

ادارة التغيير ودورها في التميز المؤسسي الرياضي في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى من وجهة نظر العاملين فيها

محمد خالد احمد الدباغ
ياسر بازل محمد
جامعة الموصل كلية التربية الأساسية قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
(قدم للنشر في ١٢/٦ / ٢٠٢٢، قبل للنشر في ١٩/١ / ٢٠٢٣)

ملخص البحث:

هدف البحث :

- بناء مقياس ادارة التغيير لمنتديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى من وجهة نظر العاملين فيها .
_ التعرف على دور ادارة التغيير في التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة في محافظة نينوى .
شمل الباب الثالث على اجراءات البحث الاساسية وتم اتباع الخطوات العلمية لبناء مقياس ادارة التغيير تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة البحث واشتملت عينة البحث على العاملين في منتديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى والبالغ عددهم (١١٠) ويمثلون نسبة (٦٠,٦٩٪) من مجتمع البحث الكلي واستخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة مناسبة لجمع المعلومات من عينة البحث وقد استعان الباحثان بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية بوصفها وسائل احصائية مناسبة وتوصل الباحثان الى ما يأتي:
_ بناء مقياس ادارة التغيير من وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية بصورته النهائية ويتألف من (٣٨) فقرة .
ويوصي الباحثان بما يأتي: تطبيق مقياس ادارة التغيير على باقي المؤسسات الرياضية .

Change management and its role in institutional sports excellence in the forums of the Ministry of Youth and Sports in Nineveh from the viewpoint of its employees

Muhammad Khaled Ahmad Yasser Basil Muhammad
University of Mosul, College of Basic Education, Department
of Physical Education and Sports Sciences

Search goal:

- Constructing a measure of change management for the forums of the Ministry of Youth and Sports in Nineveh Governorate from the point of view of its employees.

_ Recognizing the role of change management in the institutional excellence of the Directorate of Youth and Sports in Nineveh Governorate.

The third chapter included the basic research procedures, and the scientific steps were followed to build the change management scale. The descriptive approach was used for its suitability and the nature of the research. The research sample included workers in the forums of the Ministry of Youth and Sports in Nineveh Governorate, whose number is (110) and they represent (60.69%) of the total research community. The researchers used the questionnaire as an appropriate means for collecting information from the research sample. The researchers used the arithmetic mean, standard deviation, and percentage as appropriate statistical means. The researchers reached the following:

_ Constructing the measure of change management from the point of view of workers in the Ministry of Youth and Sports in Nineveh Governorate from the point of view of members of the administrative bodies in its final form, and it consists of (38) paragraphs.

The researchers recommend the following: Applying the change management scale to the rest of the sports institutions.

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

تواجه المنظمات والمؤسسات اليوم تحديا كبيرا يتمثل في إمكانية البقاء والاستمرار والتطور وسط تعقد وازدياد المتغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والتي تتصف بالتطور المستمر والتي نتج عنها اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، ويعتبر التغيير سنة حتمية لديمومة عمل هذه المنظمات والمؤسسات. وهو ضروري لمواكبة هذا التطور لما له من أهمية كبيرة في عملها .

فالتغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو الاجراءات وطرق وظروف العمل ، وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلة والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز . (ادريس، ٢٠٠١ ، ص ٣٦٢)

وإذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والاجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لأهدافها . (الشماع وحمود ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٧٢)

وهذا يعني أن المنظمات ليست منغلقة على نفسها ولا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي واداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحا على البيئة المحيطة، وهذه 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 . (حسين ، ١٩٩٨ ، ص ١٧٨)

وقد تكون أسباب التغيير داخلية فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية ، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى ، أو يكون سبب التغيير خارجي يتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية مثل سعي المنظمة أو المؤسسة للتميز والتفوق على المنافسين .

فالتميز المؤسسي (نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستوى الإدارة والانجاز الى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، اذ لا يأتي التميز صدفة وليس بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المؤسسة المعاصرة وعلى كافة المستويات) (السلمي، ٢٠٠١، ص ٧٧).

فالمنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وترتبط مع المتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة بها (سماح، ٢٠١٣، ص ٣٧).

وتعتمد المنظمات على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة لرفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، وكل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، بوضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية على وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (العبدلات، ٢٠٠٩، ص ٢٧).

ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي في تناوله موضوع مهم وهو ادارة التغيير لما له من اهمية كبيرة في عمل المؤسسات وفي تطور اداءها والوصول الى اعلى درجات التميز والابداع .

٢-١ مشكلة البحث :

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو احداث تغيير ايجابي في الأداء للمؤسسات والمنظمات، ولكن لدى هذه المنظمات والمؤسسات قلة الوعي لتبني فلسفة التغيير من اجل مواكبة التغييرات التطورات الحاصلة في شتى المجالات . ومن هذه المؤسسات مديرية شباب ورياضة نينوى التي هي المسؤول الاول عن الرياضة في محافظة نينوى من خلال الخدمات التي تقدمها للرياضة في نينوى وذلك عن طريق العاملين فيها، وهنا يأتي دور الادارة في العمل على احداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول الى الاهداف المنشودة، و السعي لتحسين الأداء وذلك تماشياً مع متطلبات العصر . حيث تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

_ ما هو أثر إدارة التغيير على التميز المؤسسي لمديرية شباب ورياضة نينوى ؟

٣-١ اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى

- _ بناء مقياس ادارة التغيير لمننديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى من وجهة نظر العاملين فيها .
- _ التعرف على دور ادارة التغيير في التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة في محافظة نينوى .

٤-١ مجالات البحث :

_ المجال البشري : العاملين في مننديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى

_ المجال المكاني : مقرات مننديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى

_ المجال الزمني : ٢٠٢٢/٥/٩ لغاية ٢٠٢٢/٨/١٦

٥-١ فرض البحث :

وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة التغيير و التميز المؤسسي لمننديات وزارة الشباب والرياضة .

٦-١ مصطلحات البحث :

١_ ادارة التغيير : عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وابتداع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه .(العطيات , ٢٠٠٩، ص٢٩)

٢_ التميز المؤسسي : التميز المؤسسي بأنه "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها" (الرشايدة ، ٢٠٠٧ ، ١١).

٢- اجراءات البحث

١-٢ منهج البحث :

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي و الارتباطي لملائمتها وطبيعة الدراسة الحالية.

٢-٢ مجتمع البحث وعيناته

تألف مجتمع البحث الحالي من العاملين في منتديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى والبالغ عددهم (١٧٣) عاملاً .

أما عينات البحث فكانت كالتالي:

- عينة بناء وتطبيق المقياس والتي تكونت من (١١٠) عاملاً في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى، وتم استحصال (١٠٥) اجابة واستبعدت (٥) استمارات لعدم ارجاعها او غير مكتملة الاجابة ، وبذلك بلغت نسبة عينة البناء (٦٠.٦٩%) من المجتمع الكلي للبحث و الذين تم اختيارهم بالطريقة العمدية لتحقيق أهداف البحث.
- عينة التجربة الاستطلاعية بلغ عددها (١٠) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة البناء وبذلك بلغت نسبة عينة التجربة الاستطلاعية (٥.٨%) من مجتمع البحث الكلي.
- عينة ثبات المقياس بلغ عددها (٢٠) عاملاً من مجتمع البحث، وايضا تم اختيارهم عشوائيا من خارج عينة البناء، بلغت نسبة عينة الثبات (١١.٦%) من مجتمع البحث الكلي، والجدول (١) يبين مجتمع البحث وعيناته

جدول (١)

مجتمع البحث وعيناته

ت	العينة	العدد	النسبة المئوية
١	عينة بناء وتطبيق المقياس	١٠٥	٦٠.٦٩%
٢	التجربة الاستطلاعية	١٠	٥.٨%
٣	عينة الثبات	٢٠	١١.٦%
٤	المستبعدون	٥	٢.٨٩%
	المجموع الكلي	١٤٠	٨٠.٩٨%

٢-٣ وسائل جمع البيانات والمعلومات

٢-٣-١ الاستبيان

إذ قام الباحثان بعرض عدة استبيانات على السادة الخبراء و المختصين(الملحق ٢) لغرض بناء المقياس و تحديد محاور وصلاحيه الفقرات .

