR و EASIER

ونموذج Lewin للتغيير و Nadkar ١٢)، أدى

التحليل إلى أنه من المستحيل اختيار أفضل نهج

لإدارة التغيير، كل نهج لتغيير الإدارة يرسم

الانتباه إلى جوانب مختلفة من هذه القضية ولكن

في نفس الوقت لا يستبعد ولكن يكمل كل منهما

الآخر، وتركز نماذج إدارة التغيير على تنظيم

العملية الإدارية.

٨- دراسة أندرو كروكشانك وديف كولينز

Andrew Cruickshank & Dave Collins

(٢٠١٢م) (١٠): بعنوان إدارة التغيير وتأثيرها

على أداء الفرق الرياضية، هدفت الدراسة تعرف

تأثير إدارة التغيير على أداء الفرق الرياضية من

خلال نماذج (Diefenbach and Klarner)،

2008، Bamford and Daniel، 2005،

Ruvolo and Bullis، 2003) وأظهرت

النتائج أن استخدام نماذج إدارة التغيير في

التطبيق للرياضة، تسهم في تحديد خصائص

المجال الفريدة والديناميكية والمنتازع عليها،

وتوجيه علامات التغيير الناجح التي قد تعمل

على توفير حساب نظري سليم وشامل لتحسين

البحث والممارسة لأولئك الذين يعملون في هذا

المجال.

تم عرض المحاور المقترحة (مرفق ١) على عدد
(٥) محكمين (مرفق ٤) وذلك لحساب صدق المحكمين

جدول (1)

النسب المئوية لموافقة المحكمين على المحاور المقترحة

ن-٥

م	المؤشرات الرئيسية (المحاور/ الأبعاد)	التكرار	النسبة المئوية	إعادة صياغة
1	نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية	5	100%	-
2	إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية	5	100%	-

يشير جدول (1) إلى النسب المئوية لموافقة
المحكمين على المحاور المقترحة، حيث جاءت الموافقة
عليها بنسبة (100%).
صدق المحتوى للعبارات:

قام الباحث بعرض العبارات المقترحة (مرفق ٢)
على الخبراء وذلك لحساب صدق المحكمين للمؤشرات
الفرعية (العبارات)، وهذا ما يوضحه جدول (٢):

جدول (٢)

النسب المئوية لموافقة المحكمين على العبارات المقترحة

ن-٥

م	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	م	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	م	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
1	5	0	100%	11	5	0	100%	1	5	0	100%
2	5	0	100%	12	5	0	100%	2	5	0	100%
3	5	0	100%	13	5	0	100%	3	5	0	100%
4	4	1	80%	14	5	0	100%	4	4	1	20%
5	1	4	20%	15	5	0	100%	5	1	4	80%
6	4	1	80%	16	4	1	80%	6	4	1	80%
7	5	0	100%	17	5	0	100%	7	5	0	100%
8	5	0	100%	18	5	0	100%	8	5	0	100%
9	5	0	100%	19	1	4	20%	9	5	0	100%
10	1	4	20%	20	5	0	100%	10	1	4	20%

التي ارتضاها الباحث وبالتالي تم حذف بعض العبارات
(٥ - ١٠ - ١٩ - ٢٤).

يشير جدول (٢) إلى النسب المئوية لموافقة
المحكمين على العبارات المقترحة حيث تراوحت ما بين
(100% - 20%) وبعضها أقل من (70 % النسبة)

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لعبارات المحور الأول " نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية المصرية "

ن = ٥

م	العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات
1	نموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change Management Model.	0.465	0.532
2	نموذج ماكنزي McKinsey-S Model.	0.248	0.151
3	نظرية الدفع Nudge Theory.	0.348	0.258
4	نموذج أفكار إدارة التغيير The ADKAR Change Management Model.	0.741	0.451
5	منحنى كوبلر روس للتغيير Kübler-Ross Change Curve.	0.826	0.354
6	نموذج بريدجز للتغيير Bridges' Transition Model.	0.639	0.214
7	نموذج ساتير للتغيير Satir Change Model.	0.821	0.462
8	نظرية كوتر Kotter's theory.	0.642	0.384
9	نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model.	0.552	0.235
10	دورة ديمينج (PDCA) Deming Cycle.	0.781	0.466

بين (0.248 - 0.826) وتراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.151 - 0.532) مما يدل على صدق وثبات عبارات المحور.

