



جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراه

الاداء المتميز وفق انموذج مكيثزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات

الشباب والرياضة

من وجهة نظر المشرفين

اطروحة تقدم بها

نوار سعيد محمد

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل

درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية وعلوم الرياضة

إشراف

أ. د عامر حسين علي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سَبِّحْ اسْمَ رَبِّكَ الْأَعْلَى ﴿1﴾ الَّذِي خَلَقَ فَسَوَّى ﴿2﴾ وَالَّذِي قَدَّرَ فَهَدَى ﴿3﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة الأعلى الآية (1)(2)(3)

إقرار المشرف

نشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة: بـ

(الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات مننديات الشباب

والرياضة من وجهة نظر المشرفين)

التي قدّمها طالب الدكتوراة (نوار سعيد محمد)، قد جرت بإشرافنا في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية وعلوم الرياضة.

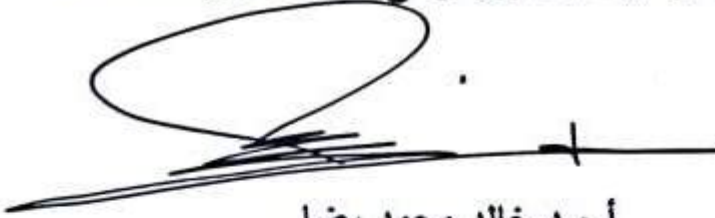


المشرف

أ.د. عامر حسين علي

2025/9/11 م

بناءً على التعليمات والتوصيات المقررة نرشح هذه الأطروحة للمناقشة



أ.م.د. خالد محمد رضا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كربلاء

2025 / / م

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة: بـ

(الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب
والرياضة من وجهة نظر المشرفين)

التي قدمها طالب الدكتوراه (نوار سعيد محمد)، في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء، قد
كتبت بأسلوب علمي رصين، محافظاً على سلامة اللغة العربية من الأغلط والتعابير اللغوية، غير الصحيحة
وقد تم تقويمها لغوياً.



التوقيع :

الاسم :

الكلية والجامعة:

2025 / / م


إقرار لجنة التقويم والمناقشة

نشهد إننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة، أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ:
(الاداء المتميز وفق نموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب
والرياضة من وجهة نظر المشرفين)


التي قدمها طالب الدكتوراه (نوار سعيد محمد) وقد ناقشنا الطالب في محتواها، وفيما له علاقة بها، وأنها جديرة
بالقبول لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية وعلوم الرياضة.

التوقيع: 
الاسم: ناصر عمار ربيع


عضواً

التوقيع: 
الاسم: م. م. مروه علي الخمره

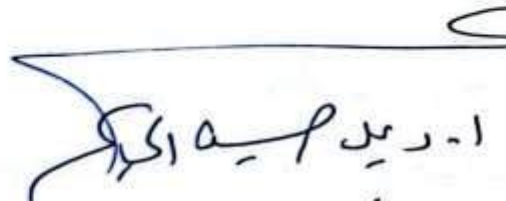
عضواً

التوقيع: 
الاسم: محمد جابر كاظم

عضواً

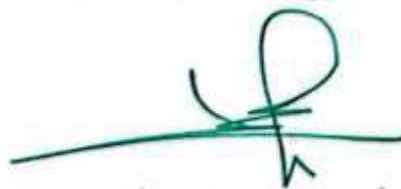
التوقيع: 
الاسم: د. علاء محمد علي

عضواً

التوقيع: 
الاسم: أ. د. ريد السيد الكرم
رئيساً

صدقت من قبل مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء، في

جلسته المرقمة () والمنعقدة بتاريخ 2025 / /

التوقيع: 

أ. د. حبيب علي ظاهر

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء

2025 / / م

الإهداء

إلى أعذب

ينابيع الحنان وأعمقها رحمة.....إلى نوري في دنياي.....وخلصي في أخرتي محمد(ص)

وعلى أله الطيبين

إلى خمسة اصحاب الكساء ومشاعل النور والصراط المستقيم

(محمد وعلي وفاطمة والحسن والحسين) عليهم السلام

إلى المصلح الامين والامام المبين وقاسم شوكة الظالمين محمد ابن الحسن (ع)

إلى الذين فارقونا جبرا وقتلوا ظلما امي وابي الشهداء السعداء الدعاء الدائم

والسند القائم في محنتي ومسرتي

إلى نجومى وأقمارى في ظلمتي ومحنتي.....اخوتي.....واخواتي

إلى شجرتي المثمرة والطيببة المثابرة زوجتي

إلى ثمرتين فؤادي وحصادي في دنياي وسندي لشيبتي ابنتي وولدي

إلى الذين اسرجوا ليل الطموح خيول العزم ومضوا يبجرون في عوالم المعرفة اساتذتنا وعلمائنا جميعا

اهدي ثمرة جهدي هذا.

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الانبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه أجمعين
ونسأله تبارك وتعالى الثبات على الحق في وجه الفاسدين والظالمين والعون على كل خير في نصره
المصلحين.

اسجد لله شاكرًا على ما اعانني به من صبر وجهد في إتمام هذا العمل بصورته الحالية، فالحمد لله،
فهذا جهد المقل، وعمل المقصر، أن كان فيه من الكمال لمحة، او من بحر العلم قطرة، فلست بصاحب
هذا ولا أدعيه، أنما ذلك بفضل من الله ومنة، ثم بتوجيهات أستاذي الفاضل الدكتور عامر حسين علي
اقول له ان كل عبارات الشكر والتقدير تعجز عن أن توفيكم حقكم، فقد كنتم الداعم والموجه، والمعلم الذي
أنار لنا طريق البحث والعلم، بفضل إشرافكم الكريم، ونصحكم السديد، ارتقت أفكارنا وتشكّلت خطواتنا
بثبات ويقين، كما واتقدم بكل الشكر والتقدير الى ديوان محافظة ميسان و مديرية شباب ورياضة ميسان
لما قدموه من تسهيلات ادارية في اصدار الاجازة الدراسية وكذلك اقدم كل الشكر والاحترام والعرفان الى
عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة كربلاء متمثلة بعميدها الاستاذ الدكتور حبيب علي
ظاهر الحسيني له كل الشكر والتقدير والاحترام والعرفان على ما قدمه لنا من تسهيلات ورعاية خاصة
نابعة عن العطف الابوي والانساني وكذلك كل الشكر و التقدير لجميع الاساتذة والموظفين في شعبة
الدراسات العليا لما قدموه من تسهيلات ادارية و كل الشكر والتقدير الى اساتذتي جميعا في السنة
التحضيرية والى اللجنة العلمية في السمنار واللجنة العلمية في اقرار عنوان دراستي كل من دكتور(حسن
علي كريم و صلاح عبد الوهاب و حيدر سلمان وعلي الصائغ ومحمد جابر) ولجنة الامتحان الشامل
وخالص الشكر والتقدير لمن كان عونًا لي خلال فترة دراستي لوقتهم وجهدهم في رعاية عائلتي واولادي.
والى كل من ساهم بهذا العمل من قريب او بعيد نثمن عاليا وقتكم وجهدكم، وما غمرتمونا به من صبر
وتوجيه، جعل من هذا العمل ثمرة طيبة في مسيرة العلم لكم منا أصدق مشاعر الوفاء، وعظيم التقدير
والاحترام والشكر والامتنان، الى الذين لا ينام اللحم في عيونهم الى الساهرين على ضوء الفكرة الذين

طوعوا الليل بأمل لا يخبو الى الذين اسرجوا الجهد وابحروا في يم المعرفة وجعلوا الصبر جناحا ومن الشغف دليلاً انتم الذين لم تنظروا الفجر بل صنعتموه من وهج عزيمتكم زملاء الدارسة واصدقاء الطريق لكم كل الشكر والتقدير لفيض كرمكم كذلك كل الشكر والتقدير الى فريق العمل المساعد في اتمام هذا الانجاز وتعاونهم الكبير وتحملهم عناء الطريق والجهد في الوصول الى مجتمع وعينة البحث واتمام البيانات الخاصة بالبحث، وكذلك كل الشكر والتقدير الى مديريات الشباب والرياضة ومنتديات الشباب والرياضة في العراق لتعاونهم في تسهيل اجراءات البحث وتفرغ جزء من وقتهم للإجابة على الاستبيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

نوار

مستخلص الاطروحة

(الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب
والرياضة من وجهة نظر المشرفين)

المشرف

الباحث

أ. د عامر حسين علي

نوار سعيد محمد

2025 م

1446 هـ

جامعة كربلاء

تناول الباحث في المقدمة شرحاً توضيحياً لمتغيرات البحث، وهي: الأداء المتميز، وأنموذج مكينزي، وإدارة التغيير. وقد بُنيت مشكلة البحث على ملاحظة الباحث - كونه أحد موظفي مديرية شباب ورياضة ميسان - لوجود تباين في مستوى الأداء بين المنتديات خلال عملية التقييم، مع ثبات أغلبها على نفس المستوى دون تطور ملحوظ. أهداف البحث التعرف على مستوى أبعاد مقياسي الأداء المتميز وفق أنموذج مكينزي وإدارة التغيير لدى إدارات المنتديات من وجهة نظر المشرفين، الكشف عن العلاقة بين الأداء المتميز وفق أنموذج مكينزي وإدارة التغيير لدى إدارات المنتديات من وجهة نظر المشرفين. منهجية البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي. احتوى الباب الثاني على الدراسات النظرية والمشابهة، متضمناً شرحاً تفصيلياً لمتغيرات البحث ومجالات المقياسين. تضمن الباب الثالث إجراءات البحث الميدانية. عرض الفصل الرابع النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء المعالجات الإحصائية، مع توضيح أسباب النتائج ومدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة. الفصل الخامس فقد احتوى على الاستنتاجات والتوصيات. الاستنتاجات وجود علاقة قوية بين تطبيق مجالات الأداء المتميز وإدارة التغيير في إدارات منتديات الشباب والرياضة، تحقيق الأداء المتميز يتطلب مؤسسات قادرة على التغيير، تطبيق التغيير يساهم في تطوير الأداء نحو الأفضل.

التوصيات بناء نظم تقييم مستمرة ووضع أدوات دورية لقياس فاعلية الاستراتيجيات ومدى مساهمتها في تسهيل عمليات التغيير، توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين لضمان الأداء الأمثل والتميز، مع التركيز على رفع قدراتهم ومهاراتهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
1	عنوان الرسالة	
2	الآية القرآنية	
3	أقرار المشرف	
4	اقرار المقوم اللغوي	
5	اقرار لجنة التقويم والمناقشة	
6	الاهداء	
7	شكر وتقدير	
9	مستخلص الرسالة	
11	قائمة المحتويات	
15	قائمة الجداول	
16	قائمة الأشكال	
16	قائمة الملاحق	
	الباب الأول	
19	المقدمة و أهمية البحث	1-1
22	مشكلة البحث	2-1
22	اهداف البحث	3-1
22	مجالات البحث	4-1
23	تعريف المصطلحات	5-1
	الباب الثاني	
26	الدراسات النظرية والمشابهة	2
26	الدراسات النظرية	2-1
26	مفهوم الاداء المتميز	1-1-2
26	تعريف الاداء المتميز	1-1-1-2
28	الأسباب الداعية للتميز	2-1-1-2
30	مبادئ إدارة التميز	3-1-1-2
31	أساليب تحقيق الأداء المتميز	4-1-1-2
35	الأساليب الداعمة لوصول العاملين للأداء المتميز	5-1-1-2
39	متطلبات تحقيق الاداء المتميز	6-1-1-2
41	مفهوم نموذج مكينزي	2-1-2

41	تعريف نموذج مكينزي	1-2-1-2
42	اهداف نموذج مكينزي	2-2-2
43	ابعاد نموذج مكينزي	3-2-2
51	مجالات الاداء المتميز	4-2-2
55	مفهوم ادارة التغيير	3-1-2
58	تعريف ادارة التغيير	1-3-1-2
60	اهمية التغيير	2-3-1-2
63	خصائص ادارة التغيير	3-3-1-2
67	مجالات ادارة التغيير	4-3-1-2
70	وسائل التغيير الاداري	5-3-1-2
76	منتديات الشباب والرياضة	4-1-2
77	الدراسات المشابهة	2-2
77	دراسة ايناس عباس يونس الفتلاوي 2012) اثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز)	1-5-2
78	دراسة دعاء زهير تركي عجزان 2032 (القيادة الموزعة والتطوير الإداري ودورها في الأداء المؤسسي المتميز بتوسيط إدارة التغيير لمجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجه نظر التدريسيين).	2-5-2
	الباب الثالث	
82	منهجية البحث واجراءاته الميدانية	3
82	منهج البحث	1-3
82	مجتمع البحث وعينته	2-3
82	مجتمع البحث	1-2-3
84	عينة البحث	2-2-3
84	عينة البحث الاستطلاعية	1-2-2-3
84	عينة البناء	2-2-2-3
84	عينة التطبيق	3-2-2-3
85	التجربة الاستطلاعية	3-3
85	وسائل جمع المعلومات والاجهزة المستعملة	4-3
86	بناء اداة القياس	5-3
86	تحديد صلاحية مجالات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير	1-5-3
88	تحديد صلاحية فقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	2-5-3

97	ايجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	3-5-3
111	ايجاد الاتساق الداخلي لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	4-5-3
119	ثبات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	5-5-3
121	موضوعية مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	6-5-3
122	الوصف النهائي لمقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)	6-3
125	الوسائل الاحصائية	7-3
	الباب الرابع	
127	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
127	المحك المعتمد في البحث	1-4
128	عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس الاداء المتميز لعينة التطبيق ومناقشتها	2-4
135	عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-4
142	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستراتيجية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	1-3-4
144	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الهيكل) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-3-4
146	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (النظم) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-3-4
148	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهارات) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	4-3-4
150	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التحسين المستمر) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	5-3-4
152	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	6-3-4
154	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	7-3-4
156	عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس ادارة التغيير لعينة التطبيق ومناقشتها	4-4
165	عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق ومناقشتها	5-4
172	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستعداد للتغيير) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	1-5-4
174	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الرؤية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-5-4
176	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (ادوات التنفيذ) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-5-4
178	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهام والتدريب) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	4-5-4
180	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الثقافة التنظيمية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	5-5-4
183	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	6-5-4
185	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الخيال والابداع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	7-5-4
187	عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الواقعية والاصلاح) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	8-5-4
189	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياس مجالات الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير لدى	6-4

	ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق	
	الباب الخامس	
200	الاستنتاجات والتوصيات	5
200	الاستنتاجات	1-5
202	التوصيات	2-5
	المصادر العربية والاجنبية	
205	المصادر العربية	
224	المصادر الأجنبية	
231	الملاحق	
	ملخص الأطروحة باللغة الانكليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	التفاصيل	رقم الجدول
58	يوضح تفاصيل عينة البحث	1
60	يبين مربع كاي لاتفاق راي الخبراء والمختصين لمجالات الاداء المتميز	2
61	يبين مربع كاي لاتفاق راي الخبراء والمختصين لمجالات ادارة التغيير	3
64	يبين مربع كاي على كل فقرة من مجالات مقياس الاداء المتميز	4
69	يبين مربع كاي على كل فقرة من مجالات مقياس ادارة النغير	5
75	يبين نتائج القدرة التميزية ل فقرات مقياس الاداء المتميز	6
81	يبين نتائج القدرة التميزية ل فقرات مقياس ادارة التغيير	7
89	يبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات اوزان المجالات والدرجة الكلية لمقياس الاداء المتميز	8
89	يبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات اوزان المجالات والدرجة الكلية لمقياس ادارة التغيير	9
90	يبين قيم معاملات الارتباط بين درجات اوزان الفقرات والدرجة الكلية للمجال وبين درجات اوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الاداء المتميز	10
93	يبين قيم معاملات الارتباط بين درجات اوزان الفقرات والدرجة الكلية للمجال وبين درجات اوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس ادارة التغيير	11
98	يبين حساب معامل ثبات مقياسي البحث بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية وسيرمان بروان	12
99	يبين الوصف النهائي لمقياس الاداء المتميز	13
99	يبين الوصف النهائي لمقياس ادارة التغيير	14

100	يبين المعالم الاحصائية الوصفية لنتائج مقياس الاداء المتميز لعينة البناء	15
101	يبين المعالم الاحصائية الوصفية لنتائج مقياس ادارة التغيير لعينة البناء	16
104	يوضح المحك المعتمد في البحث	17
105	يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق	18
112	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لمقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق	19
119	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الاستراتيجية)	20
121	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الهيكل)	21
123	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (النظم)	22
124	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (المهارات)	23
126	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (التحسين المستمر)	24
128	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية)	25
130	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الاراء والافكار من الجميع)	26
132	يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق	27
141	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لمقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق	28
148	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال(الاستعداد للتغيير)	29
150	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية)	30
151	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (ادوات التنفيذ)	31
152	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب	32

	والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (المهام والتدريب)	
155	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الثقافة التنظيمية)	33
157	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي)	34
159	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الخيال والابداع)	35
163	يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الواقعية والاصلاح)	36
160	يبين نتائج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمتي (R) المحسوبة والجدولية ومستوى الدلالة لمجالات مقياس الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير ككل	37

قائمة الاشكال

رقم الشكل	التفاصيل	الصفحة
1	يوضح العلاقة بين الضغط الوظيفي ومستوى الاداء	30
2	يوضح اهمية التغيير	44
3	يوضح خصائص ادارة التغيير	46

قائمة الملاحق

رقم الملحق	التفاصيل	الصفحة
1	المقابلات الشخصية	199
2	مجالات مقياسي البحث	202
3	اسماء السادة الخبراء والمختصين	206
4	مقياس الاداء المتميز بصيغته الاولية	208
5	مقياس ادارة التغيير بصيغته الاولية	218
6	أسماء السادة الخبراء الذي تم عرض فقرات مقياسي البحث عليهم	226

228	مقياس الاداء المتميز بصيغته النهائية	7
232	مقياس ادارة التغيير بصيغته النهائية	8
237	اسماء فريق العمل المساعد	9

الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

2-1 مشكلة البحث

3-1 اهداف البحث

4-1 مجالات البحث

5-1 مصطلحات البحث

1-التعريف بالبحث

1-المقدمة واهمية البحث:

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي تشغل حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات، حيث يمثل المؤشر الحقيقي لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يعكس الأداء مستوى الإنجاز الذي تحققه المنظمة أو الأفراد العاملون فيها مقارنة بما هو متوقع أو مُخطط له مسبقاً وتتحدد جودة الأداء بناءً على مجموعة من العوامل، مثل وضوح الأهداف، توافر الموارد، الكفاءة الإدارية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

إن السعي لتحقيق الأداء المتميز لا يقتصر على تحقيق النتائج فحسب، بل يتضمن أيضاً تحسين العمليات والأنظمة الداخلية وتعزيز القدرات البشرية والتكنولوجية بما يضمن استدامة النجاح. ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل العالمية، أصبح تحقيق الأداء المتميز مطلباً أساسياً للتكيف مع التحديات المتزايدة، مثل المنافسة الشديدة، التغيرات التكنولوجية، والاحتياجات المتنوعة.

إن الأداء المتميز للمنتدى يعتبر نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز في المنتدى إلى مستويات عالية يتفوق بها المنتدى على المنتديات الأخرى أي إن المنتدى الذي يتميز لا يمكن أن يصل صدفه إلى هذا المستوى بل يتحقق بفضل جهود العاملين في المنتدى وعلى كافة المستويات المختلفة وذلك لما يتمتع به العاملون في المنتديات من مجموعات سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية تمكنهم من تحقيق أعمال تتجاوز حدود المعايير وتتفوق على ما يقدمه العاملون في منتدى آخر.

يعتبر انموذج مكنزي احد اهم الاساليب الحديثة للارتقاء بأداء مختلف المؤسسات ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها لذلك يعتبر له دور بارز في تحسين وتطوير الأداء للوصول الى اداء متميز داخل المنتديات وذلك لانه يسعى الى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات لكشف الخلل وجوانب القصور بها، كما ناه يتناول جميع جوانب الاداء في المؤسسة من خلال الابعاد التي يتكون منها هذا النموذج والتي تتمثل في الهيكل (Structure)

والاستراتيجية (Strategy) والانظمة (Systems) والمهارات (Skills) والاسلوب (Style) والموظفين (Staff) والقيم المشتركة (Shared Values).

وعليه ومن اجل الوصول الى اداء متميز في المنتدى لا بد من الشروع بعملية التغيير وذلك من اجل تحسين او تطوير طبيعة العمل في المنتدى وتقديم الخدمات للمرتادين داخل المنتدى لغرض تحقيق الاهداف بصورة افضل وذلك من خلال تبديل اساليب العمل او تقديم الخدمات، وعلاقة المدير بالعاملين وطرق الاتصال واساليب الرقابة التي تحافظ على مسار سير العمل وتحقيق الاهداف بشكل افضل بالإضافة الى التغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة (والمتمثلة بمختلف الاجهزة التي يمكن ان تستخدم في عملية التدريب وتنفيذ بعض الانشطة) حيث تعتبر ركن رئيسي في جذب المنتمين وكذلك تطوير الاداء في المنتدى من خلال ادخال مختلف الاجهزة والادوات والمستلزمات الخاصة لكل نشاط من الانشطة المعتمدة في المنتدى حيث ان لإدارة التغيير تأثير كبير على الاداء المتميز والانتقال بواقع المنتديات من حال الى حال افضل ومختلف عن الوضع الكلاسيكي للمنتديات وهذا لا يتحقق الا عندما تكون هناك ارادة من قبل العاملين في ادارت المنتديات وتوفير جميع متطلبات العمل والمتمثلة بمختلف مستلزمات الانشطة قد الامكان من قبل القائمين على ادارة تلك المنتديات لتحقيق الاداء المتميز بين المنتديات والتنافس في ما بينها.

حيث تكمن اهمية الدراسة في معرفة الأداء المتميز وفق انموذج مكنزي بإدارة التغيير وعلاقته كذلك معرفة اسباب التميز لمنتدى دون اخر ولنشاط دون اخر داخل المنتدى وكذلك معرفة الطرق التي يمكن الوصول من خلالها الى التميز في الاداء.

1-2 مشكلة البحث:

كون الباحث احد موظفي مديريات الشباب والرياضة ومن خلال طبيعة عملة في متابعة المنتديات لوظيفته في شعبة المتابعة والتنسيق لاحظ هناك تبيان في المستوى بين المنتديات وكذلك هناك تبيان بين الانشطة للمنتدى نفسه أي ان هناك منتدى يكون بمستوى عالي في نشاط محدد وهناك منتدى يكون بمستوى عالي لكل الانشطة وعلى طول الفترة الزمنية بينما هناك منتديات لا تتعدى المستوى التي تصل اليه في كل فترة زمنية محددة لتنفيذ الخطة وبعد اجراء المشاورات مع السيد المشرف والزيارات الميدانية لبعض المنتديات تم الاتفاق على دراسة هذه الظاهرة لما لها من انعكاس في تغيير واقع المنتديات وذلك من خلال الوقوف على الاسباب التي تؤدي الى تميز منتدى عن اخر وكما يلاحظ ثبات في مستوى وتقيم المنتديات وكذلك تميز بعض المنتديات بشكل مستمر لبعض الانشطة دون غيرها.

1-3 اهداف البحث:

- 1- بناء مقياسي الاداء المتميز وفق انموذج مكنزي وادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المشرفين.
- 2- التعرف على مستوى ابعاد مقياسي الاداء المتميز وفق انموذج مكنزي و ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المشرفين.
- 3- التعرف على العلاقة بين الاداء المتميز وفق انموذج مكنزي وادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المشرفين.

1-4 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: موظفين منتديات الشباب والرياضة .

1-4-2 المجال الزمني: 2024/1/25 ولغاية 2025/6/22

1-4-3 المجال المكاني: منتديات الشباب والرياضة.

1-5 تعريف المصطلحات:

1- الاداء المتميز: هو حالة من تفريد اداء عناصر المؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع من شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى¹.

2- انموذج مكنزي: هو نموذجا جديدا يساعد على الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء استراتيجية فعالة وهيكل تنظيمي مثالي ونظام متكامل وقيم المنظمة (الثقافة التنظيمية) واسلوب للقيادة، ومهارات الافراد والموارد البشرية مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعا لتغيرات البيئة الخارجية واذواق العملاء².

3- ادارة التغيير: تعرف بالقدرة على احداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق اهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية³.

¹(زكريا الدوري: الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص23)
²(محمد درويش: اثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي 7s للتحليل الاستراتيجي على ادارة العلاقات العامة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2012، ص562.
³(بهاء الدين المنحي العسكري، انعام الحيايلى: ادارة التغيير في المنظمة الاعمال، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، 2015، ص28.

الفصل الثاني

2- الدراسات النظرية والمشابهة

1-2 الدراسات النظرية

1-1-2 مفهوم الاداء المتميز (Excellence):

1-1-1-2 تعريف الاداء المتميز (Excellence)

2-1-1-2 الأسباب الداعية للتميز:

3-1-1-2 مبادئ إدارة التميز

4-1-1-2 الأساليب الداعمة لوصول العاملين للأداء المتميز

2-1-2 مفهوم نموذج مكينزي:

1-2-1-2 تعريف نموذج مكينزي:

2-2-2 اهداف نموذج مكينزي:

4-2-2 مجالات الاداء المتميز

3-1-2 مفهوم ادارة التغيير

1-3-1-2 تعريف ادارة التغيير

2-3-1-2 اهمية التغيير

3-3-1-2 مجالات ادارة التغيير

4-3-1-2 خصائص ادارة التغيير

4-1-2 منتديات الشباب والرياضة

2-2 الدراسات المشابهة

1-2-2 دراسة ايناس عباس يونس الفتلاوي 2012) اثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز).

2-2-2 دراسة دعاء زهير تركي عجزان 2032 (القيادة الموزعة والتطوير الإداري ودورهما في الأداء المؤسسي المتميز بتوسيط إدارة التغيير لمجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجه نظر التدريسيين).

2- الدراسات النظرية والسابقة

2-1 الدراسات النظرية

2-1-1 مفهوم الاداء المتميز (Excellence)

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمة؛ لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف إنجاز المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فالأداء المتميز هو كل ما زاد عن معدل الأداء الطبيعي، لذا أصبحت إدارة المنظمة مطالبة بالعمل المبدع، ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق الإتقان والإبداع فقط ولكن أيضاً بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر¹. إذ لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، فمن الواضح أن المنظمات مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى مستوى الأداء نفسه، واللجوء إلى الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات تفوق أداء منافسيها والارتقاء إلى المستوى المطلوب عالمياً في الأداء².

2-1-1-2 تعريف الاداء المتميز (Excellence)

عرف الاداء المتميز على انه مستوى مرتفع من الاتقان³.

عرف ميرا بيل (Mirabelle): هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها اصحاب الاداء

التميز¹.

¹ (أسيل علي مزهر: اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، المجلد (4) العدد(13)، ص125.

² Aquinas , Herm: **Performance Management Edinburg** 1st.E.d. Business School, Heriot-Watt United Kingdo2005,p5,University Edinburgh ,EH14 ,4A

³ (علي السلمي: ادارة الاداء المتميز، مصر، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص11.

عرف (Miller et Bromilet): على انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها².

ويعرف ايضا هي مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالا وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدائة ونوعا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كما والاصالة والابداع³.

يعرفه الباحث على انه مجموع المهارات الادارية والصفات القيادية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملون في المنظمات الرياضية والشبابية والتي تمكنهم من تميز المنتدى على منتدى اخر في تنفيذ الانشطة او تميز نشاط على نشاط اخر داخل المنتدى نفسه.

2-1-1-2 الأسباب الداعية للتميز⁴:

أولاً معدلات التغير السريعة: إن التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في العالم الحديث فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير و تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة و تتأثر بها ، إضافة إلى كونها نقطة البداية و النهاية للمنظمة فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد ، من كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات والخدمات المنظمة و قد شهدت ظروف البيئة التي تعيشها المنظمات من النصف الثاني من القرن العشرين العديد من

¹(مدحت ابو النصر: اساسيات ادارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص112.

²(وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، الاردن، دار وائل، الطبعة الاولى، 2009، ص36.

³(صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، ط1، القاهرة، 2007، ص10

⁴(علي عبد العلي: الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز ،ورقلة، ٢٠٠٥، ص45-47.

التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر و أداء المنظمات لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى معلومات عن البيئة المواجهة للغموض البيئي و حالات عدم التأكد و عادات ما يناسب الهيكل التنظيمي المتميز مع المتطلبات البيئية.

ثانياً مناقشة بلا حدود: الفلسفة الأساسية لهذا النظام في التخطيط المركزي و حماية الأسواق و قد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة للعديد من الدول و المنظمات في فترات طويلة غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح و آليات السوق و ظهر معه العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة و الاقتصاد الحر و كان من الطبيعي أن تطفو على سطح فكرة المنافسة المفتوحة على كل شيء وفي كل شيء وهذا هو التنافس بلا حدود فالأسواق أصبحت بدرجة غير مسبوقة وبالتالي فإن الظروف الجديدة تفرض على المنظمة ظروف مواجهة المنافسة اللامحدودة ولا سبيل لذلك إلا من طريق التميز في الأداء .

ثالثاً حفظ المكان والمكانة:- يساعد التميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها. فالتميز بداية الترتيب للبيت الداخلي. ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لابد أن نبدأ من داخل المنظمة ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكون مهم هو المراجعة الداخلية باعتبارهما شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي.

رابعاً تنامي الشعور بالجودة: إن تفاعل كل المتغيرات السابقة يحمل المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز على المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة أولوياتها وقد لوحظ زيادة في عدد المنظمات التي طبقة المفاهيم الخاصة بالجودة رغبة منها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية للتميز.

خامساً **ظفرة تكنولوجيا المعلومات**: تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب والعمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن طبيعتها وتكمن أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة في زيادة قدرة المنظمات على السيطرة على الوقت والمسافات، وزيادة القدرة على التوليد والنقل وتوزيع الطاقة، وزيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خصائصها ، و زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.

2-1-1-3 مبادئ إدارة التميز:¹

- 1- تحقيق التواصل بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات المنظمة.
- 2- توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرارات بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم للمسؤولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره.
- 3- حشر الجهود وتريز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف وليس الانحصار في تخصصات الوظيفة.
- 4- التأكد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم بين الآخرين والحرس على تنمية هذه العلاقات.
- 5- للملائمة بين متطلبات وأهداف للمدى القصير والمدى المتوسط والموازنة بين ضرورات التشغيل والوقت الحاضر ومتطلبات النمو.
- 6- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية ونشر فكر التغيير بين جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغيير.
- 7- الالتزام بسياسة ونظم ووضعها موضع التنفيذ الفعال.

¹ () علي عبد العلي: مصدر سبق ذكره، ص57.

8- تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير نافعة ودورية.

9- التأكيد على قيمة العملاء باعتباره الهدف الأساسي للشركة.

10- بناء وتنمية القدرات والإمكانات التنظيمية والبشرية ومعلوماتية.

2-1-1-4 أساليب تحقيق الأداء المتميز¹:

1- تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة

بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز.

2- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي

3- تطوير المدراء: وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي ، والحرص على

تعلم الجميع بشكل مستمر ، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها

فترة أطول من الحد المقرر.

4- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة

وبنياتها.

5- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل

المشاكل التنظيمية .

وتذهب وجهة نظر أخرى إلى ان اعتماد المدخل الياباني في إدارة الموارد البشرية يعد من الأساليب الفاعلة

لتحقيق الأداء المتميز ، ومن أبرز خصائص هذا المدخل التي لها القدرة للوصول إلى الأداء المتميز ما

يأتي:¹:

¹(-) جوزيف باور: فن الإدارة ، ترجمة أسعد أبو لبة ،الاردين، دار البشير ،ط1، 1997،ص227-228.

