

## ملخص للبحث

اسم البحث : تأثير التغيير في الإدارة العليا علي الخطط التنفيذية لوزارة الشباب

اسم الباحثين : أميرة فاروق عبد الحليم محمد

التخصص الدقيق : الإدارة الرياضية والترويج

اسم الكلية : كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة بنها

اسم الجامعة : بنها

اسم الدولة : مصر

البريد الالكتروني : Amira . 3farouk@gmail.com

هدف البحث : التعرف على تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة .

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

عينة البحث وخصائصها : تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين القيادات العليا بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة وبلغ عددهم (٧٠) فرداً من المجتمع الأصلي .

اهم الاستنتاجات :

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة.
- الهيكل التنظيمي الحالي بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة مسئول مسئولية كاملة عن التغيير وتحقيق أعلى مستويات الأداء بكفاءة وفعالية .
- وجود نظم معلوماتية تتسم بالسرعة وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
- تبني القيادات الإدارية العليا للأفكار الجديدة التي تتماشى مع متطلبات العصر ولديها القدرة علي إدارة عمليات التغيير.
- الالتزام الشديد باللوائح والقوانين التي تعمل تدفق المسئوليات من وظائف الإدارة العليا إلى المسئولين من الوظائف التخصصية.

بيانات الاصدار :

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١ )

## Search summary

**Search Name:** The impact of change in senior management on the executive plans of the Ministry of Youth.

**Researcher Name :** Amira Farouk abdelhalim

**Faculty Name :** Faculty of Physical Education

**University Name :** Banha

**Name of the country :** Egypt

**E-mail :** Amira.ʃfarouk@gmail.com

**Search aim:** Identify the impact of change in senior management on the executive plans of the Ministry of Youth and Sports.

**Curriculum used :** Descriptive method

**Research Sample and Characteristics:** The research sample was randomly selected from among the senior leaders of the Ministry of Youth and Sports and Youth and Sports Directorates, and their number reached (٧٠) individuals from the original community.

**Results:**

- The existence of a positive correlation between the impact of change in senior management on the operational plans of the Ministry of Youth and Sports.
- The current organizational structure of the Ministry of Youth and Sports and the Youth and Sports Directorates is fully responsible for change and achieving the highest levels of performance in an efficient and effective manner.
- The existence of information systems that are fast and rely on information technology.
- Adoption of leaderships and senior management of new ideas that are in line with the requirements of the times and have the ability to manage change processes.
- Strong commitment to the regulations and laws that operate the flow of responsibilities from senior management positions to those in the specialized jobs.

**Release Notes: .**

## تأثير التغيير في الإدارة العليا علي الخطط التنفيذية لوزارة الشباب

د.د/ نبيل خليل ندا

د/أسامة رجب عبد المعبود سعودي

الباحثة /أميرة فاروق عبد الحليم

يعتبر التغيير في المنظمات ضرورة حتمية ، ويمثل عملية مستمرة ومتجددة ، فهو يتضمن إحداث تحولات في المنظمة أو أحد اقسامها لمواجهة القوي المؤثرة فيها ، ويأتي التغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية او نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة(٨:١٦٦).

وتعد إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والإعتماد على أن فرضية أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير ، وذلك لأن الإنفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة ، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي وإداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذ العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال ، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي(٤ :٢١٣) .

فالتغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي او السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء والإجراءات وطرق وظروف العمل وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطوير والتميز (٢:٢٥).

ولكي تحافظ الإدارة والمنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير ، فيجب تبنى إتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقاءها التنافسي والوقوف في وجه التحديات المستمرة ، والإستمرار في العمل (٧:١٧).

حيث تعتبر الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة النشاط البشري واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص و التنوع والتفرع من ناحية اخري ، لذا احدثت التطورات التقنية ومازالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة

وانماطها ، واصبح علي القائمين بأعمالهم ان يواجه باستمرار تحديات التنظيم والعلاقات الإنسانية وعقيدها بل إن اهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب تطبيقية لتحسين الأداء (٣:١٢٠).

وتعد الخطط التنفيذية بمثابة جسر الإنتقال نحو تطبيق الخطة الإستراتيجية المعتمدة للمؤسسة من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية والنتائج التي توضح " ماذا " يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية ومشاريع وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي على أرض الواقع ، دون الخوض في الإجراءات التفصيلية " كيفية " تنفيذها بشكل يومي ، من خلال التركيز علي التفاصيل في مرحلة التخطيط التشغيلي.

( ١ : ٢٢ ).

وتظهر أهمية وزارة الشباب والرياضة بما تقدمه من مشروعات وبرامج وخدمات للشباب والنشء من خلال الخطط التنفيذية بها، لذلك سيتم عرض دور إدارة التغيير ، ومعرفة أثر هذا الدور علي الخطط التنفيذية لوزارة الشباب.

#### هدف البحث :

التعرف على تأثير التغيير في الإدارة العليا علي الخطط التنفيذية لوزارة الشباب.

#### تساؤلات البحث:

١. ما هو واقع إدارة التغيير لدي الادارة العليا بوزارة الشباب والرياضة؟
٢. هل يوجد علاقة إرتباط طردية بين إدارة التغيير والخطط التنفيذية بوزارة الشباب والرياضة؟
٣. ما هو تأثير التغيير في الإدارة العليا؟

#### مصطلحات البحث:

##### • التغيير في الإدارة :

التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل مابينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة ، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة ، فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناءً على إحتتمالات مستقبلية (٥:٢١٨) .

##### • الخطة التنفيذية :

هي استراتيجية أو مسار مقترح للوصول إلي الهدف وتظهر الخطة التنفيذية الوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

##### • وزارة الشباب والرياضة :

هي الوزارة المسؤولة عن وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة إستناداً الى الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية وإدارة ومتابعة الأنشطة الرياضية الشبابية وتنظيم الإتحادات الوطنية والمحلية وبناء المنشآت وتوفير الإمكانيات اللازمة للهيئات الأهلية التابعة للوزارة ( ٢ : ١٣٠ ).

إجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة إجراءات البحث.

ثانياً : منهج البحث:

يتمثل مجتمع البحث قيادات الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة المتمثلة بمجموعة الوظائف كلا من (رئيس الإدارة المركزية - المدير العام) البالغ عددهم (٨٠) بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة.

ثالثاً : عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين القيادات العليا بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة وبلغ عددهم (٧٠) فرداً من المجتمع الأصلي.

أدوات البحث:

١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
٢. عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختبار مدي ملاءمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف.
٤. تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدوره بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف مايلزم.
٥. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب البحث.
٦. توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتتكون من سبعة محاور كالتالي:

- الهيكل التنظيمي ويتكون من ١٣ فقرة.
- السلطة والمسئولية ويتكون من ١٢ فقرة.

- خطوط الاتصال ويتكون من ١٢ فقرة.
- صناعة القرار ويتكون من ١٢ فقرة.
- التغيير في التكنولوجيا ويتكون من ١٢ فقرة.
- الأداء ويتكون من ١٣ فقرة.
- التغيير في الأفراد ويتكون من ١٢ فقرة.

#### خطوات بناء الاستبيان:

١. الاطلاع علي المراجع العلمية.
٢. الاطلاع علي الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالموضوع وما توصلت إليه من نتائج وماتبعت من خطوات إجرائية ومنهجية في البحث.
٣. إجراء مقابلات شخصية مع القيادات الإدارية العليا بوزارة الشباب والرياضة.
٤. الإطلاع علي مواقع الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الإنترنت).
٥. في ضوء ما سبق عرضه قامت الباحثة بوضع المحاور الأساسية للاستبيان في صورته يتكون من:

- الهيكل التنظيمي.
- السلطة والمسئولية.
- خطوط الاتصال.
- صناعة القرار.
- التغيير في التكنولوجيا.
- الأداء.
- التغيير في الأفراد.

وقد أتبعَت الباحثة في تصميم الخطوات الاستبيان الخطوات التالية:

#### (١) تحديد الهدف العام للاستبيان:

في ضوء أهداف البحث تم تحديد الهدف العام للاستبيان وتمثل في التعرف على تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة.

#### (٢) تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

في ضوء الهدف العام للاستبيان قامت الباحثة بإجراء مسح مرجعي للدراسات والبحوث والمراجع العلمية المتخصصة في التربية الرياضية عامة وفي إدارة الموارد البشرية ، لتحديد مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكن أن يتضمنها الاستبيان وتم وضع هذه المحاور في استمارة اشتملت علي (٧) محاور وتم عرضها علي مجموعة من السادة الخبراء وذلك لإبداء الرأي بالموافقة والرفض لمحاور الاستبيان والتي تتناسب مع طبيعة البحث وعينته.

تم عرضه علي (٨) من الخبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور لتصميم الاستبيان وجدول (١) يوضح ذلك.

### جدول (١)

#### آراء الخبراء في أبعاد الاستبيان

١. م	٢. محور	٣. النسبة المئوية
٤. ١	٥. الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة	٦. ١٠٠%
٧. ٢	٨. السلطة والمسئولية بوزارة الشباب	٩. ٩٠%
١٠. ٣	١١. خطوط الاتصال بوزارة الشباب والرياضة	١٢. ٩٠%
١٣. ٤	١٤. صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة	١٥. ١٠٠%
١٦. ٥	١٧. التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب	١٨. ٨٠%
١٩. ٦	٢٠. الأداء بوزارة الشباب والرياضة	٢١. ١٠٠%
٢٢. ٧	٢٣. التغيير في الأفراد بوزارة الشباب	٢٤. ١٠٠%

وافق الخبراء علي المحاور بنسبة ١٠٠% .

### جدول (٢)

يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية

استبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة

٢٥.	٢٦.
٣١.	٣٢. الهيكل التنظيمي
٣٧.	٣٨. السلطة والمسئولية
٤٣.	٤٤. خطوط الاتصال
٤٩.	٥٠. صناعة القرار
٥٥.	٥٦. التغيير في التكنولوجيا
٦١.	٦٢. الأداء
٦٧.	٦٨. التغيير في الأفراد

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٧ )

بعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين قامت الباحثة بإستبعاد العبارات التي حصلت علي 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 (٨٦) عبارة بعد حذف العبارات وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٢).

ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- موافق ويقدر لها (٣) درجات
  - إلي حد ما ويقدر لها (٢) درجات.
  - غير موافق ويقدر لها (١) درجة واحدة.
- كما قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور السبعة المقترحة التي وافق عليها الخبراء، حيث بلغ عدد العبارات بعد إجراء التعديلات (٨٦) عبارة ملحق (٢)، ثم تم عرض الاستبيان علي السادة الخبراء لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات جدول (٤،٥،٦،٧،٨،٩،٣).

### جدول (٣)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب

(ن=٨)

العبارة	م	النسبة المئوية
٧٩. يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة بما يساعد إنجاز الاعمال.	١	٨١
٨٥. تعمل الإدارة علي دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي بإستناد وفقاً لمتطلبات العمل.	٢	٨٤
٨٨. تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدر	٣	٨٧
٩١. تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحد	٤	٩٠
الأداء.		
٩٤. يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	٥	٩٣
٩٧. يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	٦	٩٦

٩٩ .	٧	١٠٠ . يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة بوضوح على السلطة والمسئولية
١٠٢ .	٨	١٠٣ . يوجد توصيف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات ووظيفة بالوزارة
١٠٥ .	٩	١٠٦ . يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والتقسيمات التنظيمية بالوزارة.
١٠٨ .	١٠	١٠٩ . يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقاً للتغيير إستراتيجية الوزارة.
١١١ .	١١	١١٢ . يشمل الهيكل التنظيمي علي وحدة تنظيمية مسئولة مراقبة وتحقيق عملية التغيير والأداء.
١١٤ .	١٢	١١٥ . يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.
١١٧ .	١٣	١١٨ . يتم تحديد نطاق الإشراف المناسب لكل منصب في الهيكل التنظيمي.