يتضح من جدول (٣) قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الأول (نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية) ذات دلالة إحصائية تراوحت ما

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لعبارات المحور الثاني " إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية المصرية "

ن = ٥

م	العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات
1	اهتمام المؤسسة الرياضية بمهارات مدير المؤسسة في العمل الإداري.	0.721	0.258
2	اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية.	0.568	0.469
3	وضع خطة لتدريب الإداريين والمديرين بالمؤسسة الرياضية.	0.423	0.281
4	تخزين خبرات الأفراد ومعافهم في قواعد البيانات.	0.721	0.354
5	مكافئة الأفراد في ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة.	0.642	0.396
6	تبادل المعلومات بين الأفراد لإيجاد معارف جديدة يتم نقلها داخل المؤسسة الرياضية.	0.311	0.455
7	استخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية.	0.764	0.156
8	تنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير.	0.324	0.265

م	العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات
9	النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساس لنجاح إدارة التغيير.	0.526	0.321
10	تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات العاملين من خلال التدريب.	0.785	0.184
11	تنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين.	0.249	0.215
12	يراعى تحديد احتياجات العاملين التدريبية.	0.654	0.456
13	تقييم البرامج التدريبية للعاملين لتطوير العمل الإداري.	0.541	0.542
14	تطوير مواكبة التطوير التكنولوجي أثناء عملية التغيير.	0.354	0.354
15	تفويض الإدارة العليا عملية اتخاذ القرار للمستويات الأدنى.	0.874	0.354
16	تشخيص المشاكل وطرح البدائل للمستويات الأدنى.	0.521	0.224
17	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للمستوى الأدنى.	0.741	0.271
18	يوجد توصيف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات.	0.621	0.351
19	يتم اسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسؤول عن التنفيذ.	0.725	0.410
20	نمط القيادة يشجع على العمل بروح الفريق.	0.318	0.200
21	نمط القيادة يساعد العاملين على مواجهة التحديات.	0.564	0.268
22	التغلب على مقاومة التغيير من خلال نشر ثقافة التغيير.	0.658	0.263
23	تخفيف القيود المركزية لتحقيق مرونة المنظمة وقدرتها على التحديث.	0.556	0.448
24	البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين بالمؤسسة الرياضية.	0.218	0.222
25	توفر الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير.	0.671	0.298
26	تبادل المعلومات الدقيقة بين الوحدات عن طرق وسائل الاتصال.	0.814	0.354

وعدددهم (٢٨) حيث بلغ حجم العينة الكلي (٤٢) فرد.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS،
واستخدم المعالجات التالية:

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

يتضح من جدول (٤) قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني (إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية) ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (0.218 - ٠.٨٧٤) وتراوحت قيم معامل الثبات ما بين (٠.١٥٦ - ٠.٥٤٢) مما يدل على صدق وثبات عبارات المحور.

التطبيق الميداني:

١. قام الباحث بالتطبيق الميداني في الفترة من ٢٠٢٢/٢/١٥م حتى ٢٠٢٢/٢/٢٢م، حيث تم عرض الاستبيان مرفق (٣) على عينة البحث من مديري الأندية الرياضية والاتحادات وعدددهم (١٤) الإداريين بالأندية والاتحادات الرياضية

عرض النتائج ومناقشتها: - ما نماذج التصميم لاستكشاف ديناميكيات إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية المصرية؟ وللإجابة عن سؤال البحث والذي نص على:

جدول (٥)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول " نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية المصرية "

ن = ٤٢

م	العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
1	نموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change Management Model.	282	86.2%	4
2	نموذج ماكنزي McKinsey-S Model.	243	74.3%	9
3	نظرية الدفع Nudge Theory.	255	75.2%	8
4	نموذج أدكار لإدارة التغيير The ADKAR Change Management Model.	240	72.8%	10
5	منحنى كوبلر روس للتغيير Kübler-Ross Change Curve.	289	90.1%	2
6	نموذج بريدجز للتغيير Bridges' Transition Model.	268	80.5%	6
7	نموذج ساتير للتغيير Satir Change Model.	265	76.3%	7
8	نظرية كوتر Kotter's theory.	293	91.4%	1
9	نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model.	273	85.9%	5
10	دورة ديمنج (PDCA) Deming Cycle.	286	88.6%	3