1. النظرة الشمولية للاهتمام بالإفراد العاملين: إذ توفر الإدارة اليابانية وسائل عديدة تعمل على دعم الفرد اجتماعياً وعاطفياً ونفسياً من منطلق الإنسان كيان متكامل.

2. المشاركة الجماعية في صنع القرار: ان آلية اتخاذ القرار في المنظمات اليابانية يقوم على أساس مشاركة كل من سيتأثر باتخاذ القرار ، وعلى الرغم من ان صنع القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً ، الا ان اتخاذ القرار سيصبح من مسؤولية المشاركين جميعهم.

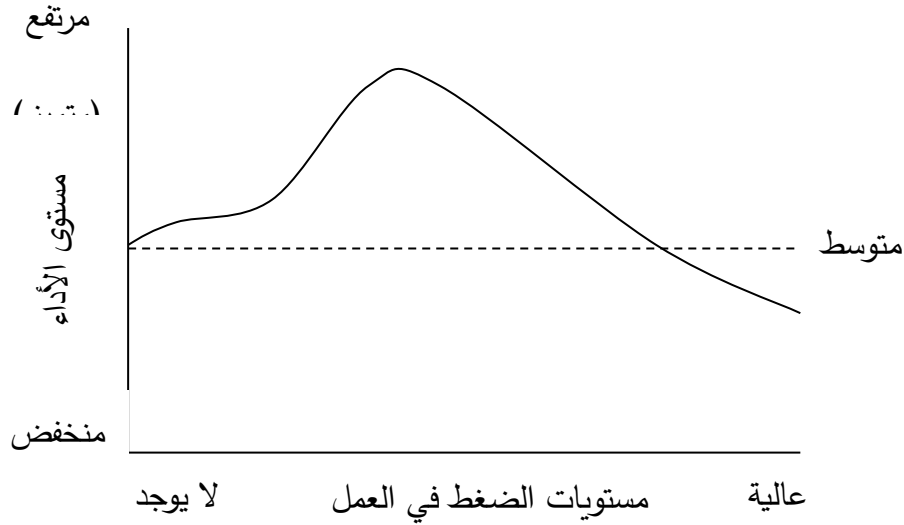
3. القيم المشتركة: ان تحديد السلطات والمسؤوليات في الإدارة اليابانية يقوم على أساس جماعي وليس فردياً ، وان وحدة البناء التنظيمي هي الجماعة وليس الفرد ولذلك فان كل الأمور المهمة تتحقق بفضل العمل بروح الجماعة لكونه حافزاً للإفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود للوصول إلى أفضل النتائج.

2-1-1-5 الأساليب الداعمة لوصول العاملين للأداء المتميز ومن أبرزها²:

1. **تقليل ضغط العمل:** يؤثر الضغط في مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل ، ويوضح الشكل (1) العلاقة بين الضغط ومستوى الأداء ، فعند مستوى منعدم أو منخفض جداً من الضغط يحافظ الفرد على مستوى الأداء الحالي ، وفي هذا المستوى فان الفرد لا يستحث أو ينشط. وعند مستويات الضغط المنخفضة فان الفرد يستحث بدرجة كافية لتحفيزه على زيادة مستوى الأداء . كما ان الضغط الوظيفي المعتدل يمكن ان يكون مسؤولاً عن خلق النشاطات المبتكرة عند محاولة الفرد حل مشكلة صعبة ، وأخيراً في المستويات العالية من الضغط تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور كالإجهاد ، والشعور بعدم الرضى والملل ، وتكون النتيجة ان الأداء يبدأ بالانخفاض.

¹(مريم مصطفى الندوي: خصائص إدارة الأفراد في العراق بالاستناد إلى فلسفة الإدارة في اليابان، جامعة الموصل، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 1999، ص45.

²(سمير احمد عسكر: متغيرات ضغط العمل دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ، الإدارة العامة ، العدد (60) ، ديسمبر، 1998، ص22-23.



الشكل (1)

يوضح العلاقة بين الضغط الوظيفي ومستوى الاداء

2. توفير مناخ تنظيمي ملائم: يشير المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد ، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ومستويات العمل ، ونمط القيادة¹.

3. التدريب والتطوير: التدريب هو محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز ، أو انه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها².

4. نوعية حياة العمل (QWL)¹: تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء العاملين ، إذ تشير الدراسات ان المنظمات التي تتمتع بحياة عمل ذات جودة عالية ، يتسم أداء العاملين

¹(عمر احمد همشري: معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، مجلة دراسات ، المجلد 21 (أ) ، العدد (4)،1994،ص119.

²(خالد عبدالرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، 2003،ص223.

فيها بالتميز. ينطلق الاهتمام بنوعية حياة العمل من مسأمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى اجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

5. **زيادة الرضى الوظيفي**²: يعد الرضى الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد ، ومن الناحية النظرية هناك علاقة ايجابية قوية بين الاثنين ، الا ان الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن اثبات ان الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الرضى هو دائماً المتميز في ادائه ، إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى ان كلاً من الرضى الوظيفي والأداء يرتبطان بالمكافآت.

6. **تعديل السلوك**³: ان فكرة هذا الاسلوب تعتمد على نظرية التعزيز ، اذ يتم بموجب ذلك تغيير افعال العاملين وسلوكياتهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط تلك الافعال غير المرغوب بها ، من خلال تحديد المدراء لكل نوع من الافعال واستخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على احداث التغيير.

7. **تبني الانماط القيادية المناسبة**⁴: يعد النمط القيادي المتبع من قبل المنظمات ذو دور بالغ الاهمية في ايجاد روح التميز الوظيفي ، ويتضح دور القيادة في تحقيق الاداء المتميز بما يأتي :

أ- **تحديد الرؤية المستقبلية**: ان الدور الاساس للقائد هو تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والرؤية عبارة عن الصورة الشمولية لما يريده قائد المنظمة ان يكون عليه تنظيمه.

ب- **ترسيخ قيم التميز**: ان غرس قيم التميز في العاملين ذات اهمية بالغة لتحقيق التميز في الاداء ، اذ ان القائد الاداري الذي لا يستطيع ان يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد الا الفشل في المستقبل .

¹(خالد عبد الرحيم الهيتي: مصدر سبق ذكرة،2003،ص276.

²(خليل محمد حسن الشماح : مصدر سبق ذكرة،ص255.

³(دافيد راتشمان واخرون : الادارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد عبد المتعال،الرياض، دار المريخ للنشر،2001،ص270.

⁴(عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الادارية،2006،ص25.

ج- **دعم السلوك المتميز:** ان للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد التعليمات والقوانين المكبلة للأداء المتميز ، وبخلاف ذلك يتم دعم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقدوة الحسنة.

د- **تنمية الموارد البشرية:** تلجأ القيادة الى تنمية المورد البشري من خلال العديد من الاساليب كمشاركتهم في الارباح ، وتفويض السلطة ، والاعتراف بالجهود الرامية الى تحقيق التميز ، فضلا عن تنمية قدرات العاملين.

هـ- **تحقيق اهداف اصحاب المصالح:** يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من اصحاب المصالح كحملة الاسهم والمستهلكين والمنافسين والعاملين ، الامر الذي يستدعي ارضائهم.

و- **تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع:** للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة ، بل ايضا في تحقيق اهداف ومصالح المجتمع ككل. وتتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية كثيرة لدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية.

2-1-1-6 متطلبات تحقيق الاداء المتميز:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية السلمي¹:

أ- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الادارة عن موقعها المستقبلي.

ب- الاهداف الاستراتيجية التي تعمل الادارة على تحقيقها وتتخذها اساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

¹(علي السلمي: ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارية في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص26.

2- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة لمتطلبات الاداء وقابلة للتعديل والتكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية ويتخذ الاداء المتميز التنظيم على اساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق الهياكل التنظيمية وتتضمن هياكل المنظمات ذات الاداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها لتقنيات الاتصالات والمعلومات¹.

3- بناء نظام متكامل للسياسات وتوفير الاسس والقواعد التي يمكنها اتخاذ القرارات².

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد اليات التحليل للعمليات واسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة³.

5- نظام متكامل للمعلومات يتضمن اجراءات مراقبة البيانات المطلوبة وتحديد واختيار المصدر للحصول عليها وطريقة جمعها وتحديد قوانين لتجهيزها والحصول عليها وتخزينها واسترجاعها بالشكل الذي يدعم خطوات اتخاذ القرار.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والاليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنمية او توجيه ادائها كما يتضمن قواعد واليات تقوم واسس تعويض العاملين وفق نتائج الاداء.

7- نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي واداء مجموعات وفرق العمل ووحدات العمل الاستراتيجية والاداء المنظمي بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف ومعايير الاداء¹.

(¹)Adebanjo, D., Crawford, N. & McKenna, K: "Business excellence", BPIR Management Brief, Vol.1, No.3,2008,p29

(²)Faraji.R. Sani.K & Poursoltani, H: "The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Excellence in Sport Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.2, No.6.2012p13.

(³)طارق عوني عيسى: مدى تطبيق العمليات وفق النموذج الاوربي لتميز الاداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال،كلية التجارة الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين،2013،ص19.

8- قيادة فعالة تتولى وضعاً لأسس المعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص

المنظمة في تحقيق الاداء المتميز².

2-1-2 مفهوم نموذج مكينزي:

"يعتمد هذا النموذج على نظرية ان المؤسسة التي لها اداء جيد تظهر فيها العناصر السبعة والتي يجب ان تكون متناسقة ومترابطة ويستخدم هذا النموذج ليساهم في تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر ليتم تحسين الاداء والحفاظ على التوافق من خلال القيام بأنواع اخرى من التغيير ومهما كان نوع التغيير فان اعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والنظم الجديدة والاندماج التنظيمي وغيرها يتطلب استخدام نموذج مكينزي ليتم فهم كيفية عمل العناصر التنظيمية التي تم اجراؤها والتأكد من انها اخذت بعين الاعتبار في المكان المحدد"³.

2-1-2-1 تعريف نموذج مكينزي:

1- "هو احد نماذج الادارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات ، اسلوب الادارة،

¹(هاجرة غانم: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية في العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018، ص122.

²(سهاد برقي كامل، وآخرون: القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 8، العدد30، 2019، ص48.

³Bartone, P. T. & Wells, I. I: **Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7-S Model**. National Defense Univ Washington DC Center for Technology and National Security Policy, 2009, p458

العاملون) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الاداء او المحافظة على سير عمل المؤسسة للوصول الى الهدف المنشود"¹.

2- هو احد المفاهيم المعروفة في العالم يقوم بتحليل مدى جودة وضع المؤسسة لتحقيق اهدافها المقصودة وغالبا ما يستخدم النموذج كأداة ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمؤسسة².

3- هو نموذج يمثل اطارا شاملا يمكن من خلاله تحليل الفعالية التنظيمية وتحسينها.

4- ويعرفه الباحث على انه اطار عمل لتحليل المؤسسات وفعاليتها ببحث الابعاد السبعة التي تجعل المؤسسات ناجحة وهي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، الادارة، العاملين)

2-2-2 اهداف نموذج مكينزي:

"يركز نموذج مكينزي على اجراء التحليل التنظيمي بطريقة منهجية شاملة بالارتكاز على سبعة عوامل مشتركة لكل مؤسسة وتكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في تبادل وترابط عوامله ولهذا فان عدم الاخذ بهذا التبادل والارتباط فيما بينها لود انسدادا واخلالا في النظام باكمله"³. ومن هذا الاهداف⁴:

1- تحسين وتطوير اداء المؤسسة.

2- بيان الاثار المحتملة للتغييرات المستقبلية داخل المؤسسة.

(¹) Yuwantari et al: **Evaluation of BTIPs performance After the Implementation of ppk-BLU policy in Indonesia**, The journal Of Asian Finance Economeice, and Business,2020p491.

(²) EK Osterberg, E & Qvist, M: **public sector innovation as governance reform**, A comparative analysis of competitive and collaborative strategies in the Swedish transport sector, Administration & society, 2020p292.

(³) فوارية بلبشير: نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي **McKinsey 7s** و **E.MORIN & A.SAVOIE** بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج،الجزائر،2015،ص119.

(⁴)Baishya, B:**McKinsey 7s framework in corporate planning and policy**,International journal of interdisciplinary Research in science society and Culture (IJRSSC),2015,p166.

3- تحديد مسارات الادارات والعمليات اثناء دمج بعض وحدات المؤسسة.

4- تحديد افضل الطرق لتطبيق الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة.

"ان الهدف العام من نموذج مكينزي هو قياس مدى ملائمة البيئة الداخلية للمؤسسات لتحقيق الاهداف والغايات التي وجدت من اجلها هذه المؤسسات من خلال سبعة عوامل متكاملة ومتجانسة مع بعضها البعض وان الهيكل ليس التنظيم بل هو جزء منه"¹.

2-2-3 ابعاد نموذج مكينزي:

1- الاستراتيجية (Strategy)²: تشير الاستراتيجية الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها

المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها امام العملاء ويمكن ان ينظر اليها

على انها خطط لتخصيص الموارد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تم تحديدها حيث يعتبر

اختيار الاستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة.

"لذلك يجب ان يراعي عند وضع استراتيجية المؤسسة التخطيط للأنشطة المستهدفة ووضع خطط

الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية او بنية الاعداد حدة لو لم يتم رؤيتها بعد.

2- الهيكل (Structure): "يمثل الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة اداة هادفة تمكنها من تحقيق اهدافها

بكفاءة وفاعلية حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين

مختلف الوحدات والانشطة وتفاذي التداخل والازدواجية في المهام وانشطة الافراد والادارات ومن ناحية

اخرى فان للهيكل التنظيمي تاثير على سلوك الافراد والجماعات في المؤسسات"³.

¹(محمد ابراهيم اسماعيل: مصدر سبق ذكره،ص15.

²) Tools Min: **The McKinsey 7-s Framework, Ensuring That All parts of Your Organization Work in Harmony**,2019,p87.

³)Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh: **Organizational structure**. Procedia-Social and Behavioral Sciences,2016,p465.

3-النظم (Systems): "تختلف النظم باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وتشير الى الطرق الرسمية

وغير الرسمية التي تدعم الهيكل والاستراتيجية الموضوعية والتي تستخدم في الرقابة وقياس الاداء وتقييم العمل وتوضيح انظمة اجراءات العمل بالإضافة الى الاساليب التكنولوجية المستخدمة في انجاز العمل"¹، "وتمثل النظم العمليات والاجراءات التي تكشف عن الانشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة، نظم الموازنات الراسمالية، نظم قياس الاداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المؤسسة وهي التي يتضح من خلالها اجراءات العمل والسياسات الضابطة وتوضيح الاختصاصات وتحديد الصلاحيات حيث ان بناء النظم الادارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت اركانه"².

4-القيم المشتركة (Shared values): "تتمثل في المبادئ والمفاهيم الارشادية والافكار الاساسية التي

يتم وضعها من اجل انجاز الاعمال وعلى جميع العاملين الالتزام بها وعلى الادارة العليا توضيحها على المستوى العملي ومن هذه القيم الولاء والالتزام والضمير والمشاركة والتعاون والعمل الفريقي وغيرها"³.

5- المهارات (Skills): "هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها اعضاء الادارة بالمؤسسة والتي غالبا ما

تحتاجها المؤسسة اثناء عمليات التغيير التنظيمي والاصلاح الاداري لتعزيز استراتيجيتها الجديدة او هيكلها الجديد"⁴.

(¹)Nejad et al: **Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey**. International Journal of Academic Research in Business and Social Scinces,2015,p5.

(²)ظاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس: **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص454.

(³) Alshaher, A. A.F: **The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment** .International Journal of Advances in Engineering & Technology,2013,1951.

(⁴) Nejad et al: **Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey**. International Journal of Academic Research in Business and Social Scinces,2015,p46.

6- أسلوب الإدارة (Management style): يعبر أسلوب الإدارة عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكد عن الاستقلالية والمبادئ وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجندات لكل من في المؤسسة¹.

7- العاملون (Staff): "يشير مفهوم العاملين الى عدد الموظفين المطلوب والذين يمتلكون مهارات وخلفيات تتلاءم مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ويشمل هذا البعد ايضا جوانب مثل تدريب الموظفين وترقيتهم والإدارة المهنية"²، "وتعتبر المواد البشرية من اهم عوامل التطوير الإداري حيث اكدت التجارب على ان العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جديد من مهارات ومعارف واتجاهات وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية"³.

2-2-4 مجالات الاداء المتميز:

1- الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية بأنها: "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل وهذا يستلزم الامام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقاديا للعثرات المحتملة وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التي ستقدم والفئات المستهدفة وكيفية القيام بذلك"⁴. كذلك تعرف بأنها "الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل"¹.

¹(سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص86.

²Bhatti, O. K : Strategy implementation: **An Alternative Choice of 8S's. Annals of Management Research**,2011,p55.

³Muskat, B., & Deery, M : **Knowledge transfer and organizational memory**, An events perspective. Event Management, 2017,p431.

⁴ (سلسلة الإدارة المثلى: "التفكير الاستراتيجي، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2002

2-الهيكل: بأنه مخطط يوضح الحقوق والواجبات للمنتدى والعاملين فيه وينبثق الهيكل من اهداف

واستراتيجيات المديرية وهو مجموعة من المهمات والعمليات والاتصالات التي يتم من خلالها ربط

العناصر والمجموعات المختلفة داخل المنتدى لعمل ما بغية تحقيق الانشطة المتنوعة لأهدافها.

3-النظم:- مفهوم النظم هو مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق احد

الأهداف.يعرف نظام المعلومات الإدارية : " بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة

بعضها مع بعض و التي تعمل على وظائفهم مثل أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على

معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستفيدين (المدراء - الموظفين) لغرض دعم عملية اتخاذ

القرار وتأمين السيطرة على المنظم.²

4-المهارات: تمثل المهارات للموارد البشرية واحدة من المفاهيم الاستراتيجية والإدارية المعاصرة،

لدورها المهم في مساعدة المنظمات المعاصرة على تحقيق التميز والتفوق في اطاره البيئية

الديناميكية شديدة التنافسية، وصولاً لضمان بقاءها ومواجهة التحديات لاستمرارها في العمل، وقد

تزايدت هذه الهيمنة في الآونة الأخيرة كنتيجة طبيعية للتغيرات المتلاحقة في مكونات البيئة

المختلفة ، الأمر الذي وجب عليها بناء وتطوير مجموعة من المهارات وعلى وجه التحديد في

المستويات الإدارية،³.

5-التحسين المستمر: مجموعة من المبادئ الشخصية التي تجعلك تنمو كشخص، والتي تفترض

بأن طريقتنا في الحياة سواء كانت حياة عمل و حياة اجتماعية أو حياة أسرية، تستحق أن تتحسن

(¹)Thompson & Strickland, (2003). "Strategic Management", McGraw, Boston. Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002). "Strategic management and business policy" (Eighth ed), prentice Hall, New jersey.

² () فيكتور رايموند : نظم المعلومات الإدارية ،الجزء الأول ، تعريب سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماحي ، الرياض، مطابع دار المريخ ،2000م،ص23-29.

³ () حسين وليد حسين وآخرون: مهارات الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الرفاه،2022،ص13.

باستمرار¹، ويعرف التحسين المستمر على انه الجهد الاستراتيجي للابتكار او الوصول الى طرق جديدة للقيام بالإنتاج او العمل من خلال اجراءات تحسينات مستمرة للعملية²، ويعرف ايضا بانه عملية تنظيمية منسقة لاشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ التدفق المستمر للتحسينات لتوفير الجودة تلبي التوقعات او تتجاوزها³.

6- بيئة العمل الايجابي: "في الآونة الأخير قد لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والمنظمات اهتماما كبيرا لما له تأثير مباشر واساسي على طبيعة العمل وجودة العمل المستخرج. فبيئة العمل هي السبب الأول في طريقة اداء العاملين وزيادة دوافعهم للعمل الذين يقومون بأدائه كل يوم ، فبيئة العمل تعد الوسيلة الرئيسة لتحسين قدرات وأداء الموظفين وتطوره وتزيد من كفاءته⁴، ولذلك لم تعد بيئة العمل الجيدة امرا جماليا ومظهريا بل باتت حاجة ملحة تعزز قدرة المنظمات على المنافسة بل البقاء حيث ان تقدم الاجواء الملائمة وتوفيرها في بيئة العمل تعمل على تحفيز العامل وزيادة رغبته في العمل ورفع نتاجه⁵

7- الآراء والافكار من الجميع: تشير الآراء والافكار من الجميع الى تنوع وجهات نظر ومقترحات الافراد والمختصين في ميدان بيئة العمل حول كيفية تحسين العمليات التنظيمية والقيادة واتخاذ القرارات. هؤلاء الافراد قد يكونون قادة مدراء موظفين او حتى عملاء وتختلف آراؤهم بناءً على خلفياتهم وتجاربهم المتنوعة. وبالتالي هذه الآراء والافكار تعتبر جزءا اساسيا من تطور الفكر الاداري، وتساعد في

(¹)Manuel F. Suarez-Barraza; Jose A. Miguel Davila: **Assessing the design, management and improvement of kaizen projects in local governments. Business Process Management Journal.**

(2014). Vol.20, No.3.pp. 392.

(²)Jaehn, F. : **Sustainable operations. European Journal of Operational Research**,2016, p3.

(³)Jagusiak-Kocik, : **PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company—a case study. Production engineering archives**, 2017,p22.

(⁴)حمود خضير كاظم: **السلوك التنظيمي**، عمان، الطبعة الأولى ، دار ضياء للنشر والتوزيع،2002،ص23.

(⁵) صالح مهدي العامري، انتصار عباس جبر العوادي: **"تقييم جاهزية المنظمة الصناعية لتطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) دراسة حالة في شركة اور العامة - ذي قار"**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2018، العدد 9، المجلد، 105.2

تشكيل وتوجيه الممارسات الادارية بناءً على التجارب العملية والتوجهات الثقافية والاقتصادية المختلفة. بأجمال تتنوع الآراء حول كيفية احسين ممارسات الادارة وتطوير المهارات القيادية والتقنيات التي تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية ولكن جميعها يتفق على ضرورة التكيف مع التغيرات المستمرة والاهتمام بالجانب الانساني داخل اي مؤسسة¹.

2-1-3 مفهوم ادارة التغيير:

يعد التغيير مطلباً ضرورياً في مختلف مجالات الحياة للإنسان حتى يتسنى التكيف مع البيئة ومتطلباتها بشكل عام ومواكبة العصر بشكل خاص على المستوى التقدم والتطور وخصوصاً في ما يتعلق بالجانب الاداري للمؤسسات واذ نظرنا الى المنتديات الشبابية وهي من العناصر الرئيسية في مديريات الشباب والرياضة التي تبحث عن الارتقاء بتقديم الخدمة وجذب المنتمين نجد عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها وما يفرضه الواقع عليها من مسؤولية وذلك من خلال التغيير الضروري لبنيتها الاساسية من تكنولوجيا واساليب وعمل علاقات انسانية وغيرها مما يصب في رفع مستوى هذه المنتديات بشكل عام ومتميز. "والتغيير هو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة قد تحدث بشكل عشوائي او مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الانساني وبالتالي فهو مرتبط بقوة التغيير وبدرجة قدرتها على التأثير على هيكل وبنيان واداء المنظمة"²، "وعليه يسعى التغيير الى تحقيق مختلف الاهداف مثل تطوير اساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها وكذلك زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد المنظمة بالإضافة الى زيادة حماس ومقدرة العاملين بالمنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي وايضا بناء مناخ محب للتغيير والتطوير"³. ويعد التغيير من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سواء كانت صناعية او خدمية وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع الى اخر ومن حالة الى اخرة بما يؤدي الى

¹ () سؤال وجه الى برنامج الذكاء الاصطناعي: ChatGPT

² (الدكتور قاسمي كمال: ادارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصر، الوراق للنشر والتوزيع، 2021، ص14.

³ (احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2005 ص416.

تحسين اداء المنظمة، والتغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات او الهيكل التنظيمي او السلوك التنظيمي او الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الاداء او الاجراءات وطرق وظروف العمل وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز"¹. "وهذا يعني ان المنظمات ليست متوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح بل ان الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها فهي تأخذ مدخلاتها من افراد ومعدات وسلوك تنظيمي واداري ومجمل بنائها من البيئة وكما تعمل على اعطا وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات واهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى اثره واضحا على البيئة المحيطة وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعا من المرونة التي تفي الجمود والركود والانعزال حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة مع المحافظة على بنائها الداخلي"².

"وقد تكون هناك اسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل الوحدات التنظيمية او تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الاوضاع والظروف الخارجية او قد تتمثل بوجود ضعف او خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسقها مع الوحدات الاخرى وامام هذه المشاكل الداخلية تعمد الادارة الى اعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات ويتم التغيير في العمليات والانشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية كما يمكن ان يكون اعادة التنظيم في الافراد من خلال تعديل سلوكهم نظرا لارتفاع معدل الغياب ودوران تنقل الافراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم"³. " كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ومتطلبات المشاركة في العمل والتقنية الادارية وحجم متطلبات العمل ومهارات العاملين وتغيير القيم

¹(ثابت ادريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، مصر، الدار الجامعة، 2001، ص362.

²(احمد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، 2000، ص457.

³(صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص325.

والمواقف لدى العاملين¹. ويعرف التغيير على انه "انتقال موجه وهاذف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل"².

2-1-3-1 تعريف ادارة التغيير:

ادارة التغيير: هي عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية³.

يعرفه سميث على انها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال منهج تطوير الاعمال والسلوك باتباع اساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود⁴.

هي ادارة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة⁵.

ويعرفه الباحث هي تلك العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الخطة الشاملة التي تهدف الى احداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المنتديات الشبابية من اجل تحقيق التميز في عمل تلك المنتديات والخروج عن المألوف.

¹(ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص457.

²(سيد هارون جمعة: استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الاداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص554.

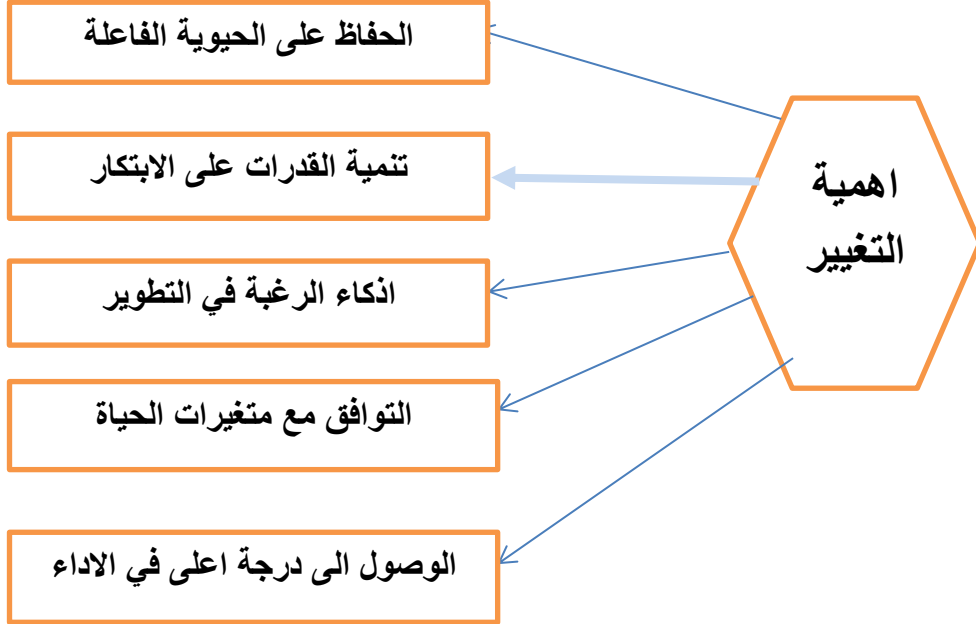
³(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الاردن، دار المسيرة للنشر، ط2، 2005، ص103.

⁴(محمد بن يوسف النمران العطيبي: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص94.

⁵(عماد الدين، منى المؤتمن: تقويم فاعلية برنامج تطوير الادارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب، عمان، 2003، ص18.

2-1-3-2 أهمية التغيير:

التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها حدود الحاضر وتمتد الى المستقبل ويمكننا الالمام بعض هذه الجوانب يوضحها الشكل التالي:¹



شكل (2)²

يوضح أهمية التغيير

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال والى تحريك الثوابت والى سيادة روح من التفاوض ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تخفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:³ التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل مع سوء التعامل الايجابي بالتكيف او التعامل السلبي بالرفض وكلا من النوعين من التعامل يدفع الى ايجاد وسائل وادوات

¹(عامر سامح وعلاء قنديل: التطوير التنظيمي، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص272-274.

²(عامر سامح وعلاء قنديل: مصدر سابق، ص275.

³(محمود عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص348.

وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون.

3- ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وازكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء ومن ثم فان التغيير يعمل كبركان ضخم يوج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والدوافع والرغبات وتتجه الى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه.

4- التوافق مع متغيرات الحياة¹: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجهه المؤسسات والافراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الافكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق) ومن ثم فان ادارة التغيير تصبح امر هام وحيوي وفاعل وضروري في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات ايا كان حجمها بوظائفها بل تصبح ضرورة وجود تتطلبها الاستمرارية والديمومة التي تستدعي التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الادارية.

5- الوصول الى درجة اعلى من الجودة في الاداء: حيث يعمل التغيير على الوصول الى درجة افضل من القوة في الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

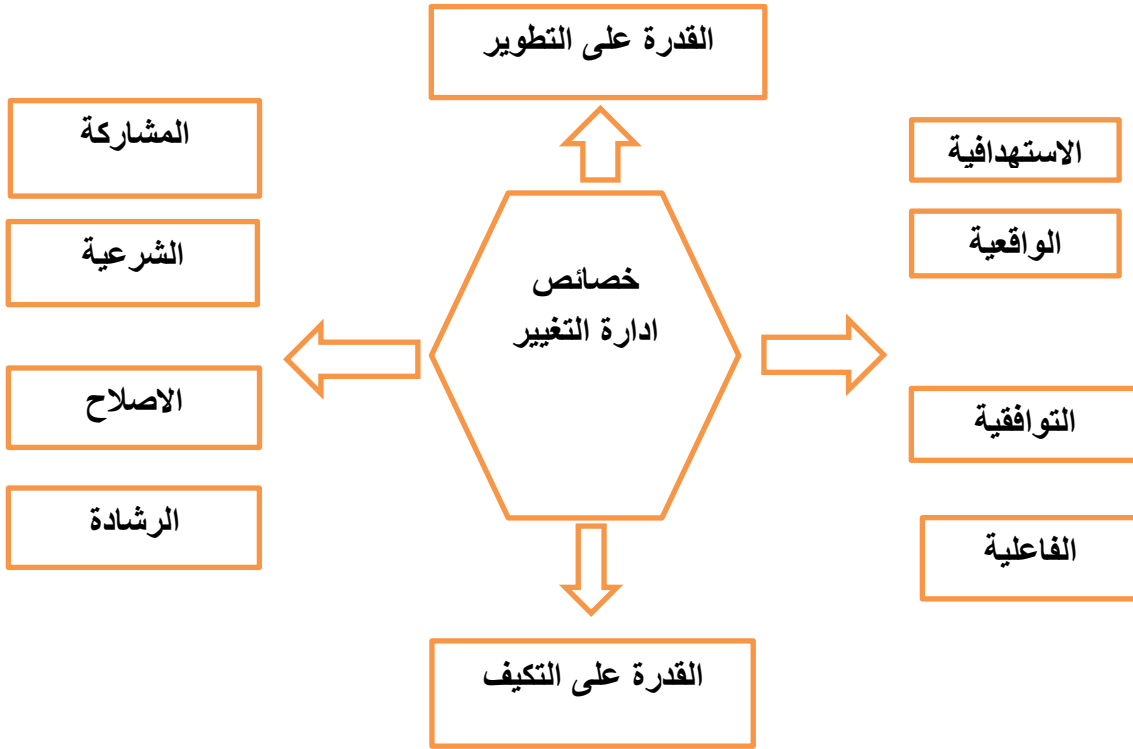
- اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض هذا الاداء الامثل مثل: مجالات الاسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدور والضائع ومعالجتها.
- معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها مثل حفز المجالات التي تشجع على الانتاج وترفع الانتاجية وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

2-1-3- خصائص ادارة التغيير:

تتصف ادارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الامام بها ومعرفتها والاحاطة بها وبجوانبها المختلفة وهي طبقا للشكل التالي²:

¹(محسن احمد الخضيري: ادارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دمشق، دار الرضا للمعلومات، 2003، ص23.