جدول (٤)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور السلطة والمسئولية بوزارة الشباب

(ن=٨)

١٢٠ .	م	١٢١ . العيب
١٢٣ .	١	١٢٤ . توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية .
١٢٦ .	٢	١٢٧ . يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلة
١٢٩ .	٣	١٣٠ . يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجة
١٣٢ .	٤	١٣٣ . تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسئولية .
١٣٥ .	٥	١٣٦ . يرى العاملون أن تحمل المسئولية فرصة لتطوير أعضائهم وأنفسهم .
١٣٨ .	٦	١٣٩ . تحدد الوزارة آلية واضحة لتنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين
١٤١ .	٧	١٤٢ . تعمل السلطة علي تهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقتناعهم

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٩ )

بالحاجة إليه.		
١٤٥. يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط العمل والمسئولية.	٨	١٤٤
١٤٨. يتم تزويد القيادات بالمهارات اللازمة لتحمل المسئولة والقرارات.	٩	١٤٧
١٥١. تشجيع القيادات علي تقديم المبادرات والافكار الجديدة.	١٠	١٥٠
١٥٤. تسعى السلطة وراء التغيير وتقديم أفكار جديدة غير مألوفة.	١١	١٥٣
١٥٧. تعديل أسلوب التفكير وفقاً للموقف التي يتعرض للقيادات.	١٢	١٥٦

### جدول (٥)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور خطوط الاتصال بوزارة الشباب

(ن=٨)

١٦٠. العبار	م	١٥٩
١٦٣. وجود إتصال دائم وجيد بين المسئولين والعاملين .	١	١٦٢
١٦٦. سهولة وإنسياب الإتصالات بين الأقسام والإدارات المختلف	٢	١٦٥
١٦٩. إزدياد الإتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمي المختلفة.	٣	١٦٨
١٧٢. يتم إنجاز الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	٤	١٧١
١٧٥. الإعتماد على الوسائل الحديثة فى الإتصال .	٥	١٧٤
١٧٨. المعلومات المنقولة عبر الإتصال تتصف بالدقة .	٦	١٧٧
١٨١. تنوع وسائل الإتصال داخل بيئة العمل .	٧	١٨٠

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٠ )

تابع جدول (٥)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور خطوط الاتصال بوزارة الشباب

(ن=٨)

العبارة	النسبة المئوية	الترتيب
١٨٤. تنوع وسائل الإتصال بين الإدارات المختلفة .	١٨٣	٨
١٨٧. تدعم الإدارة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المخدومة .	١٨٩	٩
١٩٠. تسعى الوزارة علي إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	١٩٢	١٠
١٩٦. تسعى الوزارة إلي تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	١٩٥	١١
١٩٩. تعمل الوزارة علي ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.	١٩٨	١٢

جدول (٦)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور صناعة القرار بوزارة الشباب

(ن=٨)

العبارة	النسبة المئوية	الترتيب
٢٠٢. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٠١	١
٢٠٥. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٠٤	٢
٢٠٨. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٠٧	٣
٢١١. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢١٠	٤
٢١٤. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢١٣	٥
٢١٧. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢١٦	٦
٢٢٠. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢١٩	٧
٢٢٣. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٢٢	٨
٢٢٦. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٢٥	٩
٢٢٩. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٢٨	١٠
٢٣٢. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٣١	١١
٢٣٥. تتفق الإدارات علي اتخاذ القرار بوزارة الشباب .	٢٣٤	١٢

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١١ )

جدول (٧)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور التغيير في التكنولوجيا (ن=٨)

٣٩	.٢٣٨	.٢٣٧
٤٢	.٢٤١	.٢٤٠
٤٥	.٢٤٤	.٢٤٣
٤٨	.٢٤٧	.٢٤٦
٥١	.٢٥٠	.٢٤٩
٥٤	.٢٥٣	.٢٥٢
٥٧	.٢٥٦	.٢٥٥
٦٠	.٢٥٩	.٢٥٨
٦٣	.٢٦٢	.٢٦١
٦٦	.٢٦٥	.٢٦٤
٦٩	.٢٦٨	.٢٦٧
٧٢	.٢٧١	.٢٧٠
٧٥	.٢٧٤	.٢٧٣

جدول (٨)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور الأداء (ن=٨)

العبار	.٢٧٧	م	.٢٧٦
.٢٨٠ . يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .		١	.٢٧٩
.٢٨٣ . يبذل العاملون الجهد الكاف لإنجاز المهام فى الو المحدد.		٢	.٢٨٢
.٢٨٦ . التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل .		٣	.٢٨٥
.٢٨٩ . إستخدام وسائل الإتصال الحديثة أدت إلى سرعة إنجاز العمل .		٤	.٢٨٨
.٢٩٢ . تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الاداء .		٥	.٢٩١
.٢٩٥ . البرامج التدريبية تصقل مهارات العاملين وتنمي قدراتهم.		٦	.٢٩٤
.٢٩٨ . البرامج التدريبية غيرت من سلوك وأداء العاملين .		٧	.٢٩٧

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٢ )

تابع جدول (٨)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور الأداء (ن=٨)

العبارة	م	النسب المئوية
٣٠١. يساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة.	٨	٣٠٣
٣٠٧. يمتلك العاملون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية.	٩	٣٠٦
٣١٠. يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية.	١٠	٣٠٩
٣١٣. يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة.	١١	٣١٢
٣١٦. يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والمحددات.	١٢	٣١٥
٣١٩. تتوفر لدى العاملون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة يؤدونها.	١٣	٣١٨

جدول (٩)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان محور التغيير في الأفراد (ن=٨)