(٨٦.٢%)، وفي المرتبة الخامسة نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير بوزن نسبي (٨٥.٩%)، وفي المرتبة السادسة نموذج بريدجز للتغيير بوزن نسبي (٨٠.٥%)، وفي المرتبة السابعة نموذج ساتير للتغيير بوزن نسبي (٧٦.٣%)، وفي المرتبة الثامنة نموذج نظرية الدفع بوزن نسبي (٧٥.٢%)، وفي المرتبة التاسعة نموذج ماكنزي بوزن نسبي (٧٤.٣%)، وفي المرتبة الأخيرة نموذج أدكار لإدارة التغيير بوزن نسبي (٧٢.٨%).

يتضح من جدول (٥) تراوح الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث من الإداريين ومديري الأندية والاتحادات للمحور الأول في استخدام نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية المصرية ما بين (٩١.٤% - ٧٢.٨%)، حيث جاء نموذج كوتر في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩١.٤%)، يليه نموذج كوبلر روس للتغيير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٠.١%)، وفي المرتبة الثالثة نموذج دورة ديمنج (PCDA) بوزن نسبي (٨٨.٦%)، وفي المرتبة الرابعة نموذج لوين لإدارة التغيير بوزن نسبي

جدول (٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني "إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية المصرية "

ن = ٤٢

م	العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب
1	اهتمام المؤسسة الرياضية بمهارات مدير المؤسسة في العمل الإداري.	335	89.8%	4
2	اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية.	349	93.7%	1
3	وضع خطة لتدريب الإداريين والمديرين بالمؤسسة الرياضية.	324	85.7%	7
4	تخزين خبرات الأفراد ومعافهم في قواعد البيانات.	315	83.7%	10
5	مكافئة الأفراد في ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة.	308	83.1%	12
6	تبادل المعلومات بين الأفراد لإيجاد معارف جديدة يتم نقلها داخل المؤسسة الرياضية.	303	82.5%	14
7	استخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية.	344	92.4%	2
8	تنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير.	332	87.4%	5
9	النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساس لنجاح إدارة التغيير.	298	82.1%	15
10	تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات العاملين من خلال التدريب.	328	86.2%	6
11	تنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين.	339	91.6%	3
12	يراعى تحديد احتياجات العاملين التدريبية.	310	83.5%	11
13	تقييم البرامج التدريبية للعاملين لتطوير العمل الإداري.	287	81.8%	16
14	تطوير مواكبة التطوير التكنولوجي أثناء عملية التغيير.	304	82.8%	13
15	تفويض الإدارة العليا عملية اتخاذ القرار للمستويات الأدنى.	320	84.0%	8
16	تشخيص المشاكل وطرح البدائل للمستويات الأدنى.	276	80.5%	19
17	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للمستوى الأدنى.	273	80.1%	21
18	يوجد توصيف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات.	260	78.5%	23
19	يتم اسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسؤول عن التنفيذ.	280	80.7%	18
20	نمط القيادة يشجع على العمل بروح الفريق.	248	77.3%	25
21	نمط القيادة يساعد العاملين على مواجهة التحديات.	267	78.9%	22
22	التغلب على مقاومة التغيير من خلال نشر ثقافة التغيير.	252	78.3%	24
23	تخفيف القيود المركزية لتحقيق مرونة المنظمة وقدرتها على التحديث.	239	75.4%	26
24	البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين بالمؤسسة الرياضية.	277	80.4%	20
25	توفر الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير.	282	81.1%	17
26	تبادل المعلومات الدقيقة بين الوحدات عن طرق وسائل الاتصال.	318	83.9%	9

نسبي (٨١.٨%)، والعبارة رقم (٢٥) في المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي (٨١.١%)، والعبارة رقم (١٩) في المرتبة الثامنة عشر بوزن نسبي (٨٠.٧%)، والعبارة رقم (١٦) في المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي (٨٠.٥%)، والعبارة رقم (٢٤) في المرتبة العشرون بوزن نسبي (٨٠.٤%)، والعبارة رقم (١٧) في المرتبة الحادية والعشرون بوزن نسبي (٨٠.١%)، والعبارة رقم (٢١) في المرتبة الثانية والعشرون بوزن نسبي (٧٨.٩%)، والعبارة رقم (١٨) في المرتبة الثالثة والعشرون بوزن نسبي (٧٨.٥%)، والعبارة رقم (٢٢) في المرتبة الرابعة والعشرون بوزن نسبي (٧٨.٣%)، والعبارة رقم (٢٠) في المرتبة الخامسة والعشرون بوزن نسبي (٧٧.٣%)، والعبارة رقم (٢٣) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٥.٤%).