٢-٤ اداتا البحث

لقياس المتغيرين الذين شملهما موضوع البحث وهما ادارة التغيير والتميز المؤسسي سيقوم الباحثان ببناء مقياس ادارة التغيير وتكييف مقياس التميز المؤسسي المعد من قبل (المولى ٢٠٢٠) لقياس هذين المتغيرين باتباع مجموعة من الخطوات العلمية .

٢-٤-١ خطوات بناء مقياس ادارة التغيير

٢-٤-١-١ تحديد محاور مقياس ادارة التغيير

من خلال اطلاع الباحثان على الأدبيات و المصادر العلمية التي تناولت موضوع ادارة التغيير ومن خلال الخبرة الشخصية للباحثان ، قام الباحثان بتحديد المحاور الأولية للمقياس و البالغ عددها (٨) محاور وهي كالتالي:

١. (التغيير التكنولوجي) ٢. (التغيير في الهيكل التنظيمي) .

٣. (التغيير في اسلوب القيادة) ٤. (التغيير في الاداء الاداري).

٥. (تغيير الافراد القائمين في العمل) ٦. (تغيير استراتيجية واهداف المنظمة).

٧. (تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد) ٨. (تغيير النظم والقوانين).

وبعد توزيع المحاور (ملحق ٣) على السادة الخبراء والمختصين (ملحق ٢)، وجمع الإجابات حول الاستبيان توصل الباحثان إلى موافقة الخبراء عن (٥) محاور فقط ، ورفض (٣) محاور، إذ اعتمد الباحثان على نسبة اتفاق (٧٥%) فما فوق لأجل قبول المحور وعدم حذفه "اذ انه على الباحثان الحصول على نسبة موافقة (٧٥%) فأكثر لقبول الظاهرة" (بلوم، ١٩٨٣، ص ١) ونتج عن هذه العملية قبول (٥) محاور فقط وهي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير الافراد القائمين في العمل، التغيير في اسلوب القيادة، تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد)

٢-٤-١-٢ صياغة فقرات المقياس بصورتها الأولية

أعتمد الباحثان في صياغة الفقرات الأولية للمقياس على أسلوب (ليكرت) المطور وهو أسلوب مشابهة لأسلوب الاختيار من متعدد، إذ تقدم للمستجيب فقرات ويطلب منه تحديد اجابته باختيار بديل واحد من بين عدة بدائل مقترحة من قبل الباحثان لها أوزان مختلفة، اذ قام الباحث بصياغة (٦٦) فقرة اولية للمقياس.

٢-٤-١-٣ المعاملات العلمية لفقرات المقياس

٢-٤-١-٤ صدق الفقرات

٢-٤-١-٣-١ الصدق الظاهري

لغرض التحقق من الصدق الظاهري لفقرات المقياس و بعد تحديد الصدق الظاهري للمحاور، قام الباحثان بعرض المقياس بصورته الأولية على السادة الخبراء و المختصين الملحق رقم (٢)، لمعرفة آرائهم حول صلاحية فقرات مقياس ادارة التغيير (ملحق ٤) من وجهة نظر العاملين فيها وانتمائها للمحور الذي وضعت فيه وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله. وبعد جمع الاستمارات من السادة الخبراء و تفرغها و تحليلها واستخراج النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول الفقرات، حيث تم الاعتماد على نسبة (٧٥%) فما فوق لغرض الموافقة على بقاء الفقرات في المقياس .

وبموجب هذا الاجراء الاحصائي تم حذف (١٥) فقرة من المقياس الأولي وأصبح المقياس يتألف من (٥١) فقرة من أجل البدء بالخطوات التالية لاستكمال إجراءات البناء للمقياس، والجدول (٣) يبين نسبة اتفاق السادة الخبراء حول فقرات مقياس ادارة التغيير من وجهة نظر العاملين في المنتديات .

جدول (٢)

نسبة اتفاق السادة الخبراء حول فقرات مقياس ادارة التغيير المرفوضة

ت	المحور	تسلسل الفقرات المرفوضة	الموافقون	الرافضون	النسبة المئوية
١	التغيير في الهيكل التنظيمي	٨	٧	٦	٥٣.٨%
		٩	٦	٧	٤٦.١%
		١١	٤	٩	٣٠.٧%

٣٨.٤%	٨	٥	٣	التغيير التكنولوجي	٢
٢٣.٠%	١٠	٣	٧		
٤٦.١%	٧	٦	٨		
٦١.٥%	٥	٨	٤	تغيير الافراد القائمين في العمل	٣
٤٦.١%	٧	٦	١٠		
٣٨.٤%	٨	٥	٤	التغيير في اسلوب القيادة	٤
٦١.٥%	٥	٨	٧		
٤٦.١%	٧	٦	٩		
٣٠.٧%	٩	٤	١	تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد	٥
٥٣.٨%	٦	٧	٦		
٦١.٥%	٥	٨	١٠		
٣٨.٤%	٨	٥	١١		

وبهذا الاجراء اصبح المقياس يتألف من (٥١) فقرة لتوزيعه على عينة البناء (الملحق ٥)، وهذه الفقرات موزعة على محاور المقياس كالتالي:

١. التغيير في الهيكل التنظيمي (١٠ فقرات) ٢. التغيير التكنولوجي (١١ فقرة).
٣. تغيير الافراد القائمين في العمل (١٠ فقرات) ٤. التغيير في اسلوب القيادة (١٠ فقرات).
٥. تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد (١٠ فقرات).
- ٢-٤-١-٣-١-٢ التجربة الاستطلاعية للمقياس .

هي عبارة عن اجراء تجريبي يقوم به الباحث على عينة صغيرة تسحب من المجتمع الاصلي قبل قيامه بتطبيق المقياس على عينة بحثه ، لذا تم تطبيق المقياس على عينة بلغ عدد افرادها (١٠) عضوا تم اختيارهم عمدا من خارج عينة البناء وتمت التجربة بتاريخ (٢٠٢٢/٦/١٤) تم التأكد من قدرة العينة على الاجابة عن فقرات المقياس

٢-٤-١-٣-١-٢ صدق البناء (الصدق التمييزي للمقياس)

من مواصفات المقياس الجيد هو إجراء التحليل الإحصائي لفقراته لتمييز الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية عن الأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في نفس المقياس، اي استخراج القوة التمييزية للفقرات، إذ قام الباحثان باستخراج الصدق التمييزي بالأسلوبين التاليين:

• أسلوب المجموعتان المتطرفتان

و تستهدف هذه العملية استخراج الخصائص السايكومترية لفقرات الاختبار مثل (معاملات السهولة و الصعوبة و التمييز) و فعالية البدائل الخاطئة و تتم من خلال تحليل البيانات المستحصلة من استجابات العينة على الاختبار بعد تطبيقه عليهم . (علام، ٢٠٠٩، ١٢٣)

حيث قام الباحثان باستخدام اسلوب المجموعتان المتطرفتان العليا والدنيا للكشف عن الفقرات المميزة في بناء مقياس ادارة التغيير، إذ تم الاعتماد على نسبة (٢٧%) من الدرجات العليا و (٢٧%) من الدرجات الدنيا

لتمثل المجموعتين المتطرفتين إذ اشتملت كل مجموعة من المجموعتين المتطرفتين على (٢٨) استمارة من أفراد عينة البناء وبعد أن رتبت درجاتهم تنازلياً في ضوء اجاباتهم عن فقرات المقياس المؤلفة من (٥١) فقرة وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم استخراج قيمة (ت) و درجة معنويتها بين درجات كلا المجموعتين للحكم على قدرة الفقرات على التمييز وكما مبين في الجدول (٣).

جدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لفقرات مقياس ادارة التغيير

المعنوية	قيمة ت	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		تسلسل الفقرة
		ع±	س-	ع±	س-	
٠.٠٠٠	١٨.٧٣	0.262	4.071	0.000	٥.٠٠٠	1
٠.٠٦٣	١.٨٢٧	0.790	4.428	0.000	5.000	2
٠.٤١٤	٤.٤٢٠	0.983	4.178	0.000	5.000	3
٠.٠٣٥	٦.٤٣٧	0.792	4.035	0.000	5.000	4
٠.٠٢٤	٨.٠٠٠	0.755	3.857	0.000	5.000	5
٠.٠٠٠	١١.٣٨	0.547	3.821	0.000	5.000	6
٠.٠١٤	٨.٨١١	0.922	3.464	0.000	5.000	7
0.017	٨.٥٥٥	0.994	3.392	0.000	5.000	8
٠.٠٠٠	١٠.٧٣	1.161	2.642	0.000	5.000	9
٠.٠٠٠	١١.٦٤	1.103	2.571	0.000	5.000	10
٠.٠٠٠	١٥.٠٠	0.645	2.250	0.503	4.571	11
٠.٠٠٠	١٦.٦٤	0.628	1.892	0.503	4.428	12
٠.٠٠٠	١٧.٨٠	0.611	1.821	0.509	4.500	13
٠.٠٠٠	١٨.٧٣	0.599	1.714	0.509	4.500	14
٠.٠٠٠	٢٢.٦٨	0.497	1.392	0.503	4.428	15
٠.٠٠٠	٢٣.٧٢	0.475	1.321	0.503	4.428	16
٠.٠٠٠	٢١.١٨	0.507	1.535	0.475	4.321	17
٠.٠٠٠	٢١.٠٨	0.503	1.571	0.497	4.392	18
٠.٠٠٠	٢٠.٩٢	0.460	1.714	0.497	4.392	19
٠.٠٠٠	٢٠.٥٨٣	0.487	1.642	0.460	4.285	20
٠.٠٠٠	١٩.٠٥	0.487	1.642	0.465	4.071	21
٠.٠٠٠	١٩.٥٦	0.390	1.821	0.428	3.964	22
٠.٠٠٠	٢٥.٩٦	0.417	1.785	0.188	4.035	23

٠.٠٠٠	٢٢.١٥	0.390	1.821	0.417	4.214	24
٠.٠٠٠	٢١.٤٦	0.417	1.785	0.440	4.250	25
٠.٠٠٠	١٩.٤١	0.497	1.607	0.534	4.485	26
٠.٠٠٠	١٧.٤٠	٠.٥٠٣	١.٥٧١	٠.٦١١	٤.١٧٨	27
٠.٠٠٠	١٩.٦٨	٠.٤٩٧	١.٦٠٧	٠.٥٧٢	٤.٤٢٨	٢٨
٠.٠٠٠	١٥.١٦	٠.٥٠٧	١.٥٣٥	٠.٧٩٩	٤.٢٥٠	٢٩
٠.٠٠٠	٢٣.٣٢	٠.٣٩٠	١.٨٢١	٠.٤٩٧	٤.٦٠٧	٣٠
٠.٠٠٠	١٦.٩٨	٠.٣٦٤	١.٧١٤	٠.٦٦٩	٤.٣٢١	٣١
٠.٠٠٠	٢١.٥٥	٠.٤١٧	١.٧٨٥	٠.٥٠٧	٤.٤٦٤	٣٢
٠.٠٠٠	٢١.٤٨	٠.٣٩٠	١.٨٢١	٠.٤٨٧	٤.٣٥٧	٣٣
٠.٠٠٠	٢١.٩٣	٠.٣٥٦	١.٨٥٧	٠.٤٩٧	٤.٣٩٢	٣٤
٠.٠٠٠	٢١.٠٤	٠.٥٠٣	١.٥٧١	٠.٤٦٠	٤.٢٨٥	٣٥
٠.٠٠٠	٢٠.٧٩	٠.٤٧٥	١.٦٧٨	٠.٤٧٥	٤.٣٢١	٣٦
٠.٠٠٠	٢٠.٨٨	٠.٤٨٧	١.٦٤٢	٠.٤٩٧	٤.٣٩٢	٣٧
٠.٠٠٠	٢٢.٦٨	٠.٥٠٣	١.٤٢٨	٠.٥٠٩	٤.٥٠٠	٣٨
٠.٠٠٠	٢٤.٨٢	٠.٣١٤	١.١٠٧	٠.٥٩٩	٤.٢٨٥	٣٩
٠.٠٠٠	٢٣.١٨	٠.٤٤٠	١.٢٥٠	٠.٥٣٤	٤.٢٨٥	٤٠
٠.٠٠٠	٢٦.٣٦	٠.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٦٥٨	٤.٢٨٥	٤١
٠.٠٠٠	٢١.٠٩	٠.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٧٤٤	٣.٩٦٤	٤٢
٠.٠٠٠	٣٢.٠٧	٠.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٥٤٧	٤.٣٢١	٤٣
٠.٠٠٠	١٨.٧٤	٠.٣١٤	١.١٠٧	٠.٧٨٥	٤.١٠٧	٤٤
٠.٠٠٠	٢٦.٨٨	٠.٣١٤	١.١٠٧	٠.٥٧٢	٤.٤٢٨	٤٥
٠.٠٠٠	١٨.٣٣	٠.٤٧٥	١.٣٢١	٠.٦٨٦	٤.٢١٤	٤٦
٠.٠٠٠	١٦.٠٣	٠.٥٠٩	١.٥٠٠	٠.٧٢٢	٤.١٧٨	٤٧
٠.٠٠٠	٢٦.٦٠	٠.٢٦٢	١.٠٧١	٠.٦٣٧	٤.٥٣٥	٤٨
٠.٠٠٠	٣٣.٥٨	٠.٤٨٧	١.٦٤٢	٠.١٨٨	٤.٩٦٤	٤٩
٠.٠٠٠	٢٦.١٤	٠.٥٠٧	١.٥٣٥	٠.٤١٧	٤.٧٨٥	٥٠
٠.٠٠٠	٢٩.٣٩	٠.٥٠٣	١.٤٢٨	٠.٣٥٦	٤.٨٥٧	٥١

• معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٤) أن قيم (ت) للفروقات بين المجموعتين العليا و الدنيا تراوحت بين (٣.٨٢٧_٣٣.٥٨) ونتج عن ذلك رفض فقرة واحدة من فقرات المقياس رقم (٢) ، إذ كانت قيمة المعنوية لهذه الفقرة اكبر من

(٠.٠٥) مما يدل على انها فقرة غير مميزة ولا يمكن الاعتماد عليها لذا وجب حذفها من المقياس قبل الانتقال للخطوة التالية من الصدق التمييزي وهي الاتساق الداخلي.

أسلوب الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة

(<http://dspace.univ-djelfa.dz> > bitstream)

إذ تم قياس درجة الارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي اليه كما مبين في الجدول (٤).