العبارة	م	النسب المئوية
٣٢٢. الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل واحتياجات العاملين.	١	٣٢٤
٣٢٨. تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	٢	٣٢٧
٣٣١. برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير.	٣	٣٣٠
٣٣٤. تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابتكار والإبداع.	٤	٣٣٣
٣٣٧. تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف.	٥	٣٣٦
٣٤٠. توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	٦	٣٣٩
٣٤٣. التغيير يدفع العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية أكثر.	٧	٣٤٢
٣٤٦. يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي علي	٨	٣٤٥

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٣ )

الاهداف المنشودة.		
٣٤٩. تحفز الإدارة العاملين على إتقان العمل لإحداث النمو المنشود .	٩	٣٤٨.
٣٥٢. نمط القيادة يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته .	١٠	٣٥١.
٣٥٥. نمط القيادة يعزز السلوك الإيجابي عند العاملين .	١١	٣٥٤.
٣٥٨. يوجد جو من الثقة والإحترام بين العاملين والإدارة .	١٢	٣٥٧.

### الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق ، الثبات) علي العينة الاستطلاعية المختارة من القيادات الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة وعددهم (٢٠) فرد.  
المعاملات العلمية لاستبيان:  
صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي وصدق المحتوى.

### صدق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان علي (٨) ثمانية من أساتذة متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية لاستطلاع رأيهم بعد توضيح الهدف من الاستبيان ، وذلك لحساب صدق المحكمين والخبراء للتحقق من صدق الاستبيان وقد تم عرض الاستبيان عليهم في صورته المبدئية وفي ضوء ملاحظتهم تم إجراء بعض التعديلات وقد أشارت النتائج إلي أن جميع المحاور والعبارات قد حققت معاملات صدق المحكمين تزيد عن ٧٥%.

### صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة للحصول علي صدق الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للاستبيان وذلك علي عينة قوامها (٢٠) عشرون من القيادات الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة ومن خارج عينة البحث وجدول (١١) يوضح قيمة الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين كل محور والمجموع الكلي للمحاور (ن=٢٠)

٣٦٠	م	٣٦١
٣٦٣	١	٣٦٤ . الهيكل التنظيمي
٣٦٦	٢	٣٦٧ . السلطة والمسئولية
٣٦٩	٣	٣٧٠ . خطوط الاتصال
٣٧٢	٤	٣٧٣ . صناعة القرار
٣٧٥	٥	٣٧٦ . التغيير في التكنولوجيا
٣٧٨	٦	٣٧٩ . الأداء
٣٨١	٧	٣٨٢ . التغيير في الأفراد

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

يتضح من جدول (١٠) مايلي:

تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٠١ : ٠,٨٣١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، كما تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد استبيان والعبارة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول (١١) التالي:

جدول (١١)

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

٣٨٤		٣٨٥		٣٨٦		٣٨٧		٣٨٨		٣٨٩		٣٩٠	
لهيكل التنظيمي		لسلطة والمسئولية		طوط الاتصال		صناعة القرار		التغيير في التكنولوجيا		الأداء		التغيير في الأفراد	
٣٩١	٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	٤٠٠	٤٠١	٤٠٢	٤٠٣	٤٠٤
قم	عامل	قم	عامل	قم	عامل	قم	عامل	قم	عامل	قم	عامل	قم	عامل
العبا	الارتباط	العبا	الارتباط	العبا	الارتباط	العبا	الارتباط	العبا	الارتباط	العبا	الارتباط	العبا	الارتباط
رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة	رة
٤٠٥	٤٠٦	٤٠٧	٤٠٨	٤٠٩	٤١٠	٤١١	٤١٢	٤١٣	٤١٤	٤١٥	٤١٦	٤١٧	٤١٨
*	٠,٣٢	*	٠,٠٦	*	٠,٣٢	*	٠,٢٥	*	٠,٣٠	*	٠,٠٤	*	٠,٣٢
٤١٩	٤٢٠	٤٢١	٤٢٢	٤٢٣	٤٢٤	٤٢٥	٤٢٦	٤٢٧	٤٢٨	٤٢٩	٤٣٠	٤٣١	٤٣٢

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٥ )