ويرى الباحث أن نماذج إدارة التغيير التي يمكن استخدامها بالمؤسسات الرياضية المصرية في التغيير التنظيمي كانت (نموذج كوتر - نموذج كوبلر روس للتغيير - نموذج دورة ديمنج (PCDA) - نموذج لوين لإدارة التغيير - نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير - نموذج بريدجز للتغيير - نموذج ساتير للتغيير - نموذج نظرية الدفع - نموذج ماكنزي - نموذج أفكار لإدارة التغيير)، والتي يمكن استخدامها إحداهما أو دمج أكثر من نموذج داخل المؤسسة الرياضية المصرية لإحداث عملية التغيير والتغلب على معوقات التغيير.

كما يرى الباحث أن تطبيقات إدارة التغيير داخل المؤسسة الرياضية المصرية تتمثل في اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية واستخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية وتنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين واهتمام المؤسسة الرياضية المصرية بمهارات مدير المؤسسة في العمل

يتضح من جدول (٦) تراوح الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث من الإداريين ومديري الأندية والاتحادات للمحور الثاني في إدارة التغيير بالمؤسسة الرياضية ما بين (٩٣.٧% - ٧٥.٤%)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى والتي نصت على " اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية " بوزن نسبي (٩٣.٧%)، يليها العبارة رقم (٧) في المرتبة الثانية والتي نصت على " استخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية " بوزن نسبي (٩٢.٤%)، والعبارة رقم (١١) في المرتبة الثالثة والتي نصت على " تنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين " بوزن نسبي (٩١.٦%)، والعبارة رقم (١) في المرتبة الرابعة والتي نصت على " اهتمام المؤسسة الرياضية بمهارات مدير المؤسسة في العمل الإداري " بوزن نسبي (٨٩.٨%)، والعبارة رقم (٨) في المرتبة الخامسة والتي نصت على " تنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير " بوزن نسبي (٨٧.٤%)، والعبارة رقم (١٠) في المرتبة السادسة بوزن نسبي (٨٦.٢%)، والعبارة رقم (٣) في المرتبة السابعة بوزن نسبي (٨٥.٧%)، والعبارة رقم (١٥) في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٨٤.٠%)، والعبارة رقم (٢٦) في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٨٣.٩%)، والعبارة رقم (٤) في المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٨٣.٧%)، والعبارة رقم (١٢) في المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (٩٣.٥%)، والعبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (٨٣.١%)، والعبارة رقم (١٤) في المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (٨٢.٨%)، والعبارة رقم (٦) في المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي (٨٢.٥%)، والعبارة رقم (٩) في المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي (٨٢.١%)، والعبارة رقم (١٣) في المرتبة السادسة عشر بوزن

ثبوت صحة فروض البحث والذي اثبت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام وأيضا لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة أيضا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة

ودراسة جولي ليج وآخرون Julie Legg et al. (٢٠١٦م) التي أظهرت نتائجها التغيير والجهود الفردية التي بذلها أعضاء مجلس الإدارة والمدربون وأولياء الأمور على أنها تساعد في معالجة المشكلات الإدارية التي تمثلت في عدم التعاون مع أصحاب المصلحة، سوء الاتصال، سوء فهم التغيير، كما أثرت القدرة التنظيمية المقيدة سلبًا على عملية التغيير، ودراسة ماتشي تيتشكا وآخرون Maciej Teczke et al. (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أنه من المستحيل اختيار أفضل نهج لإدارة التغيير، كل نهج لتغيير الإدارة يرسم الانتباه إلى جوانب مختلفة من هذه القضية ولكن في نفس الوقت لا يستبعد ولكن يكمل كل منهما الآخر، وتركز نماذج إدارة التغيير على تنظيم العملية الإدارية، ودراسة أندرو كروكشانك وديف كولينز Andrew Cruickshank & Dave Collins (٢٠١٢م) التي أظهرت أن استخدام نماذج إدارة التغيير في التطبيق للرياضة تسهم في تحديد خصائص المجال الفريدة والديناميكية والمتنازع عليها، وتوجيه علامات التغيير الناجح التي قد تعمل على توفير حساب نظري سليم وشامل لتحسين البحث والممارسة لأولئك الذين يعملون في هذا المجال.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن سؤال البحث.