²(محسن احمد الخضيري: مصدر سبق ذكره، ص19.



شكل (3)

يوضح خصائص ادارة التغيير

- 1- **دقة الهدف والغاية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة واهداف محددة ومن هنا فان ادارة التغيير ادارة تتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر والتأقلم معه.
- 3- **التوافقية لجميع القوى والاطراف:** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الفئات المختلفة لعلمية التغيير.

4- **الفاعلية:** لكي تصبح ادارة التغيير فعالة يجب ان : تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة

على التأثير على الاخرين، و القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره،

تملك القدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة في المنظمة.

5- **التشاركية**¹: ان السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل الايجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة

المصلحة في التغيير مع قادة التغيير من خلال.

6- **الشرعية القانونية والاخلاقية:** يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في ان

واحد ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يجب.

7- **الاصلاح:**² لكي تصلح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو

اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات وسد ما في المجتمع من

ثغرات ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية اصلاح شامل متكامل للمنظمة وللكيان الاداري

الذي تتم فيه عملية التغيير.

8- **الارشاد**³: الارشاد هي صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير حيث يجب ان

يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المنطقي ان يحدث التغيير

وخسائر فادحة يصعب تغطيتها ويتم النظر الى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في اطار

الحاضر وفي حين يتم النظر الى العائد في اطار الحاضر والمستقبل معا خاصة ان العائد من

التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد أحداثه.

¹(محمود العميان: مصدر سبق ذكره، ص 346.

²(عامر وقتليل: مصدر سبق ذكره، 2010، ص271.

³(كارنال: مصدر سبق ذكره، 2004، ص20.

9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية ضرورية لإدارة التغيير فالتغيير يجب ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او معروف او مستخدم حالياً فالتغيير الذي لا يعمل نحو الاصلاح والافضل وكذلك نحو الارتقاء والتقدم سوف يفقد مضمونه وهويته وقوى الدفع التي يستند اليها.

10- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: هناك العديد من الاحداث السريعة التي تعصف بالكيان الاداري فاذا لم تستطع القوى الحاكمة التكيف معها او استيعاب ضغطها وامتناس اثار هذا الضغط فانه سرعان ما تتحول هذه القوى الى الصدام والصدام يؤدي الى الدمار والى الخراب حيث يتعمق الاحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح وبالتالي قيام كل طرف بمحاولة القضاء على الطرف الاخر ضمان لاستمراريته والحفاظ على نفسه.

2-1-3-4 مجالات ادارة التغيير:

1- الاستعداد للتغيير: ويعني قدرة الموظفين والعزم المشترك في ما بينهم على تنفيذ التغيير من خلال امتلاكهم مختلف مقومات عملية التغيير والمتمثلة بالمهارات والمعارف المتنوعة والادوات المتوفرة داخل المنتدى .

2- الرؤية: "ان الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمنظمة وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان وتستحوذ عليهما وتقفز بهما الى مستقبل لشحن الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والقدرات والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية"¹.

¹ (ابراهيم الديب: استراتيجيات التطوير الاداري والاصلاح الشامل، المنصورة، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، ط1، 2005، ص15.

3- أدوات التنفيذ: أدوات التنفيذ للأنشطة الرياضية والشبابية هي الموارد والوسائل التي تستخدم لتنفيذ

البرامج والأنشطة الرياضية والشبابية. وتشمل هذه الأدوات: المعدات الرياضية بمختلف أنواعها اللازمة لتنفيذ للأنشطة الرياضية، وكذلك الملاعب والقاعات التخصصية لبعض الأنشطة والفعاليات الرياضية والشبابية، بالإضافة الى الكثير من الادوات الاخرى مثل البرامج والانظمة والموار البشرية والمالية هذه الأدوات تتيح للأنشطة الرياضية والشبابية أن تتم بشكل فعال ومستدام، وتساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة لهذه الأنشطة.

4- المهام و التدريب: يعد التدريب للموارد البشرية في مختلف المؤسسات هو اداة للتنمية ووسيلتها كما

انه الاداة التي اذا احسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الاداء والانتاج، حيث ان التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الافكار ويغير السلوك ويطور العادات والاساليب من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة برفع كفاءة واداء الموظفين.

5- الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا

توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة، وتعتبر الثقافة التنظيمية اطار فكري يوجه اعضاء المنتدى الواحد وينظم اعمالهم وانجازاتهم وكذلك تعمل على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وبناءا على ذلك فان للثقافة دور كبير بهدف التغيير من وضع الى اخر.

6- التغيير التقني والتكنولوجي: يعد التغيير التقني والتكنولوجي عاملا مهما في عملية التغيير لما له

من فاعلية في عملية رفع كفاءة الأنشطة وطرائق تنفيذها مما يساعد على سلامة وصحة المنتمين والابتعاد عن الاصابات التي قد تصيب المنتمين في بعض النشطة من خلال ادخال طرائق

مختلفة في تنفيذ الأنشطة والابتعاد عن الروتين لدى المنتمين وكذلك من اجل مواكبة التطور الحاصل في العالم من خلال الثورة الانفجارية للتكنولوجيا واستخدامها في مختلف المجالات حيث يؤدي ذلك الى التمييز في عملية الاداء .

7- الخيال والابداع: ان عملية التغيير تنمي القدرة على الخيال والابداع في الاساليب والشكل والمضمون وتنمية قدرة الافراد على الخيال والابداع لتقديم اداء متميز حيث ان الخيال هو تلك الصورة الذهنية التي تتولد لدى العاملين في مجال ما والتي من خلالها تتولد لديهم الافكار المختلفة التي تولد الابداع في طرح افكارهم وتنفيذ خططهم بشكل متميز يعكس مدى قدرتهم على الانتقال من الواقع الحالي الى واقع مغاير بشكل افضل.

8- الواقعية والاصلاح: يعد الاصلاح احد جوانب التغيير والذي يجب ان يكون ضمن الواقع الفعلي وليس ضرب من الخيال الذي يبتعد عن اطار الحدود المعقولة حيث ان كل ماكانت عملية الاصلاح تتلاءم مع الواقع ادى ذلك لتحقيق الاهداف بشكل كبير و دقيق.

2-1-3-5 وسائل التغيير الاداري:

اذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسالة اساسية فلا بد وان يتم اعتماد الوسائل الفاعلة في تحقيق التغيير المستهدف ولذا يجب ان يسترشد بالأسس التالية¹:

1- ان اجراء أي تغيير في المنظمة ككل او في أي جزء معين منها يستدعي ان يتم في الوقت ذاته او لاحقا القيام بمعرفة درجة وقوة واتساع التغيير واثرة على المنظمة ككل او على اجزاء معينة وذلك من اجل ان يتم خلق التوازن والتكيف بالأجزاء الاخرى للمنظمة .

¹(خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي ،عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، 2002،ص190-191.

2- ينبغي ان يتم التغيير في اطار المجالات التي تكون اكثر عرضة للضغط او الاثر البيئي (

الخارجي) مع العمل بشكل جاد في اجراء التعديلات الاخرى في اجزاء المنظمة التي تتسم بالاستقرار النسبي مقارنة مع غيرها من الاجزاء الاخرى.

3- عند حصول القناعة بأجراء عمليات التغيير المطلوبة فانه ينبغي ان يتم دراسة وتحليل الضغوطات

التي تتعرض لها المنظمة واجزائها وقوة درجة الضغط والنتائج المتوخى تحقيقها من عملية التغيير ويجب ان يتم ذلك قبل الشروع باجراء التغيير اذ ان دراسة وتحليل جدوى اجراء التغيير يعتبر ذا اهمية اساسية لمعرفة واقع المنظمة واحتمالات ظهور ردود فعل غير ايجابية ازاء التغيير المطلوب.

4- ان القيام بأجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه ينبغي ان يرافق في

ذات الوقت اجراء تغييرات ضرورية في المستويات العليا والدنيا الاخرى في اطار الهيكل التنظيمي لكي يتحقق من ذلك خلق التوازن على المستوى الهيكلي للمنظمة وتجاوز أي اتجاهات سلبية ازاء التغيير.

5- اذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فانه ينبغي ان يرافقه اتجاه

مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والاجراءات المتبعة في المنظمة اذ ان هذا الاسلوب من شأنه تحقيق درجة عالية من التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق اهدافها برؤية فاعلة وهادفة ازاء مستلزمات التغيير ودرجة الاستجابة لضمان نجاحه وفاعليته.

6- حينما تقوم المنظمة بانتهاج اسلوب التغيير المخطط فان عليها ان تاخذ بعين الاعتبار عند البدء

بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة اذ ان هذا من شأنه ان يحقق السبل المثلى للنجاح المستهدف في عملية التغيير.

1-2-4 منتديات الشباب والرياضة:

تعد منتديات الشباب والرياضة في العراق هي من المؤسسات التي تعي بأمر الشباب في المحافظات

من كلا الجنسين والتي تقوم بتلبية طموحاتهم من خلال اشراكهم بمختلف الانشطة العلمية والفنية والثقافية

والرياضية واقامت السباقات لتلك الانشطة بين تلك المنتديات وتتكون ادارتها من مدير المنتدى ومسؤول

وحدة الادارة والمشرفين المسؤولين عن تنفيذ الانشطة وهم كل من (المشرف الفني والمشرف الثقافي والمشرف الرياضي والمشرف العلمي) وامين مخزن وعامل خدمات، ان منتديات الشباب والرياضة هي مؤسسات تابعة الى مديريات الشباب والرياضة في كل محافظة والتي كانت تابعة الى وزارة الشباب والرياضة قبل ان يتم نقل صلاحيتها وفق قانون 21 لسنة 2008 والذي تم العمل به سنة 2016 لنقل اصلاحيات وارتباط مديريات الشباب والرياضة بديوان المحافظة بدل وزارة الشباب والرياضة. ان توجه المنتديات الشبابية في الوقت الحاضر يجب ان يتجه نحو تحقيق التمييز وذلك من خلال الاهتمام بنوع الانشطة ورغبات المنتمين للمنتديات وتوفير مختلف المستلزمات والادوات لتلك الانشطة فضلا عن تحقيق رغبات العاملين في المنتديات كما ينبغي ان يكون العاملون مدركون للعملية التي يتم بواسطتها تحقيق الاداء المتميز ويمتلكون اهتماما ورغبة عالية من تحمل المسؤولية للقيام بتنفيذ مختلف الانشطة المتمثلة بالأنشطة الرياضية المتنوعة سواء كانت العاب فردية او جماعية مثل (الفنون القتالية وكرة القدم والطائرة والسلة بالإضافة الى العاب المضرب وغيرها من الفعاليات) والانشطة الفنية المتمثلة بالعروض المسرحية والشعرية والرسم وكتابة القصص الصغيرة وغيرها من الفنون الاخرى)، والانشطة الثقافية منها المحاضرات الاجتماعية والقانونية والادارية والتوعوية وغيرها. اما الانشطة العلمية فتتمثل بالابتكارات العلمية ودروس التقوية وما شاكل ذلك من برامج علمية ومناظرات وسفرات استطلاعية لمختلف المصانع ، اما الانشطة النسوية تهتم هذا الانشطة بالجانب النسوي فقط وتشمل مختلف الفعاليات والانشطة التي تشترك فيها النساء فقط كالبطولات الرياضية للفرق النسوية في ما يخص الانشطة التطوعية فتتمثل بالأنشطة الميدانية والتي تشترك فيها فرق العمل التطوعي من خلال اقامتهم بعض الفعاليات الاجتماعية التي تقدم خدمة عامة في المحافظة او اشراكهم في بعض المناسبات التي تتطلب توافر اعداد كبيرة من الشباب لخدمة مناسبة او اقامة حملة مثل حملة تشجير او تنظيف او غيرها من الفعاليات التي تخدم المجتمع بصورة عامة. لذلك على المنتديات ان تكون متميزة في عملها من خلال تنفيذ هذه الانشطة المختلفة والكبيرة والتي تقدم خدمات

متنوعة لمختلف الشرائح والفئات من ابناء المجتمع، يقع على عاتق المنتدى المسؤولية الكبيرة في تحقيق اهداف الخطة بشكل متميز وايصال مستوى المنتدى الى مراتب عليا ضمن مراتب المنتديات الاخرى، وعلية يعد الاداء المتميز احد ابرز العوامل التي يمكن لإدارات المنتديات من استثماره والعمل به للانتقال بواقع المنتدى من مستوى الى مستوى افضل وتحسين عمل المنتدى من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية.

وعلية ان المنتديات الشبابية والرياضية مسؤولة عن جذب وانتماء المرتادين لها في مختلف الانشطة المتنوعة ولكي يتحقق ذلك فهي تحتاج الى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس وطاقة وتحفزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى الى تحقيق تميز المنتدى.

2-2 الدراسات المشابهة:

دراسة 2012 ايناس الفتلاوي	الدراسة (1)
اثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز	عنوان الدراسة
-التمييز بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة. -تشخيص مستوى التعلم التنظيمي ، والمنظمات المتعلمة ، ونتائج الأداء المتميز. 4 تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي وعملياته وبين خصائص المنظمات المتعلمة وصولا للأداء المتميز.	هدف الدراسة
نظري	اسلوب الدراسة
تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء	عينة الدراسة

وبعد 278	
تسعى الجامعة إلى دعم وتشجيع المشاركة بالمعلومات بين أقسام ووحدات الكليات ، وتهتم بتنمية مهارات منتسبيها ومعارفهم والمشاركة بالمعرفة بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم عن طريق تجارب الآخرين. تبين وجود علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل مجتمع مع الأداء المتميز.	اهم نتائج الدراسة
الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها واهدافها الاختلاف في الاساليب الاحصائية لكلا الدراستين الاختلاف في اهداف الدراسة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة	الاستفادة من هذه الدراسة

دراسة دعاء زهير تركي 2023	الدراسة (2)
القيادة الموزعة والتطوير الإداري ودورها في الأداء المؤسسي المتميز بتوسيط إدارة التغيير لمجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجه نظر التدريسيين	عنوان الدراسة
- بناء وتقنين وتطبيق مقياس القيادة الموزعة والتطوير الإداري والأداء المؤسسي المتميز لمجالس	هدف الدراسة

<p>كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين.</p> <p>-التعرف على قيم درجات القيادة الموزعة والتطوير الإداري وإدارة التغيير لمجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين.</p> <p>4 ايجاد نموذج لتحليل المسار يبين العلاقة بين القيادة الموزعة والتطوير الإداري في الأداء المؤسسي المتميز لمجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين.</p>	
<p>نظري</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>
<p>تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>بسعي القيادات الإدارية في مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق الى التطوير الإداري في مؤسساتها التي تقودها.</p> <p>تمتع القيادات الإدارية في مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق في قدرتها على ادارتها للتغيير في سلوكها الإداري.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>الاختلاف في مجتمع وعينة البحث .</p> <p>الاختلاف في اهداف الدراسة من حيث التقنين.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>تعزير الجانب النظري للدراسة</p>	<p>الاستفادة من هذه الدراسة</p>

الفصل الثالث

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث

3-2 مجتمع البحث وعينته

3-2-1 مجتمع البحث

3-2-2 عينة البحث

3-2-2-1 عينة البحث الاستطلاعية

3-2-2-2 عينة البناء

3-2-2-3 عينة التطبيق

3-3 التجربة الاستطلاعية

3-4 وسائل جمع المعلومات والاجهزة المستعملة

3-5 تصميم اداة القياس

3-5-1 تحديد صلاحية مجالات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-5-2 تحديد صلاحية فقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-5-3 ايجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-5-4 ايجاد الاتساق الداخلي لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-5-5 ثبات مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-5-6 موضوعية مقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-6 الوصف النهائي لمقياسي البحث (الاداء المتميز، ادارة التغيير)

3-7 الوسائل الإحصائية

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

3-1 منهج البحث:

المنهج يعني "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات او الظواهر ومعالجة القضايا العلمية للوصول الى اكتشاف الحقيقة"¹، فإن هذا يعني أن لكل بحث منهاجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كماً بوساطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"²، كما أن طبيعة مشكلة البحث حددت نوع الدراسة الوصفية بالأسلوب الارتباطي ويعرف الأسلوب الارتباطي.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

3-2-1 مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث وهم جميع موظفي منتديات الشباب والرياضة ومجتمع البحث التي تؤخذ العينة منه كون (العينة): "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد واصول علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"³. وتألقت العينة بهذا البحث من مشرفين الانشطة في منتديات الشباب والرياضة في العراق والبالغ عددهم (537) والجدول (1) يوضح ذلك .

¹() عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم: مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: الكويت، مطبعة الفلاح، 1999، ص107.

²() كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011، ص 278.

³() محمد زاهر السماك ، واخرون: اصول البحث العلمي، ط1، جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986، ص64.

3-2-2 عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الحصر الشامل وهم مسؤولي الأنشطة في منتديات الشباب والرياضة في المنتديات ، و بلغ عددهم (537) مشرفاً في منتديات الشباب والرياضة والذين مثلوا مجتمع البحث وقد راعى الباحث عينة التجربة الاستطلاعية وعينة البناء للمقاسين وعينة تطبيق المقاسين والجدول (1) يوضح ذلك.

3-2-2-1 عينة البحث الاستطلاعية (تجريب المقاسين):

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مشرفاً تم اختيارهم من عينة البحث وقام الباحث بتجربة أدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية وأجراء المعاملات العلمية لمقاييس الاداء المتميز وادارة التغيير .

3-2-2-2 عينة البناء (عينة التحليل الإحصائي للمقاس):

تكونت عينة بناء مقاييس الاداء المتميز وادارة التغيير من (200) مشرفاً، تم اختيارها من عينة البحث الكلي.

3-2-2-3 العينة الرئيسة لمقاييس الاداء المتميز وادارة التغيير:

وبلغ عدد افراد العينة التطبيقية (150) مشرفاً، كما مبين في الجدول (1).

جدول رقم (1)

يبين تفاصيل العينة

ت	العينة	الاستمارات الموزعة لكل عينة	الاستمارات المعادة	نسبة المئوية لكل عينة
1	الاستطلاعية	30	30	%100
2	البناء	278	200	%71
3	الرئيسة	229	150	%65
4	المجموع	537	380	%70

3-4-4 الادوات والوسائل والاجهزة المستعملة بالبحث:

استخدم الباحث الوسائل العلمية الاتية لجمع المعلومات:

3-4-1- الادوات والوسائل المستعملة بالبحث:

- المراجع والمصادر العربية والاجنبية.
- الدراسات والبحوث المشابهة.
- الملاحظة.
- المقابلات الشخصية (*)
- اراء الخبراء والمختصين (**)
- استمارات جمع البيانات (المقياس). (***)

3-4-2 الاجهزة المستخدمة بالبحث:-

- جهاز لابتوب نوع HP
- ساعة توقيت
- حاسبة علمية
- طابعة نوع كانون 2900
- اقلام جاف وورق.

3-4-3 اجراءات البحث الميدانية:

لتحقيق اهداف البحث في بناء مقياسي الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المشرفين. ولغرض ذلك اتبع البحث الخطوات التالية:-

(*) ينظر ملحق (1)

(**) ينظر ملحق (6,3)

(***) ينظر ملحق (8,7,5,4,2)

3-4-3-1 إجراءات بناء مقياسي البحث:-

في ضوء التعريف النظري للأداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير وبعد الاطلاع على الادبيات والدراسات ذات العلاقة والمقاييس حدد عشر مجالات لمقياس الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي ووضع تعريف لكل مجال وتمثلت ب(الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، اسلوب الادارة، العاملين، التحسين المستمر، بيئة العمل الايجابية، الآراء والافكار من الجميع) وتم تحديد عشر مجال ايضا لمقياس ادارة التغيير مع وضع تعاريف لكل مجال وتمثلت ب(الاستعداد للتغيير، الرؤية، ادوات التنفيذ، التدريب، المهام، الثقافة التنظيمية، التغيير التقني والتكنولوجي، الاعمال والانشطة، الواقعية والاصلاح)

3-4-3-2 تحديد صلاحية مجالات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

عُرِضَتْ (10) مجالات لمقياس (الاداء المتميز) ، و(10) مجالات لمقياس (ادارة التغيير) على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص علم الادارة الرياضية والاختبار والقياس وكان عددهم (20) خبيراً ومختصاً ملحق (2) ، وذلك لتحديد او تعديل او اضافة المجالات المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء أية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول سبع مجالات للأداء المتميز وثمان مجالات لأداره التغيير لمقياسي البحث ، وان درجة مربع كاي المحسوبة تساوي (12.800) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (18) خبير من أصل (20) خبير، والجدولين (3,2) تبينا ذلك .

جدول (2)

يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على مجالات الاداء المتميز

ت	مجالات الاداء المتميز	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	الاستراتيجية	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

2	الهيكل	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
3	النظم	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
4	القيم المشتركة	13	7	1.800	0.180	غير دال
5	المهارات	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
6	اسلوب الادارة	14	6	3.200	0.074	غير دال
7	العاملين	13	7	1.800	0.180	غير دال
8	التحسين المستمر	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
9	بيئة العمل الايجابية	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
10	الآراء والافكار من الجميع	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا²) تحت مستوى الدلالة (0.05)

جدول (3)

يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على مجالات ادارة التغيير

ت	مجالات الاداء المتميز	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	الاستعداد للتغيير	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
2	الرؤية	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
3	ادوات التنفيذ	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
4	التدريب	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
5	المهام	14	6	3.200	0.074	غير دال
6	الثقافة التنظيمية	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

7	التغيير التقني والتكنولوجي	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
8	الاعمال والانشطة	14	6	3.200	0.074	غير دال
9	الخيال والابداع	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
10	الواقعية والاصلاح	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا²) تحت مستوى الدلالة (0.05)

3-3-4-3 إعداد الصيغة الأولية للمقياس:

تطلب إعداد الصيغة الأولية للمقياس عدة إجراءات بدأت بعملية إعداد فقرات المقياس وتحديد أسلوب وأسس صياغة الفقرات والشروع بصياغة الفقرات تم دراسة صدقها وأخيرا أعداد تعليمات المقياس ، وفيما يلي وصف لتلك الإجراءات :

3-3-4-3 أعداد فقرات المقياس:

لغرض إعداد فقرات المقياس الملائمة لمقياسين الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير من وجهة نظر المشرفين على وفق ما يعكسه التعاريف النظرية للأداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير ، قام الباحث بمراجعة للمقاييس السابقة ذات العلاقة ، فضلا عن المقابلات الشخصية¹ لمجتمع وعينة البحث.

3-3-4-3 تحديد أسلوب وأسس صياغة فقرات المقياس:

تم الاعتماد على أسلوب (ليكرت) المطور في صياغة بدائل فقرات المقياس ، وهو أشبه بأسلوب الاختيار من المتعدد (multiple choice) الذي يعد من الأساليب الشائعة في القياس والبحوث ، إذ يقدم للمستجيب موقف ويطلب منه تحديد إجابته باختيار بديل من عدة بدائل، لها أوزان مختلفة .

ولعل ما يميز استخدام هذا الأسلوب هو كالاتي²:

1- تميزه بالمرونة لكثرة البدائل .

2 - تمتعه بصدق وثبا عاليين .

¹(-)ينظر ملحق (1).

3- يقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة³

وقد روعي في بناء فقرات المقياس الأسس الآتية:

- ان يكون للفقرة معنى واحد ومحدد وقابلة لتفسير واحد وسهلة الفهم.
- الابتعاد عن استخدام أسلوب نفى النفي لكي لا تربك المفحوص (4).
- كتبت الفقرات بلغة بسيطة وواضحة (بلغة المخاطب)

3-4-3-6 صياغة فقرات المقياس :

من خلال المقابلات الشخصية الذي اجراها الباحث مع بعض افراد مجتمع البحث وفي ضوء التعاريف النظرية والاستعانة بالدراسات والمقاييس ذات العلاقة لمقياسين الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير من وجهة نظر المشرفين، تمت صياغة (77) فقرة موزعة على (7) مجالات لمقياس الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي، و(79) فقرة موزعة على (8) مجالات لمقياس ادارة التغيير.

3-4-3-7 تحديد صلاحية فقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

عمد الباحث بإعداد فقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير) بصيغتهما الأولى، والذي احتوى مقياس الاداء المتميز على (77) فقرة موزعة على سبعة مجالات ، بينما احتوى مقياس ادارة التغيير على (79) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وقام الباحث بما يأتي :

أولاً: تم عرض فقرات المقياسي بصيغتهما الأولى على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال علم الادارة الرياضية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (20) خبير كما في الملحق (4,5) وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية الفقرات ومدى مناسبتها لقياس ما وضع لها فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو

(4) عزيز سماره (وآخرون): مصدر سبق ذكره، 1989، ص 79

سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياسي بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخماسي لتقدير درجات أفراد العينة ، فضلاً عن عدد البدائل واوزانها وانتمائها لمجالات المقياسي المحددة سابقاً .

اذ قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول وتعديل بعض الفقرات عند استخدام (مربع كاي) المحسوبة تساوي (5.000) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (15) خبيراً من أصل (20) خبير ، وقد اسفرت النتائج على حذف (23) فقرة من مجالات مقياس (الاداء المتميز) وهي الفقرة (9،10،11،12،13،14) من مجال الاستراتيجية والفقرة (9،10،11،12،13،14) من مجال الهيكل، والفقرتان (9،10) من مجال النظم، والفقرة (8،9،10،11،12،13،14) من مجال المهارات، والفقرة (7) من مجال التحسين المستمر، والفقرة (9) من مجال بيئة العمل الايجابية، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (54) فقرة، اما مقياس (ادارة التغيير) فقد اسفرت النتائج على حذف الفقرة (13) فقرة من مجالات مقياس (ادارة التغيير) وهي الفقرة (9،10،11،12،13،14) من مجال الاستعداد للتغيير، والفقرة (9،10،11،12،13) من مجال الرؤية، والفقرة (9) من مجال ادوات التنفيذ، والفقرة (9) من مجال الخيال والابداع، والفقرة (10) من مجال الواقعية والاصلاح ، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (66) فقرة ، والجدولين (4-5) يبيننا ذلك.

جدول (4)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مجالات مقياس الاداء المتميز

المجال الأول : الاستراتيجية					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
2	15	5	5.000	0.025*	دال ومقبول
3	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8
غير دال	0.074	3.200	6	14	9
غير دال	0.371	0.800	8	12	10
غير دال	0.074	3.200	6	14	11
غير دال	0.371	0.800	8	12	12
غير دال	0.180	1.800	7	13	13
غير دال	0.074	3.200	6	14	14

المجال الثاني : الهيكل

الدالة	مستوى الدلالة	درجة كاس 2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقيين	عدد الخبراء المتفقيين	ت
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	1
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.025*	5.000	5	15	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8

غير دال	0.180	1.800	7	13	9
غير دال	0.180	1.800	7	13	10
غير دال	0.074	3.200	6	14	11
غير دال	0.371	0.800	8	12	12
غير دال	0.074	3.200	6	14	13
غير دال	0.074	3.200	6	14	14
المجال الثالث : النظم					
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	1
دال ومقبول	0.002*	9.800	3	17	2
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	3
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	4
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.002*	9.800	3	17	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8
غير دال	0.074	3.200	6	14	9
غير دال	0.074	3.200	6	14	10
المجال الرابع : المهارات					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كا ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
2	17	3	9.800	0.002*	دال ومقبول

دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	4
دال ومقبول	0.025*	5.000	5	15	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.025*	5.000	5	15	7
غير دال	0.074	3.200	6	14	8
غير دال	0.371	0.800	8	12	9
غير دال	0.074	3.200	6	14	10
غير دال	0.371	0.800	8	12	11
غير دال	0.074	3.200	6	14	12
غير دال	0.371	0.800	8	12	13
غير دال	0.180	1.800	7	13	14
المجال الخامس : التحسين المستمر					
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	1
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	6
غير دال	0.371	0.800	8	12	7
المجال السادس : بيئة العمل الايجابية					

دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	1
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.025*	5.000	5	15	4
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	5
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8
غير دال	0.180	1.800	7	13	9
المجال السابع : الآراء والافكار من الجميع					
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	1
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	8
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	9

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا²) تحت مستوى الدلالة (0.05)

جدول (5)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مجالات ادارة التغيير

المجال الأول : الاستعداد للتغيير					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
2	15	5	5.000	0.025*	دال ومقبول
3	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
4	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
5	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
6	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
7	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
8	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
9	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
10	14	6	3.200	0.074	غير دال
11	14	6	3.200	0.074	غير دال
12	12	8	0.800	0.371	غير دال
13	13	7	1.800	0.180	غير دال
14	12	8	0.800	0.371	غير دال
المجال الثاني : الرؤية					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
2	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول

دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8
غير دال	0.371	0.800	8	12	9
غير دال	0.371	0.800	8	12	10
غير دال	0.074	3.200	6	14	11
غير دال	0.371	0.800	8	12	12
غير دال	0.074	3.200	6	14	13
المجال الثالث : ادوات التنفيذ					
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	1
دال ومقبول	0.002*	9.800	3	17	2
دال ومقبول	0.002*	9.800	3	17	3
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	4
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.002*	9.800	3	17	7
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	8
غير دال	0.371	0.800	8	12	9

المجال الرابع : التدريب					
ت	عدد الخبراء المتفقيين	عدد الخبراء غير المتفقيين	درجة كاً ² المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
2	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
3	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
4	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
5	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
6	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
7	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
8	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
9	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
المجال الخامس : الثقافة التنظيمية					
1	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
2	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
3	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
4	18	2	12.800	0.000*	دال ومقبول
5	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
6	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
7	19	1	16.200	0.000*	دال ومقبول
8	20	صفر	20.000	0.000*	دال ومقبول
المجال السادس : التغيير التقني والتكنولوجي					

دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	1
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.025*	5.000	5	15	4
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	7
المجال السابع : الخيال والابداع					
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	1
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	2
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	3
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	6
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	7
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	8
غير دال	0.371	0.800	8	12	9
المجال الثامن : الواقعية والاصلاح					
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	1
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	2
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	3

دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	4
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	5
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	6
دال ومقبول	0.000*	16.200	1	19	7
دال ومقبول	0.000*	20.000	صفر	20	8
دال ومقبول	0.000*	12.800	2	18	9
غير دال	0.074	3.200	6	14	10

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا²) تحت مستوى الدلالة (0.05)

3-4-3-8 إعداد تعليمات الإجابة عن المقياس :

تم إعداد التعليمات الخاصة لمقياسين الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير التي توضح كيفية الإجابة عن فقراته وقد روعي في إعداد التعليمات إن تكون واضحة وسهلة الفهم ولزيادة الوضوح فقد تضمنت التعليمات نموذجا خاصا عن كيفية الإجابة عن فقرات المقياس ، وأشير في التعليمات إلى انه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بل المهم هو الإجابة عن جميع فقرات المقياس بكل صراحة وان إجاباتهم ستحظى بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي، وعرض الباحث في ورقة التعليمات أنموذج للإجابة كي تسهل إجابة المفحوص، وقد وضعت تعليمات الإجابة على المقياس دون الإشارة إلى اسم المقياس صراحة أو اسم مجالته.