*. ,٥٨	٦	*. ,١٣	٣	*. ,٧١	١	*. ,١٥	٩	*. ,١٦	٧	*. ,١٣	٥	*. ,١٨	
.٤٤٦	.٤٤٥	.٤٤٤	.٤٤٣	.٤٤٢	.٤٤١	.٤٤٠	.٤٣٩	.٤٣٨	.٤٣٧	.٤٣٦	.٤٣٥	.٤٣٤	.٤٣٣
*. ,٢٨	٧	*. ,٣٢	٤	*. ,٣٠	٢	*. ,٦٨	٠	*. ,٨٤	٨	*. ,٠٤	٦	*. ,٢٢	
.٤٦٠	.٤٥٩	.٤٥٨	.٤٥٧	.٤٥٦	.٤٥٥	.٤٥٤	.٤٥٣	.٤٥٢	.٤٥١	.٤٥٠	.٤٤٩	.٤٤٨	.٤٤٧
*. ,٠٦	٨	*. ,٢٨	٥	*. ,٣٩	٣	*. ,٩٤	١	*. ,٣٢	٩	*. ,٨٤	٧	*. ,٤١	
.٤٧٤	.٤٧٣	.٤٧٢	.٤٧١	.٤٧٠	.٤٦٩	.٤٦٨	.٤٦٧	.٤٦٦	.٤٦٥	.٤٦٤	.٤٦٣	.٤٦٢	.٤٦١
*. ,٩٤	٩	*. ,٧١	٦	*. ,٠١	٤	*. ,٥١	٢	*. ,١٣	٠	*. ,٢٢	٨	*. ,٧٢	
.٤٨٨	.٤٨٧	.٤٨٦	.٤٨٥	.٤٨٤	.٤٨٣	.٤٨٢	.٤٨١	.٤٨٠	.٤٧٩	.٤٧٨	.٤٧٧	.٤٧٦	.٤٧٥
*. ,١٥	٠	*. ,٦٨	٧	*. ,٣١	٥	*. ,١٥	٣	*. ,٢٨	١	*. ,٥٦	٩	*. ,٨٦	
.٥٠٢	.٥٠١	.٥٠٠	.٤٩٩	.٤٩٨	.٤٩٧	.٤٩٦	.٤٩٥	.٤٩٤	.٤٩٣	.٤٩٢	.٤٩١	.٤٩٠	.٤٨٩
*. ,٠٦	١	*. ,٥٤	٨	*. ,٣٢	٦	*. ,١٠	٤	*. ,٧١	٢	*. ,١٨	٠	*. ,٢٢	
.٥١٦	.٥١٥	.٥١٤	.٥١٣	.٥١٢	.٥١١	.٥١٠	.٥٠٩	.٥٠٨	.٥٠٧	.٥٠٦	.٥٠٥	.٥٠٤	.٥٠٣
*. ,٥٨	٢	*. ,٦٤	٩	*. ,١٠	٧	*. ,٨٥	٥	*. ,١٣	٣	*. ,٢٨	١	*. ,٣٨	
.٥٣٠	.٥٢٩	.٥٢٨	.٥٢٧	.٥٢٦	.٥٢٥	.٥٢٤	.٥٢٣	.٥٢٢	.٥٢١	.٥٢٠	.٥١٩	.٥١٨	.٥١٧
*. ,١٣	٣	*. ,٨٧	٠	*. ,٦٨	٨	*. ,٩٣	٦	*. ,٥٤	٤	*. ,٥٦	٢	*. ,٣٤	
.٥٤٤	.٥٤٣	.٥٤٢	.٥٤١	.٥٤٠	.٥٣٩	.٥٣٨	.٥٣٧	.٥٣٦	.٥٣٥	.٥٣٤	.٥٣٣	.٥٣٢	.٥٣١
*. ,١٠	٤	*. ,٥١	١	*. ,٥٥	٩	*. ,٠٦	٧	*. ,٣٢	٥	*. ,٠٦	٣	*. ,٩٤	٠
.٥٥٨	.٥٥٧	.٥٥٦	.٥٥٥	.٥٥٤	.٥٥٣	.٥٥٢	.٥٥١	.٥٥٠	.٥٤٩	.٥٤٨	.٥٤٧	.٥٤٦	.٥٤٥
*. ,٣١	٥	*. ,٢٢	٢	*. ,٣٠	٠	*. ,٤٥	٨	*. ,١٢	٦	*. ,٥٦	٤	*. ,٦٨	١
.٥٧٢	.٥٧١	.٥٧٠	.٥٦٩	.٥٦٨	.٥٦٧	.٥٦٦	.٥٦٥	.٥٦٤	.٥٦٣	.٥٦٢	.٥٦١	.٥٦٠	.٥٥٩
*. ,١٧	٦	*. ,٠٦	٣	*. ,١٣	١	*. ,٣٢	٩	*. ,٨٦	٧	*. ,٣١	٥	*. ,٣٨	٢
.٥٨٦	.٥٨٥	.٥٨٤	.٥٨٣	.٥٨٢	.٥٨١	.٥٨٠	.٥٧٩	.٥٧٨	.٥٧٧	.٥٧٦	.٥٧٥	.٥٧٤	.٥٧٣
		*. ,١٠	٤									*. ,١٦	٣

قيمة ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوي دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٧٨ \*

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٦ )

يتضح من الجدول رقم (١١) مايلي : تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة والمحور التي ينتمي إليه (٣٨٦, \*٠ : ٧٤٥, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة (٤١٦, \*٠ : ٥٧٢, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور السلطة والمسئولية بوزارة الشباب والرياضة (٤٠٤, \*٠ : ٧٠٦, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور خطوط الاتصال بوزارة الشباب والرياضة (٤١٢, \*٠ : ٦٨٤, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة (٦١٥, \*٠ : ٧٤٥, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة (٦١٥, \*٠ : ٧٤٥, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة (٤٣٠, \*٠ : ٧٣٩, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور الأداء بوزارة الشباب والرياضة (٤٠٤, \*٠ : ٧٠٦, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، تراوحت معاملات الارتباط ما بين كل عبارة ومحور التغيير في الأفراد بوزارة الشباب والرياضة ، (٤٣١, \*٠ : ٧٠٦, \*٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا ، حيث ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين درجة عبارات كل محور وإجمالي درجات المحور للاستبانة قيد البحث مما يشير إلي صدق الاتساق الداخلي.

ثبات المقياس :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ والجدول رقم (١٢) يوضح معامل الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ .

جدول (١٢)

معامل ارتباط ألفا كرونباخ محاور الاستبيان ككل (قيد البحث) (ثبات) (ن=٢٠)

٠.٥٨٧	م	٠.٥٨٨
٠.٥٩١	١	٠.٥٩٢ الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة
٠.٥٩٥	٢	٠.٥٩٦ السلطة والمسئولية بوزارة الشباب والرياضة
٠.٥٩٩	٣	٠.٦٠٠ خطوط الاتصال بوزارة الشباب والرياضة
٠.٦٠٣	٤	٠.٦٠٤ صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة
٠.٦٠٧	٥	٠.٦٠٨ التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة
٠.٦١١	٦	٠.٦١٢ الأداء بوزارة الشباب والرياضة
٠.٦١٥	٧	٠.٦١٦ التغيير في الأفراد بوزارة الشباب والرياضة

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي : تراوحت معامل الارتباط ذو دلالة عالية حيث تراوحت قيم

الدلالة بين (٠,٧٩ إلى ٠,٩٣) ، مما يدل علي ثبات الاستبانة قيد البحث بدرجة عالية.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :**

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel

وبرنامج SPSS (Statistical Package Social Science) لإجراء العمليات الإحصائية

للبحث واستخدمت الباحثة مايلي:

اختبار ألفا كرونباخ.