الإداري وتنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة حسام الدين السيد وأحمد بن سعيد (٢٠٢٢م) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلسلة عُمان تكون من سبعة مراحل هي: الإيمان العميق بضرورة التغيير، وتشكيل فريق إدارة التغيير، ونشر ثقافة التغيير ووضع خطة للتغيير، وتنفيذ التغيير وتقييم التغيير والاحتفال بالنجاحات، والمتابعة والتغذية الراجعة المستمرة، ودراسة فهد مشيب المطيري (٢٠٢٠م) حيث كشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع التعرف على درجة متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي في ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية الست بالكويت جاءت صغيرة.

ودراسة سيد هارون جمعة (٢٠١٩م) حيث توصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية، ودراسة حاكم محسن الربيعي وآخرون (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن حدوث عملية التغيير تعتمد على مصدرين خارج المنظمة وداخلها، يعبر عن ذلك بشكلين فأما أن يكون التغيير حتمياً وإما أن يكون اختيارياً الأمر الذي ابتدع أساليب وأدوات تغيير استراتيجية بهدف تلافي انعدام الاستمرار للمنظمة أو اضمحلالها، وتعد (TI) إحدى أدوات التغيير الاستراتيجي الحديثة التي تتعامل مع تحديات التغيير والتطوير المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية، ودراسة محمد عبد المنعم إبراهيم (٢٠١٧م) التي توصلت إلى عدة نتائج أهمها

خلاصة البحث:

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يستنتج ما يلي:

● أن نماذج إدارة التغيير التي يمكن استخدامها بالمؤسسات الرياضية المصرية في التغيير التنظيمي كانت (نموذج كوتر - نموذج كوبلر روس للتغيير - نموذج دورة ديمنج (PCDA) - نموذج لوين لإدارة التغيير - نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير - نموذج بريدجز للتغيير - نموذج ساتير للتغيير - نموذج نظرية الدفع - نموذج ماكنزي - نموذج أدكار لإدارة التغيير)، والتي يمكن استخدامها أو دمج أكثر من نموذج داخل المؤسسة الرياضية المصرية لإحداث عملية التغيير والتغلب على معوقات التغيير.

● أن تطبيقات إدارة التغيير داخل المؤسسة الرياضية المصرية تتمثل في اعتبار عملية التغيير من أولويات الأهداف المستقبلية واستخدام هيكل مرن يدعم العملية الإدارية وتنفيذ استراتيجية التغيير اعتماداً على قدرة ومهارات العاملين واهتمام المؤسسة الرياضية المصرية بمهارات مدير المؤسسة في العمل الإداري وتنمية مهارات العاملين بما يخدم عملية التغيير.

التوصيات:

- استخدام نماذج إدارة التغيير الأكثر مناسبة وفعالية لتحقيق التغيير للمؤسسات الرياضية المصرية.
- الدمج بين أكثر من نموذج من نماذج إدارة التغيير للتخلص من الجمود ومقاومة التغيير من العاملين بالمؤسسات الرياضية المصرية.

المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، جمال الدين بن محمد الأنصاري: لسان العرب، مطبعة نادر، بيروت، ج ٤، بلا.
- ٢- بهاء الدين المنجي العسكري (٢٠١٠م): "إدارة التغيير في منظمات الأعمال- نموذج التجربة الماليزية"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص ٢٢
- ٣- حاكم محسن الربيعي وآخرون (٢٠١٨م): إدارة التغير في الجامعات التحديات والمقومات، مجلى الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٣.
- ٤- حسام الدين السيد وأحمد بن سعيد (٢٠٢٢م): نموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ٦.
- ٥- سيد هارون جمعة (٢٠١٩م): استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٤٩، ع ٤.
- ٦- فهد مشيب المطيري (٢٠٢٠م): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، مج ٣، ع ٤.
- ٧- محمد عبد المنعم إبراهيم (٢٠١٧م): دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، <https://www.researchgate.net/publication/331481399>