جدول (٤)

معاملات ارتباط الفقرات بالمحور وبمقياس ادارة التغيير

المعنوية	ارتباطها بالمقياس	المعنوية	ارتباطها بالمحور	تسلسل الفقرة	المعنوية	ارتباطها بالمقياس	المعنوية	ارتباطها بالمحور	تسلسل الفقرة
٠.١٢٢	٠.١٦٩	٠.٠٠٠	٠.٥٨٧	٢٧	٠.٠٠٠	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠	٠.٦٨٧	١
٠.٠٠٠	٠.٨٩٩	٠.٠٠٠	٠.٨١١	٢٨	٠.٠٠٠	٠.٧٤١	٠.٠٠٠	٠.٧٨٤	٢
٠.٠٠٠	٠.٨٥٥	٠.٠٠٠	٠.٩٦٣	٢٩	٠.٠٧٤	٠.١٢٣	٠.٠٠٠	٠.٧٤٨	٣
٠.٠٠٠	٠.٨٧٥	٠.٠٠٠	٠.٩٣٣	٣٠	٠.٠٠٠	٠.٦٣٩	٠.٠٠٠	٠.٧٥١	٤
٠.٠٠٠	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠	٠.٩٧٤	٣١	٠.٠٠٠	٠.٨٥٢	٠.٠٠٠	٠.٨٢٤	٥
٠.١٧٨	٠.٠٢٥	٠.٠٠٠	٠.٤٥٢	٣٢	٠.٠٠٠	٠.٧٨٥	٠.٠٠٠	٠.٨١١	٦
٠.٠٠٠	٠.٨٨١	٠.٠٠٠	٠.٨٨٥	٣٣	٠.٠٦٩	٠.١٤٧	٠.٠٠٠	٠.٥٢٢	٧
٠.٠٠٠	٠.٩٥٢	٠.٠٠٠	٠.٧٧٤	٣٤	٠.٠٠٠	٠.٧٣٢	٠.٠٠٠	٠.٦٥٦	٨
٠.٠٠٠	٠.٩٠٣	٠.٠٠٠	٠.٨٦٦	٣٥	٠.٠٠٠	٠.٧٨٤	٠.٠٠٠	٠.٨٥٥	٩
٠.٠٠٠	٠.٨٧٥	٠.٠٠٠	٠.٨٧٧	٣٦	٠.١٢٠	٠.١٤٥	٠.٠٠٠	٠.٤٩٨	١٠
٠.٠٨٥	٠.١٦٣	٠.٠٠٠	٠.٥٢٢	٣٧	٠.٠٠٠	٠.٨٦٥	٠.٠٠٠	٠.٧٥٩	١١
٠.٠٠٠	٠.٧٤٥	٠.٠٠٠	٠.٩٦٧	٣٨	٠.٠٠٠	٠.٧٨٤	٠.٠٠٠	٠.٨٨٥	١٢
٠.٠٠٠	٠.٧٣٣	٠.٠٠٠	٠.٩٠٢	٣٩	٠.٠٠٠	٠.٨٥٢	٠.٠٠٠	٠.٩٦٣	١٣
٠.١٥٨	٠.١٦٥	٠.٠٠٠	٠.٤١٧	٤٠	٠.٠٠٠	٠.٧٤٥	٠.٠٠٠	٠.٧٤١	١٤
٠.٠٠٠	٠.٨٤٤	٠.٠٠٠	٠.٨٦٣	٤١	٠.٠٠٠	٠.٦٣٢	٠.٠٠٠	٠.٧٦٣	١٥
٠.٠٠٠	٠.٧٦٥	٠.٠٠٠	٠.٨٨٣	٤٢	٠.٢٢٠	٠.٠٩٥	٠.٠٠٠	٠.٥٢٤	١٦
٠.٠٠٠	٠.٦٣٥	٠.٠٠٠	٠.٨٧٦	٤٣	٠.٠٠٠	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠	٠.٨٥٦	١٧
٠.٠٠٠	٠.٦٩٧	٠.٠٠٠	٠.٩٦٣	٤٤	٠.٠٠٠	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠	٠.٩١٢	١٨
٠.١١٥	٠.١٧٩	٠.٠٠٠	٠.٣٨٧	٤٥	٠.٢١٥	٠.١٠٣	٠.٠٠٠	٠.٤٧٨	١٩

٠.٠٠٠	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠	٠.٧٨٩	٤٦	٠.٠٠٠	٠.٨٨٧	٠.٠٠٠	٠.٨٧٥	٢٠
٠.٠٤٩	٠.٥٨٧	٠.٠٠٠	٠.٦٩٨	٤٧	٠.٠٠٠	٠.٧٦٩	٠.٠٠٠	٠.٧٣٢	٢١
٠.٠٠٠	٠.٩٨٤	٠.٠٠٠	٠.٥٦٩٨	٤٨	٠.٠٠٠	٠.٨٥٧	0.000	0.901	٢٢
٠.٠٨١	٠.٠٦٥	٠.٠٠٠	٠.٣٥٧	٤٩	٠.٢١٣	٠.١٠٤	٠.٠٠٠	٠.٤٧٨	٢٣
٠.٠٠٠	٠.٨٥٤	٠.٠٠٠	٠.٧٤٤	٥٠	٠.٠٤٨	٠.٥٨٧	٠.٠٠٠	٠.٧٨٩	٢٤
٠.٠٠٠	٠.٧٤٥	٠.٠٠٠	٠.٦٦٦	٥١	٠.٠٠٠	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠	٠.٦٣٩	٢٥
					٠.٠٠٠	٠.٧٤١	٠.٠٠٠	٠.٧٨٤	٢٦

• معنوي عند مستوى (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين درجة الفقرة ودرجة المحور تراوحت بين (٠.٣٨٧_٠.٩٧٤)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس من (٠.٠٩٥-٠.٠٩٨٤)، وتم رفض (١٢) فقرة وهي الفقرات ذات التسلسلات (٣, ٧, ١٠, ١٦, ١٩, ٢٣, ٢٧, ٣٢, ٣٧, ٤٠, ٤٥, ٤٩) وذلك كون قيم المعنوية الخاصة بهذه الفقرات كانت أكبر من (٠.٠٥) وبهذا الاجراء أصبح مقياس ادارة التغيير بصيغته النهائية يتألف من (٣٨) فقرة بعد حذف الفقرات المرفوضة من الخبراء وغير المميزة وغير المتسقة داخليا الملحق (٥).

٢-٤-١-٤ ثبات المقياس

وهو الخاصية التي تعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمقياس القياس في كل مرة يطبق فيها، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات بشر مختلفين . (القحطاني وآخرون ٢٠٢٠، ص ١٩٠)

حيث قام الباحثان بالتحقق من ثبات المقياس بصورته النهائية بعد التحقق من الصدق الظاهري و التمييزي للمقياس، إذ قام الباحثان بتوزيع المقياس على عينة الثبات البالغة (٢٠) عضوا من مجتمع البحث من خارج عينة البناء، إذ استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية في استخراج ثبات فقرات المقياس وذلك عن طريق استخراج معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين درجات الفقرات الفردية والفقرات الزوجية في المقياس والبالغ (٠.٨١) والتي تعد ثبات لنصف المقياس وبعد معالجة قيمة معامل الارتباط عن طريق معادلة (سبيرمان- براون) لاستخراج معامل الثبات الكلي، إذ بلغ معامل الثبات للمقياس (٠.٨٩)، إذ "هذه القيم معاملات ثبات عالية و مقبولة لتقويم دلالة الارتباط"، وبهذا اصبح المقياس (ادارة التغيير) جاهزا الملحق (٥).