المتوسط الحسابي.

الوزن النسبي.

الانحراف المعياري.

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ١٨ )

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبارة	الاستجابة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
<b>المحور الاول : الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:</b>							
١	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة بما يساعد علي إنجاز الاعمال.	٤٥	٢٠	٥	٣.٦٩	٢.٣٣	١٤٢
٢	تعمل الإدارة علي دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي بإستمرار وفقاً لمتطلبات العمل.	٥٤	٨	٨	٣.٩٨	٢.٢٥	١٨٠
٣	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس.	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩	١٦٢
٤	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧	١٥٠
٥	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	٥٤	٨	٨	٣.٩٨	٢.٢٥	١٨٠
٦	يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧	١٥٠
٧	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة بوضوح علاقات السلطة والمسئولية	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩	١٦٢
٨	يوجد توصيف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بالوزارة	٤٥	٢٠	٥	٣.٦٩	٢.٣٣	١٤٢

تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبرة	الاستجابة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
<b>المحور الاول : الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
٩	يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والتقسيمات التنظيمية بالوزارة.	٤٢	٢٠	٨	١٥٠	٣.٧٣	٢.٠٧
١٠	يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي وفقاً للتغيير في إستراتيجية الوزارة.	٤٥	٢٠	٥	١٤٢	٣.٦٩	٢.٣٣
١١	يشمل الهيكل التنظيمي علي وحدة تنظيمية مسئولة عن مراقبة وتحقيق عملية التغيير والأداء.	٢٨	٢٠	٢٢	١٦٢	٣.٨٠	٢.١٩
١٢	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	٤٢	٢٠	٨	١٥٠	٣.٧٣	٢.٠٧
١٣	يتم تحديد نطاق الإشراف المناسب لكل منصب داخل الهيكل التنظيمي.	٤٥	٢٠	٥	١٤٢	٣.٦٩	٢.٣٣
<b>المحور الثاني : السلطة والمسئولية بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
١٤	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية .	٥٤	٨	٨	١٨٠	٣.٩٨	٢.٢٥
١٥	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية.	٥٤	٨	٨	١٨٠	٣.٩٨	٢.٢٥
١٦	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية.	٥٤	٨	٨	١٨٠	٣.٩٨	٢.٢٥
١٧	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسئولية .	٥٠	١٠	١٠	١٧٣	٣.٧٩	٢.٥٣
١٨	يرى العاملون أن تحمل المسئولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم .	٥٠	١٠	١٠	١٧٣	٣.٧٩	٢.٥٣

٢٠١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	١٩	تحدد الوزارة آلية واضحة لتنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.
٢٠٠٧	٣.٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	٢٠	تعمل السلطة علي تهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه.
٢٠٠٧	٣.٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	٢١	يتم تحديد المهام والواجبات وبالتالي خطوط السلطة والمسئولية.

### تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلي حد ما	غير موافق		
<b>المحور الثاني : السلطة والمسئولية بوزارة الشباب والرياضة:</b>						
٢٢	يتم تزويد القيادات بالمهارات اللازمة لتحمل المسئولة وصنع القرارات.	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩
٢٣	تشجيع القيادات علي تقديم المبادرات والافكار الجديدة.	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧
٢٤	تسعي السلطة وراء التغيير وتقديم أفكار جديدة غير مألوفة.	٤٥	٢٠	٥	٣.٦٩	٢.٣٣
٢٥	تعديل أسلوب التفكير وفقاً للموقف التي يتعرض لها القيادات.	٥٠	١٠	١٠	٣.٧٩	٢.٥٣
<b>المحور الثالث : خطوط الاتصال بوزارة الشباب والرياضة:</b>						
٢٦	وجود إتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين .	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩
٢٧	سهولة وإنسياب الإتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧
٢٨	إزدياد الإتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩
٢٩	يتم إنجاز الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة .	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧

٢.٣٣	٣.٦٩	١٤٢	٥	٢٠	٤٥	الإعتماد على الوسائل الحديثة في الإتصال .	٣٠
٢.٥٣	٣.٧٩	١٧٣	١٠	١٠	٥٠	المعلومات المنقولة عبر الإتصال تتصف بالدقة .	٣١
٢.٢٣	٣.٦١	١٢٤	١٠	٢٠	٤٠	تنوع وسائل الإتصال داخل بيئة العمل .	٣٢
٢.٠٧	٣.٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	تنوع وسائل الإتصال بين الإدارات المختلفة .	٣٣
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	تدعم الإدارة وسائل الاتصال الإيجابية بين إدارتها المختلفة.	٣٤
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	تسعى الوزارة علي إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	٣٥
٢.٢٥	٣.٩٨	١٨٠	٨	٨	٥٤	تسعى الوزارة إلي تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	٣٦
٢.٢٥	٣.٩٨	١٨٠	٨	٨	٥٤	تعمل الوزارة علي ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها للعملاء بشركات الاتصال العالمية.	٣٧

### تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبرة	الاستجابة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلي حد ما	غير موافق			
<b>المحور الرابع : صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
٣٨	تتم دراسة القرارات قبل صدورها .	٢٨	٢٠	٢٢	٣.٨٠	٢.١٩	
٣٩	يتم إشراك المرؤسين في صنع القرارات .	٤٢	٢٠	٨	٣.٧٣	٢.٠٧	
٤٠	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات .	٣٥	٢٠	١٥	٣.٧٧	٢.١٧	

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٢٢ )