3-5 التجربة الاستطلاعية

قام الباحث بأجراء تجربته الاستطلاعية على عينة قوامها (30) مشرفا من مشرفي المنتديات بتاريخ

2024/11/5 ولغاية 2024/11/10، وكان الهدف منها ما يأتي: -

❖ التأكد من مدى وضوح فقرات مقياس الذكاء الاداري والتخطيط الاستراتيجي والتعليمات.

❖ التعرف على الصعوبات التي تواجهه عملية التطبيق النهائي لتلافيها.

❖ التعرف على الوقت اللازم للإجابة على فقرات المقياس من قبل العينة.

❖ معرفة فعالية بدائل الاجابة والصعوبات التي يمكن ان تواجه العينة.

وبعد اجراء التجربة الاستطلاعية تبين إنها كانت واضحة ومفهومة لدى العينة وان الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (15 - 20) دقيقة لكل مقياس وان بدائل الاجابة كانت مناسبة لمستوى العينة لذلك اصبح المقياسين بتعليماتهما وفقراتهما جاهزين للتطبيق من اجل التحليل الإحصائي.

3-6-1 التجربة الرئيسية الاولى:

تمت التجربة الرئيسية الاولى بتاريخ 2025/2/7 ولغاية 2025/4/30 من خلال بناء مقياسين الاداء المتميز وفق نموذج مكينزي وادارة التغيير على عينة البناء بهدف إجراء تحليل إحصائي لفقراتها وذلك من اجل اختيار الفقرات الصالحة واستبعاد غير الصالحة استنادا إلى قدرتها التمييزية ،وكذلك استخراج مؤشرات الصدق والثبات للمقياس. طبق الباحث مقياسه على عينة البناء البالغ عددها (200) مشرفا من مشرفين منتديات الشباب والرياضة وأكد الباحث على ضرورة قراءة تعليمات والفقرات بدقة والإجابة عن جميع الفقرات بصدق وأمانة.

3-7-1 إيجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

أن الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة لا يعطي مدلولاً عن دقة تمييزها فيما بين المستجيبين عليها ، وعليه عمد الباحث إلى إيجاد ذلك لتحقيق التشخيص في قياس السمات المبحوثة التي صُممت الاستبانة من أجل قياسها ، إذ أن القدرة التمييزية للفقرات هو من أحد أهم مؤشرات صدق البناء التكويني للمقياسي ، وتم التحقق من إيجادها لكل فقرة في مجالات المقياسي ، وذلك بتطبيق صورتها على عينة التحليل الإحصائي المحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (200) مشرفاً ، بمراعاة التسلسل المنطقي لهذه الإجراءات وتم ذلك بأعداد أسلوب المجموعتين الطرفيتين لهذه العينة وذلك بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل فقرة تنازلياً وتحديد نسبة (27%) لتكون المجموعة العليا ونسبة (27%) لتكون المجموعة الدنيا ، إذ بلغت (54) مشرفاً في كل من المجموعتين

العليا والدنيا ، وتمت المعالجة الإحصائية فيما بين نتائج المجموعتين الطرفيتين باستخدام قانون (T-test) للعينات غير المترابطة (المستقلة) ، إذ يذكر فريد البشتاوي "أن دلالة قيمة اختبار (T) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الاحصائي هي العامل الحاسم في قبول تمييز الفقرة والإبقاء عليها".¹، وكما مبين في الجدولين (7,6).

جدول (6)

يبين نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس الاداء المتميز

المجال الأول : الاستراتيجية								
الفقرات	ن	المجموعة	س	\pm ع	(T) المحسوبة	درجة (Sig)	الدالة	التمييز
1	54	العليا	4.55	0.65	4.83	*0.000	دال	مميزة
	54	الدنيا	2.35	1.29				
2	54	العليا	3.50	0.51	8.09	0.00	دال	مميزة
	54	الدنيا	1.95	0.69				
3	54	العليا	3.43	0.75	4.75	0.00	دال	مميزة
	54	الدنيا	2.18	0.91				
4	54	العليا	4.73	0.50	8.99	*0.000	دال	مميزة
	54	الدنيا	2.03	0.81				
5	54	العليا	4.62	0.63	5.86	*0.000	دال	مميزة
	54	الدنيا	2.27	1.10				
6	54	العليا	4.51	0.69	5.25	*0.000	دال	مميزة
	54	الدنيا	2.24	1.18				

(1) فريد البشتاوي: دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص 55.

مميزة	دال	*0.000	6.22	0.64	4.64	العليا	54	7
				1.04	2.24	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	6.89	0.64	4.64	العليا	54	8
				0.93	2.18	الدنيا	54	
المجال الثاني : الهيكل								
التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	+ ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	8.95	0.84	3.40	العليا	54	1
				0.52	1.60	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	7.55	0.64	4.64	العليا	54	2
				0.90	2.00	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	8.86	0.72	3.75	العليا	54	3
				0.67	1.85	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	5.28	0.81	3.63	العليا	54	4
				0.87	2.23	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	10.13	0.50	3.60	العليا	54	5
				0.62	1.80	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.47	0.70	4.34	العليا	54	6
				1.16	2.43	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.89	0.70	4.31	العليا	54	7
				1.10	2.29	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	7.16	0.68	4.56	العليا	54	8

				0.82	2.15	الدنيا	54	
المجال الثالث : النظم								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	+ ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	8.87	0.50	4.75	العليا	54	1
				0.87	1.93	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	4.83	0.88	3.53	العليا	54	2
				0.75	2.28	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.05	0.81	3.63	العليا	54	3
				0.76	2.13	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	5.25	0.81	3.63	العليا	54	4
				0.82	2.28	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.81	0.66	4.50	العليا	54	5
				1.03	2.64	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.40	0.69	4.39	العليا	54	6
				1.10	2.58	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	5.22	0.67	4.52	العليا	54	7
				0.96	2.59	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.80	0.67	4.52	العليا	54	8
				1.04	2.64	الدنيا	54	
المجال الرابع : المهارات								

التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	10.16	0.83	4.50	العليا	54	1
				0.76	1.95	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	4.85	1.18	3.85	العليا	54	2
				0.80	2.30	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	8.27	0.53	4.71	العليا	54	3
				0.83	2.14	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	7.92	0.67	3.65	العليا	54	4
				0.69	1.95	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	8.67	0.60	3.60	العليا	54	5
				0.64	1.90	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	9.14	0.92	4.30	العليا	54	6
				0.69	1.95	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	11.12	0.83	4.55	العليا	54	7
				0.76	1.92	الدنيا	54	
المجال الخامس : التحسين المستمر								
التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	6.96	0.94	4.10	العليا	54	1
				0.77	2.21	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	5.59	1.12	4.02	العليا	54	2
				0.85	2.26	الدنيا	54	

مميزة	دال	*0.000	5.449	0.894	4.170	العليا	54	3
				0.967	1.900	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	6.759	0.817	4.240	العليا	54	4
				0.771	1.840	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	10.02	0.81	4.45	العليا	54	5
				0.69	2.08	الدنيا	54	
مميزة	دال	*0.000	7.20	0.69	4.39	العليا	54	6
				0.92	2.54	الدنيا	54	
المجال السادس : بيئة العمل الايجابية								
مميزة	دال	0.00	21.31	0.65	4.35	العليا	54	1
				0.49	1.38	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.95	0.90	4.18	العليا	54	2
				0.24	1.94	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	7.65	0.60	3.40	العليا	54	3
				0.64	1.90	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.15	0.58	3.38	العليا	54	4
				0.86	1.95	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.93	0.85	4.06	العليا	54	5
				0.33	1.88	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	5.95	0.74	3.38	العليا	54	6
				0.80	1.93	الدنيا	54	

مميّزة	دال	0.00	5.22	0.65	3.33	العليا	54	7
				0.85	2.08	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	5.94	0.64	3.30	العليا	54	8
				0.82	1.93	الدنيا	54	
المجال السابع : الآراء والافكار من الجميع								
مميّزة	دال	0.00	21.00	0.65	4.35	العليا	54	1
				0.50	1.41	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	24.98	0.52	4.71	العليا	54	2
				0.49	1.65	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	18.33	0.63	4.29	العليا	54	3
				0.61	1.53	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	6.06	0.44	3.28	العليا	54	4
				0.85	1.98	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	13.02	0.88	4.12	العليا	54	5
				0.39	1.97	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	7.69	0.53	3.25	العليا	54	6
				0.68	1.78	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	9.01	0.54	3.35	العليا	54	7
				0.62	1.70	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	18.64	0.52	4.18	العليا	54	8
				0.52	1.82	الدنيا	54	

مميّزة	دال	0.00	7.43	0.76	3.55	العليا	54	9
				0.64	1.90	الدنيا	54	

درجة الحرية (ن+1-2) = (106) ، * دالة التمييز إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتبين من نتائج الجدول (6) ان جميع الفقرات مميّزة وذلك لان قيمة (Sig) لجميع الفقرات مانت اقل من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (106) وبذلك الابقاء على (54) فقرة جاهزة للتحليل الاحصائي بطريقة الاتساق الداخلي.

جدول (7)

يبين نتائج القدرة التمييزية لفقرات مقياس ادارة التغيير

المجال الأول : الاستعداد للتغيير								
الفقرات	ن	المجموعة	س	\pm ع	(T) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة	التمييز
1	54	العليا	3.55	0.83	5.70	0.00	دال	مميّزة
	54	الدنيا	1.95	0.94				
2	54	العليا	4.47	0.51	22.64	0.00	دال	مميّزة
	54	الدنيا	1.53	0.56				
3	54	العليا	3.30	0.83	6.10	0.00	دال	مميّزة
	54	الدنيا	1.90	0.85				
4	54	العليا	4.44	0.50	16.02	0.00	دال	مميّزة
	54	الدنيا	1.65	0.88				
5	54	العليا	3.25	0.55	4.47	0.00	دال	مميّزة
	54	الدنيا	2.20	0.89				
6	54	العليا	4.21	0.41	15.83	0.00	دال	مميّزة

				0.85	1.65	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	18.97	0.43	4.76	العليا	54	7
				0.84	1.71	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	15.19	0.76	4.18	العليا	54	8
				0.66	1.56	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	11.78	0.74	4.24	العليا	54	9
				0.94	1.82	الدنيا	54	
المجال الثاني : الرؤية								
التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	7.41	0.74	3.60	العليا	54	1
				0.82	1.78	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	11.50	0.90	4.03	العليا	54	2
				0.46	2.03	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.68	0.67	3.50	العليا	54	3
				0.82	1.93	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	18.16	0.60	4.35	العليا	54	4
				0.66	1.59	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	4.29	0.75	3.40	العليا	54	5
				0.86	2.30	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.78	0.59	4.32	العليا	54	6

				0.94	1.71	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	15.57	0.61	4.44	العليا	54	7
				0.85	1.65	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.63	0.84	4.12	العليا	54	8
				0.49	2.00	الدنيا	54	
المجال الثالث : ادوات التنفيذ								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	+ ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	14.81	0.65	4.38	العليا	54	1
				0.84	1.68	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.96	0.56	4.15	العليا	54	2
				0.93	1.74	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.27	0.54	4.12	العليا	54	3
				0.90	1.74	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.69	0.49	3.35	العليا	54	4
				0.88	1.85	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	5.00	0.75	3.40	العليا	54	5
				0.94	2.05	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	14.47	0.74	4.24	العليا	54	6
				0.73	1.65	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	15.03	0.72	4.29	العليا	54	7
				0.73	1.65	الدنيا	54	

مميّزة	دال	0.00	11.02	0.85	4.06	العليا	54	8
				0.75	1.91	الدنيا	54	
المجال الرابع : المهام و التدريب								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميّزة	دال	0.00	8.16	0.69	3.50	العليا	54	1
				0.59	1.85	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	8.24	0.46	3.35	العليا	54	2
				0.77	1.70	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	11.54	0.97	4.09	العليا	54	3
				0.39	2.03	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	6.08	0.74	3.40	العليا	54	4
				0.82	1.90	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	19.04	0.52	4.18	العليا	54	5
				0.52	1.82	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	8.10	0.46	3.35	العليا	54	6
				0.77	1.73	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	5.74	0.74	3.40	العليا	54	7
				0.86	1.95	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	16.95	0.90	4.03	العليا	54	8
				0.46	2.03	الدنيا	54	
مميّزة	دال	0.00	5.78	0.87	3.50	العليا	54	9

				0.73	2.03	الدنيا	54	
المجال الخامس : الثقافة التنظيمية								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	12.21	0.59	4.12	العليا	54	1
				0.96	1.76	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.49	0.57	4.09	العليا	54	2
				0.92	1.76	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.92	0.48	3.38	العليا	54	3
				0.88	1.83	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.13	0.78	4.15	العليا	54	4
				0.77	1.68	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	10.23	0.78	4.15	العليا	54	5
				0.98	1.94	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.58	0.78	4.15	العليا	54	6
				0.73	1.65	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.77	14.05	0.75	4.26	العليا	54	7
				0.77	1.68	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	5.09	0.75	3.43	العليا	54	8
				0.92	2.08	الدنيا	54	
المجال السادس : التغيير التقني والتكنولوجي								
مميزة	دال	0.00	12.67	0.69	4.35	العليا	54	1

				0.94	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	14.09	0.70	4.44	العليا	54	2
				0.85	1.76	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.24	0.64	4.21	العليا	54	3
				0.94	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.48	0.63	4.18	العليا	54	4
				0.90	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	10.37	0.82	4.24	العليا	54	5
				0.95	2.00	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.54	0.82	4.24	العليا	54	6
				0.72	1.71	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.61	0.80	4.29	العليا	54	7
				0.75	1.74	الدنيا	54	
المجال السابع : الخيال والابداع								
مميزة	دال	0.00	5.74	0.80	3.60	العليا	54	1
				0.77	2.18	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.03	0.56	3.35	العليا	54	2
				0.83	2.00	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.15	0.89	4.24	العليا	54	3
				0.65	1.94	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.97	0.64	3.30	العليا	54	4

				0.83	2.00	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	6.57	0.41	3.25	العليا	54	5
				0.82	1.90	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	14.15	0.77	4.35	العليا	54	6
				0.75	1.74	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.51	0.74	4.41	العليا	54	7
				0.83	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	15.48	0.77	4.35	العليا	54	8
				0.63	1.71	الدنيا	54	
المجال الثامن : الواقعية والاصلاح								
مميزة	دال	0.00	14.50	0.82	4.24	العليا	54	1
				0.52	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	9.00	0.54	3.33	العليا	54	2
				0.61	1.68	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	19.42	0.62	4.26	العليا	54	3
				0.49	1.65	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	16.56	0.70	4.00	العليا	54	4
				0.50	1.56	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.59	0.70	4.15	العليا	54	5
				0.58	2.03	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	13.49	0.84	4.12	العليا	54	6

				0.52	1.82	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	15.01	0.82	4.24	العليا	54	7
				0.48	1.79	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	11.67	0.74	4.24	العليا	54	8
				0.91	1.88	الدنيا	54	
مميزة	دال	0.00	12.86	0.77	4.32	العليا	54	9
				0.83	1.82	الدنيا	54	

درجة الحرية (ن+2-2) = (106) ، * دالة التمييز إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

من ملاحظة الجداول (6-7) يتبين بأنها تم الإبقاء على جميع فقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير) ، والتي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة إذ كانت درجة (Sig) $> (0.05)$ عند درجة حرية (106) وبمستوى دلالة (0.05) ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس (الاداء المتميز) مؤلف من (54) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (54 - 270) درجة ، ويبقى مقياس ادارة التغيير مؤلف من (66) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (66 - 330) درجة .

3-7-2 إيجاد الإتساق الداخلي لفقرات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

يذكر كاظم كريم " أن تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين البعد وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط واطى⁽¹⁾. يستلزم في بناء الاستبانة التحقق من أن تكون كل استبانة قيد البحث متجانسة بأرتباط درجة وزن كل محور مع درجة الاستبانة الكلية من جهة ودرجة وزن كل فقرة مع درجة كل محور من جهة وأرتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة الاستبانة الكلية ليسير نسق الفقرات بمسار المقياس نفسها ، لكون المجالات في هذا المقياس منفصلة ولكل مجال فقراته الخاصة به ، وعليه تحقق الباحث من صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة (200) مشرفاً

(1) كاظم كريم رضا الجابري: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 222.

واستخلصت الدرجات من تطبيق صورته عند إجراء القدرة التمييزية ولغرض التجنب من أخطاء القياس الناتجة من تكرار التطبيق سيما وأن المقياس من اختبارات الورقة والقلم كما تم ذكره ، إذ تم التحقق من هذا الاتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد عليها عند أيجاد الاتساق الداخلي لل فقرات ، والجدولين (8-9) يبيننا قيم معاملات الارتباط التي تعبر عن الاتساق الداخلي .

جدول (8)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان المجالات والدرجة الكلية لمقياس الاداء المتميز

ت	مجالات الاداء المتميز	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
1	الاستراتيجية	0.742	*0.000	دالة
2	الهيكل	0.722	*0.000	دالة
3	النظم	0.797	*0.000	دالة
4	المهارات	0.760	*0.000	دالة
5	التحسين المستمر	0.747	*0.000	دالة
6	بيئة العمل الايجابية	0.772	*0.000	دالة
7	الآراء والافكار من الجميع	0.730	*0.000	دالة
	المقياس ككل	0.753	*0.000	دالة

* دالة عندما تكون قيمة (R) تحت مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (8) ان قيمة (R) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فان جميع مجالات المقياس دالة ومقبولة.

جدول (9)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان المجالات والدرجة الكلية لمقياس ادارة التغيير

ت	مجالات ادارة التغيير	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
1	الاستعداد للتغيير	0.729	*0.000	دالة

دالة	*0.000	0.802	الرؤية	2
دالة	*0.000	0.773	ادوات التنفيذ	3
دالة	*0.000	0.748	التدريب	4
دالة	*0.000	0.720	الثقافة التنظيمية	5
دالة	*0.000	0.742	التغيير التقني والتكنولوجي	6
دالة	*0.000	0.766	الخيال والابداع	7
دالة	*0.000	0.721	الواقعية والاصلاح	8
دالة	*0.000	0.750	المقياس ككل	

يتبين من الجدول (8) ان قيمة (R) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فان جميع مجالات المقياس دالة ومقبولة.

جدول (10)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للمجال ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الاداء المتميز

المجالات	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	درجة (Sig)	الدالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
الاستراتيجية	1	0.744	*0.000	دالة	0.639	*0.000	دالة
	2	0.735	*0.000	دالة	0.655	*0.000	دالة
	3	0.753	*0.000	دالة	0.673	*0.000	دالة
	4	0.609	*0.000	دالة	0.699	*0.000	دالة
	5	0.708	*0.000	دالة	0.673	*0.000	دالة
	6	0.722	*0.000	دالة	0.660	*0.000	دالة
	7	0.777	*0.000	دالة	0.692	*0.000	دالة

دالة	*0.000	0.642	دالة	*0.000	0.788	8	الهيكل
دالة	*0.000	0.680	دالة	*0.000	0.741	1	
دالة	*0.000	0.609	دالة	*0.000	0.762	2	
دالة	*0.000	0.586	دالة	*0.000	0.759	3	
دالة	*0.000	0.631	دالة	*0.000	0.775	4	
دالة	*0.000	0.690	دالة	*0.000	0.705	5	
دالة	*0.000	0.673	دالة	*0.000	0.704	6	
دالة	*0.000	0.664	دالة	*0.000	0.753	7	
دالة	*0.000	0.673	دالة	*0.000	0.744	8	
دالة	*0.000	0.577	دالة	*0.000	0.740	1	
دالة	*0.000	0.673	دالة	*0.000	0.732	2	
دالة	*0.000	0.732	دالة	*0.000	0.806	3	
دالة	*0.000	0.671	دالة	*0.000	0.832	4	
دالة	*0.000	0.659	دالة	*0.000	0.762	5	
دالة	*0.000	0.488	دالة	*0.000	0.748	6	
دالة	*0.000	0.598	دالة	*0.000	0.742	7	
دالة	*0.000	0.672	دالة	*0.000	0.749	8	
دالة	*0.000	0.654	دالة	*0.000	0.755	1	المهارات
دالة	*0.000	0.687	دالة	*0.000	0.698	2	
دالة	*0.000	0.701	دالة	*0.000	0.833	3	
دالة	*0.000	0.688	دالة	*0.000	0.808	4	

دالة	*0.000	0.687	دالة	*0.000	0.762	5	
دالة	*0.000	0.623	دالة	*0.000	0.777	6	
دالة	*0.000	0.587	دالة	*0.000	0.742	7	
دالة	*0.000	0.677	دالة	*0.000	0.804	1	
دالة	*0.000	0.573	دالة	*0.000	0.689	2	التحسين المستمر
دالة	*0.000	0.684	دالة	*0.000	0.752	3	
دالة	*0.000	0.428	دالة	*0.000	0.774	4	
دالة	*0.000	0.584	دالة	*0.000	0.694	5	
دالة	*0.000	0.653	دالة	*0.000	0.730	6	
دالة	*0.000	0.635	دالة	*0.000	0.734	1	
دالة	*0.000	0.574	دالة	*0.000	0.693	2	بيئة العمل الإيجابية
دالة	*0.000	0.723	دالة	*0.000	0.804	3	
دالة	*0.000	0.682	دالة	*0.000	0.738	4	
دالة	*0.000	0.726	دالة	*0.000	0.715	5	
دالة	*0.000	0.586	دالة	*0.000	0.665	6	
دالة	*0.000	0.554	دالة	*0.000	0.717	7	
دالة	*0.000	0.622	دالة	*0.000	0.822	8	
دالة	*0.000	0.569	دالة	*0.000	0.764	1	
دالة	*0.000	0.620	دالة	*0.000	0.811	2	الآراء والأفكار من الجميع
دالة	*0.000	0.457	دالة	*0.000	0.759	3	
دالة	*0.000	0.556	دالة	*0.000	0.722	4	

دالة	*0.000	0.611	دالة	*0.000	0.765	5
دالة	*0.000	0.597	دالة	*0.000	0.733	6
دالة	*0.000	0.408	دالة	*0.000	0.706	7
دالة	*0.000	0.696	دالة	*0.000	0.717	8
دالة	*0.000	0.609	دالة	*0.000	0.732	9

ن = (200) ، درجة الحرية ن - 2 = (198) مستوى الدلالة (0.05) ، *دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

جدول (11)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للمجال ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس ادارة التغيير

المجالات	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	درجة (Sig)	الدلالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدلالة
الاستعداد للتغيير	1	0.555	*0.000	دالة	0.578	*0.000	دالة
	2	0.635	*0.000	دالة	0.533	*0.000	دالة
	3	0.573	*0.000	دالة	0.623	*0.000	دالة
	4	0.689	*0.000	دالة	0.588	*0.000	دالة
	5	0.603	*0.000	دالة	0.612	*0.000	دالة
	6	0.535	*0.000	دالة	0.709	*0.000	دالة
	7	0.552	*0.000	دالة	0.712	*0.000	دالة
	8	0.745	*0.000	دالة	0.635	*0.000	دالة
	9	0.690	*0.000	دالة	0.602	*0.000	دالة
الرؤية	1	0.733	*0.000	دالة	0.542	*0.000	دالة
	2	0.751	*0.000	دالة	0.666	*0.000	دالة

دالة	*0.000	0.721	دالة	*0.000	0.805	3		
دالة	*0.000	0.631	دالة	*0.000	0.721	4		
دالة	*0.000	0.690	دالة	*0.000	0.812	5		
دالة	*0.000	0.673	دالة	*0.000	0.775	6		
دالة	*0.000	0.634	دالة	*0.000	0.741	7		
دالة	*0.000	0.673	دالة	*0.000	0.733	8		
دالة	*0.000	0.534	دالة	*0.000	0.687	1		ادوات التنفيذ
دالة	*0.000	0.589	دالة	*0.000	0.745	2		
دالة	*0.000	0.532	دالة	*0.000	0.572	3		
دالة	*0.000	0.522	دالة	*0.000	0.657	4		
دالة	*0.000	0.687	دالة	*0.000	0.690	5		
دالة	*0.000	0.411	دالة	*0.000	0.525	6		
دالة	*0.000	0.473	دالة	*0.000	0.648	7		
دالة	*0.000	0.490	دالة	*0.000	0.543	8		
دالة	*0.000	0.485	دالة	*0.000	0.744	1	البنوك	
دالة	*0.000	0.584	دالة	*0.000	0.790	2		
دالة	*0.000	0.799	دالة	*0.000	0.642	3		
دالة	*0.000	0.739	دالة	*0.000	0.653	4		
دالة	*0.000	0.642	دالة	*0.000	0.533	5		
دالة	*0.000	0.496	دالة	*0.000	0.520	6		
دالة	*0.000	0.688	دالة	*0.000	0.685	7		

دالة	*0.000	0.598	دالة	*0.000	0.450	8		
دالة	*0.000	0.622	دالة	*0.000	0.733	9		
دالة	*0.000	0.562	دالة	*0.000	0.631	1		
دالة	*0.000	0.553	دالة	*0.000	0.775	2	الثقافة التنظيمية	
دالة	*0.000	0.605	دالة	*0.000	0.842	3		
دالة	*0.000	0.538	دالة	*0.000	0.699	4		
دالة	*0.000	0.608	دالة	*0.000	0.752	5		
دالة	*0.000	0.694	دالة	*0.000	0.733	6		
دالة	*0.000	0.694	دالة	*0.000	0.836	7		
دالة	*0.000	0.567	دالة	*0.000	0.785	8		
دالة	*0.000	0.622	دالة	*0.000	0.753	1		
دالة	*0.000	0.636	دالة	*0.000	0.837	2		التغير التقني والتكنولوجي
دالة	*0.000	0.635	دالة	*0.000	0.788	3		
دالة	*0.000	0.623	دالة	*0.000	0.811	4		
دالة	*0.000	0.609	دالة	*0.000	0.756	5		
دالة	*0.000	0.622	دالة	*0.000	0.783	6		
دالة	*0.000	0.577	دالة	*0.000	0.751	7		
دالة	*0.000	0.569	دالة	*0.000	0.764	1	الخيال والإبداع	
دالة	*0.000	0.620	دالة	*0.000	0.811	2		
دالة	*0.000	0.457	دالة	*0.000	0.759	3		
دالة	*0.000	0.556	دالة	*0.000	0.722	4		

دالة	*0.000	0.611	دالة	*0.000	0.765	5	
دالة	*0.000	0.597	دالة	*0.000	0.733	6	
دالة	*0.000	0.408	دالة	*0.000	0.706	7	
دالة	*0.000	0.696	دالة	*0.000	0.717	8	
دالة	*0.000	0.609	دالة	*0.000	0.732	1	
دالة	*0.000	0.573	دالة	*0.000	0.755	2	الواقعية والأصلاح
دالة	*0.000	0.687	دالة	*0.000	0.833	3	
دالة	*0.000	0.531	دالة	*0.000	0.809	4	
دالة	*0.000	0.597	دالة	*0.000	0.842	5	
دالة	*0.000	0.632	دالة	*0.000	0.775	6	
دالة	*0.000	0.597	دالة	*0.000	0.743	7	
دالة	*0.000	0.667	دالة	*0.000	0.751	8	
دالة	*0.000	0.655	دالة	*0.000	0.830	9	

ن = (200) ، درجة الحرية ن - 2 = (198) مستوى الدلالة (0.05) ، *دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

تبين من الجداول (10-11) بأنه تم الإبقاء على جميع فقرات المقياس التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمجال إذ كانت قيم درجات (Sig) $> (0.05)$ عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة (0.05) ، كما لا توجد فقرة فيها معاملات ارتباط أصغر من (0.19) ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس الاداء المتميز مؤلف من (54) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (54 - 270) درجة، اما مقياس ادارة التغيير يبقى مؤلف من (66) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (66 - 330) درجة.

3-7-3 ثبات مقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات واعتماد نتائجها و يعرف الثبات بأنه " الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على الفقرة التي يقيسها المقياس ، أو مدى الاتساق في علاقة الفرد إذا أخذ المقياس نفسه مرات عدة في الظروف نفسها"¹.

وهناك عدة طرائق تم من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختار الباحث من بينها طريقتين هما :

أولاً : طريقة التجزئة النصفية:

لغرض إيجاد معامل ثبات المقياسي تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات المقياس، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بدرجات فقرات المقياسي ، إذ تم تقسيم كل مقياس الى جزئين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية ، والثاني تتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، وان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات قام الباحث باستخدام معادلة سبيرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط ، وبذلك يمكن اعتماد المقياسي ادوات للبحث². ، والجدول (13) يبين ذلك.

(1)- أحمد عودة و فتحي ملكاوي: أساسيات البحث العلمي ، ط2، الاردن، مكتبة الكناي، 1993، ص 194.

(2)- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78.

ثانياً : طريقة الفا كرونباخ :

استخدمت هذه الطريقة نظراً " لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية"¹. إذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على أفراد عينة بناء المقياسي باستخدام الحقيبة الإحصائية (spss) ، تبين أن قيمة معامل الثبات لجميع مجالات المقياسي هو معامل ثبات عال ، ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات المقياس ، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12)

يبين حساب معامل ثبات مقياسي البحث بطريقتي الفا كرونباخ والتجزئة النصفية وسبيرمان براون

الدالة	مستوى الدالة	معامل الارتباط (R)			عدد الفقرات الزوجية (ص)	عدد الفقرات الفردية (س)	مقياسي البحث
		سبيرمان براون	التجزئة النصفية	الفا كرونباخ			
دال	0.000*	0.915	0.843	0.766	27	27	الاداء المتميز
دال	0.000*	0.892	0.805	0.738	33	33	ادارة التغيير

* دال عندما تكون قيمة (R) تحت مستوى الدلالة (0.05) عند درجة حرية (101)

3-7-9: الوصف النهائي لمقياسي البحث (الاداء المتميز ، ادارة التغيير):

يتكون مقياس الاداء المتميز بصورته النهائية من (54) فقرة موزع على سبع مجالات، بينما يتكون مقياس ادارة التغيير بصورته النهائية من (66) فقرة موزع على ثمان مجالات كما مبين في الملحق(7,8) ، وكانت مفاتيح المقياسي بسلم تقدير خماسي من (1-5) وتضمنت فقرات ايجابية فقط ، كما تضمننا المقياسي بنفس عدد البدائل والعبارات (اتفق دائماً) أعطيت الوزن (5) درجة ، (اتفق غالباً) أعطيت الوزن (4) درجة ، (اتفق احياناً) أعطيت الوزن (3) درجة ، (اتفق نادراً) أعطيت الوزن (2) درجة ، (لا اتفق) أعطيت الوزن (1) درجة ((، وان اعلى درجة لمقياس الاداء المتميز هي (270) ، واول درجة هي (54) ، وبوسط فرضي هي (162) ، وان

(3)- صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط1، عمان، دار الشروق للنشر، 1988 ، ص282 .

اعلى درجة لمقياس ادارة التغيير هي (330) ، واقل درجة هي (66) ، وبوسط فرضي هي (198) ، وكما مبين في الجدولين (13-14) .

جدول (13)

يبين الوصف النهائي لمقياس الاداء المتميز

ت	مجالات الاداء المتميز	عدد الفقرات	اعلى درجة للمجال	اقل درجة للمجال	الوسط الفرضي
1	الاستراتيجية	8	40	8	24
2	الهيكل	8	40	8	24
3	النظم	8	40	8	24
4	المهارات	7	35	7	21
5	التحسين المستمر	6	30	6	18
6	بيئة العمل الايجابية	8	40	8	24
7	الآراء والافكار من الجميع	9	45	9	27
	المقياس ككل	54	270	54	162

جدول (14)

يبين الوصف النهائي لمقياس ادارة التغيير

ت	مجالات ادارة التغيير	عدد الفقرات	اعلى درجة للمجال	اقل درجة للمجال	الوسط الفرضي
1	الاستعداد للتغيير	9	45	9	27
2	الرؤية	8	40	8	24
3	ادوات التنفيــــذ	8	40	8	24
4	التدريب	9	45	9	27

24	8	40	8	الثقافة التنظيمية	5
21	7	35	7	التغيير التقني والتكنولوجي	6
24	8	40	8	الخيال والابداع	7
27	9	45	9	الواقعية والاصلاح	8
198	66	330	66	المقياس ككل	

جدول (15)

يبين المعالم الإحصائية الوصفية لنتائج مقياس الاداء المتميز لعينة البناء

المدى	اقل درجة	اعلى درجة	معامل الإلتواء	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	ن	وحدة القياس	المقياس
216	54	270	0.620	0.816	11.544	205.500	207.885	162	200	الدرجة	الاداء المتميز

يتبين من الجدول (15) أن الوسط الحسابي لعينة البناء لنتائج مقياس الاداء المتميز بلغ (207.885) ، وبوسط فرضي (162) ، والوسيط (200.500) ، وبانحراف معياري (11.544) ، وبلغ الخطأ المعياري (0.816) ، بينما بلغ معامل الإلتواء (0.620) وكانت اعلى درجة تبلغ (270) واقل درجة (54) ، والمدى بلغ (216) .