٢-٤-١-٥ وصف المقياس بصورته النهائية

مقياس ادارة التغيير وجهة نظر العاملين في منديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى بصورته النهائية والذي تم بناءه في الدراسة الحالية يتألف من (٣٨) فقرة في المقياس بصورته النهائية الملحق (٥)، ويتم تصحيح المقياس في ضوء مقياس خماسي التدرج (٥ , ٤ , ٣ , ٢ , ١)، إذ تنحصر درجة المقياس النهائية (٣٨-١٩٠) درجة، وتوزع على (٥) محاور

٢-٤-٢ تكيف مقياس التمييز المؤسسي

تم استخدام مقياس التمييز المؤسسي المعد من قبل (المولى ٢٠٢٠) والمطبق على الاندية الرياضية والذي يشمل على (٥) ابعاد والمتكون من (٤٦) فقرة وتتم الاجابة عليه وفق (٥) بدائل هي (أتفق بشدة , أتفق , أتفق نوعاً ما

, لا أتفق, لا أتفق بشدة) وتكون درجة المقياس (٤٦-٢٣٠) ونظرا لكون المقياس مطبق على عينة مختلفة قام الباحثان بما يلي :

٢-٤-١ الصدق

للتأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس ما وضع من اجله تم اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه ليلتاسب مع عينة البحث دون التغيير في مضمونه وتم عرضه على عدد من الخبراء (ملحق ١) وطلب منهم ابداء الملاحظات حول صلاحية الفقرات ووضوحها ومناسبتها لعينة البحث الحالي فضلا عن مدى صلاحية البدائل (ملحق) واجمع الخبراء بنسبة (١٠٠٪) على صلاحية المقياس بدون تعديل للعينة الحالية .

٢-٤-٢ الثبات

تم استخراج الثبات للمقياس عن طريق استخدام طريقة التجزئة النصفية بعد توزيع المقياس على عينة الثبات واستخراج معامل الارتباط والذي يعد ارتباط نصف المقياس والذي بلغ (٠.٨١) وبعد معادلة قيمة معامل الارتباط عن طريق استخدام معادلة سبيرمان براون بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (٠.٩٠) وهو معامل ثبات عالي يمكن من خلاله الحكم على صلاحية المقياس وامكانية تطبيقه على عينة البحث الرئيسية.

٢-٥ الوسائل الاحصائية

استخدم الباحثان الحقيبة الاحصائية (SPSS) للتوصل الى نتائج البحث الحالي.

٣- عرض النتائج ومناقشتها

جدول (٥)

المعالم الاحصائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	س-	ع±	المنوال	الالتواء	الاختلاف	المتوسط الفرضي
١.	ادارة التغيير	١٢٩.٤٢	٢٢.٨٧	١٠٧	٠.٩٨	٪١٧.٦٧	١١٤
٢.	التميز المؤسسي	١٣٨.١٢	١٥.٤١	١٤١	-٠.١٨	٪١١.١٥	١٣٨

الجدول (٥) يبين المعالم الاحصائية لمقاييس ادارة التغيير والتميز المؤسسي اذ يتبين من الجدول ان معامل الالتواء (٠.٩٨) لمقياس ادارة التغيير و(-٠.١٨) لمقياس التميز المؤسسي، ويدل ذلك على ملائمة المقياس لعينة البحث لكون معامل الالتواء (±١) ويتبين من الجدول ايضا ان معامل الاختلاف (١٧.٦٧٪) لمقياس ادارة التغيير و(١١.١٥٪) لمقياس التميز المؤسسي، ويدل على تجانس العينة في مقياس ادارة التغيير لكون معامل الاختلاف اقل من (٣٠٪).

جدول رقم (٦)

يوضح معامل الارتباط بين ادارة التغيير والتميز المؤسسي الرياضي

المعنى	معامل الارتباط	المقياس
٠,٠٠١	٠,٨١	ادارة التغيير والتميز المؤسسي الرياضي

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل الارتباط بين ادارة التغيير والتميز المؤسسي يبلغ (٠.٨١) ومستوى معنوية (٠.٠٠١) يدل على وجود عامل ارتباط عالٍ بين ادارة التغيير والتميز المؤسسي والذي يعزز طبيعة هذه العلاقة ويعزو الباحثان النتيجة الحالية للعلاقة المعنوية إلى أن المنندى الرياضي الذي يتمتع بدرجة عالية في ادارة التغيير من جهة يمتلك القدرة على التميز المؤسسي الرياضي وعلى هذا الأساس فإن فرضية البحث قد

تحققت ، ويرى الباحثان إن ذلك يعود إلى ان التغيير أصبح ضرورة ملحة ونجد أن المنتديات الرياضية أصبحت أكثر توجهها نحو المفهوم الحديث للتغيير وتوسعي جاهدة من أجل إدارة هذا التغيير، وهذا نتيجة لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة من خلال إعطاء أهمية بالغة للتغيير بكافة مجالاته ومدخله واهتمام أكثر بالأفراد العاملين فيها من خلال إشراكهم في عملية التغيير والأخذ باقتراحاتهم كون أن التغيير يمس أداء العمال وسلوكهم ويأثر مباشرة على طريقة الأداء ونتائجه وهذا ما أكدته (علي، ٢٠١٩) "أن أهم ما يميز المؤسسات الناجحة اليوم مدى تحقيقها للنمو والاستمرارية ويتطلب هذا تطبيق إدارة التغيير بدء من قناعة تامة لدى الإدارة العليا والعمل على دعمها ونشرها بين العاملين في كافة المستويات الإدارية" (علي، ٢٠١٩، ٧٧)

إضافة إلى قدرة إدارة المنتدى الرياضي على ترجمة ما تمتلك من صفات إدارية وإخلاصها في عملها إلى سلوكيات إيجابية من خلال قيامها بتعزيز انتماء العاملين للمنتدى الرياضي وبالتالي تنعكس على سلوكياتهم مما يسهم في زيادة أواصر التعاون والعمل الجماعي وكذلك قدرة العاملين على تفهم هذه السلوكيات الإدارية لإدارة المنتدى تنعكس بصورة إيجابية على اتجاهاتهم نحو العمل مما يسهم في رفع مستوى تميزهم المؤسسي وقد انفتحت هذه الدراسة مع (السلمي، ٢٠٠١) أن التميز المؤسسي "نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستوى الإدارة والانجاز إلى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، إذ لا يأتي التميز صدفة وليس بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المؤسسة المعاصرة وعلى كافة المستويات" (السلمي، ٢٠٠١، ٧٧)

ويرى الباحثان أن الإدارة الرياضية الحديثة تعد مورداً مهماً تزود العاملين بالمعلومات والخبرات اللازمة لتطوير مستوى الأداء الإداري وتحقيق نهضة رياضية تواكب متطلبات العصر الحديث، لذا يقع على عاتق إدارة المنتدى الرياضي توفير المناخ السليم الذي يقود إلى تحقيق أداء متميز يلبي التطلعات من خلال العمل على استثمار كافة الفرص المتاحة في ضوء تخطيط ورؤية علمية قائمة على تحديد مسبق للأهداف المراد الوصول إليها وهذا ما أكدته (العبدلات، ٢٠٠٩) أن المناهج الإدارية السليمة تعتمد التقنيات الحديثة لرفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، وكل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، بوضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية على وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (العبدلات، ٢٠٠٩، ٢٧)

وعليه يتوجب على الإدارة العليا خلق شعور بضرورة الحاجة إلى التغيير من خلال تشكيل ائتلاف يقود التغيير من خلال فريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به وذلك نظراً لكون الأفراد هم من يقومون بتحديد الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كما أن الأفراد هم من يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد الإنساني.