٢.٢١	٣.٧٧	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات .	٤١
٢.١٩	٣.٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب .	٤٢
٢.١١	٣.٦٩	١٤٢	٨	٢٢	٤٠	توفر المعلومات المتاحة صورة واضحة عن واقع الإدارة .	٤٣
٢.٠٧	٣.٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	تتكيف الإدارة مع التغييرات الداخلية في بيئة العمل الداخلية.	٤٤
٢.١٧	٣.٧٧	١٥٦	١٥	٢٠	٣٥	تتكيف الإدارة مع التغييرات في البيئة الخارجية.	٤٥
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	تهتم الإدارة بعملية تقويم الأداء للوزارة بصفة دورية.	٤٦
٢.٠٧	٣.٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	يتم إتخاذ القرارات تصحيحية للأداء في ضوء نتائج التقويم	٤٧
٢.٢٣	٣.٦١	١٢٤	١٠	٢٠	٤٠	وجود معايير علمية معلنة لإختيار القيادات الإدارية بالوزارة.	٤٨
٢.٢٥	٣.٩٨	١٨٠	٨	٨	٥٤	توجد آليات لتقييم كفاءة القيادات الإدارية بالوزارة.	٤٩
<b>المحور الخامس : التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
٢.٢٥	٣.٩٨	١٨٠	٨	٨	٥٤	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي .	٥٠
٢.٢٣	٣.٦١	١٢٤	١٠	٢٠	٤٠	يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها .	٥١
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة .	٥٢
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين .	٥٣

### تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبرة	الاستجابة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٢٣ )

بي

المحور الخامس : التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة:

٢٠١٧	٣٠٧٧	١٥٦	١٥	٢٠	٣٥	٥٤	التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت .
٢٠١٧	٣٠٧٧	١٥٦	١٥	٢٠	٣٥	٥٥	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير .
٢٠٢١	٣٠٧٧	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	٥٦	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل .
٢٠١٩	٣٠٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	٥٧	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية .
٢٠١١	٣٠٦٩	١٤٢	٨	٢٢	٤٠	٥٨	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل .
٢٠٠٧	٣٠٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	٥٩	تستخدم شبكة الحوسبة السحابية في المعاملات داخل الإدارة .
٢٠١٩	٣٠٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	٦٠	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل .
٢٠٣٣	٣٠٦٩	١٤٢	٥	٢٠	٤٥	٦١	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل .
٢٠٣٣	٣٠٦٩	١٤٢	٥	٢٠	٤٥	٦٢	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير .

المحور السادس : الأداء بوزارة الشباب والرياضة:

٢٠٠٧	٣٠٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	٦٣	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
٢٠١٩	٣٠٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	٦٤	يبدل العاملون الجهد الكاف لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
٢٠١٩	٣٠٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	٦٥	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل .
٢٠٠٧	٣٠٧٣	١٥٠	٨	٢٠	٤٢	٦٦	إستخدام وسائل الإتصال الحديثة أدت إلي سرعة إنجاز العمل .
٢٠٠٨	٣٠٧٢	١٤٧	٥	٢٠	٢٥	٦٧	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الاداء .
٢٠١٩	٣٠٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	٦٨	البرامج التدريبية تصقل مهارات العاملين وتنمي قدراتهم.
٢٠١٩	٣٠٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	٦٩	البرامج التدريبية غيرت من سلوك وأداء العاملين .

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٢٤ )

تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استمارة الاستبيان تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة (ن = ٧٠)

م	العبرة	الاستجابة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	إلي حد ما	غير موافق			
<b>المحور السادس : الأداء بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
٧٠	يساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة.	٣٠	٢٥	١٥	١٥٨	٣.٧٨	٢.١٩
٧١	يمتلك العاملون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية .	٢٨	٢٠	٢٢	١٦٢	٣.٨٠	٢.١٩
٧٢	يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية .	٤٥	٢٠	٥	١٤٢	٣.٦٩	٢.٣٣
٧٣	يبدل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	٤٠	٢٠	١٠	١٢٤	٣.٦١	٢.٢٣
٧٤	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة .	٢٨	٢٠	٢٢	١٦٢	٣.٨٠	٢.١٩
٧٥	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها .	٤٢	٢٠	٨	١٥٠	٣.٧٣	٢.٠٧
<b>المحور السابع : التغيير في الافراد بوزارة الشباب والرياضة:</b>							
٧٦	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل وإحتياجات العاملين .	٣٠	٢٥	١٥	١٥٨	٣.٧٧	٢.٢١
٧٧	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها .	٣٠	٢٥	١٥	١٥٨	٣.٧٨	٢.١٩
٧٨	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير .	٢٨	٢٠	٢٢	١٦٢	٣.٨٠	٢.١٩
٧٩	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابتكار والإبداع .	٢٨	٢٠	٢٢	١٦٢	٣.٨٠	٢.١٩
٨٠	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف .	٤٠	٢٠	١٠	١٢٤	٣.٦١	٢.٢٣
٨١	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	٤٠	٢٠	١٠	١٢٤	٣.٦١	٢.٢٣

رقم المجلد ( ٢٧ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢١ م ) ( الجزء التاسع ) ( ٢٥ )

٢.١٩	٣.٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	التغيير يدفع العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية أكثر.	٨٢
٢.٣٣	٣.٦٩	١٤٢	٥	٢٠	٤٥	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي علي انجاز الاهداف المنشودة.	٨٣
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	تحفز الإدارة العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود .	٨٤
٢.١٩	٣.٨٠	١٦٢	٢٢	٢٠	٢٨	نمط القيادة يمتاز بالوضوح فى سلوكه وممارساته .	٨٤
٢.٢١	٣.٧٧	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	نمط القيادة يعزز السلوك الإيجابي عند العاملين .	٨٥
٢.١٩	٣.٧٨	١٥٨	١٥	٢٥	٣٠	يوجد جو من الثقة والإحترام بين العاملين والإدارة .	٨٦

### ثانياً : مناقشة النتائج:

يتضح من جدول (١٣) مايلي: تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء القيادات الإدارية العليا بوزارة الشباب والرياضة عن تأثير التغيير في الخطط التنفيذية بالوزارة عينة الدراسة ما بين (٣.٦١ : ٣.٨٠) ، تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الأول الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٦٩ : ٣,٩٨) وحساب العبارة رقم (٢,٥) علي أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم(٨) علي أقل متوسط حسابي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلي وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الاختصاصات والمسئوليات وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين وتحديد نطاق إشراف واضح لكل منصب داخل الهيكل التنظيمي.

تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الثاني السلطة والمسئولية بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٦٩ : ٣,٩٨) وحساب العبارة رقم (١٤,١٥,١٦) علي أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم(٢٤) علي أقل متوسط حسابي .

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلي التفاعل 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 أى تجعل العلاقات تكاملية

بين الأفراد وهناك رئيس ومرؤوس وقائد وتابعين يعملون بناء على اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم سير عمل الوزارة

تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الثالث خطوط الاتصال بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٩٨ : ٣,٦١) وحساب العبارة رقم (٣٦,٣٧) علي أعلي متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم (٣٢) علي أقل متوسط حسابي.

تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الرابع صناعة القرار بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٩٨ : ٣,٦١) وحساب العبارة رقم (٤٩) علي أعلي متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم (٤٨) علي أقل متوسط حسابي ، تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الخامس التغيير في التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٩٨ : ٣,٦١) وحساب العبارة رقم (٥٠) علي أعلي متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم (٥١) علي أقل متوسط حسابي.

وتتفق هذه النتيجة مع رؤية القيادات الذين يشجعون البحث عن خطط وحلول جديدة وتنفيذ أعمالهم بعيدا عن الأفكار المعتادة والسهولة وأيضا تشجيع المبادرات الابتكارية في العمل داخل الوزارة باستخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة مما يسهم في الشعور بأهمية التغيير.

تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور السادس الأداء بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٨٠ : ٣,٦١) وحساب العبارة رقم (٧١,٧٤,٦٥) علي أعلي متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم (٧٣) علي أقل متوسط حسابي ، تراوحت نسبة المتوسط الحسابي للمحور السابع التغيير في الافراد بوزارة الشباب والرياضة ما بين (٣,٨٠ : ٣,٦١) وحساب العبارة رقم (٨٧,٧٩,٨٥) علي أعلي متوسط حسابي بينما حصلت العبارة رقم (٨٠,٨١) علي أقل متوسط حسابي.

واتضح من استخلاص النتائج حرص قيادات الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة تتيح فرصة تبني 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

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث وفي إطار نتائج الاستبانة ، فإن الباحثة قد توصلت إلي أهم الاستنتاجات التالية :

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب والرياضة.
- الهيكل التنظيمي الحالي بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة مسئول مسئولية كاملة عن التغيير وتحقيق أعلى مستويات الأداء بكفاءة وفعالية .
- وجود نظم معلوماتية تتسم بالسرعة وتعتمد علي تكنولوجيا المعلومات.
- تبني القيادات الإدارة العليا للأفكار الجديدة التي تتماشى مع متطلبات العصر ولديها القدرة علي إدارة عمليات التغيير .
- الالتزام الشديد باللوائح والقوانين التي تعمل تدفق المسئوليات من وظائف الإدارة العليا إلي المسئولين من الوظائف التخصصية.
- وجود تفاعل ملموس بين القيادات والعاملين له دور إيجابي في دعم التغيير و تطوير منظومة وسياسات العمل وتحقيق أعلى معدلات من الأداء بوزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة.

### ثانياً : التوصيات:

- قيام قيادات الادارة العليا بالتجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو دمج بعض الإدارات في هيكلها التنظيمي ، وإجراء تعديلات جذرية في كافة المستويات الإدارية.
- لا بد من توافر المناخ الجيد الذي يقبل التغيير داخل بيئة العمل ولا يعارضه السادة المسئولين.
- ضرورة العمل علي دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية.
- دعم وتأييد القيادات العليا في الوزارة لجهود التغيير ، حيث أن دعمهم وتأييدهم لعمليات التغيير تضمن الاستمرار وتحقيق الأهداف المنشودة بأعلي جودة من الكفاءة والفاعلية.
- ضرورة التخطيط الجيد لعملية التغيير من خلال الخطط التنفيذية طويلة المدى الذي يتم فيها تحديد التكنولوجيا الواجب توافرها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير وتهيئة العاملين بالوزارة لها من خلال التدريب لرفع وصقل معارفهم و مهاراتهم.

- العمل علي توافر الموارد البشرية ، المادية ، الفنية التي تهبيئ التغيير وتساعد عليه.
- تشجيع قيادات الإدارة العليا العاملين علي الابتكار والابداع ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير.
- العمل علي إشراك العاملين في صنع القرار بما يؤدي إلي تقبل التغيير وتقبل القرارات والعمل علي تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

#### أولاً: المراجع العربية:

٦١٩. توفيق محمد عبد المحسن (٢٠١٠م): تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، الاسكندرية
٦٢٠. تيقاوي العربي (٢٠٠٦م): دور التغيير في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية : دراسة ميدانية تحليلية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر
٦٢١. خليل الشماع وخضير حمود (٢٠٠٥م): نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان.
٦٢٢. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٥م): الادارة الاستراتيجية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، جدة.
٦٢٣. علي عبد الوهاب (٢٠١٠م): بناء فريق العمل خطوة علي طريق النجاح ، الطبعة الاولى ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة
٦٢٤. مأمون أحمد سليم (٢٠٠٥م): التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارات الحكومية ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي ، مجلة الإداري ، العدد (٨٨).
٦٢٥. محسن مخامرة (٢٠١٠م): المفاهيم الادارية الحديثة ، مركز الكتب الاردني، عمان .
٦٢٦. محمد السيد (٢٠٢٠م): تقييم أداء وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في الفترة من (١٩٩١ - ٢٠١٨م) ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها.



٦٢٧. محمد فوزي عبد العزيز ، لبني محمود سنوسي (٢٠١٧م):إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.

٦٢٨. مروة جمال هريدي (٢٠١٥م):إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظات شمال الصعيد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.

٦٢٩. يوسف صالح العنزي (٢٠١٣م):أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.