جدول (16)

يبين المعالم الإحصائية الوصفية لنتائج مقياس ادارة التغيير لعينة البناء

المقياس	وحدة القياس	ن	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الإلتواء	اعلى درجة	اقل درجة	المدى
ادارة التغيير	الدرجة	200	198	250.800	250.200	14.660	1.037	0.123	330	66	264

يتبين من الجدول (16) أن الوسط الحسابي لعينة البناء لنتائج مقياس ادارة التغيير بلغ (250.800) ، وبوسط فرضي (198) ، والوسيط (250.200) ، وبانحراف معياري (14.660) ، وبلغ الخطأ المعياري (1.037) ، بينما بلغ معامل الإلتواء (0.123) وكانت اعلى درجة تبلغ (330) واقل درجة (66) ، والمدى بلغ (264) . وبهذا اصبح المقياسين جاهزان للتطبيق على عينة التطبيق.

3-8-1 التجربة الرئيسة الثانية:

بعد أن تم بناء مقياسين الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وادارة التغيير من وجهة نظر المشرفين، تم تطبيق المقياسيين (بصورتها النهائية ملحق) على عينة التطبيق سابقة الذكر بتاريخ (2025/4/17) - (2025/5/12) والبالغ عددها (150) مشرفا ، وقد حرص الباحث عند تطبيق المقياسين على التأكيد بضرورة قراءة تعليمات كل مقياس قراءة فاحصة ودقيقة وعلى أهمية الإجابة عن كل فقرة بصدق وأمانة لأجل الاطمئنان إلى النتائج التي سيتم الوصول إليها.

3-9 الوسائل الاحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية spss ومنها استخرج الاتي.

- 1- الوسط الحسابي.
- 2- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسط درجات المجموعة العليا والدنيا في استخراج القوة التمييزية للمقياسين.
- 3- معادلة الفاكرونباخ.
- 4- الانحراف المعياري
- 5- معادلة سبيرمان براون
- 6- معامل ارتباط بيرسون.
- 7- المدى

الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1- المحك المعتمد في البحث

4-2- عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس الاداء المتميز لعينة التطبيق ومناقشتها

4-3- عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-1- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستراتيجية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-2- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الهيكل) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-3- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (النظم) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-4- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهارات) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-5- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التحسين المستمر) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-6- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-3-7- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-4- عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس ادارة التغيير لعينة التطبيق ومناقشتها

4-5- عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-1- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستعداد للتغيير) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-2- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الرؤية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-3- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (ادوات التنفيذ) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-4- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهام والتدريب) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-5- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الثقافة التنظيمية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-6- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-7- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الخيال والابداع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-5-8- عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الواقعية والاصلاح) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-6- عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياس مجالات الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات

منتديات الشباب والرياضة في العراق

4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج :

4-1 المحك المعتمد في البحث:

بعد أن قام الباحث ببناء مقياسي البحث (الاداء المتميز و ادارة التغيير) والتحقق من نتائج البحث في الفصل الثالث، ولكي تتحقق اهداف البحث ، وللوصول الى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة عمد الباحث إلى تطبيق مقياسي البحث على عينة التطبيق البالغة (150) مشرفاً ، اذ تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4) ، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (قسمة $4/5 = 0.8$) ، وبعد ذلك اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) ، وهي الواحد صحيح (1) ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا⁽¹⁾ ، ويصبح التوزيع حسب الجدول (17) .

جدول (17)

يبين المحك المعتمد في البحث

مستوى الفقرة	الوزن النسبي المقابل له	الوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 36 % فأقل	1.00 الى 1.80
مقبول	اكثر من 36% - 52%	1.81 الى 2.60
متوسط	اكثر من 52% - 68%	2.61 الى 3.40
جيد	اكثر من 68% - 84%	3.41 الى 4.20
جيد جداً	اكثر من 84% - 100%	4.21 الى 5.00

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى مجالات المقياس ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حدد الباحث مستوى المجال حسب المحك المعتمد بالبحث.

¹(وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008، ص 26.

2-4 عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس الاداء المتميز لعينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (18)

يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق

ت	مجالات مقياس الاداء المتميز	عدد فقرات المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
1	الاستراتيجية	8	24	19.500	3.722	6.550	*0.000	دال
2	الهيكل	8	24	28.973	4.209	13.655	*0.000	دال
3	النظم	8	24	30.933	3.223	17.565	*0.000	دال
4	المهارات	7	21	25.120	2.889	16.457	*0.000	دال
5	التحسين المستمر	6	18	14.633	3.445	10.632	*0.000	دال
6	بيئة العمل الايجابية	8	24	28.060	2.522	12.041	*0.000	دال
7	الآراء والافكار من الجميع	9	27	31.520	4.076	15.220	*0.000	دال
	المقياس ككل	54	162	178.739	8.977	21.455	*0.000	دال

* دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (الاستراتيجية) (8) فقرات، وبمتوسط فرضي (24)، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (19.500) وانحراف معياري (3.722)، إذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (6.550) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد ان المتوسط الحسابي اقل من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الفرضي ويعزو الباحث سبب ذلك الى قلة توفير خطة بعيدة للمنتدى وانما يتم اعتماد الخطة السنوية او الفصلية التي يتم اعدادها من قبل المديرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن اعداد الاستراتيجية لكل المنتديات وكذلك قلة توفير البيانات حول توقعات المستفيدين من خارج المنتديات بالإضافة الى قلة تواجد لفريق التخطيط في المنتديات باعتبار فريق التخطيط مجموعة مشتركة متكونة من بعض مدرء المنتديات وشعبة

المتابعة والتنسيق والادارة العليا يتم ترشيحها من قبل ادارة المديرية، "وتعد الاستراتيجية منظومة متكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة للمؤسسة وتعظيم انجازها في الانشطة والاعمال المختلفة"¹، حيث تعد الاستراتيجية هي "الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة إلى بلورته واقعيًا، وأنها الخط العام الذي ينتهج في ضوء خطط المنافسين واعتمادا على فلسفة المنظمة العامة وبما يضمن بقاءها وديمومتها واستمرار عملها"²، والاستراتيجية هي كل ما "يتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة"³.

ويتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (الهيكل) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (28.973) وبانحراف معياري (4.209) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (13.655) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى سبب ذلك الى وجود هيكل واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق في المنتديات مما يعكس الانضباط الداخلي في المنتدى بالإضافة الى المهام المتنوعة التي يؤديها المشرفين، حيث ان "هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم

¹(ياسين سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص67.

²(نعمان عبد الغني و حمروش احمد رضا: الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2017، ص28.

³(محفوظ أحمد جودة: ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، 2004،، ص 107.

ويشمل الجماعات والوحدات والانظمة الفرعية¹ بالإضافة الى ان الهيكل هو "مجموعة الطرق او الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"².

يتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (النظم) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24)، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (30.933) وبانحراف معياري (2.223) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (17.565) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ومما سبق نستنتج ان عملية النظم المتبعة لدى المنتديات فعالة بقدر جيد كما بينت نتائج البيانات لدى عينة البحث وذلك لان المستوى الوظيفي والعملي فيها هو مستوى بسيط لذلك مهما كان المستوى المتبع للنظم يعتبر فعال، ويشير النظم الى "مجموعة الاساليب البشرية والمادية كافة التي يمكن ان تستخدم في معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات من قبل متخذها"³، كما يعد هو " مجموعة من العاملين والاجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول الى معلومات مفيدة وايصالها الى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من اجل مساعدتهم في اداء الوظائف المسندة اليهم"⁴.

ويتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (المهارات) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21)، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (25.120) وبانحراف معياري (2.889) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (16.457) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك هو تمتع عينة البحث بتنفيذ أنشطة متنوعة ومتعددة

¹(محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،2008،ص178.

²(حنان نصر الله واخرون: مبادئ في العلوم الادارية(الاصول والمفاهيم المعاصرة)، عمان، الاردن، دار زهران للنشر،1999،ص135.

³(سيد صابر تغلب: نظم المعلومات الادارية،ط1،عمان، دار الفكر،2011،ص171.

⁴(عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية،ط1، عمان، دار الثقافة،2004،ص15.

تمكنهم من امتلاك مهارات مختلفة نتيجة المعارف والمعلومات التي يطرحها المشرفين اثناء النقاشات او تنفيذ الانشطة في المنتدى مما تنعكس ايجابا على المنتمين، "حيث تعرف المهارات هي استعداد او موهبة طبيعية او مكتسبة تنمو بالمعرفة او التعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادرا على الاداء جسمانيا او ذهنياً ويستخدم في سلوك الاخرين او تحقيق هدف معين"¹.

ويتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (التحسين المستمر) (6) فقرات، وبمتوسط فرضي (18)، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (14.633) وبانحراف معياري (3.445)، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (10.632) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد ان المتوسط الحسابي اقل من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الفرضي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان كافة المنتديات تبقى دائما بحاجة الى التحسين المستمر في جميع انشطته وذلك لان حاجات المنتمين وتوقعاته متغيرة باستمرار بالإضافة الى تغير البيئة الخارجية ويعتمد على جميع كافة البيانات بشكل مستمر لمعرفة اسباب ذلك ومعالجته، كما ان تطوير البنى التحتية يعد حاجزا لتحقيق عملية التحسين المستمر وبالتالي فان على المنتدى ان يحسن ويطور كل ما يتعلق بتنفيذ الانشطة من اجهزة وادوات وقاعات لتحقيق التميز بين المنتديات بالإضافة الى ذلك قد يكون هو عدم تبني المنتدى بشكل صريح الى استراتيجية التحسين المستمر وايضا عدم تبني نظام التحفيز لتشجيع المشرفين بشكل اكبر على الابداع والابتكار مما ينعكس على تحقيق الاداء المتميز لذلك يتوجب على ادارة المنتديات العمل على تشجيع وتحفيز المشرفين بشكل مستمر لاستخراج كل ما يمتلكونه من قدرات ومهارات كامنة لديهم تعمل على تعزيز ودعم الاداء بشكل مميز في المنتدى، "لا يتطلب الامر إجراءات الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول الى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات

¹(فهد محمد الذويني: المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف -

من جهة اخرى¹ ، وان التحسين المستمر "ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها فالخطوة الاولى هي تحديد عمال الانتاج الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم اشخاصا فعالين وناجحين"²، لذلك يتوجب على عينة البحث ان تعمل على التحسين داخل المنتدى وادراكهم لمدى أهمية التحسين المستمر للمهام والانشطة اثناء تنفيذها وبشكل مستمر بما يتلاءم مع الظروف في بيئة المنتدى الخارجية والداخلية، للوصول الى الاداء المتميز في تقديم مختلف انشطته ويعد طريقة تصب في مصلحة المنتمين مما يؤدي الى احداث نوع من تحسينات في الانشطة المنفذة على المستوى القريب في المنتديات بالإضافة الى ان التحسين المستمر يتبنى عملية اعمل بصح منذ البدء مما يؤدي الى تقليل الاخطاء وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنتديات كما يتطلب ذلك ،"حيث عرف التحسين المستمر بانه عملية احداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسا بأحداث تغيرات اساسية كبيرة على المدى البعيد"³ ، "وان التحسين المستمر عملية تهدف الى تحقيق التميز الدائم في الاداء ويتضح اهمية مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين المستمر"⁴.

و يتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (28.060) وبانحراف معياري (2.522) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (12.041) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان هناك منتديات تمتلك عدد من الاجهزة والادوات الخاصة بتنفيذ الانشطة التي توفر اداء مثالي لتنفيذ الانشطة في بيئة المنتدى ،وعليه يجب

¹(جيسم ماكريث و بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، دار جرير للنشر والتوزيع،2015،ص196.

²(يحظية سمالي: ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، الجزائر،2003،ص178.

³) –Weetman, Pauline, " **Management Accounting**" 1st Ed., Pearson Education Limited, 2006,p482.

⁴()زاهر بسام: السياسات الادارية، سوريا، جامعة تشرين، مديرية الكتب والمطبوعات،2008،ص273

توفير بيئة عمل جيدة من قبل ادارة المنتديات وبعض المنتديات لا تكون بالقدر المطلوب من ذلك وهذه ما بينته نتائج الاجابات حسب البيانات اعلاه مما ينعكس على تحقيق الاداء المتميز في المنتديات حيث تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على مستوى انتاجية العمل للشخص ويؤثر على زيادة الانتاج وفاعلية الوسائل المستخدمة وكفاءة المعدات ومستوى المهنية والصحية وتعد وسيلة لرفع رضا العاملين في المنظمة¹، فبيئة العمل هي السبب الاول في طريقة اداء المشرفين وزيادة دوافعهم للعمل الذين يقومون بأدائه كل يوم فتعد الوسيلة الرئيسية لتحسين قدرات واداء المشرفين وتطوره وتزيد من كفاءته خلال تنفيذ الانشطة للوصول الى الاداء المتميز. وتعد بيئة العمل هي كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل²، وهي كل ما يحيط بالفرد في عملة ويؤثر في سلوكه وادائه وفي ميولة تجاه عملة والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه³.

ويتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع) (9) فقرات ، وبمتوسط فرضي (27) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (31.520) وبانحراف معياري (4.076) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (15.220) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى . امتلاك عينة البحث افكار واره متنوعة قادرة على الانتقال بواقع المنتدى من حال الى حال افضل ولكن تطبيقه لا يتلاءم مع الواقع والسبب يعود لربما الى سياسة الادارة العليا في وضع الانشطة بصورة عامة' بالإضافة الى ان البيانات تبين ان هناك تعاون كبير بين المشرفين للارتقاء بعمل المنتدى من خلال طرح الافكار لتحقيق الاداء المتميز للمنتدى وان

(¹) M., Rosyidah, D, Oktarini, Madagaskar, Azhari, , **Optimization physical Enviroment Effects on productivity for Assembly Operator with Response Surface Method**, Journal, (2019),p27.

(²)سهام رحمون: بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي"دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، اطروحة دكتوراة،جامعة محمد خيضر،الجزائر،2014،ص'13.

(³) صلاح الشنواني:ادارة الافراد والعلاقات الانسانية،ط1،الاسكندرية، مؤسسة شباب، الجامعة،2004،ص20.

الآراء هو تعبير يعكس موقف الفرد او نظرتة تجاه قضية او موضوع معين وهو ناتج عن تفاعل مجموعة من العوامل مثل الخبرات والبيئة والمعلومات المتاحة مما ينعكس على تحليلها عقليا حيث تؤدي الآراء الى توليد افكار متجددة وشمولية مما يؤدي الى بناء وجهات نظر ورؤى مستقبلية اكثر استقرارا وتطورا .

ويتبين من الجدول (18) أن عدد فقرات مقياس الاداء المتميز ككل (54) فقرة ، وبمتوسط فرضي (162) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث (178.739) وبانحراف معياري (8.977) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (21.455) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي لدى عينة البحث في مقياس الاداء المتميز ككل ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان ادارة المنتديات تسعى الى توفير بيئة عمل ايجابية للمنتمين والمشرفين بالإضافة الى التعاون الكبير بين المشرفين لتنفيذ الانشطة وطرح الافكار وتقبل الآراء والعمل بروح الفريق الواحد من اجل التحسين المستمر داخل المنتدى وكذلك الاهتمام بعملية التقييم والمتابعة من خلال النظم المتبعة لتنفيذ الانشطة وما يمتلكه المشرفين من مهارات تمكنهم من اداء مختلف المهام والانشطة التي توكل اليهم من اجل الارتقاء بأداء المنتمين واكتسابهم لمختلف المهارات التي تعطى لهم خلال الانشطة من قبل المشرفين وهذا يدل على ان هناك اهتمام من قبل ادارة المنتديات في توفير مختلف الادوات والاجهزة داخل بيئة العمل في المنتدى بما يتلاءم مع مصالح المنتمين والمشرفين لتحقيق الاداء المتميز حيث "ان الخطوة الاولى في اتجاه تحقيق الاداء المتميز هي تحديد اصحاب المصلحة (الزبائن، العاملين، المسوقين) حيث اصبحت المؤسسات اليوم تدرك جيدا انها ما لم تلبي احتياجات اصحاب المصالح ورغباتهم لن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول اليها من خلال ادارة العمليات الاساسية، كما ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها الخاصة بأرضاء اصحاب المصالح"¹ بالإضافة الى ذلك "ان فالأداء المتميز هو مختلف الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرة

¹()علي السلمي: ادارة الاداء المتميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع،2002،ص12.

المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وعليه ان الاداء المتميز هو توظيف المؤسسة للقدرات والامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية لتحقيق التفوق في مستوى الاداء مما يجعلها في موقع فريد ومتميز عن باقي المؤسسات بما يحقق لها البقاء والاستمرار¹

3-4 عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (19)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لمقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق

ت	مجالات مقياس الاداء المتميز	عدد فقرات المجال	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
1	الاستراتيجية	8	2925	2.438	48.75%	مقبول	7
2	الهيكل	8	4346	3.622	72.433%	جيد	2
3	النظم	8	4640	3.867	77.333%	جيد	1
4	المهارات	7	3768	3.589	71.771%	جيد	3
5	التحسين المستمر	6	2195	2.439	48.778%	مقبول	6
6	بيئة العمل الايجابية	8	4209	3.508	70.150%	جيد	4
7	الآراء والافكار من الجميع	9	4728	3.502	70.044%	جيد	5
	المقياس ككل	54	26811	3.310	66.200%	متوسط	

تبين من الجدول (19) ما يلي أن مجال (النظم) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.333%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى مدى الاهمية الكبيرة التي يتمتع بها المجال لدى عينة البحث كذلك

¹(اسماء مروان الفاعوري: اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي، دراسة في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص28.

وجود نظم متبعة في عملية المتابعة والتقييم خلال تنفيذ الأنشطة لدى المنتديات مما يعكس ايجابا على المقياس بصورة عامة على الرغم من نسبة التفاوت بالإجابات لدى عينة البحث من خلال ما مبين بنتيجة الوزن النسبي للمجال،" وتمثل النظم العمليات والاجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة، نظم الموازنات الراسمالية، نظم قياس الاداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المؤسسة وهي التي يتضح من خلالها اجراءات العمل والسياسات الضابطة وتوضيح الاختصاصات وتحديد الصلاحيات حيث ان بناء النظم الادارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت اركانه¹

❖ أن مجال (الهيكل) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.433%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى وجود هيكل واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق في المنتديات مما يعكس الانضباط الداخلي في المنتدى بالإضافة الى المهام المتنوعة التي يؤديها المشرفين وعليه فالهيكل يعد احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الاعمال من خلال دور في ضمان توحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة لكونه يعد اداة مهمة في انجاز الاهداف وتحقيقها بشكل متميز، "ان الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو اداة هادفة تسعى الى تحقيق الاهداف للمنظمة كتنظيم العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة ضمان الالتزام الكلي لكافة الافراد وتقليص الاختلاف"² " وعليه ان غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني ان العمليات التنظيمية ستقع في فوضى وينتج عن ذلك اثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين هذا فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية"³.

¹()ظاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،2007،ص454.

(²)Hall, Richard H, Organisation; **Structures Prosseses and Outcoms** , 5th Ed, Englewood Clifles New Jency , Prentice Hall,1991 p 75.

(³)موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل،الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع،ط01 ، 2002 ، ص48.

❖ أن مجال (المهارات) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (71.771%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى ان هناك متابعة من قبل ادارة المنتديات لمختلف المهارات وقدرات المشرفين في المنتديات والتي تعكس قابلية المشرفين على اداء مهامهم بمهارة والتميز فيها ويؤدي ذلك الى تحسين في اداء المشرفين حيث يتأثر مستوى الاداء بمستوى المهارات التي يمتلكها المشرفين، وهذا يعكس امتلاك المشرفين القدرة على فهم وتوجهات بعضهم البعض بحيث تمكنهم من التفاعل مع بعضهم والتعاون فيما بينهم بوصفهم فريقا واحدا ومن اجل ديمومة العمل والارتقاء بهذا المجال اكثر لتطوير مهارات وقدرات المشرفين بصورة خاصة فان ذلك يتطلب توفير التخصيصات المالية التي تعد حاجز في اشراك المشرفين في دورات تدريبية بشكل مستمر والتي تعد عامل مهم في رفع القدرات العقلية والتزود المعرفي والعلمي في مواكبة التطور والاطلاع على ما هو جديد في ما يخص بيئة العمل،" وان المهارات تعد معرفة وقدرة الافراد على انجاز بعض الانشطة او المهام المحددة وهذه المعرفة والقدرة يمكن تعلمها وممارستها وتمييزها¹، وتدل المهارات على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة² بالإضافة الى "أن المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة و بوقت قصير قليل"³.

❖ أن مجال (بيئة العمل الايجابية) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.150%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: الوعي الذي تتمتع به عينة البحث بأهمية البيئة المرتبة واثرها على العمل والمنتمين والمشرفين لإنجاز الاعمال وكذلك الحرص على ترتيب القاعات الخاصة بإقامة الانشطة قبل البدء بالنشاط وعند الانتهاء منه وذلك للمحافظة على سلامة الجميع مما يسهل عمل تنفيذ الانشطة والاستفادة من الوقت المحدد لذلك حيث يؤدي ذلك الى الاداء المتميز والجيد مما يؤثر على اداء المشرفين ايجابا على الرغم من ان البعض اتفق على احتياج بيئة عملهم الحالية الى امكانيات مادية لتحسينها ولكن هذا يعكس

(¹)Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. **An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok**, (2020),p67.

(²)عبد الرحمن الوافي: قاموس مصطلحات علم النفس،عربي-فرنسي، دار الافاق،2006،ص119

(³)محمد محمود الخوالدة: اسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2004،ص215.

الالتزام الجيد من قبل المشرفين بتعليمات تحسين بيئة العمل بما هو متوفر فيها وهذا يدل على توفير القابلية لديهم على تحقيق الاداء المتميز في المنتدى. حيث ان بيئة العمل "تحسينها يؤدي الى بناء نظام فعال للجودة والسلامة والبيئة وهو الخطوة الاولى لتحقيق الاهداف الأساسية للتنمية المستدامة"¹، بالإضافة الى ان بيئة العمل "تؤثر بشكل كبير على مستوى انتاجية العمل للشخص مما يؤثر على زيادة الانتاج والاداء وفاعلية الوسائل المستخدمة وكفاءة المعدات ومستوى السلامة والمهنية والصحة"². وهذا يعكس اهتمام عينة البحث ببيئة العمل في دعم تنفيذ الأنشطة واهتمام المشرفين القائمين على تنفيذ الأنشطة ببيئة العمل وسلامة المنتمين والارتقاء بنوع النشاط من خلال توفير الادوات الخاصة بالأنشطة قدر المستطاع وتوافرها في بيئة العمل المخصصة للأنشطة والمحافظة عليها لاستمرار العمل في تنفيذ الفعاليات المختلفة للمنتديات.

❖ أن مجال (الآراء والافكار من الجميع) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (70.044%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: أهمية مشاركة جميع الأفراد في طرح وتبادل الآراء والتعاون ما بين المشرفين والاحترام من قبل ادارة المنتدى لما يتم طرح من آراء وافكار يمكن ان تقدم رؤى للوصول الى مراتب متقدمة للمنتدى، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على بقية المجالات مما يؤدي الى الاداء الفعال والمتميز ويبين ذلك الى ان هناك اهتمام من قبل المشرفين في مناقشة اوضاع المنتدى والارتقاء بتطوير وتنفيذ الأنشطة وطرح الافكار من قبل الجميع للنهوض بواقع المنتدى والأنشطة وتحسين الاداء المتميز، حيث ان طرح الآراء والافكار يعد طريقة لتنمية التفكير الابتكاري والابداعي حيث تؤدي الى اطلاق الطاقات الكامنة عند البشر وتسمح لهم بالتفكير النشط في جو من الحرية والامان مما يساعد على توليد اكبر عدد

¹ () ربيع بلايلية: تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحجه سواق اهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد(1) المجلد(4)، 2017، ص268.

(²)M., Rosyidah, D, Oktarini, Madagaskar, **AzhariOptimalization physical Enviroment Effects on productivity for Assembly Operator with Response Surface Method, Journal of physics: conference Series, Vol. (1198), issue (4), IOP Publishing Ltd, (2019),P56.**

من الافكار،" ويعد التفكير عملية ذهنية نستخدمها للوصول الى الافكار والرؤى الجديدة او التي تؤدي الى الدمج بين الافكار او الاشياء التي يعتقد سابقا انها غير مترابطة"¹.

❖ أن مجال (التحسين المستمر) حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي (48.778%) ، وهو بمستوى مقبول ، ويعزو الباحث ذلك الى عدم تطوير البنى التحتية للمنشآت من اجهزة وادوات وقاعات تتعلق بتنفيذ الأنشطة مما ينعكس على عملية التحسين المستمر بالإضافة الى غياب او ضبابية استراتيجية التحسين المستمر التي يمكن ان يعمل المشرفين ضمن اطرها، كما ان كافة المنشآت تبقى دائما بحاجة الى التحسين المستمر في جميع انشطته وذلك لان حاجات المنتمين وتوقعاته متغيرة باستمرار بالإضافة الى تغير البيئة الخارجية ويعتمد على تجميع كافة البيانات بشكل مستمر لمعرفة اسباب ذلك ومعالجته، كما ان تطوير البنى التحتية يعد حاجزا لتحقيق عملية التحسين المستمر وبالتالي فان على المنتدى ان يحسن ويطور كل ما يتعلق بتنفيذ الأنشطة من اجهزة وادوات وقاعات لتحقيق التميز بين المنشآت بالإضافة الى ذلك قد يكون هو عدم تبني نظام التحفيز لتشجيع المشرفين بشكل اكبر على الابداع والابتكار مما ينعكس على تحقيق الاداء المتميز لذلك يتوجب على ادارة المنشآت العمل على تشجيع وتحفيز المشرفين بشكل مستمر لاستخراج كل ما يمتلكونه من قدرات ومهارات كامنة لديهم تعمل على تعزيز ودعم الاداء بشكل مميز في المنتدى ،وعليه ان برامج التحسين تستدعي اهتماما اكبر من الجهات المسؤولة لهذا المجال لديمومة التحسين المستمر للمنتدى وهذا يتطلب من ادارة المنشآت ان تسير بصورة تدريجية لأجراء تحسينات واصلاحات مستمرة في عملية تنفيذ الأنشطة من اجل الوصول الى الاداء المتميز على مستوى الأنشطة او فيما بين المنشآت وذلك من خلال توفير مختلف الادوات المتنوعة والمتطورة في عملية تنفيذ الأنشطة التي تقلل من عملية الملل والروتين خلال اقامة الأنشطة اليومية مما ينعكس ذلك ايجابا على المشرفين والمنتمين للوصول الى نوع من الاداء المتميز داخل المنتدى لتحقيق ذلك، "ويعتبر التحسين المستمر مجموعة من العمليات لإدخال

¹() عبد الإله الحيزان: لمحات عامة في التفكير الابداعي، الرياض، مجلة البيان، ط1، 2002، ص35.

الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج او الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الاصل"¹.

❖ أن مجال (الاستراتيجية) حصل على المرتبة السابعة بوزن نسبي (48.750%) ، وهو بمستوى مقبول ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان لا توجد خطة بعيدة المدى لدى المنتديات وقد يكون عدم او قلة اشراك المجتمع في عملية التخطيط للأنشطة ويرى الباحث ان مجال الاستراتيجية من المجالات المهمة التي يجب توافرها بشكل كبير لدى ادارة المنتديات وان عدم توفير معلومات وقاعدة بيانات من خارج المنتديات مثل المجتمع المعني بصورة عامة او والياء الامور والمنتمين يعد من الاسباب التي تؤدي الى ذلك بشكل كبير وان عدم تبني المنتدى بشكل صريح الى استراتيجية تشكيل فريق للتخطيط يعد كذلك من الاسباب التي تؤدي الى ضعف في نسبة هذا المجال ومن اجل الارتقاء في هذا المجال يتوجب على ادارة المنتديات ان تتبنى رسم استراتيجية التنفيذ بشكل دقيق، بالإضافة قد يكون لقلة دراسة البيئة الخارجية بشكل مفصل والحصول على البيانات التي من الممكن ان تنعكس بشكل ايجابي على المنتدى، وقد عرّفت الاستراتيجية "انها عملية خلق الموائمة بين المهام وانشطة المنظمة والتكيف مع مستجدات البيئة ونجاحها ولا يقوم فقط على تحقيق التكامل بينهما وانما على عمل واداء اشياء عديدة بشكل فعال

❖ أن مقياس (الاداء المتميز ككل) حصل على وزن نسبي (66.200%) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان مجالات البحث لها تأثير مباشر على تحقيق الاداء المتميز وخصوصاً مجال النظم الذي يبين ان هناك نظم يتم العمل بها لمتابعة وتقييم تنفيذ الانشطة ووضع المنتدى بصورة عامة والتي تكون على شكل استمارات خاصة لتقييم النشاط لمعرفة نسب التفاوت والفجوات بين نشاط و اخر او بين النشاط نفسة خلال فترات مختلفة مما يؤدي ذلك الى معرفة الاسباب ومعالجته في المستقبل حيث تعمل النظم على معرفة مستوى الاداء وتحقيق نسبة الاهداف في المنتدى، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً حيوياً

¹(ميسر ابراهيم احمد الجبوري: نظم ادارة الجودة، ط1، العراق، بغداد، 2008، ص256)

وجوهياً في تطوير المنتديات بصفة عامة إذا انها تمثل تلك الانشطة المتكاملة التي تهدف الى توفير المعلومات المناسبة والملائمة في الوقت المناسب ليستعين بها اصحاب القرار من وضع القرارات في المواقف المختلفة لتحقيق التكامل بين العناصر البشرية والوسائل المادية داخل المنتديات، حيث يعتبر النظم" اطار متكامل له هدف واحد او اكثر من هدف وهو يقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات الى مخرجات"¹. "طريقة تحليلية ونظامية تمكننا من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة"². ويفسر الباحث ايضا ان الهيكل الذي يحدد المهام والواجبات له تاثير واضح على تحقيق الاداء المتميز لأنه يعمل على تقسيم العمل ضمن اطار محدد وزمن معين مما يؤدي الى سير العمل بوتيرة ثابتة وتقليل نسبة الاخطاء والارباك التي يحدث اثناء تنفيذ الانشطة المختلفة ومن اجل تحقيق الاداء المتميز لا بد من الالتزام بعمل الهيكل التنظيمي او تطويره بما يتلاءم مع الوضع المستقبلي الذي يطمح ان يكون عليه المنتدى، وذلك لانه على الرغم من ترتيبه بالمستوى الثاني في تسلسل المجالات ولكن كان بنسبة جيد كما بينت نتائج اجابات عينة البحث مما يدل ذلك على ان المنتديات بحاجة الى الارتقاء اكثر بهذا الجانب، حيث يعد الهيكل" بأنه وسائل وادوات توزيع مواقع المسؤوليات ،وتأمين الإطار المناسب للعمليات التشغيلية والأداء المتوقع ،وتهيئة اليات تحديد وتنفيذ المعلومات ،وبشكل يسمح بالتنسيق للنشاطات والرقابة عليها لأغراض اتخاذ القرار من قبل الإدارة"³، ويعد الهيكل هو" الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"⁴، كما يوضح

¹(ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، الاسكندرية' الدار الجامعة،2003،ص9.