- of Leadership & Organizational studies, 16(1), 38 – 47.
- 14-Jackson, S. P.; Cronin, E. A. (2019): Review of change management in United Nations system organizations, Geneva: Inspection Unit, United Nations.
- 15-Julie Legg, Ryan Snelgrove, and Laura Wood (2016): Modifying Tradition: Examining Organizational Change in Youth Sport, Journal of Sport Management, 30, 369 -381.
- 16-Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008): "Organizational change and managerial sense making", Working through paradox, Academy of Management Journal, vol.21, no. 2
- 17-Maciej Teczke, Roza Sansyrbayevna Bespayeva, Roza Olzhabayevna Bugubayeva (2017): Approaches and models for change management, Jagiellonian Journal of Management, vol. 3 (2017), no. 3, pp. 195–208, doi:10.4467/2450114XJJM.17.014.9 785.
- 18-Richard L.Daft & Dorothy Marcic (2001): (Understanding Management), Harcourt College
- ٨- مروة جعفر صادق (٢٠١٦): "العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- المراجع الأجنبية:**
- 9- Anastasiou, S (1998): Communicating Change Management, Auckland, New Zealand Management Journal, 45 (9), 86.
- 10-Andrew Cruickshank & Dave Collins (2012): Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team, Journal of Change Management, 12, 209-229.
- 11-Beycioglu ,K.; Kondakci ,Y. (2020): Organizational Change in Schools, ECNU Review of Education, 4 (4), 788–807.
- 12-Diefenbach, T. (2007): The managerialistic ideology of organizational change management, Journal of Organizational Change Management, 20(1).
- 13-Gilley, A., McMillan, H. S. and Gilley, J. W. (2009): Organizational change and characteristics of Leadership Effectiveness. Journal

- 24-Vlachopoulos, D. (2021): **Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, Education Sciences. 11 (269), 1-15.**
- 25-Wasim Abbas & Imran Asghar (2010): **THE ROLE OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE, Master's Thesis in Industrial Engineering and Management, FACULTY OF ENGINEERING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT, University of Gavle.**
- 26-Zainol, N. U., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. Bin. (2020): **Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (1), 1–10.**
- 27-Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby, P. B., (1997): **"Management Quality and Competitiveness", 2nd Ed., McGraw-Hill Company, Irwin, Chicago**
- Publishers, New York, Third edition.
- 19-Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2011) : **"Organizational Behavior", 14 ed Pearson Edition, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.**
- 20-Sullanmaa ,J.; Pyhältöc , K.; Pietarinenf ,J.; Soini, T. (2021): **Relationships between change management, knowledge sharing, curriculum coherence and school impact in national curriculum reform: a longitudinal approach, International Journal of Leadership in Education, (10),1-26.**
- 21-Teczke, M.; Bspayeva, R. S.; Bugubayeva, R. O. B. (2017): **Approaches and models for change management, Jagiellonian Journal of Management, 3 (3), 195–208.**
- 22-The Oxford Modern English Dictionary (1993): Julia swannell, New York: Oxford university press.
- 23-Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley (2009): **Organization Development & Change, 9th Edition, South-Western Cengage Learnin.**

ABSTRACT**Design models to explore the dynamics of change management in sports organizations****Dr./ Ahmed Rashad Mohamed Othman**

Associate Professor of Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education, Benha University

The aim of the research is to identify design models to explore the dynamics of change management in sports institutions. The research relied on the descriptive approach due to its suitability to the nature of the research and to achieve its objectives. The researcher chose a deliberate stratified sample of (42) individuals from the research community. The basic research, through the researcher's findings, concludes that the change management models that can be used in sports institutions in organizational change were (Kotter model - Kobler-Ross model for change - Deming Cycle model (PCDA) - Lewin change management model - Maurer's three model Levels of resistance and change - Bridges model for change - Satir model for change - Motivation theory model - Mackenzie model - Adkar model for change management), which can be used one of them or combine more than one model within the sports organization to bring about the process of change and overcome the obstacles to change, and that the applications of change management within The sports institution is to consider the process of change a priority for future goals and to use a flexible structure that supports the administrative process and implementation of the change strategy depending on the ability and skills of the workers and the interest of the sports institution in the skills of the director of the institution in administrative work and the development of the skills of employees to serve the process of change, and through the results reached, the researcher recommended the use of the most appropriate and effective change management models to achieve change for sports institutions, and the integration of more than one model of change management models to get rid of Inertia and resistance to change among workers in sports institutions.

Keywords: design models - change management dynamics.