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

- تم بناء مقياس ادارة التغيير من وجهة نظر العاملين في منتديات وزارة الشباب والرياضة في محافظة نينوى بصورته النهائية ويتألف من (٣٨) فقرة .

- هناك علاقة ارتباط معنوي بين التغيير والتميز المؤسسي في منتديات وزارة الشباب والرياضة

٤-٢ التوصيات

- تطبيق مقياس ادارة التغيير على المؤسسات الرياضية الاخرى

- ربط ادارة التغيير مع متغيرات ادارية اخرى ومحاولة معرفة مدى تأثيرها فيه

المصادر

١- (علام، صلاح الدين محمود(٢٠٠٩) :القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن .

٢- القحطاني , سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري، حمد بن سالم ، آل مذهب معدي بن محمد (٢٠٢٠): منهج البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الخامسة)، الرياض، العبيكان.

٣- العطيات ،حمد بن يوسف (٢٠٠٩): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ١ ، عمان، الأردن.

٤- القريوتي ،محمد قاسم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .

٥- العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٧) : أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي ، قسم الإدارة كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة، مج ٣٧ ، ع ٤ .

٦- الدراكة مأمون ، الشبلي ،طارق (٢٠٠٢) : الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

٧- صبري ،ماهر (٢٠٠): القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الادارة، العدد ٧٨ .

٨- إدريس، ثابت (٢٠٠١): المدخل الحديث في الادارة العامة مصر: الدار الجامعية .

٩- السلمي، علي (٢٠٠١) : السلوك التنظيمي ، ط ٣ ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

١٠- عبيد، عوني فتحي خليل(٢٠٠٩): واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة .

١١- علي ،سعاد بن فاطمة ، جيلالي ، بلحاج(٢٠١٩): أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة.

١٢- الشماع، خليل و حمود ، خضير نظرية (٢٠٠٥): المنظمة ، ط ٢ ، الأردن، عمان، دار المسيرة.

١٣- المولى ،محمد عبد الجبار يحيى (٢٠٢٠) :التميز المؤسسي الرياضي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الأساسية ، جامعة الموصل ،العراق.

١٤- حسين، عبد الفتاح (١٩٩٨): أسس الادارة العامة مدخل حديث مصر، المقطم: شركة البراء.

١٥- (<http://dspace.univ-djelfa.dz> › bitstream)

الملاحق

ملحق (١) الخبراء

ت	الخبراء	الجامعة	الاختصاص	الكلية والقسم
١.	أ.د وليد خالد همام	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية الأساسية /قسم التربية البدنية وعلوم
٢.	أ.د عكلة سليمان الحوري	الموصل	علم النفس الرياضي	كلية التربية الأساسية /قسم التربية البدنية وعلوم
٣.	أ.د رياض أحمد إسماعيل	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤.	أ.د عدي غانم الكواز	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥.	أ.د سلام حنتوش رشيد	المستنصرية	إدارة وتنظيم	كلية التربية الأساسية
٦.	أ.د خالد اسود لايخ	المتنى	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٧.	أ.د ثامر محمود ذنون	الموصل	علم النفس	كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم
٨.	أ.م. د خالد محمود عزيز	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٩.	أ.م. د أحمد مؤيد حسين	الموصل	قياس وتقويم	كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم
١٠.	أ.م. د محمد ذاكراً سالم	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١١.	أ.م. د ثابت إحسان أحمد	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية للنبات / قسم التربية البدنية وعلوم
١٢.	أ.م. د شاهين رمزي رفيع	كركوك	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٣.	أ.م. د احمد رعد ابراهيم	الموصل	إدارة وتنظيم	كلية التربية الأساسية/ قسم التربية البدنية وعلوم

ملحق (٢)

استطلاع آراء السادة الخبراء حول صلاحية محاور مقياس ادارة التغيير

السيد الخبير:.....المحترم

يروم الباحثان اجراء البحث الموسوم (ادارة التغيير ودورها في التميز المؤسسي في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى من وجهة نظر العاملين فيها) ، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال الادارة والتنظيم وعلم النفس الرياضي القياس والتقويم، يرجى بيان صلاحية محاور مقياس ادارة التغيير المعروضة على حضراتكم من عدمها، وكذلك اضافة أي محاور تجدونها تخدم البحث الحالي علما ان عينة البناء للمقياس ستشمل العاملين في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى مع التقدير .

ت	المحور	يصلح	لا يصلح	يصلح بعد التعديل
١.	تغيير استراتيجية واهداف المنظمة			

			٢. التغيير في الهيكل التنظيمي:	
			٣. تغيير النظم والقوانين:	
			٤. تغيير الافراد القائمين في العمل	
			٥. التغيير في اسلوب القيادة	
			٦. التغيير التكنولوجي	
			٧. التغيير في الاداء الاداري	
			٨. تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد	

(ملحق ٣)

استطلاع آراء السادة الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس ادارة التغيير

السيد الخبير:.....المحترم

تحية طيبة

يروم الباحث اجراء البحث الموسوم (ادارة التغيير ودورها في التميز المؤسسي في منتديات وزارة الشباب والرياضة في نينوى من وجهة نظر العاملين فيها) ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال الادارة والتنظيم وعلم النفس الرياضي والقياس والتقييم، يرجى بيان صلاحية (فقرات مقياس ادارة التغيير) المعروضة على حضراتكم من عدمها، وكذلك اضافة او دمج أي فقرة تجدونها تخدم البحث الحالي علما ان عينة البناء للمقياس ستشمل العاملين في المنتديات الرياضية مع التقدير.

الاسم الثلاثي للخبير:

اللقب العلمي:

تاريخ الحصول على اللقب:

مكان العمل:

التوقيع:

١_ التغيير في الهيكل التنظيمي:

ت	العبرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	تقوم ادارة المنتدى بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس			
٢	تقوم ادارة المنتدى بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء			
٣	يساعد الهيكل التنظيمي للمنتدى على إدارة عملية التغيير			
٤	يتم استحداث وحدات جديدة في المنتدى لمواكبة التغيرات البيئية			
٥	يعمل الهيكل التنظيمي للمنتدى على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى			
٦	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنتدى			
٧	تتيح التغيرات في الهيكل التنظيمي في المنتدى توفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب			
٨	تجري المنظمة تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية.			
٩	يتم دمج وحدة إدارية مع وحدات إدارية أخرى.			
١٠	تعمل ادارة المنتدى على اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية بهدف اجراء تحسينات جوهرية في العمل داخل المنتدى الرياضي			
١١	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية على ادارة التغيير في ادارة المنتدى			
١٢	تلتزم ادارة المنتدى الرياضي بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث الوظائف في المنتدى			
١٣	تسعى ادارة المنتدى الرياضي الى احداث تغييرات ايجابية في كل ما يتعلق			

				بتصميم الوظيفة
--	--	--	--	----------------

٢_ التغيير التكنولوجي:

ت	العبارة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	تهتم ادارة المنتدى بمواكبة التطور التكنولوجي			
٢	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة			
٣	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين			
٤	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير			
٥	يساهم التغيير التكنولوجي المستخدم في سرعة انجاز العمل			
٦	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل التكنولوجي الجديد			
٧	تعمل ادارة المنتدى على تحديث موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت بصورة مستمرة			
٨	تساعد عملية التغيير التكنولوجي على الاستخدام الامثل لقواعد البيانات الاولى للمنتدى الرياضي وتحديثها			
٩	تساعد عملية التغيير في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري للمنتدى الرياضي			
١٠	الاساليب والادوات التكنولوجية المستخدمة في المنتدى الرياضي تساعد في نجاح عملية التغيير			
١١	تسعى ادارة المنتدى الرياضي الى تغيير التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات			
١٢	تعمل ادارة المنتدى الرياضي على استيعاب التطور التقني بوسائل الاتصال التكنولوجية			
١٣	توفر ادارة المنتدى الرياضي التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين فيها كالأجهزة والتقنيات عالية الجودة			
١٤	تسعى ادارة المنتدى الرياضي الى تطوير الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات			

٣- التغيير في الافراد القائمين بالعمل:

ت	العبارة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير			
٢	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية			
٣	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة سواء مادية او معنوية لتحقيق الابداع			
٤	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة			
٥	التغيير يدفع العاملين للكفاءة بالعمل			

٦	يعمل المنتدى الرياضي على تثقيف العاملين على ادارة التغيير		
٧	يقوم المنتدى الرياضي بتوضيح اسباب التغيير واهدافه للعاملين		
٨	هناك نوع من الترابط المدروس بين اهداف ادارة المنتدى الرياضي واهداف العاملين فيه		
٩	تتبع التغييرات التي تجريها ادارة المنتدى الرياضي احتياجات ورغبات العاملين فيه		
١٠	تعمل ادارة المنتدى الرياضي على احداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية للعاملين		
١١	تعمل عملية التغيير على امتلاك العاملين في المنتدى الرياضي المهارات اللازمة لتنفيذ الواجبات		
١٢	تعزز عملية التغيير القدرة على المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات من قبل العاملين في المنتدى الرياضي		

٤ - التغيير في نمط القيادة :

ت	العبارة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	تشجع ادارة المنتدى العمل بروح الفريق والعمل الجماعي			
٢	تشجع ادارة المنتدى العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم			
٣	تحفز ادارة المنتدى العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود			
٤	تمتاز ادارة المنتدى بالوضوح في سلوكها وممارساتها			
٥	تعزز ادارة المنتدى السلوك الايجابي عند العاملين			
٦	تساهم ادارة المنتدى في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود			
٧	تساهم ادارة المنتدى في حل المشاكل الفنية			
٨	تهيئ ادارة المنتدى العاملين لتقبل التغيير وتقنعهم بالحاجة إليه			
٩	تحرص ادارة المنتدى على ايجاد جو من الألفة والإخاء والثقة بين الادارة العاملين			
١٠	ادارة المنتدى تقدر الجهد الذي يبذله العاملون			
١١	تحرص ادارة المنتدى على جعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل			
١٢	تسعى ادارة المنتدى الى احداث تغييرات على مستوى الأجر للعاملين.			
١٣	ترود ادارة المنتدى العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية			

٥ - تغيير فلسفة واسلوب استخدام الموارد:

ت	العبارة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	يساهم التغيير في دمج بعض الوظائف			
٢	يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في المنتدى			
٣	أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين			
٤	أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في المنتدى			
٥	تعمل الإدارة على إعادة توزيع المهام والمسؤوليات وفقا للمؤهل العملي والقدرات			
٦	يستفيد العاملون من تفويض الإدارة لهم للارتقاء بعملهم			
٧	تعمل إدارة المنتدى على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الموارد البشرية فيها			
٨	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية			
٩	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها			
١٠	يساهم التغيير للموارد في تحقيق نتائج ايجابية للمنتدى			
١١	تشجع إدارة المنتدى العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل			
١٢	تخصص إدارة المنتدى جزء كبير من ميزانيتها لتطوير الموارد فيها			
١٣	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة			
١٤	تقوم إدارة المنتدى الرياضي بتنوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين فيها باستمرار			

(ملحق ٤)

مقياس ادارة التغيير بصورته النهائية

ت	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	تقوم ادارة المنتدى بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس					
٢	تقوم ادارة المنتدى بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء					
٣	يتم استحداث وحدات جديدة في المنتدى لمواكبة التغيرات البيئية					
٤	يعمل الهيكل التنظيمي للمنتدى على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					
٥	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنتدى					
٦	تعمل ادارة المنتدى على اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية بهدف اجراء تحسينات جوهرية في العمل داخل المنتدى الرياضي					
٧	تلتزم ادارة المنتدى الرياضي بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث الوظائف في المنتدى					
٨	تهتم ادارة المنتدى بمواكبة التطور التكنولوجي					
٩	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير					
١٠	يساهم التغيير التكنولوجي المستخدم في سرعة انجاز العمل					
١١	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل التكنولوجي الجديد					
١٢	الاساليب والادوات التكنولوجية المستخدمة في المنتدى الرياضي تساعد في نجاح عملية التغيير					
١٣	توفر ادارة المنتدى الرياضي التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين فيها كالأجهزة والتقنيات عالية الجودة					
١٤	تسعى ادارة المنتدى الرياضي الى تطوير الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات					
١٥	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير					
١٦	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة سواء مادية او معنوية لتحقيق الابداع					
١٧	التغيير يدفع العاملين للكفاءة بالعمل					
١٨	يعمل المنتدى الرياضي على تثقيف العاملين على ادارة التغيير					
١٩	يقوم المنتدى الرياضي بتوضيح اسباب التغيير واهدافه للعاملين					
٢٠	تلبى التغييرات التي تجربها ادارة المنتدى الرياضي احتياجات ورغبات العاملين فيه					
٢١	تعمل عملية التغيير على امتلاك العاملين في المنتدى الرياضي المهارات اللازمة لتنفيذ الواجبات					
٢٢	تعزز عملية التغيير القدرة على المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات من قبل العاملين في					

					المنتدى الرياضي
٢٣					تشجع ادارة المنتدى العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
٢٤					تشجع ادارة المنتدى العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم
٢٥					تحفز ادارة المنتدى العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود
٢٦					تعزز ادارة المنتدى السلوك الايجابي عند العاملين
٢٧					تساهم ادارة المنتدى في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود
٢٨					ادارة المنتدى تقدر الجهد الذي يبذله العاملون
٢٩					تحرص ادارة المنتدى على جعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
٣٠					تزود ادارة المنتدى العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
٣١					يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في المنتدى
٣٢					أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين
٣٣					أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في المنتدى
٣٤					يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية
٣٥					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
٣٦					تخصص ادارة المنتدى جزء كبير من ميزانيتها لتطوير الموارد فيها
٣٧					يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة
٣٨					تقوم ادارة المنتدى الرياضي بتنويع الانشطة والمهام المسندة للعاملين فيها باستمرار

(ملحق ٥)