²(جابر وعبد الرازق: مصدر سبق ذكره،1418،ص321.

³(ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: محاضرة وظائف الإدارة (التنظيم/الهيكل التنظيمي)،جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة البيئة.

https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_24840_6203.pdf

⁴(رمزي عقلة الرواشدة: الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الاردنية، الاردن،

"توزيع الافراد بين الانشطة بعدة طرق حيث تؤثر على علاقات الادوار بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص"¹.

4-3-1 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستراتيجية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (20)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (الاستراتيجية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في منتديات الشباب والرياضة.	398	2.653	53.067	متوسط	1
2	يتم اشراك جميع المعنين في رسم ووضع خطة المنتديات الشبابية والرياضية من قبل ادارة المنتديات.	378	2.520	50.400	مقبول	4
3	لدى ادارة المنتديات معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج المنتديات (المجتمع، أولياء الأمور، المنتمين)	310	2.067	41.333	مقبول	8
4	تعمل ادارة المنتدى على اعداد فريق للتخطيط.	365	2.433	48.667	مقبول	5
5	تشارك ادارة المنتدى المجتمع المحلي في عملية التخطيط ، بصفته الجهة المستهدفة في الانشطة .	395	2.633	52.667	متوسط	2
6	يتم وضع إطار زمني لعملية تنفيذ الانشطة من قبل ادارة المنتدى .	362	2.413	48.267	مقبول	6
7	توزع ادارة المنتدى المسؤوليات على أعضاء فريق العمل في المنتدى .	330	2.200	44.000	مقبول	7
8	تتبنى ادارة المنتدى ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية	387	2.580	51.600	مقبول	3
	الدرجة الكلية للمجال	2925	2.438	%48.75	مقبول	

¹(فاطمة بوهلال وزهرة بوفلي: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، جامعة

تبين من الجدول (20) ما يلي أن فقرات مجال (الاستراتيجية) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى مقبول ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث الى قلة الصلاحيات الادارية التي تتمتع بها ادارة المنتديات في رسم مستقبلها ووضع الاستراتيجيات والخطط بما يتلاءم مع بيئة المنتدى الخاصة، او يكون هو ضعف في تنفيذ الخطط بسبب قلة التخصيصات المالية المخصصة لتنفيذ الانشطة حيث تتطلب الكثير من الانشطة الى مبالغ خاصة لمشاركة المنتمين في منافسات ومهرجانات خارج المنتدى مما ينعكس ذلك سلبا على تطبيق الاستراتيجية بالإضافة الى عدم او ضعف شديد للقاء بأولياء امور المنتمين للمنتديات ومعرفة آرائهم بما يسهم في نهوض واقع المنتدى وتلاقح الافكار وتجميع البيانات التي من الممكن ان ترفع من مستوى الاداء في المنتديات وكذلك الاخذ بأفكار المهتمين بخدمات المنتديات، كما ان قلة الكوادر التخصصية من الممكن ان يؤدي الى خلل في توزيع المهام لدى بعض المنتديات ما يجعل هناك عبئ اضافي على بعض المشرفين وتنفيذ أنشطة لا تتلاءم مع ما هو مخصص له، كما ان قلة الادوات والمستلزمات التي تؤدي الى تغطية كافة المنتمين للأنشطة يعد من الاسباب التي تؤدي الى ضعف الاستراتيجية في التنفيذ، حيث ان تطبيق الاستراتيجية بالشكل المرسوم من خطط واهداف يؤدي الى " رفع اداء المنظمات حاضرا ومستقبلا وذلك اذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الاعمال العالمية"¹، كما يعكس ذلك امكانية المنظمة من استخدام كافة مواردها بشكل فعال، مما يمنحها امتلاك ميزة تنافسية² بالإضافة الى مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية³.

¹(ناديا العارف: الادارة الاستراتيجية ادارة الالفية الثالثة، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2000، ص 11.

²(كوك كينيث: استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الافكار الدولية، الرياض، 2003، ص 18.

³(سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية، الملكة العربية السعودية، دار اليازوري العلمية، 1998، ص 25.

4-3-2 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الهيكل) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (21)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (الهيكل)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	الهيكل التنظيمي كفيل بضمان الانضباط الداخلي والرقابة من قبل ادارة المنتدى.	572	3.813	76.267	جيد	3
2	ادارة المنتدى حريصة على عدد المشرفين في كل منتدى لتغطية كافة الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية.	472	3.147	62.933	متوسط	8
3	العلاقات بين الوحدات التنظيمية لمشرفي الانشطة محدد بوضوح من قبل ادارة المنتدى .	672	4.480	89.600	جيد جداً	1
4	تعمل ادارة المنتدى بتوضيح وظائفها للمشرفين .	535	3.567	71.333	جيد	4
5	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها في المنتدى .	498	3.320	66.400	متوسط	6
6	تسعى ادارة المنتدى لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة .	522	3.480	69.600	جيد	5
7	تتمتع ادارة المنتدى بالدقة في تحديد مهام الافراد.	599	3.993	79.867	جيد	2
8	يمارس الافراد مهام متنوعة عند تنفيذ انشطتهم كالفعاليات الرياضية .	476	3.173	63.460	متوسط	7
	الدرجة الكلية للمجال	4346	3.622	72.433	جيد	

تبين من الجدول (21) ما يلي أن فقرات مجال (الهيكل) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن

بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى جيد جداً ، ويعزو الباحث

ذلك التباين، الى اختلاف البنى التحتية بين المنتديات من حيث توفير مختلف القاعات والمستلزمات والاجهزة

التي تخص الانشطة والفعاليات المتنوعة بصورة عامة، كذلك طبيعة العلاقات التنظيمية بين مشرفي الانشطة

الرياضية والفنية والثقافية والعلمية محددة من قبل ادارة المنتديات بالإضافة الى تحديد المهام بشكل دقيق وبما يتلاءم مع امكانية وتخصص المشرفين لمختلف الانشطة المتنوعة كما ان قلة تنفيذ الانشطة الرياضية المختلفة في بعض المنتديات الشبابية قد يكون بسبب قلة الادوات والمستلزمات الخاصة بالأنشطة الرياضية كما ان قلة توفير القاعات الرياضية المخصصة للفعاليات الفردية والجماعية يعد من اهم اسباب قلة تنفيذ مختلف الانشطة الرياضية في بعض المنتديات الشبابية والرياضية، كما ان عدد المشرفين في بعض المنتديات الشبابية والرياضية لا يكون بشكل الذي يسمح بتغطية كل الانشطة والفعاليات وخصوصا الفعاليات الرياضية المتنوعة مما يؤدي ذلك الى الاقتصار على تنفيذ عدد قليل من الفعاليات بما هو متوفر لها من قاعات ومستلزمات في المنتدى، وبصفة عامة يؤدي ذلك الى عدم التمايز والاداء المميز لذلك يتوجب على ادارة المنتديات الاهتمام اكثر لتطوير هيكلها للوصول الى الاداء المتميز في ما بينها او في داخلها ضمن الانشطة. حيث يعد الهيكل " نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الي يحدد وظيفة العمل اللازم للمنظمة"¹ بالإضافة الى ذلك " هو مجموعة الطرق معتمدة في انجاز وتقسيم الاعمال والمهام فيما بينها"²، كما يعرف على انه " مجموعة من الوظائف التي يجب انجازها لتحقيق غايات المنظمة وتحديد من سيقوم بتنفيذها حيث يسند النشاط الى للشخص المناسب في المكان المناسب كما يحدد مراكز السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف"³.

¹()راضية بوزيان: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشادلي بن جديد الطارف ، الجزائر، المجلد8، العدد01. ص125.

²()علي محمد حسين: اثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الانتاجية، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، 2016، ص9.

³()محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مصر، دار حميرا للنشر والتوزيع، ط1، 2019، ص164.

4-3-3 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (النظم) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (22)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (النظم)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	يساعد نظام المعلومات في المنتدى الموظفين على معرفة مستوى ادانهم في تنفيذ واجباتهم بشكل مستمر .	622	4.147	82.933	جيد	2
2	تهتم ادارة المنتدى بتوثيق كل ما يتعلق بابتكرات وابداعات الموظفين وتشجعهم ومكافئتهم عليها.	564	3.760	75.200	جيد	5
3	تعتمد ادارة المنتدى على تقرير تقييم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون تنفيذ الانشطة عن طريق استمارة معلومات تقييم تنفيذ الانشطة .	605	4.033	80.667	جيد	3
4	تمتلك ادارة المنتدى نظم تقييم خاصة لتنفيذ الانشطة والموظفين وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.	657	4.380	87.600	جيد جداً	1
5	يتم تحديد احتياجات التدريب للموظفين من قبل ادارة المنتدى عن طريق نظام معلومات مخصص لذلك .	556	3.707	74.133	جيد	6
6	أي خلل في نظام المعلومات داخل المنتدى يتسبب في تأخير انجاز الاعمال.	508	3.387	67.733	جيد	8
7	تعتمد ادارة المنتدى النظم والتقنيات الحديثة في تحقيق رواه المستقبلية	551	3.673	73.467	جيد	7
8	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للمنتدى	577	3.847	76.933	جيد	4
	الدرجة الكلية للمجال	4640	3.867	77.333	جيد	

بين الجدول (22) ما يلي أن فقرات مجال (النظم) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض

الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى جيد جداً ، ويعزو الباحث الى ان

النظم المتوفرة في عملية تقييم المنتديات الشبابية والرياضية لدى ادارة منتديات الشباب والرياضة جيدة حيث لا

يوجد تباين كبير في الاجابات بين افراد عينة البحث وهذا يبين ان هناك معلومات متوفرة حول وضع المنتدى بشكل مستمر وبما يتعلق بمستوى تنفيذ الانشطة ومنها الفنية والثقافية والعلمية والرياضية وعدد المنتمين وكذلك الاجهزة والادوات والمستلزمات ولا يقتصر على هذا بل يشمل حتى جانب التوثيق الاعلامي، فهو يعد مجموعة متواصلة فيما بينها لتحقيق هدف محدد ومعرفة مستوى الاداء للمنتديات، كما اوضحت نتائج البحث يتوجب على ادارة المنتديات التحسين في هذا الجانب والاخذ بنتائج عملية التقييم ومعالجة الفجوات لتحسين الاداء في المنتديات وتحقيق الاهداف بفاعلية اكبر وصولا الى الاداء المتميز وهذا يتم التعرف عليه من خلال النظم المستخدمة من قبل ادارة المنتديات الشبابية والرياضية وتعد النظم" هي مجموعة من الاجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وانتاج المخرجات من خلال اجراء تحويلي منظم"¹، وان "تقييم الاداء في أي منظمة يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن اداء مواردها البشرية التي تعمل بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين الاداء"².

4-3-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهارات) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (23)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (المهارات)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تعمل ادارة المنتدى على رفع قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية.	572	3.813	76.267	جيد	3
2	تتضمن البرامج التدريبية من قبل ادارة المنتدى جوانب مفيدة في مجال تطوير تنفيذ الانشطة ومنها الفعاليات الرياضية المتنوعة.	472	3.147	62.933	متوسط	6
3	المعلومات والمعارف المقدمة من قبل ادارة المنتدى لتطوير المهارات قابلة للتطبيق	621	4.14	82.800	جيد	2

¹(عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، عمان، دار الثقافة، 2004، ص14.

²(عمر وصفي قبلي: ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص366.

					داخل المنتدى .	
4	جيد	71.333	3.567	535	تحرص ادارة المنتدى على تنمية وتطوير روح الابداع والابتكار لدى الموظفين .	4
5	متوسط	66.400	3.32	498	تخصص ادارة المنتدى برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	5
1	جيد جداً	89.600	4.48	672	تعمل ادارة المنتدى على تحديد برامج تدريبية تتوافق مع المستجبات الحاصلة في البيئة الخارجية .	6
7	متوسط	53.067	2.653	398	يحرص الموظفين على المرونة في العمل داخل المنتدى .	7
	جيد	71.771	3.589	3768	الدرجة الكلية للمجال	

تبين من الجدول (23) ما يلي أن فقرات مجال (المهارات) والبالغ عددها (7) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى جيد جداً ، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام ادارة المنتديات بالمهارات والقدرات العقلية التي يتمتع بها المشرفين والموظفين بصورة عامة والعمل على تطويرها بما يمكنهم من الاستجابة مع متغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من خلال الدورات التثقيفية او المحاضرات النوعية التي يعمل المنتدى على اشراك موظفي فيها لرفع كفاءتهم وقدراتهم مما يساهم ذلك في تنفيذ الانشطة بشكل مستمر وكفاءة عالية قدر المستطاع وصولاً الى تحقيق الاداء المتميز لذلك على ادارة المنتديات الاهتمام بهذا الجانب بشكل اوسع وتنمية مهارات المشرفين والموظفين كافة بما يخدم عمل المنتدى والرفع من مستوى الاداء فيه مما يمكنهم من ادارة فريق العمل وضبط الوقت والابداع حيث تؤدي امتلاك تلك المهارات الى التأثير في المنتمين وتوجيه افكارهم وبالتالي تحقق ادارة المنتديات الشبابية والرياضية الاهداف التي وضعت من اجلها الانشطة ، حيث تعرف مهارات العاملين بأنها التقنيات أو المعرفة أو الكفاءات التي تمكن الموظفين من تأدية متطلبات وظائف معينة

وأن هذه المهارات يتم اكتسابها إما قبل تعيين الموظف أو من خلال برامج التدريب اللاحقة¹ " كما عرفت المهارات على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة، فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد²، "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع المهارات هي استعداد لتجنيذ ووضع في العمل الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والمهارات التي لا تظهر إلا أثناء العمل"³.

4-3-5 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التحسين المستمر) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (24)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (التحسين المستمر)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	هناك خطة عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الأنشطة يزيد من فرصة التحسين داخل المنتدى .	393	2.620	52.400	متوسط	1
2	يعد التحسين المستمر من الأساسيات التي تتبناها ادارة المنتدى لتحقيق مراكز متقدمة بين المنتديات وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.	377	2.513	50.267	مقبول	3
3	ان التحسين المستمر يعتبر حافزا يدفع الموظفين في المنتدى للعمل بأحسن الطرق الممكنة للوصول الى التميز.	311	2.073	41.467	مقبول	6
4	تعتمد ادارة المنتدى على توثيق ما يتم تحليله ومقارنة الاداء السابق مع الاداء الحالي مما يساهم في الوصول الى التميز في الاداء .	364	2.427	48.533	مقبول	4

(¹) Pagell, M., Handfield, R.B, and Barber, A.E: "Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance", Production and Operations Management, Vol. 9 No. 3,(2000),, pp. 222-238.

(²)Luc Boyer, Noël Equibly: **Organization "theories et application"**,ed:Organisation,3emeed,Paris, 2001, p232.

(³)Luc Boyer, Noël Equibey, Op cit, p246.

2	متوسط	52.000	2.600	390	تعمل ادارة المنتدى على اعادة النظر بشكل مستمر في اعداد الانشطة مما يساعد على التحسين والتميز في الانشطة.	5
5	مقبول	48.000	2.400	360	تطبيق ادارة المنتدى استراتيجية التحسين المستمر لكل الموظفين وبشكل دوري سعيا للوصول الى جودة الاداء.	6
	مقبول	48.778	2.439	2195	الدرجة الكلية للمجال	

تبين من الجدول (24) ما يلي أن فقرات مجال (التحسين المستمر) والبالغ عددها (6) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى مقبول ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ويعزو الباحث ذلك الى عدم او قلة التغيير في الخطط الموضوعية ونوعية الفعال المتنوعة ضمن الانشطة المختلفة مما يؤدي الى الروتين العام في تنفيذ الانشطة في كل مرحلة وبدورة يؤدي الى الجمود وثبات في الاداء وهذا بدوره ينعكس سلبا على التحسين المستمر بالإضافة الى قلة في توفير مختلف الاجهزة والمستلزمات والادوات التي تساعد على تحقيق التحسين المستمر يعد سببا في الثبات على الاداء ان لن يؤدي الى انخفاض في المستوى حيث يقع على عاتق ادارة مننديات الشباب والرياضة توفير البيئة الكاملة لتحقيق التحسين المستمر مما ينعكس على الوصول الى الاداء المتميز، ويتطلب هذا عملية تقييم مستمرة بشكل فصلي او سنوي لمقارنه الاداء في مختلف الفترات ومعرفة فجوات الاختلاف والوقوف على الاسباب ومعالجتها بشكل يضمن عملية التحسين المستمر، وقد يكون من احد الاسباب هو الصلاحيات الادارية التي تتمتع بها ادارة المننديات الشبابية والرياضية، حيث يعد التحسين المستمر" مجموعة الانشطة الهادفة الى زيادة القدرة على تحقيق متطلبات التطبيق الجيد للمعايير من خلال اجراء تحسينات تدريجية في كل عملية في المنظمة مع وجود الرقابة المستمرة من اهدافها الرئيسية القضاء على الهدر والتخلص من كل عملية لا تضيف قيمة من خلال اشراك العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرار"¹، " كما ان التحسين المستمر هو " اداة فعالة لتحسين الانتاجية لأنها تولج افكار

¹()اسامة احمد حجيل: التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة دراسة تحليلية لآراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير ' جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، 2023، ص50.

جديدة وتنفذها وان مفتاح نجاحها هو اسلوبها التشاركي في الادارة اذ يشارك اعضاء المجموعة بنشاط في عملية صنع القرار وبالتالي يطورون موقفا إيجابيا تجاه خلق منتج افضل كما انهم يتعاطفون مع فكرة التحسين ولم يعودوا يشعرون بأنهم غرباء او ان الادارة وحدها هي التي قد تملى عليهم كيفية انجاز الامور¹.

4-3-6 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (25)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تتبع ادارة المنتدى طريقة الفرز لتجنب حصول الارباك في العمل.	551	3.673	73.467	جيد	4
2	تعتبر ادارة المنتدى نظافة القاعات والادوات والمستلزمات من مسؤولية الافراد المسؤولين عن تنفيذ الانشطة.	465	3.100	62.000	متوسط	7
3	تتوفر معدات وادوات السلامة والامان بجاهزية في المنتدى والقاعات الرياضية.	452	3.013	60.267	متوسط	8
4	تؤخذ اجراءات السلامة من قبل ادارة المنتدى بنظر الاعتبار عند تنفيذ الانشطة في المنتدى.	601	4.007	80.133	جيد	1
5	ينم ضبط الظروف المادية لبيئة تنفيذ الانشطة كالانارة والتهوية والمساحات.	566	3.773	75.467	جيد	3
6	يتطلب تحسين بيئة العمل في المنتدى امكانيات مادية كبيرة كالقاعات الرياضية متعددة الالعاب.	496	3.307	66.133	متوسط	6
7	تهتم ادارة المنتدى بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة عمله .	498	3.320	66.400	متوسط	5
8	تحرص ادارة المنتدى على توفير بيئة لمشاركة المعرفة	580	3.867	77.333	جيد	2

(¹)Mitra, Amitava; **Fundamentals of quality control and improvement**".Fifth Edition John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2021,p18

	جيد	70.150	3.508	4209	الدرجة الكلية للمجال
--	-----	--------	-------	------	----------------------

يتبين من الجدول (25) ما يلي أن فقرات مجال (بيئة العمل الايجابية) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام ادارة المنتديات بتوفير متطلبات السلامة عند تنفيذ الانشطة وكذلك توفير متطلبات بيئة القاعة من تهوية وانارة كما تبين نتائج عينة البحث ان اغلب المنتديات تعاني من قلة في توفير الامكانيات المادية من اجهزة وادوات وقاعات خصوصا في ما يتعلق بالنشاط الرياضي وفعاليته المتعددة، ومن اجل تحقيق الاهداف بأداء متميز يتوجب على ادارة المنتديات خلق بيئة عمل ايجابية وقد يكون قلة التخصيصات المالية سببا رئيسا في توفير بيئة عمل ايجابية ترتقي بصورة كبيرة لتنفيذ مختلف الانشطة والفعاليات مما ينعكس ذلك علة جذب المنتمين وتنفيذ الانشطة وعلى الجهات العليا المسؤولة الاخذ بنظر الاعتبار هذا الجانب المهم وتوفير مختلف متطلبات العمل لما يعود بأثر ايجابي على طبقة خاصة من ابناء المجتمع وبناء جيل يتمتع بمختلف المهارات الفنية والثقافية والعلمية والرياضية وتحقيق الاداء المتميز ورفع مستوى المنتدى، حيث تعد بيئة العمل " بأنها مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز العمل في مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات وتنتشر في المؤسسة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها اعضاء المؤسسة العاملون وتؤثر في سلوكهم وهي تعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به"¹.

¹ () رقية محمد الصمادي: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وفيلادلفيا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، عجلون، الأردن، 2015، ص30.

4-3-7 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

جدول (26)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	الاختلاف في الافكار والتلاقح بينها يساعد على بروز افكار جديد لدى ادارة المنتدى.	487	3.247	64.933	متوسط	4
2	تشابه الافكار والثقافة يؤدي الى الملل وعدم التميز في الاداء من قبل ادارة المنتدى.	421	2.807	56.133	متوسط	6
3	الخوف من نقد الافكار والخطط يشكل عقبة امام الابداع لدى ادارة المنتدى	408	2.72	54.400	متوسط	8
4	ان ادارة المنتدى تشترك الجميع في طرح الافكار وتشجع الصامتين على طرح افكارهم.	472	3.147	62.933	متوسط	5
5	يتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي ورضا الجميع من قبل ادارة المنتدى.	550	3.667	73.333	جيد	3
6	تشجع ادارة المنتدى التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في المنتدى مما يعزز الانطلاق في التفكير الابداعي.	598	3.987	79.733	جيد	1
7	تحترم ادارة المنتدى رأي الموظفين وتشاركهم في الرأي وتأهليهم لتحمل مسؤوليات اكبر.	598	3.987	51.467	مقبول	9
8	يتم تشجيع ودعم الافكار المتعلقة بتحسين الاداء المتميز من قبل ادارة المنتدى .	633	4.220	55.333	متوسط	7
9	الاختلاف في الآراء لا ينعكس سلبا على تنفيذ الانشطة في المنتدى.	561	3.740	74.800	جيد	2
	الدرجة الكلية للمجال	4728	3.502	70.044	جيد	

يتبين من الجدول (26) ما يلي أن فقرات مجال (الآراء والافكار من الجميع) والبالغ عددها (9) فقرات تباينت

الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى

متوسط ، ويعزو الباحث ذلك ان هناك بعض ادارات المنتديات لا تتبنى فكرة طرح الافكار والمناقشة بشكل مستمر لمعالجة وضع المنتدى كما بينت نتائج عينة البحث كما ان تشابه الافكار المطروحة والتقارب بينها لا يعد جانبا سلبيا بقدر ما يكون هو تقارب للأفكار واهتمام لدى الجميع على تحقيق الاداء الافضل كما توضح نتائج البحث ان نقد الافكار لا يشكل عقبة امام الابداع بقدر ما يكون داعم على تصحيح الافكار والخروج بفكرة موحدة تخدم الجميع' كما ان بعض ادارات المنتديات قد لا تشرك الجميع للمشاركة بأفكارهم وكذلك لا تشجع على المشاركة في طرح الآراء وتحمل المسؤوليات ولعل ذلك خوفا من حدوث الاخطاء او عدم الخروج عن الصلاحيات الممنوحة لأدارت المنتديات، ومن اجل تحقيق الاداء المتميز يتوجب على ادارة المنتديات مشاركة افكار وارهاء جميع العاملين والاستماع الى ما يتم طرحه في جلسات النقاشية لكون ذلك ينتج افكار ابداعية تساعد المنتدى على تحقيق مستوى عالي من الاداء في تنفيذ الانشطة وتحقيق الاهداف وصولا الى الاداء المتميز الذي تسعى الكثير من المنتديات تحقيقه. "إن تشجيع الجميع على مشاركة آرائهم وأفكارهم يمكن أن يؤدي إلى نتائج أكثر شمولاً وإبداعاً يتضمن ذلك توفير مساحات آمنة للتواصل المفتوح، وتقدير وجهات النظر المتنوعة، وطلب الملاحظات بنشاط من جميع أعضاء الفريق. ومن خلال تبني ثقافة التنوع في الآراء، يمكن للمؤسسات الاستفادة من مجموعة أوسع من الرؤى والحلول".¹ لأفكار هي جوهر التغيير. فبدون الاجتهاد والسعي والرعاية،

(¹)https://www.google.com/search?q=Opinions+and+ideas+from+everyone&rlz=1C1GCEA_enIQ1096IQ1097&oq=Opinions+and+ideas+from+everyone&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRiPAtIBCDE30TNqMGo3qAllsAIB8QWnR1sX81PM8Q&sourceid=chrome&ie=UTF-8

لا تُصبح تغييرًا فحسب بل تُمثل الأفكار إمكانيات لمستقبل بديل. ولكن في أغلب الأحيان، الأفكار سلعة ومثل الآراء، يمتلكها الجميع¹.

4-4 عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس ادارة التغيير لعينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (27)

يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق

ت	مجالات مقياس ادارة التغيير	عدد فقرات المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
1	الاستعداد للتغيير	9	27	29.273	2.328	7.886	*0.000	دال
2	الرؤية	8	24	26.973	3.557	10.553	*0.000	دال
3	ادوات التنفيذ	8	24	27.247	2.209	12.505	*0.000	دال
4	التدريب	9	27	30.687	3.418	17.664	*0.000	دال
5	الثقافة التنظيمية	8	24	27.400	2.311	15.533	*0.000	دال
6	التغيير التقني والتكنولوجي	7	21	24.613	2.352	13.455	*0.000	دال
7	الخيال والابداع	8	24	27.000	3.384	12.669	*0.000	دال
8	الواقعية والاصلاح	9	27	30.147	2.311	9.331	*0.000	دال
	المقياس ككل	66	198	223.340	7.440	24.550	*0.000	دال

* دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتضح من الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (الاستعداد للتغيير) (9) فقرات ، وبمتوسط فرضي (27) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (29.273) وبانحراف معياري (2.328) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (7.886) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق

⁽¹⁾<https://www.linkedin.com/pulse/ideas-like-opinions-everybody-has-them-introducing-ideation-solis/>

معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى بان عينة البحث لديها مستوى من الأدراك بعملية الاستعداد للتغيير ويرى المشرفين ان عملية التغيير تمثل استراتيجية جيدة تؤدي الى تحسين العمل وتطوير الاهداف المهمة التي سوف يخدمها التغيير مما يؤدي الى زيادة المهام عما كان سابقا ومساهمة التغيير في تحسين الاداء، وهذه النتائج تبين ثقة المشرفين بقدراتهم على الاستعداد للتغيير، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المجال مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية هذا المجال، حيث يبين ذلك ان هناك وجود بيئة قابلة للتغيير تتوفر فيها بعض الامكانيات المادية القادرة على احداث التغيير، وان الاستعداد للتغيير هو قدرة ادارة المنتديات من الانتقال من الوضع الحالي الى وضع افضل مما كانت عليه لتحقيق الاهداف التي تعود على المنتدى بالنفع، وعرف التغيير " بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المؤسسة الى واقع اخر منشود يرغب الفرد في الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب معروفة لتحقيق اهداف تعود بنفع على المؤسسة"¹.

يبين الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (الرؤية) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (26.973) وبانحراف معياري (3.557) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (10.553) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان الرؤية لدى عينة البحث هي بمستوى جيد كما اوضحت البيانات وذلك لما تمتلكه عينة البحث من الخبرة العلمية والعملية بالإضافة الى التجارب الكثيرة التي مرت عليهم اثناء مدة عملهم ولما مر عليهم من ظروف مختلفة ومصاحبة خلال مسيرتهم العملية مما مكنهم من تجاوزها لتقديم الأنشطة وتنفيذها وتحقيق الاهداف مما يدل هذا على قدرة عينة البحث على التغيير والانتقال بواقع المنتدى من حال الى حال افضل، وذلك من خلال متابعتهم لكافة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتشخيص النقاط التي من الممكن ان تغير الكثير، بالإضافة الى ان الرؤية من العناصر المهمة التي يجب توافرها لدى المشرفين بصورة عامة لتكون سببا في تحقيق الاهداف العامة والخاصة للمنتدى، مما يؤدي الى عملية التغيير داخل المنتدى، والرؤية تزود كل فرد في المنتدى باتجاه واضح لتحقيق الاهداف التي يسعى

¹(-محمد يوسف العطيّات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص94.

اليها الى تحقيقها، ان الرؤية هي بمثابة أداة وقدرة تستند الى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا⁽¹⁾. وايضا يشير الى الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من جوانب هذه الصورة.⁽²⁾

يبين الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (ادوات التنفيذ) (8 فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (27.247) وبانحراف معياري (2.209) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (12.505) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى توفير الاجهزة والادوات الخاصة بأغلب الانشطة ولكن ليس بشكل الكافي الذي يغطي جميع المنتمين واستقطاب اعداد اكثر من المنتمين والتي تمكن المشرفين من تنفيذ فعاليات مختلفة ومتنوعة للأنشطة بصورة عامة، حيث تعتبر ادوات واجهزة ومستلزمات التنفيذ للأنشطة وقاعات اقامة الانشطة وتغطيتها لكل المنتمين لمختلف الفعاليات ضرورية لحدوث التغيير، كما ان نقص او استهلاك و تلف ادوات التنفيذ سوف يؤدي الى ضعف وارباك في اقامة الانشطة اليومية في المنتدى، بالإضافة لذلك تعد ادوات التنفيذ هي الأجهزة، الأدوات، أو الأشياء اللازمة لتنفيذ الأعمال أو إنهاءها وقد تشمل هذه الأدوات مجموعة متنوعة من الأدوات والمعدات والمستلزمات والأشياء، اعتمادًا على نوع النشاط او الفعالية الذي يتم تنفيذها. "ويقصد بها "الوسائل والأدوات "مجموعة من الأدوات والمواد التي تُستخدم لتحقيق أهداف محددة. هذه الوسائل والأدوات متنوعة ويمكن أن تتراوح بين الأجهزة التكنولوجية، والبرامج، والمواد المادية، والموارد البشرية. تُستخدم هذه الوسائل والأدوات لتنفيذ المهام، وتحسين الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة"³. "مجموعة المواقف والمواد والأجهزة التعليمية والأشخاص الذين يتم توظيفهم ضمن إجراءات

(1) صلاح عبدالقادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، بحث منشور، المجلة العربية، 2003، ص48-49.

(2) عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، بحث منشور، مجلة 2009، ص39.

(3) نبذة باستخدام الذكاء الاصطناعي

استراتيجية التعليم"¹. وكذلك هي "مجموعة من المواد تُعدُّ إعداداً حسناً لتستثمر في توضيح المادة التعليمية وتثبت أثرها في أذهان المتعلمين"².

يتبين من خلال الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (المهام والتدريب) (9) فقرات ، وبمتوسط فرضي (27) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (30.687) وبانحراف معياري (3.418) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (17.664) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل في المنتدى، وان المهام الموكلة الى المشرفين تكون متنوعة ومقسمة بالشكل الذي يساعد على تطبيقها كما هو مطلوب وهذا يمكنهم من القدرة على التغيير حيث يمكن التدريب المشرفين من اكتساب المعلومات والمهارات وكذلك تعديل السلوك المرغوب فيه في العمل الذي يؤدي الى تحقيق الاداء الافضل وصقل المهارات والقدرات لدى المشرفين مما يمكنهم من مواكبة مرحلة التغيير. " هو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك"³، "بأنه تلك الأساليب التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملون للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة وقدرة الذي يعملون في المؤسسة تحقيقاً للأهداف في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع"⁴.

¹(محمد محمود الحيلة: تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، 1998، ص،69.

²(وليد أحمد جابر: طرق التدريس العامة، تخطيطها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار الفكر، ط2 ، 2005، ص361 .

³(عبد الوهاب علي: إدارة الأفراد منهج تحليلي، مصر، مكتبة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤، صفحة ٢٤٥

⁴(أحمد جاسم الشمري: تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقرير إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية

الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٥

يبين الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (الثقافة التنظيمية) (8 فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (27.400) وبانحراف معياري (2.311) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (15.533) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى تمتع عينة البحث الى خلفية ثقافية تنظيمية تمكنهم من احداث عملية التغيير في المنتدى كما اوضحت نتائج البحث ذلك بالإضافة الى اهتمام ادارة المنتديات والمشرفين في تغير ثقافة المنتمين بما يخدم مصلحة المجتمع بصورة عامة وجعلهم فئة صالحون لديهم من المواهب والمهارات ما يمكنهم من استغلالها في بناء مستقبلهم وتحقيق اهدافهم التي يسعون اليها وذلك من خلال دعم العادات والتقاليد الاصيلة وتقليل المعتقدات والعادات الدخيلة التي لا تمت للمجتمع الاصيل بصلة. ومن هنا يمكن ملاحظة ان الثقافة التنظيمية له تأثير على الانشطة والمنتمين ودفعها باتجاه التغيير لكونه احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الاداء وبما ان المشرفين يحملون افكارا ومعتقدات خاصة بهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والابداعي والثقافي والرياضي داخل المنتديات. وعرفت الثقافة التنظيمية بانها "الكل المركب الذي يشمل على المعارف والعقائد والفنون والاخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الاخرى التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في جماعة"¹، "وهي مجموعة من المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة وهي مجموعة من القيم المشتركة لدى افراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم بعضا ومع العملاء وغيرهم من الاطراف خارج المنظمة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية

¹() عمر همشري: مدخل الى التربية، ط1 عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص45

وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة¹. وثقافة التنظيمية تعد "كل القيم والاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير عبر الاجيال ويكون تغييرها بطيئا"².

يتبين من الجدول (27) أن عدد فقرات بُعد (التغيير التقني والتكنولوجي) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (24.613) وبانحراف معياري (2.352) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (13.455) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان المنتديات تستخدم مختلف الوسائل التقنية ومواقع التواصل الاجتماعي لتنفيذ انواع الانشطة الفنية والثقافية والعلمية كعطاء المحاضرات والندوات ودروس التقوية مما ينعكس ايجابا على مستوى التغيير وتحقيق اداء افضل من خلال السعي الى ادخال مختلف البرامج والادوات التقنية من قبل المشرفين وادارة المنتديات باستخدام الشبكة العنكبوتية والاستفادة منها في تنفيذ مختلف الانشطة وتقليل الجهد والوقت على المنتمين والمشرفين من خلال استثمار اوقات الفراغ او عند عدم استطاعت اقامة بعض الانشطة بشكل حضوري وجماعي كما حدث في السنوات السابقة عند تعرض البلد الى جائحة كورونا مما تسبب بحضر التجول وعدم السماح للأفراد والمنتمين بتجمعات مما جعل من المنتديات الاعتماد على الوسائل التقنية ولتكنولوجية في استمرار تنفيذ الانشطة واستثمارها بشكل الجيد بما يخدم المنتمين والمستفيدين من خدمات المنتدى المقدمة لهم. وهذا يعكس مدى اهتمامهم بهذا الجانب لمواكبة التطور السريع الحاصل في هذا المجال الذي بات يخدم العالم بشكل عام وبمختلف الجوانب سواء على المستوى العمل الشخصي او الاستفادة العلمية والاكاديمية وتطوير المهارات العامة والخاصة للأفراد، كما تدل نتائج البحث على اهتمام ادارة المنتديات بمواكبة التطور التكنولوجي الى حد ما ولربما تعكس هذه النتائج الى اهتمام المنتديات بإدخال التكنولوجيا بشكل موسع في تنفيذ الانشطة "اذ أصبحت المؤسسات الساعية للتطوير التغيير

¹(مصطفى ابو بكر: التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص76.

²(سعاد برنوطي: ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص63.

في اداءها تسعى من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية¹. والتغيير التكنولوجي يعتمد اساسا على طبيعة سلوم العمل الذي تتطلبه عملية الانتاج ويكون قابل للتطبيق على انماط مختلفة من المنشآت الصناعية والخدمية². "اما اليوم فان التغييرات التكنولوجية الاساسية تتضمن اعتياديا ادخال معدات وادوات واساليب جديدة في العمل".

يبين الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (الخيال والابداع) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (27.000) وبانحراف معياري (3.384) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (12.669) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى ما تقوم به عينة البحث من تنفيذ مختلف الفعاليات والانشطة مما تنمي لديهم قدرة الخيال والافكار المتنوعة نتيجة اكتسابهم مختلف المعلومات المتنوعة المتعلقة بالأنشطة المتنوعة على المستوى الفني والثقافي والعلمي والرياضي والتي تنعكس على قدراتهم العقلية وبلورتها الى افكار قابلة للتطبيق وتمنهم من الابداع في مجال عملهم والرغبة على تحقيق اهداف اكثر واعلى مستوى حيث ينعكس ذلك على تعدي العقبات والصعوبات في تنفيذ مختلف الانشطة الفنية والثقافية والعلمية والرياضية وتنوع في اقامة المبادرات التي تخدم المجتمع بشكل عام، وان الخيال والابداع هو ناتج عن التفكير والقدرات العقلية التي يتمتع بها الفرد. "ويقصد بالابداع هو مجموعة ممن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او المجتمع"³، " كما ان الخيال والابداع الناتج عن التفكير من قبل عينة البحث " ينمي قدراتهم

¹(فاطمة براهيم،: واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوربي ودوره في تحقيق رؤية السعودية 2030، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع)،2020،ص55

²(كميلة عبد الواحد هادي: دور التغيير التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد العراقي للمدة(1990-2014)، رسالة ماجستير،جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد،2018،ص20.

³(عبد الله حسن مسلم: الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، عمان، الاردن، دار المعزز للنشر والتوزيع،ط1،2015،ص19.

العقلية على التخطيط والتنفيذ بنشاط وحيوية وعلى معالجة المواقف الطارئة بأساليب متنوعة مما يمكنهم من خدمة مجتمعاتهم وإيجاد حلول لمشاكلها بأساليب ووسائل علمية متطورة"¹.

يتبين من الجدول (27) أن عدد فقرات مجال (الواقعية والاصلاح) (9) فقرات ، وبمتوسط فرضي (27) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (30.147) وانحراف معياري (2.311) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (9.331) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك الى كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى جيد من الواقعية والإصلاح لدى عينة البحث، وهو ما يعكس إدراكاً واعياً للواقع ورغبة في التغيير الإيجابي. ويمكن ربط هذه النتائج بالدور الذي تلعبه المنتديات في اقامة الانشطة المتنوعة والتي تسهم في تعزيز هذه القيم. فالمنتديات تتيح للأفراد فرصة مناقشة قضايا واقعية تلامس حياتهم اليومية الخاصة في العمل، ما يساعدهم على تطوير رؤى واقعية بعيداً عن التهويل أو التجاهل، مما يُعزز من توجهات الإصلاح والتغيير البناء لدى المشرفين وادارة المنتديات إن التفاعل داخل المنتديات مابين المشرفين بصورة من جهة والمنتمين من جهة اخرى يساهم في تكوين وعي جمعي بمختلف القضايا التي تخص واقع المنتديات. وعليه يعتبر الكثير من المشرفين ان الواقعية والاصلاح تعد جانب مهم في عملية التغيير وان يتناسب التغيير والاصلاح مع الواقع للوصول الى تغيير واصلاح حقيقي وليس طموحات اكبر من الواقع أي ان يتناسب مع ما متوفر من امكانيات مادية. حيث توضح الواقعية" يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع الحالي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها"².

ويتبين من الجدول (27) أن عدد فقرات مقياس ادارة التغيير ككل (66) فقرة ، وبمتوسط فرضي (198) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث (165.700) وانحراف معياري (7.440) ، اذ كانت (القيمة التائية)

¹(عبد الله حسين مسلم: مصدر سابق،ص87.

²(محمد العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، الاردن ' دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص345

بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (24.550) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي لدى عينة البحث في مقياس ادارة التغيير ككل ويعزو الباحث سبب هذا المستوى من الاستجابة لدى أفراد العينة إلى عدد من العوامل الجوهرية، من أبرزها الوعي المتزايد بأهمية إدارة التغيير داخل منتديات الشباب والرياضة، وخصوصاً في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل. ووضوح الرؤية لدى الأفراد والقدرة على تحقيق الخطط المستقبلية، مما يسهم في رفع مستوى القناعة بأهداف التغيير ووسائله، "والتي تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التغيير، إذ أن وجود رؤية واضحة يواجه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة"¹، بالإضافة الى توفر أدوات التنفيذ المناسبة والبنية التحتية الداعمة قدر المستطاع لعمليات التغيير، بما في ذلك المهام الموزعة بشكل واضح ، " وان توفر أدوات تنفيذ فعالة وتوزيع المهام بوضوح يسهم في تحويل الخطط إلى واقع ملموس ويدعم التزام العاملين بإجراءات التغيير"². كما ان وجود ثقافة تنظيمية يمتلكها افراد عينة البحث مشجعة على التغيير والتطوير والانتقال بواقع المنتدى نحو الافضل، " حيث تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل بيئة خصبة إما لاحتضان التغيير أو مقاومته، ويؤدي وجود ثقافة مرنة وقابلة للتجديد إلى تسهيل تطبيق التغيير"، مع امكانية عينة البحث من الاستخدام التقني والتكنولوجي الذي أصبح سمة بارزة في معظم المؤسسات، والذي فرض نوعاً من التكيف الذاتي مع التغيير "والتي فرضت واقعاً جديداً، وجعلت من التغيير أمراً حتمياً وليس اختيارياً، مما يدفع الأفراد إلى التكيف مع تلك المتغيرات"³. وان بعض القدرات العقلية والمهارية التي يتمتع بها افراد عينة البحث تمكنهم من تعزيز الخيال والإبداع كأدوات استراتيجية للتعامل مع التحديات المستقبلية، الأمر الذي يفتح المجال أمام تبني التغيير بوصفه فرصة لتحسين الاداء، وبناءً على ما تقدم، فإن نتائج الدراسة تعكس مستوى جيد من الجاهزية والرغبة لدى عينة الدراسة في

(¹) Kotter, J. P. Leading change: **Harvard Business Review Press**. (2012).

(²)Hiatt, J.ADKAR: **A model for change in business, government and our community**. Prosci Learning Center Publications. (2006).

(³)Burnes, B. **Managing change (7th ed.)**. Pearson Education. (2017).

تبنى مفاهيم ومجالات إدارة التغيير، وهو ما يمكن أن يشكل قاعدة مهمة لانطلاق برامج وانشطة وفعاليات تطويرية فعالة في منتديات الشباب والرياضة.

4-5 عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس ادارة التغيير لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (28)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لمقياس ادارة التغيير لدى

عينة التطبيق

ت	مجالات مقياس ادارة التغيير	عدد فقرات المجال	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
1	الاستعداد للتغيير	9	4391	3.253	65.051%	متوسط	8
2	الرؤية	8	4046	3.372	67.433%	متوسط	6
3	ادوات التنفيذ	8	4087	3.406	68.117%	جيد	4
4	التدريب	9	4603	3.410	68.200%	جيد	3
5	الثقافة التنظيمية	8	4110	3.425	68.500%	جيد	2
6	التغيير التقني والتكنولوجي	7	3692	3.516	70.324%	جيد	1
7	الخيال والابداع	8	4050	3.375	67.500%	متوسط	5
8	الواقعية والاصلاح	9	4522	3.350	67.000%	متوسط	7
	المقياس ككل	66	33501	3.384	67.769%	متوسط	

يبين الجدول (28) ما يلي أن مجال (التغيير التقني والتكنولوجي) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي

(70.324%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى ان تصدر هذا المجال باقي المجالات رغم النسبة

الحاصل عليها يعكس إدراكا واضحا لدى عينة البحث بأهمية التكنولوجيا ودورها في تحسين الاداء وتيسير تنفيذ

الانشطة من خلال استثمار بعض البرامج التكنولوجية والتقنية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء خلال تنفيذ

الانشطة في المنتديات الشبابية والرياضية من قبل المشرفين وتقليل الروتين والملل لدى المنتمين وذلك من خلال

توظيف مختلف البرامج التقنية والتكنولوجية والتي يمكن توفيرها قدر المستطاع، وعلى الرغم من حصول هذا المجال على المرتبة الاولى ولكن النتائج تبين ان يكون هناك تحديث مستمر وتوفير تقنيات ومعدات اكثر حداثة للوصول الى نتائج اكثر ايجابية. ويشير إلى أن "التغيير التقني يُعد من أهم محركات التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمية، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين"¹. كما أن "توظيف التكنولوجيا في المؤسسات الشبابية والرياضية يُعزز من كفاءة الأداء الإداري، ويُمكن العاملين من تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية"². "وأن التغيير التقني لا يتحقق بفعالية إلا إذا اقترن بسياسات دعم وتدريب مستمرين. بالإضافة الى "أن التحول التكنولوجي يسهم في تحسين كفاءة الأداء وزيادة جودة الخدمات، خاصة عند دمجها مع برامج تدريبية وتوعوية"³.

❖ أن مجال (الثقافة التنظيمية) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.500 %) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان النتائج البحث لدى عينة البحث تشير إلى أن هناك وعياً متقدماً بأهمية الثقافة التنظيمية كركيزة أساسية في تيسير عمليات التغيير. كما يعكس تقييمه الجيد مدى توافر مناخ يدعم التغيير، من خلال تبني قيم التعاون، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والالتزام بأداء تنفيذ الأنشطة المستمر. ويعزى هذا إلى وعي المشرفين بقيم العمل الجماعي والانضباط. وفي ضوء هذه النتيجة، يمكن القول إن المشرفين في منديات الشباب والرياضة يدركون أن نجاح إدارة التغيير لا يرتبط فقط بالتغيير التقني والتكنولوجي والتدريب والخطط، بل يعتمد أيضاً على القيم والسلوكيات والمعتقدات السائدة. وتعكس النسبة المسجلة أن هناك ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تتسم بدرجة من الانفتاح والقدرة على التكيف وقبول التجديد والتحسين. إن المرتبة المتقدمة لهذا المجال توضح أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً فعالاً وممكناً لإدارة

¹()عبد العزيز المالكي: أثر التغيير التكنولوجي على جودة الاداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 41، المجلد 2، 2021، ص 150-172.

²()محمد بن سعيد العمري: التقنيات الحديثة ودورها في تطوير الاداء في المؤسسات الشبابية والرياضية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 13، المجلد 3، 2019، ص 205-221.

³()فؤاد محمد عبد الباري: التحول التكنولوجي وأثره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة بغداد، (2016).

التغيير في بيئة مننديات الشباب والرياضة، ويمكن البناء عليها لتسريع وتيرة التغيير وتوسيع نطاقه، خاصة إذا تم الدعم والاهتمام به من خلال زيادة القدرة المعرفية والعلمية لدى المشرفين. "حيث يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تحدد ما إذا كان التغيير سيلقى قبولا أو مقاومة، وأن المنظمات ذات الثقافة المرنة والمنفتحة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات"¹، بالإضافة إلى أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار وتقدير المبادرة الفردية يعزز من فاعلية التغيير"²، كما أن "التغيير المؤسسي يبدأ من القيم والسلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، لا من الخطط أو الأنظمة التقنية وحدها"³.

❖ أن مجال (المهام والتدريب) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (68.200 %) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث هذا المستوى إلى إدراك أفراد عينة البحث من المشرفين في مننديات الشباب والرياضة - لأهمية مجال المهام إلى جانب أهمية التدريب المستمر، كما أن هناك درجة من الانتظام في توزيع المهام، إلى جانب وجود بعض المبادرات التدريبية التي تساهم في تحسين مهارات المشرفين. ومع ذلك، فإن هذه النسبة تعكس أيضًا الحاجة إلى مزيد من الاهتمام في تدريب المشرفين بما يواكب متطلبات التغيير حيث يؤدي التدريب وإشراك المشرفين في دورات سواء على المستوى الداخلي أو خارجي يزيد من تلاقح الأفكار واكتساب ثقافات علمية وثقافية متنوعة تزيد من مهارات المشرفين في تنفيذ المهام لذلك يحتاج إلى الاهتمام بجانب تدريب المشرفين في مننديات الشباب والرياضة مما يساهم في احداث عملية التغيير وتحقيق افضل اداء، حيث يشير "إلى أن التدريب ليس مجرد عملية دعم بل هو جزء من البنية الأساسية للتغيير الناجح، إذ يساهم في بناء الثقة، وتعزيز المرونة، وتوفير المهارات اللازمة لتطبيق التغييرات"⁴، كما يعد "أن أحد أهم أسباب فشل خطط التغيير في المؤسسات يعود إلى ضعف التأهيل والتدريب المسبق للموظفين على المهام

(¹)Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership (4th ed.)**. Jossey-Bass. (2010).

(²)محمد عبد القادر الجزائري: **الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التغيير المؤسسي**،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، العدد 32،(2018).

(³)علي حسين الشمري: **أثر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير: دراسة حالة في المؤسسات الشبابية**،مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 2. (2020).

(⁴)O'Connor, P., & Byrne, D. **Building a culture of continuous improvement through training**. Journal of Organizational Change Management, . (2015). 28(3), 420-435.

الجديدة¹ بالإضافة الى أن بعض "المؤسسات الشبابية والرياضية في العالم العربي تعاني من نقص في برامج التدريب الممنهجة، رغم أهمية هذه البرامج في رفع كفاءة العاملين وتفعيل قدراتهم"². حيث أن "وضوح المهام وتوافر برامج تدريبية فعالة يُعدّان من الشروط الحاسمة لإنجاح استراتيجيات التغيير، وخاصة في البيئات التي تتعامل مع فئات عمرية شبابية"³.

❖ أن مجال (ادوات التنفيذ) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (68.117 %) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى أن هناك إدراكا من قبل عينة البحث لأهمية توافر أدوات تنفيذ عملية وفعالة تسهم في إنجاز خطط التغيير، وتحويل التصورات النظرية إلى واقع ملموس، كما تعكس هذه النتائج أن جزءًا من أدوات التنفيذ الخاصة بالأنشطة المختلفة في المنظمات متوفرة بدرجة مقبولة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التوفير والتطوير والتحديث، لتكون أكثر توافقًا مع متطلبات تنفيذ الأنشطة في بيئة المنظمات الشبابية والرياضية وجذب أكثر عدد من المنتمين وتحقيق أداء أفضل. كون "ان التغيير المؤسسي لا يمكن تنفيذه بفعالية ما لم تتوفر أدوات تنفيذ واضحة ومتكاملة، تساعد الموظفين على فهم الإجراءات، وتطبيقها بطريقة منهجية. كما أشار إلى أن الأدوات تشمل الخطط التشغيلية، نظم المراقبة والتقييم، وأدلة الإجراءات، وأن غيابها يؤدي إلى التشويش الإداري وضعف الالتزام بالتغيير"⁴، بالإضافة الى " أن من أبرز التحديات التي تواجه إدارات التغيير في المؤسسات العربية هو الاعتماد على أدوات تنفيذ تقليدية، لا تتسم بالمرونة أو الديناميكية، مما يعوق التفاعل مع المتغيرات المتسارعة"⁵. كما أشار إلى "أن غياب الأدلة الإجرائية الحديثة يُعدّ من معوقات التغيير في المؤسسات الشبابية، التي تحتاج إلى مرونة تنظيمية وانسيابية في التنفيذ"⁶.

❖ أن مجال (الخيال والابداع) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (67.500 %) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى أن هناك تقديرا نسبيا لدى أفراد العينة لأهمية الإبداع في دعم التغيير، لكن يلاحظ

(¹)Kotter, J. P. Leading Change. **Harvard Business Review Pres.** (2012)

(²)أحمد حسن الشامي: واقع التدريب في مؤسسات الشباب والرياضة في الدول العربية، مجلة التربية الرياضية، جامعة بغداد، عدد 2018,34.

(³)عبد الجليل ناصر عبد الله: أثر التدريب الإداري في دعم التغيير التنظيمي،مجلة الإدارة والتنمية، جامعة عين شمس، العدد17,2017.

(⁴)Hiatt, J.ADKAR: **A Model for Change in Business, Government, and Our Community.** Prosci Learning Center Publications. . (2006),p87.

(⁵)عويضة سامي أحمد عويضة: البيئة التنظيمية وأثرها في تنفيذ خطط التغيير الإداري دراسة ميدانية،مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، عدد 12, (2017).

(⁶)نزار صالح القيسي: أثر الأدوات الإجرائية في دعم التغيير التنظيمي في المؤسسات الشبابية،مجلة التنمية الإدارية، العدد 25، (2020).

وجود قصور في توظيف الخيال الإبداعي بشكل فعال ومنهجي داخل بيئة المنتديات الشبابية والرياضية. كما يشير هذا الترتيب إلى أن الإبداع رغم الاعتراف بأهميته من قبل عينة البحث كما بينت النتائج إلا أن لم يتم تفعيله بالدرجة المطلوبة، وربما يعود ذلك إلى ضعف الحوافز والدوافع، أو غياب الأنظمة التي تدعم التجريب والتفكير خارج النمط التقليدي، أو محدودية تمكين الأفراد للمبادرة بأفكار جديدة. "حيث أن بيئات العمل التي تشجع على الإبداع الفردي والجماعي تكون أكثر قدرة على تطوير حلول غير تقليدية لمشكلات التغيير. كما أن المؤسسات التي تُخصص مساحات للابتكار، وتتبنى نظاماً تحفز المبادرات، تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات"¹. حيث "أن العديد من المؤسسات الشبابية تعاني من ضعف في البنية التنظيمية التي تُتيح التعبير الحر عن الأفكار، كما أن ثقافة الخوف من الفشل تقيد المحاولات الإبداعية"². كما "أن الإبداع المؤسسي لا يرتبط فقط بالمهارات الفردية، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، تتبنى مبدأ التجريب، وتُكافئ التفكير المبتكر"³.

❖ أن مجال (الرؤية) حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي (67.433 %) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى أن الرؤية رغم أهميتها لم تكن واضحة أو ملهمة بما يكفي في بيئة منتديات الشباب والرياضة، بحسب اجابة عينة الدراسة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن هناك قصورا في صياغة أو توصيل رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل، أو أن الرؤية المتوفرة لا يتم تفعيلها بالشكل المناسب داخل فرق العمل من المشرفين، مما يحدّ من قدرتها على تحفيز التغيير وتوحيد الجهود باتجاه أهداف مشتركة، حيث يشار الى أن "الرؤية الواضحة والملهمة تساعد على توجيه الطاقات، وتقليل الغموض، وخلق الالتزام الجماعي

(¹)Amabile, T. M. Creativity in Context: **Update to the Social Psychology of Creativity**. Westview Press. (1996).

(²)حسين كاظم الطائي: دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الشبابية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، العدد 36، (2019).

(³)فاطمة حسن الطائي: بيئة العمل ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة. : (2022).

بالتغيير"¹. كما أن "العديد من المؤسسات العربية تعاني من رؤى فضفاضة أو شعارات عامة، لا تُترجم إلى خطوات تنفيذية واضحة، ما يؤدي إلى فجوة بين الخطاب الاستراتيجي والممارسات الواقعية"². بالإضافة "أن غياب الرؤية المؤسسية أو ضعف إشراك العاملين في بنائها يقلل من حماسهم نحو التغيير ويزيد من احتمالات المقاومة أو التردد"³.

❖ أن مجال (الواقعية والاصلاح) حصل على المرتبة السابعة بوزن نسبي (67 %) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى ان هناك إدراكًا نسبيًا من قبل أفراد عينة البحث لأهمية تبني نهج واقعي في عمليات التغيير، إلى جانب وجود محاولات إصلاحية في بعض جوانب العمل، إلا أنها لا تزال محدودة أو غير ممنهجة بشكل كافٍ. وتوضح نتائج البحث إلى أن بيئة المنتديات الشبابية والرياضية بشكل عام، على الرغم من محاولاتها التجديدية، إلا أنها قد تواجه عقبات تتعلق بالقيود والصلاحيات الادارية، والموارد المالية، مما يضعف من فاعلية البرامج الإصلاحية، ويجعلها غالبًا استجابات ظرفية لا ترتقي إلى مستوى التغيير الجذري، حيث أن الواقعية في التغيير لا تعني القبول بالواقع كما هو، بل تعني إدراك المعوقات والتعامل معها برؤية إصلاحية قابلة للتنفيذ. حيث كما يشير إلى أن التغيير الفعال يتطلب مزيجًا من "الواقعية الصريحة" في فهم التحديات، و"الإرادة الإصلاحية" لتجاوزها دون تهويل أو إنكار"⁴، "حيث أن معظم محاولات الإصلاح في المؤسسات الشبابية تتبع من ضغوط خارجية أو ظروف مرحلية، وغالبًا ما تقتصر إلى التخطيط الاستراتيجي، كما لا يتم تقييمها بآليات واضحة"⁵. كما "أن الواقعية الإدارية ينبغي أن تُبنى على تشخيص دقيق للواقع، وتحديد الفجوات، ثم تقديم حلول قابلة للتطبيق، وليست مثالية أو عامة"⁶.

(¹)Kotter, J. P. Leading Change. **Harvard Business Review Pres.** (2012)

(²)فيصل ناصر الخالدي: دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين فاعلية التغيير الإداري،مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك فيصل، عدد 11، (2018).

(³)خليل أحمد عبد الرزاق: الرؤية المؤسسية وأثرها في تفعيل التغيير التنظيمي،مجلة الدراسات التنظيمية، جامعة الموصل، العدد 22. (2021).

(⁴)Beer, M & Nohria N. Cracking: the Code of Change. **Harvard Business Review**, (2000) ,78(3),p133-141.

(⁵)محمود عبد القادر الصباغ: التغيير المؤسسي والإصلاح في المؤسسات الشبابية الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 46، (2017).

(⁶) يوسف علي الحمادي: النهج الواقعي في إصلاح الإدارة العامة في الوطن العربي ،مجلة الفكر الإداري، جامعة الملك سعود، العدد 18 ، 2020.

❖ أن مجال (الاستعداد للتغيير) حصل على المرتبة الثامنة بوزن نسبي (65.051 %) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى عدة أسباب محتملة، منها: ضعف المشاركة الفعلية للعاملين في صنع القرار، والخوف من المجهول، والتمسك بالأنماط التقليدية، إضافة إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم القبول بالتغيير . كما قد يعود القصور في الاستعداد للتغيير إلى تجارب سابقة غير ناجحة أو غياب التواصل المؤسسي الفعال بشأن أهمية وجدوى التغيير. كما ان هذه النتيجة مؤشراً مهماً على وجود قصور نسبي في البنية النفسية والتنظيمية الداعمة لقبول التغيير في بيئة المنتديات الشبابية والرياضية، حيث أن "الاستعداد النفسي والسلوكي والمعرفي لدى العاملين هو الخطوة الأولى نحو التفاعل الإيجابي مع التغيير، وأن تجاهل هذا البعد يؤدي إلى مقاومة صريحة أو ضمنية. كما يعد الاستعداد مؤشراً على درجة الإيمان بالقيادة، والثقة في الخطط، وقبول المخاطر المحتملة"¹، كما يشار إلى "أن ضعف الاستعداد للتغيير في المؤسسات العربية يرتبط غالباً بثقافة تنظيمية محافظة، لا تشجع على المبادرة أو المجازفة"².

❖ أن مقياس (ادارة التغيير ككل) حصل على وزن نسبي (67.769%) ، وهو بمستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى أن بيئة المنتديات الشبابية والرياضية محل الدراسة تمتلك مقومات مبدئية للتغيير، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز واضح في مختلف الأبعاد لضمان فاعلية التغيير، وتُظهر هذه النتيجة أن هناك إدراكاً عاماً لدى المشرفين بأهمية التغيير كعملية ضرورية لتحسين الأداء وتطوير الأنشطة الشبابية والرياضية، إلا أن مستوى التنفيذ الفعلي للتغيير لا يزال محدوداً أو غير متكامل، حيث تبرز فجوات في بعض الجوانب مثل: الاستعداد للتغيير، وتكامل الرؤية، وتمكين الإبداع، وكما تشير النتيجة إلى أن التغيير لا يتم التعامل معه كمنظومة شاملة مترابطة، وإنما ينفذ أحياناً بأسلوب جزئي أو كردود أفعال ظرفية، لا كاستراتيجية مدروسة طويلة الأمد. حيث يبين "أن التغيير الناجح يتطلب بنية تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية داعمة، وقيادة تغيير متفاعلة، إضافة إلى إشراك العاملين على كل المستويات"³، كما يشار الى "أن

(¹)Armenakis A. A., & Harris, S. G.:*Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. Journal of Organizational Change Management*,(2002),15(2),p169–183.

(²)وليد عبد الله سليم: ثقافة التغيير المؤسسي في المؤسسات الشبابية، دراسة تحليلية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 30، (2018)

(³)Burnes, B: *Managing Change (7th ed.)*, Pearson Education, (2017).

المؤسسات الشبابية غالبًا ما تتبنى خطط تطويرية دون وجود نموذج متكامل لإدارة التغيير، ما يجعل التغيير عرضة للتوقف أو التراجع عند أول عقبة¹.

4-5-1 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الاستعداد للتغيير) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (29)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الاستعداد للتغيير)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	ارى بأن ادارة المنتدى بحاجة الى التغيير خلال الفترة المقبلة.	521	3.473	69.467	جيد	2
2	لدي ادارة المنتدى الرغبة في اجراء عملية تحديث وتغيير في المنتدى.	476	3.173	63.467	متوسط	6
3	تتوفر في المنتدى اغلب مقومات التغيير التي تتلاءم مع البيئة المحيطة.	470	3.133	62.667	متوسط	7
4	تمتلك ادارة المنتدى الاستعداد الكافي للتغيير.	408	2.720	54.400	متوسط	9
5	تعمل ادارة المنتدى على تحديد الفجوة بين وضعه الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول اليه.	444	2.960	59.200	متوسط	8
6	تعمل ادارة المنتدى عند وضع الاهداف المناسبة للتغيير بأشراك جميع الموظفين في المنتدى.	506	3.373	67.467	متوسط	4
7	تتوفر لدى ادارة المنتدى المؤهلات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.	512	3.413	68.267	جيد	3
8	لدي ادارة المنتدى الثقة في القدرة على تنفيذ التغيير.	550	3.667	73.333	جيد	1
9	توفر ادارة المنتدى القاعات الرياضية المناسبة لمختلف الانشطة والفعاليات الرياضية.	504	3.360	67.200	متوسط	5
	الدرجة الكلية للمجال	4391	3.253	65.051	متوسط	

¹(نجم عبد الحسين الشويلي: القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الشبابية، تحديات وتوجهات، مجلة العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 41، 2019).

يتبين من الجدول (29) ما يلي أن فقرات مجال (الاستعداد للتغيير) والبالغ عددها (9) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى الصلاحيات الادارية التي تتمتع بها ادارة المنتديات في عملية وضع الخطط المستقبلية وكذلك التخصيصات المالية بالإضافة الى قلة توفير القاعات التخصصية لمختلف الأنشطة والفعاليات وخصوصا فيما يتعلق بالنشاط الرياضي والالعاب الفردية والجماعية والتي تتطلب توفير مختلف القاعات الخاصة به، على الرغم من توفير بعض القدرات والمؤهلات لدى ادارة منتديات الشباب والرياضة في احداث التغيير والاستعداد على ذلك لآكن تبقى الموارد المادية والصلاحيات القانونية عائق في عملية التغيير وعليه يجب اعطاء مزيد من الصلاحيات والتخصيصات المالية التي تمكن ادارة المنتديات من الاستعداد وحدث التغيير لتحقيق الاهداف والاداء الافضل ما بين المنتديات وهذا يتم بمشاركة جميع الافراد المعنيين بوضع الخطط ومشاركة ارائهم في عملية التغيير، حيث ان الاستعداد للتغيير "يعكس ميل الفرد معرفيا ووجدانيا الى قبول موضوع واعتناق الخطط الخاصة به وان استعداد الفرد للتغيير يتأثر بالسياق من حولة"¹.