مقياس التميز المؤسسي

ت	الفقرة الاصلية	الفقرة بعد التعديل	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
١	تعمل إدارة النادي على توضيح التوجهات المستقبلية للنادي	تعمل إدارة المنتدى على توضيح التوجهات المستقبلية للمنتدى			
٢	الاستعانة بالتجارب السابقة عند تصميم المشاريع الاستراتيجية.	الاستعانة بالتجارب السابقة عند تصميم المشاريع الاستراتيجية			
٣	تهتم إدارة النادي بتوفير خبرات متميزة داخل النادي الرياضي	تهتم إدارة المنتدى بتوفير خبرات متميزة داخل المنتدى الرياضي			
٤	تعمل إدارة النادي على وضع برامج لتطوير المواهب الرياضية	تعمل إدارة المنتدى على وضع برامج لتطوير المواهب الرياضية			
٥	تضع إدارة النادي رؤية إدارية تواكب التطورات المستقبلية	تضع إدارة المنتدى رؤية إدارية تواكب التطورات المستقبلية			
٦	تراقب إدارة النادي التطبيق الصحيح للاستراتيجيات التي وضعت لضمان تحقيق الاهداف	تراقب إدارة المنتدى التطبيق الصحيح للاستراتيجيات التي وضعت لضمان تحقيق الاهداف			
٧	تتفهم إدارة النادي متطلبات البيئة الخارجية عند وضع استراتيجيات النادي الرياضي	تتفهم إدارة المنتدى متطلبات البيئة الخارجية عند وضع استراتيجيات المنتدى الرياضي.			
٨	تنشر الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالنادي على موقعه الالكتروني	تنشر الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنتدى على موقعه الالكتروني			
٩	تعتمد إدارة النادي الكفاءات الجيدة عند وضع الخطط الاستراتيجية	تعتمد إدارة المنتدى الكفاءات الجيدة عند وضع الخطط الاستراتيجية			
١٠	تلتزم إدارة النادي بالوعود التي تقطعها على نفسها	تلتزم إدارة المنتدى بالوعود التي تقطعها على نفسها.			
١١	تقيم إدارة النادي الرياضي علاقات ايجابية مع الملاكات العاملة في النادي	تقيم إدارة المنتدى الرياضي علاقات ايجابية مع الملاكات العاملة في النادي			
١٢	تصغي إدارة النادي الرياضي الى وجهات النظر الاخرى	تصغي إدارة المنتدى الرياضي الى وجهات النظر الاخرى			
١٣	تقدر إدارة النادي أفراد الفريق وتدعم مساهماتهم	تقدر إدارة المنتدى أفراد الفريق وتدعم مساهماتهم.			
١٤	تمنح إدارة النادي الرياضي الملاكات العاملة في النادي مساحة من الحرية لتنفيذ أعمالهم	تمنح إدارة المنتدى الرياضي الملاكات العاملة في المنتدى مساحة من الحرية لتنفيذ			

		أعمالهم	
١٥	تعلم إدارة النادي على وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة النادي الرياضي	تعلم إدارة المنتدى على وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة المنتدى الرياضي	
١٦	تشرف إدارة النادي على عمل الاعضاء داخل النادي الرياضي بصورة فعالة	تشرف إدارة المنتدى على عمل الاعضاء داخل المنتدى الرياضي بصورة فعالة	
١٧	تفوض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة لتطوير النادي الرياضي.	تفوض إدارة المنتدى الصلاحيات للملاكات العاملة لتطوير المنتدى الرياضي	
١٨	توفر إدارة النادي الموارد اللازمة لتحقيق التميز الاداري	توفر إدارة المنتدى الموارد اللازمة لتحقيق التميز الاداري	
١٩	تعتمد إدارة النادي الاسس العلمية الصحيحة لحل المشاكلات والمعوقات التي تواجه النادي	تعتمد إدارة المنتدى الاسس العلمية الصحيحة لحل المشاكلات والمعوقات التي تواجه النادي	
٢٠	تدعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة	تدعم إدارة المنتدى مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة	
٢١	تستخدم إدارة النادي التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها	تستخدم إدارة المنتدى التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها	
٢٢	تدعم إدارة النادي حصول الاعضاء (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل	تدعم إدارة المنتدى حصول الاعضاء (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل	
٢٣	تهتم إدارة النادي بتحديث وتطوير العمل الاداري للنادي.	تهتم إدارة المنتدى بتحديث وتطوير العمل الاداري للنادي	
٢٤	تعلم إدارة النادي على تحديد الاخطاء وتصحيح المسار داخل النادي	تعلم إدارة المنتدى على تحديد الاخطاء وتصحيح المسار داخل النادي	
٢٥	تهتم إدارة النادي ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على المعرفة والعلم	تهتم إدارة المنتدى ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على المعرفة والعلم	
٢٦	تستثمر إدارة النادي طاقات ومهارات عاملها لتحقيق أفضل النتائج	تستثمر إدارة المنتدى طاقات ومهارات عاملها لتحقيق أفضل النتائج	
٢٧	تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الاداء الصحيح	تهتم إدارة المنتدى بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الاداء الصحيح	
٢٨	توفر إدارة النادي معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ملائمة	توفر إدارة المنتدى معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ملائمة.	
٢٩	تستأنس إدارة النادي بآراء اللاعبين عند صنع القرارات التي تخصهم.	تستأنس إدارة المنتدى بآراء اللاعبين عند صنع القرارات التي تخصهم	

٣٠	توفر إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية	توفر إدارة المنتدى التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية
٣١	تمنح إدارة النادي مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الانجازات المتميزة	تمنح إدارة المنتدى مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الانجازات المتميزة
٣٢	تصرف إدارة النادي المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة.	تصرف إدارة المنتدى المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة
٣٣	تهتم إدارة النادي الرياضي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الادارة واللاعبين	تهتم إدارة المنتدى الرياضي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الادارة واللاعبين
٣٤	توفر إدارة النادي ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية	توفر إدارة المنتدى ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية
٣٥	تعمل إدارة النادي الرياضي على تطوير المنشآت الرياضية للنادي وصيانتها	تعمل إدارة المنتدى الرياضي على تطوير المنشآت الرياضية للنادي وصيانتها
٣٦	تتعامل إدارة النادي مع الرياضيين باحترام وثناء كبيرين.	تتعامل إدارة المنتدى مع الرياضيين باحترام وثناء كبيرين
٣٧	تهتم إدارة النادي بتوفير عوامل الامن والسلامة داخل المنشآت الرياضية للنادي	تهتم إدارة المنتدى بتوفير عوامل الامن والسلامة داخل المنشآت الرياضية للنادي
٣٨	تقيم إدارة النادي رياضيتها بشكل موضوعي وعادل	تقيم إدارة المنتدى رياضيتها بشكل موضوعي وعادل
٣٩	تضع إدارة النادي الرياضي أسس علمية صحيحة للتقييم	تضع إدارة المنتدى الرياضي أسس علمية صحيحة للتقييم
٤٠	تستخدم إدارة النادي معايير واضحة وشفافة لتقييم الانجازات واداء الرياضيين	تستخدم إدارة المنتدى معايير واضحة وشفافة لتقييم الانجازات واداء الرياضيين
٤١	تقيم إدارة النادي رياضيتها على وفق النتائج المتحققة	تقيم إدارة المنتدى رياضيتها على وفق النتائج المتحققة
٤٢	تعتمد إدارة النادي على ذوي الخبرة والمصداقية في عملية التقييم	تعتمد إدارة المنتدى على ذوي الخبرة والمصداقية في عملية التقييم
٤٣	تعمل إدارة النادي على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل	تعمل إدارة المنتدى على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل
٤٤	تعمل إدارة النادي الرياضي على تقييم رياضيتها بشكل دوري	تعمل إدارة المنتدى الرياضي على تقييم رياضيتها بشكل دوري
٤٥	تشجع إدارة النادي التقييم المتبادل بين اللاعبين	تشجع إدارة المنتدى التقييم المتبادل بين اللاعبين
٤٦	تعالج إدارة النادي الرياضي نقاط الضعف	تعالج إدارة المنتدى الرياضي نقاط الضعف



مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد ١٩ ، العدد (١) ، لسنة ٢٠٢٣

College of Basic Education Researchers Journal. ISSN: 7452-1992 Vol. (19), No.(1), (2023)

			عند رياضيتها بناءً على معلومات تقييمهم.	عند رياضيتها بناءً على معلومات تقييمهم.	
--	--	--	---	---	--