4-5-2 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الرؤية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (30)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تشارك ادارة المنتدى الموظفين في طرح رؤية مشتركة للمنتدى بمختلف الأنشطة .	515	3.433	68.667	جيد	5
2	ادارة المنتدى تأخذ بعين الاعتبار خطط المنتدى السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية والأنشطة الرياضية .	409	2.727	54.533	متوسط	8

(¹)Kathleen, A. & Cludia, D: **Individual differences in jobrelated relication readiness the impact of personality dispositions and social orientations**, *Career development international*,2012, p172.

3	جيد	71.067	3.553	533	تساعد ادارة المنتدى العاملين على ادراك رسالة المنتدى واهدافه.	3
4	جيد	74.667	3.733	560	تراعي ادارة المنتدى الموضوعية عند طرح رؤية المنتدى.	4
5	متوسط	60.267	3.013	452	تعمل ادارة المنتدى على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة والاعمال والفعاليات الرياضية في المنتدى.	5
6	جيد	73.600	3.680	552	تتابع ادارة المنتدى حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاسها على عملية اتخاذ القرار.	6
7	متوسط	67.600	3.380	507	تشخص ادارة المنتدى الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق اهداف المنتدى.	7
8	جيد	69.067	3.453	518	تشارك ادارة المنتدى مع جميع المشرفين على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة والاعمال في المنتدى.	8
	متوسط	67.433	3.372	4046	الدرجة الكلية للمجال	

يبين الجدول (30) ما يلي أن فقرات مجال (الرؤية) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك السياسة المتبعة في منح الصلاحيات وارتباط المنتديات بمديريات الشباب والرياضة والتي تعد هي المعنية في رسم السياسة العامة للمنتديات بعد نقل الصلاحيات لها من قبل وزارة الشباب والرياضة الى ديوان المحافظات والانتقال من المركزية الى اللامركزية وبهذا تحتاج ادارة المنتديات الى بعض الصلاحيات لتحديد رؤاها او مشاركة اغلب الادارة في رسم الرؤى العامة لسياسة المنتديات في وضع الخطط والانشطة وبما يتلاءم مع واقع المنتديات كما ان توفير الموارد البشرية والمادية يعد من الامور الضرورية في تحديد رؤية المنتديات ورسم الخطط وتحديد الفعاليات للأنشطة المتنوعة على الرغم من اهتمام ادارة منتديات الشباب والرياضة في هذا الجانب ومناقشته مع المشرفين والاستماع الى آراءهم والاشتراك معهم الا انه لا ينعكس ذلك ايجابا على المنتدى لكونه يحتاج الى تنفيذ على ارض الواقع، وتبقى السياسة العامة لمديريات الشباب والرياضة تنظر بصورة شمولية

الى واقع المننديات والفوارق بينها على مستوى البنى التحتية والكوادر البشرية،" وان الرؤية هي مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد وتتصف بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل"¹، كما ان الرؤية " لا تعني الهدف وانما هي نقطة موجهة تدل (ترشد) حركة المنظمات باتجاه معين"².

4-5-3 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (ادوات التنفيذ) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (31)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (ادوات التنفيذ)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تعمل ادارة المنتدى على توفير جميع مستلزمات تنفيذ الانشطة والتجهيزات الرياضية المختلفة في المنتدى.	522	3.480	69.600	جيد	4
2	تتلاءم عدد المستلزمات والادوات في المنتدى لتغطية جميع المنتمين في الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.	452	3.013	60.267	متوسط	7
3	تعتبر ادارة المنتدى الاجهزة والمستلزمات حاجة ضرورية في عملية التغيير نحو الافضل للارتقاء بمستوى المنتدى.	530	3.533	70.667	جيد	3
4	تعتمد ادارة المنتدى على الاستعانة بتكنولوجيا الحديثة كجزء مشترك في عملية التعلم اثناء تنفيذ الانشطة.	496	3.307	66.133	متوسط	5
5	من الممكن لأداره المنتدى تنفيذ الانشطة بالرغم من عدم توفر الادوات الخاصة بكل نشاط.	471	3.140	62.800	متوسط	6
6	تقوم ادارة المنتدى بتجديد كل الادوات والمستلزمات بشكل سريع عند استهلاكها وعدم ملائمتها لتنفيذ النشاط	444	2.960	59.200	متوسط	8
7	تدعم ادارة المنتدى المشرفين على اختراع بعض الاجهزة التي من الممكن ان تعمل على تطوير تنفيذ الانشطة.	562	3.747	74.933	جيد	2

(¹)Daft L. Richard, Raymond, A. Noe : "Organization Behavior", Harcourt Co. College Publishers, (2001),p405.

(²) صلاح عبد القادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجية في المنظمة ، المجلة العربية للإدارة، العدد الاول، 2003، ص4.

1	جيد	81.333	4.067	610	تعمل ادارة المنتدى على زيادة الفعاليات المختلفة للنشاط عندما تتوفر المستلزمات لها.	8
	جيد	68.117	3.406	4087	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول (31) ما يلي أن فقرات مجال (ادوات التنفيذ) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى توفير بعض الادوات والمستلزمات الخاصة بتنفيذ الانشطة بصورة عامة في بعض المنتديات مما يعكس ذلك قدرة ادارة منتديات الشباب والرياضة على تنفيذ الانشطة بشكل مستمر كما ان قله توفير الادوات والمستلزمات في المنتديات الشبابية والرياضية لا يسمح بتغطية جميع المنتمين للأنشطة المختلفة في المنتديات لذلك بعد توفيرها جانب مهم في عملية تحقيق افضل اداء وتنمية مهارات وقدرات المنتمين وصولاً الى الاداء المتميز وان تغيير بعض الادوات والمستلزمات ضرورية لديمومة النشاط في المنتدى وعليه ان ادارة المنتديات تحتاج الى تخصيصات مالية اكبر ومستمرة لتوفيرها لكونه معرضة الى الاستهلاك وبعضها الى التلف مما ينعكس ذلك سلباً على تنفيذ الانشطة بصورة ترتقي للانتقال بواقع المنتدى من حال الى حال افضل، حيث تعد ادوات التنفيذ هي الجانب المهم في تنفيذ الانشطة وعدم توفرها يعني عدم تنفيذ الانشطة، حيث تعد الادوات المساعدة واحدة من الوسائل التي تساعد في اداء الواجبات المتعددة، هي: "آلة او وسيلة يستعان بها لتأدية عمل ما"⁽¹⁾ كما ان الادوات والاجهزة هي: "مجموعة من الامكانات المادية التي تأخذ اشكالا متعددة واحجاماً مختلفة وتخدم اهدافاً متباينة"⁽²⁾.

(1) عباس احمد السامرائي، عبد الكريم محمود. كفايات تدريسية في طرائق تدريس التربية الرياضية. البصرة: مطبعة دار الحكمة، 1991، ص51.

(2) لى سمير الشخلى . تأثير استخدام الادوات المساعدة في سرعة تعلم ودقة اداء بعض المهارات الاساسية بالكرة الطائرة .رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 2000، ص15.

4-5-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (المهام والتدريب) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (32)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (المهام والتدريب)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	عملية تدريب الموظفين يحظى بدعم ادارة المنتدى	513	3.420	68.400	جيد	5
2	تحرص ادارة المنتدى على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	476	3.173	63.467	متوسط	8
3	برامج تدريب الموظفين تحد من مقاومة عملية التغيير.	522	3.480	69.600	جيد	4
4	تعمل ادارة المنتدى على الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية ومنها ما يتعلق بالفعاليات الرياضية.	497	3.313	66.267	متوسط	6
5	البرامج التدريبية لدى ادارة المنتدى تتوافق مع متطلبات العمل في المنتدى.	490	3.267	65.333	متوسط	7
6	تقوم ادارة المنتدى بتقييم البرامج التدريبية للموظفين.	550	3.667	73.333	جيد	2
7	البرامج التدريبية تؤدي الى التغيير في سلوك الموظفين	531	3.540	70.800	جيد	3
8	تقوم ادارة المنتدى بتنوع المهام المسندة الى الموظفين.	596	3.973	79.467	جيد	1
9	يتم اعتماد الدورات التدريبية من قبل ادارة المنتدى بما يتناسب مع المهام الموكلة لمسؤول النشاط.	428	2.853	57.067	متوسط	9
	الدرجة الكلية للمجال	4603	3.410	68.200	جيد	

يتضح من الجدول (32) ما يلي أن فقرات مجال (المهام والتدريب) والبالغ عددها (9) فقرات تباينت الإجابات

فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو

الباحث الى ان ادارة المنتديات الشبابية والرياضية تهتم بتدريب موظفيه ولكن بعض الدورات التي يتم اشراك

الموظفين فيها قد لا تتناسب مع ما هو مطلوب وخصوصاً فيما يتعلق بتطوير مهارات وقدرات المشرفين لسير متطلبات العمل في تنفيذ الأنشطة كما تبين النتائج ان هناك نسبة جيدة من قبل ادارة المنتديات في توزيع وتوزيع المهام وحسب ما متوفر من امكانيات مادية للأنشطة على المشرفين ضمن اختصاص عملهم في المنتدى ،لذلك يجب على ادارة المنتديات الاهتمام بجانب تطوير مهارات وقدرات المشرفين والموظفين ودمجة ضمن برامج الخطط الخاصة بالموارد البشرية، بما يتناسب مع طبيعة عملهم واشراكهم في برامج تدريبية تخصصية اكثر، مما ينعكس ذلك ايجاباً على مستوى الاداء وتحقيق التميز بين المنتديات، حيث يعد التدريب " هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق اهداف المنظمة من جهة وتحقيق اهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى"¹، "بالإضافة الى ان التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم"²، و" ويعتبر التدريب عملية تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الافراد المهنية والتتقية او السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة بوظائفهم الحالية او المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية"³.

¹(مخولفي عبد السلام، روشام بن زياد: **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري**، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2004، ص2

²(عمر وصف غقيلي: **ادارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص438.

³(محمود بوقطف: **التكوين اثناء الخدمة ودورة في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية** دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور،

ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص35.

4-5-5 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الثقافة التنظيمية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (33)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (الثقافة التنظيمية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تسعى ادارة المنتدى الى التغيير في القيم والمتعقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المنتدى.	482	3.213	64.267	متوسط	6
2	تعمل ادارة المنتدى من خلال ثقافته على تجسيد الثقافة المؤسسية لدى الموظفين >	529	3.527	70.533	جيد	3
3	يتم تغيير ثقافة المنتدى وفقا للأهداف العامة له من قبل ادارة المنتدى.	499	3.327	66.533	متوسط	5
4	تستند ثقافة المنتدى الى مصلحة المنتمين باستمرار ويتم تغييرها من قبل ادارة المنتدى وفقا لذلك.	461	3.073	61.467	متوسط	8
5	تعمل ادارة المنتدى على تطوير ثقافة المنتمين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق معهم.	522	3.480	69.600	جيد	4
6	تتبنى ادارة المنتدى استراتيجية خاصة لتغير ثقافة المنتمين بما يتوافق مع ما يضعه المنتدى من اهداف عامة.	469	3.127	62.533	متوسط	7
7	تسعى ادارة المنتدى دوما لبلورة ثقافة مميزة وخاصة به	582	3.880	77.600	جيد	1
8	تعمل ادارة المنتدى على تغيير طرائق الاداء لمواجهة الأحداث و التعامل معها.	566	3.773	75.467	جيد	2
	الدرجة الكلية للمجال	4110	3.425	68.500	جيد	

يبين الجدول (33) ما يلي أن فقرات مجال (الثقافة التنظيمية) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات

فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ،يرى

الباحث ان الثقافة التنظيمية لها دور كبير لدى ادارة المنديات وتعد منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير

والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية وكيفية التعامل الاداري في المنديات، والتي تقوم بتحديد طبيعة

معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، و تعد من المكونات المعنوية والفكرية في نظام العمل، وكذلك يمكن ان تشكل نظاما من المعاني المشتركة التي تبين كيفية التصرف والتفكير تجاه المواقف والتي تعكس مدى التعامل والاشترك بين مجموعة الافراد وتميزهم عن غيرهم داخل بيئة العمل.

الثقافة التنظيمية تعكس قدرة ادارة المنتديات على التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة وكذلك التعرف على الاولويات الادارية التي تخدم عمل المنتديات وتحقيق هويتها وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتنمية الولاء والانتماء لبيئة عملهم وتنشأ الثقافة بفعل الممارسات والخبرات التي تمر بها ادارة المنتديات، وان هذه المقبولية من قبل افراد العينة في هذا المجال يوضح مدة التقارب في العلاقات بينهم من حيث المعتقدات المشتركة وتنظيم سلوكياتهم داخل المنتديات والتفاعل بينهم. وتوفر الثقافة التنظيمية إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، وان نجاح المنتديات او فشلها يتأثر بالثقافة التنظيمية للأفراد والتي تعكس كفاءة اداء الموارد البشرية. "كذلك تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفا معينا او مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه"⁽¹⁾.

والثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، كما تعرف على بأنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة والتي تشكل أنماطاً سلوكية لنظام الاجتماعي التنظيمي وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة."⁽²⁾

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مصدر سبق ذكره، 2014، ص 177.

(2) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، ط1، عمان، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 163.

4-5-6 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (34)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تسعى ادارة المنتدى الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	505	3.367	67.333	متوسط	4
2	تعمل ادارة المنتدى على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	477	3.180	63.600	متوسط	7
3	ادارة المنتدى تسعى الى ادخال احدث الاساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال	633	4.220	84.400	جيد جداً	1
4	تقوم ادارة المنتدى بتغيير اساليب تقديم انشطته وفعالياته الرياضية للمنتمين باستخدام التكنولوجيا.	591	3.940	78.800	جيد	2
5	تقوم ادارة المنتدى باستخدام شبكة الانترنت في تقديم انشطته للمنتمين.	509	3.393	67.867	متوسط	3
6	تعمل ادارة المنتدى على ربط الخدمات التكنولوجية بعملية تقديم الانشطة والفعاليات الرياضية وتقييمها	487	3.247	64.933	متوسط	6
7	تستخدم ادارة المنتدى التكنولوجيا في عملية التقييم للأنشطة ومدى الاستفادة منها لدى المنتمين ومعرفة نسبة التغيير .	490	3.267	65.333	متوسط	5
	الدرجة الكلية للمجال	3692	3.516	70.324	جيد	

يبين الجدول (34) ما يلي أن فقرات مجال (التغيير التقني والتكنولوجي) والبالغ عددها (7) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن الفقرة (3) حازت على مستوى جيد جداً، وبعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى ان ادارة المنتديات تسعى ضمن مقترحاتها وخططها العامة الى ادخال التكنولوجيا ضمن اطار عملها ومدى اهتمامهم بهذا الجانب الذي اصبح العالم يسير ضمن اطاره وعالمه السريع والمتطور كما ان نتائج البحث لأغلب الفقرات تبين ان الاجهزة المتوفرة لا ترتقي

الى مستوى التقدم التكنولوجي وليس باستطاعة المنتديات تغييرها وهذا يعود سببه الى الجانب المالي الذي يعد العصب في توفير مختلف الاجهزة وان التخصيصات المالية لا تكفي لتغطية تنفيذ الانشطة بصورته الاعتيادية كذلك قلة توفرها في اغلب المنتديات لذا يتوجب على ادارة المنتديات الاهتمام بهذا الجانب قدر المستطاع مما ينعكس ذلك ايجابا على الاداء في تنفيذ الانشطة ورفع مستوى المنتدى بين اقرانه ، كما تشير النتائج الى ان اجهزة التكنولوجيا لا تستخدم في جميع الانشطة، حيث اصبح العالم التقني والتكنولوجي اليوم جانب مهم في مختلف الجوانب ومنها عملية الاداء والتقييم والتقدم في مختلف المجالات الحياتية بصورة العامة وعلى الارتقاء والتميز بصورة خاصة، حيث يعد التغيير التكنولوجي والتقني ضرورة ملحة في عملية التغيير مما ينعكس على تغير واقع حال المنتديات نحو الافضل،" ولقد اصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة اعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينات اصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخفت الآلة الكتابة ومنذ عشر سنوات كان الانترنت محدود الاستخدام والان اصبح يشكل جزءا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الامتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك¹، ولمواكبة التقدم الي يحصل في العالم الان لا بد من اعطاء التكنولوجيا الاهتمام اللازم كونها تمثل اهم عنصر من عناصر الانتاج الداخلة في العملية الانتاجية في الوقت الحاضر وفي مقدمة هذا الاهتمام هو التوعية بأهمية التكنولوجيا وادراك الفوائد التي تترتب على استخدام التكنولوجيا بشكل فاعل والعمل على التوسع في ادخالها في مختلف المجالات².

¹(-ربحي مصطفى عليان: ادارة التغيير، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص67.

²(جمال داود سلمان : اقتصاد المعرفة ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص57.

4-5-7 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الخيال والابداع) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (35)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (الخيال والابداع)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	تعمل ادارة المنتدى على ايجاد الافكار الابداعية لدى المشرفين للارتقاء بها اثناء تنفيذ الانشطة اليومية.	501	3.340	66.800	متوسط	5
2	لدي ادارة المنتدى القدرة على خلق البدائل وحلول بديلة ولا تكتفي بحل واحد.	488	3.253	65.067	متوسط	6
3	تسعى ادارة المنتدى على تحقيق الاهداف التي تطمح لها من خلال تنفيذ الانشطة اليومية و المشاركة في الانشطة المركزية والمنافسات الرياضية .	523	3.487	69.733	جيد	2
4	تسعى ادارة المنتدى بتعلم شيئا ما لكي تقوم به حتى لو كانت هناك عقبات تمنعه من القيام بذلك.	556	3.707	74.133	جيد	1
5	لاداره المنتدى الدافعية لإنتاج افكار جديد تساعد على تحديث الانشطة .	520	3.467	69.333	جيد	3
6	تمتلك ادارة المنتدى أنواع متعددة من الافكار التي تساعد المشرفين على تنفيذ الانشطة.	483	3.220	64.400	متوسط	7
7	هناك صعوبة في توليد الافكار الابداعية من قبل ادارة المنتدى.	460	3.067	61.333	متوسط	8
8	لاداره المنتدى القدرة على تحويل الاشياء من حيز الخطط الى التنفيذ	519	3.460	69.200	جيد	4
9	الدرجة الكلية للمجال	4050	3.375	67.500	متوسط	

يتبين من الجدول (35) ما يلي أن فقرات مجال (الخيال والابداع) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت

الإجابات فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى

متوسط ، ويعزو الباحث وتوضح نتائج عينة البحث ان ادارة منتديات الشباب والرياضة تتمتع بقدر مناسب من

القدرات والمهارات العقلية والافكار الابداعية ولكن تحتاج الى بيئة مناسبة لتطبيق تلك الافكار بالإضافة الى

توفير مختلف الاجهزة والادوات المتعلقة بتنفيذ الانشطة حيث تساعد البيئة المتكاملة من حيث البنى التحتية والموارد المادية والبشرية على توليد مختلف الافكار الابداعية وتبين نتائج البحث ان الكثير من المنتديات تحتاج الى الكثير من الموارد المادية المتعلقة بالقاعات المختلفة والاجهزة والمستلزمات مما يساعد ذلك على توليد التصورات الذهنية الخيالية التي من الممكن تحويلها الى افكار ابداعية وتطبيقها على ارض الواقع من خلال تنفيذ الانشطة بطرائق اكثر تشويقية كما ان البيئة المتعددة النشاطات تساعد الحواس على توليد الخيالات الابداعية وتعد بيئة المنتديات من البيئات المتعددة الفعاليات التي تساعد على توليد صور ذهنية متنوعة وافكار ابداعية من خلال ممارسة مختلف الفعاليات ذات المعارف العلمية والثقافات المتنوعة لعدد من المجالات النظرية والتطبيقية التي تنفذها ادارة المنتديات الشبابية والرياضية، " والابداع هو تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العلمية او البرنامج او الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"¹، " كما يعد الابداع هو القدرة على ابتكار اساليب وافكار يمكن ان تلقى التجاوب الامثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الاهداف التنظيمية"²، " كذلك هو القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد او دمج الآراء القديمة مع الجديدة في صورة جديدة او استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة او عمل شيء جديد ملموس او غير ملموس بطريقة او بأخرى"³.

¹(حسن حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1979، ص345.

²(محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الاردن، دار وائل للنشر، ط4، 2003، ص314.

³(طارق سويدان، محمد الاكرم العدلوني: مبادئ الابداع، شركة الابداع الخليجي للاستثمارات والترتيب، ط3، الكويت، 2004، ص18.

4-5-8 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الواقعية والاصلاح) لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (36)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال (الواقعية والاصلاح)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	ترتيب الفقرة
1	ما طرحه ادارة المنتدى من افكار تتوافق مع البيئة المحيطة.	472	3.147	62.933	متوسط	7
2	الادوات والمستلزمات التي توفرها ادارة المنتدى تتلاءم مع محيط تنفيذ الانشطة.	520	3.467	69.333	جيد	4
3	لدى ادارة المنتدى من المعرفة والمعلومات ما يتلاءم مع الواقع لإنجاح التغيير في المنتدى.	407	2.713	54.267	متوسط	9
4	تمتلك ادارة المنتدى الخبرة في مختلف الاعمال والانشطة مما يجعلها قادر على مشاركة افكارها مع الجميع.	601	4.007	80.133	جيد	1
5	توفر ادارة المنتدى القاعات الرياضية التي تتلاءم مع ممارسة المنتمين لفعاليتهم الرياضية المتنوعة وتحقيق اهداف المنتدى	514	3.427	68.533	جيد	5
6	تمتلك ادارة المنتدى قدرات تؤهلها على النجاح والتفوق.	454	3.027	60.533	متوسط	8
7	تحث ادارة المنتدى المشرفين عن طرح افكارهم الغير المألوفة وتجعلها تبدو معقولة بنظر بعضهم.	473	3.153	63.067	متوسط	6
8	تستمتع ادارة المنتدى بإنتاج افكار جديدة خلال طرح افكار الاخرين.	554	3.693	73.867	جيد	2
9	يعتبر الاصلاح لدى ادارة المنتدى جانب مهم في عملية التغيير وتقليل الملل لدى المنتمين.	527	3.513	70.267	جيد	3
	الدرجة الكلية للمجال	4522	3.350	67.000	متوسط	

يبين الجدول (36) ما يلي أن فقرات مجال (الواقعية والاصلاح) والبالغ عددها (9) فقرات تباينت الإجابات

فيها إذ أن بعض الفقرات حازت على مستوى جيد ، كما ان بعض الفقرات حازت على مستوى متوسط ، ويعزو

الباحث ذلك الى ان ادارة المنتديات تمتلك من المؤهلات الكثير لحدوث عملية الاصلاح ولكن طموحاتهم لا تتلاءم مع واقع المنتدى وما يتوفر في بيئتها حيث يجب ان يتوافق الاصلاح مع الواقع لتجنب حدوث الازباك في العمل ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالجانب الاداري ايضا مما ينتج عملية اصلاح حقيقية حيث يعد الاصلاح جانب مهم في عملية التغيير في واقع المنتديات الشبابية والرياضية لكون الاصلاح بحد ذاته هو تغيير ولكن يجب ان يكون نحو الافضل وهذا لا يتحقق الا اذا تناسب الاصلاح مع الواقع وتوفرت متطلبات عملية الاصلاح وليس مجرد افكار وخطط وتطرح وتناقش وانما تحتاج الى حاضنة متكاملة لتطبيقها وان تعدد الانشطة والمجالات في بيئة المنتديات تحتاج الى الكثير من الدقة في عملية الاصلاح وذلك لكثرة متطلباتها من الموارد المادية المتنوعة والكوادر البشرية في تنفيذ الانشطة وجذب المنتمين الى المنتديات، على الرغم من ان الاصلاح هدف مشروع تسعى اليه الكثير من المؤسسات الا ان هناك صعوبة تقف في مواجهته وذلك لانه يمس العديد من الجوانب الحساسة لذلك يحتاج الى قرارات بمشاركة الجميع وصارمة، حيث يعد الاصلاح " بأنه جهد سياسي واداري واقتصادي وثقافي هادف لأحداث تغييرات اساسية وايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والاساليب والادوات تحقيقا لتنمية قدرات وامكانيات الجهاز الاداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز اهدافه،¹، "ذلك يجب ان يقوم الاصلاح على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير معروفة الاهداف، وان يسير وفقا لتخطيط معين يرمي الى تغيير اصيل في العمل واساليبه وفي التنظيم وفي العنصر البشري وفي نظرة الناس لكل هذه الأهداف يجب ان تكون عملية مستمرة ودائمة متجددة وشاملة لكافة المستويات"².

¹(سحر عبد الله الحملي: الاصلاح الاداري مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، بحث منشور، 2013، ص336.

²(فاطمة الزهراء فيرم: الاصلاح الاداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 1، 2018، ص21.

4-6 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياس مجالات الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق :

جدول (37)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمتي (R) المحسوبة والجدولية ومستوى الدلالة لمجالات مقياس الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير ككل

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	قيمة (R) الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة
الاستراتيجية	19.500	3.722	0.785	0.159	0.000*	دالة احصائياً
الهيكل	28.973	4.209	0.745		0.000*	دالة احصائياً
النظم	30.933	3.223	0.755		0.000*	دالة احصائياً
المهارات	25.120	2.889	0.805		0.000*	دالة احصائياً
التحسين المستمر	14.633	3.445	0.743		0.000*	دالة احصائياً
بيئة العمل الايجابية	28.060	2.522	0.770		0.000*	دالة احصائياً
الآراء والافكار من الجميع	31.520	4.076	0.810		0.000*	دالة احصائياً
مقياس الاداء المتميز ككل	178.739	8.977	0.773		0.000*	دالة احصائياً
مقياس ادارة التغيير ككل	223.340	7.440			0.000*	دالة احصائياً

درجة الحرية (ن-2) = (148) ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05)

قيمة يلاحظ من الجدول (37) أن الوسط الحسابي لمجال (الاستراتيجية) كان (19.500) والانحراف المعياري (3.722) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.785) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (الاستراتيجية) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى ان الاستراتيجية لها تأثير واضح وارتباط على ادارة التغيير حيث يؤدي التغيير الى رسم استراتيجيات جديدة بما يتناسب على تحقيق الاداء المتميز في المنتديات الشبابية والرياضية حيث تؤدي الاستراتيجية الى تحديد الهدف والاتجاه العام والخطط بصورة عامة

بينما التغيير هي العملية التي تضمن نجاح تنفيذ الاستراتيجية . وان هذه العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجية وادارة تغيير تبين ان هناك تأثير واضح حيث تؤدي ادارة التغيير إلى تبني استراتيجية عمل جديدة وان الاستراتيجية الجديدة تؤدي الى حدوث عملية تغيير في مختلف طرائق سير المهام والخطط والتنفيذ حيث تعد الاستراتيجية بناء وتغيير في عملية التخطيط ورسم الاهداف وذلك من اجل تحقيق الاداء المتميز الذي تسعى ادارة المنتديات تحقيقه للنهوض بواقع المنتدى، وتعتبر الاستراتيجية من المهام الرئيسية لأي مؤسسة والتي تعتبر من مهام الادارة العليا ويتوقف وضع الاستراتيجية على العديد من الامور والامكانيات المادية والبشرية، والاشراتيجية تعد "نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر التي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم، ولما تعمل؟ وما تريد أن تعمل؟"¹

و كما تعد على انها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة"²، وان تنفيذ الاستراتيجية هي " مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والاجراءات وعلى الرغم من اهمية التصميم الجيد للاستراتيجية لنجاحها الا ان مجرد التصميم الجدي وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، فقد تتوصل المنظمة الى تصميم استراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية الى الحاق الفشل بها"³.

وأن الوسط الحسابي لمجال (الهيكل) كان (28.973) والانحراف المعياري (4.209) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.745) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت

¹ (غنيم، محمد، : "التخطيط التربوي"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005

² (سعد ياسين غالب: مصدر سبق ذكره، ص15.

³ (احمد عطا الله القطامين: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الادارية، عمان، 1996، ص133.

مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (الهيكل) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى العلاقة بين الهيكل وادارة التنظيم وهي علاقة وثيقة حيث يؤثر الهيكل على كيفية ادارة التغيير والعكس صحيح كما بينت نتائج عينة البحث ان عملية التغيير تحتاج الى تعديلات في الهيكل ومنها بما يتعلق في توزيع المهام وتحديد التخصصات بما يتلاءم مع المهام حيث ان اجراء التغييرات سوف يؤدي الى تغيير في الهيكل وذلك من اجل تحسين مستوى الاداء في الانشطة المقدمة لتحقيق الاداء المتميز لذلك يقع على ادارة المنتديات عاتق التغيير في الهيكل بما يتناسب مع الخطط الموضوعية ضمن الاستراتيجية المحددة للمنتديات وبكل ما يتعلق بالأنشطة المتنوعة والفعاليات المختلفة كما تعد ادارة التغيير في مختلف الموارد المادية والبشرية والقدرات العقلية والمعرفية والعلمية الخ... من الجوانب المهمة في عملية تحسين مستوى الاداء، وعليه يجب ان يكون هيكل المنتدى يتمتع بجزء من المرونة القابل الى اجراء بعض التعديلات عليه بما يخدم ادارة المنتديات من تحقيق الاداء المتميز، ويشير "التغيير" إلى أي تغيير أو تعديل في عمليات المنظمة أو أنظمتها أو هيكلها أو ثقافتها أو الطريقة العامة للقيام بالأشياء. يمكن أن يظهر التغيير في أشكال مختلفة، مثل إدخال تقنيات جديدة، أو تنفيذ عمليات تجارية جديدة، أو إعادة هيكلة التسلسل الهرمي التنظيمي، أو اعتماد استراتيجيات مختلفة، أو تغيير الثقافة التنظيمية¹.

وأن الوسط الحسابي لمجال (النظم) كان (30.933) والانحراف المعياري (3.223) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.755) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (النظم) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى ان عملية التغيير تعتمد على البيانات التي يتم تجميعها من خلال برنامج النظم

إدارة-التغيير-ما-هي-إدارة-التغيير-وما-هي-أهميتها-وأفضل-الممارسات-فيها <https://bakkah.com/ar/knowledge-center> (1)

المستخدمة في عملية تقييم الاداء والانشطة في المنتديات وان النظم تساعد على عملية التغيير لكونها تساهم في معرفة نقاط الضعف وتحديدها مما يمكن تقويمها ومعالجتها من خلال عملية التغيير وعليه تعد العلاقة بين النظم وادارة تغيير علاقة ارتباطية معنوية وبدورها تساعد هذه العلاقة على تحسين الاداء ورفع مستوى المنتدى ما يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز اي بمعنى ان ادارة التغيير تساعد في عملية تحقيق الاداء المتميز من خلال مساعدة النظم المستخدمة في التقييم وتجميع البيانات خلال مرحلة التنفيذ والانتهاى من الانشطة سواء كان تقييم شهري او فصلي او سنوي ويقع على عاتق ادارة منتديات الشباب والرياضة وضع الحلول اللازمة والعمل على التغيير اللازم وصولا الى الاداء المتميز في عملية تنفيذ الانشطة في المنتديات وتحقيق التمايز، كما ان النظم تعطي صورة مدروسة وكاملة على وضع المنتدى الحالي كذلك على ادارة المنتديات ان ترتقي ببرامج نظمها بما يواكب الوضع الحالي والتطور السريع مما يساعد ذلك على تحسين مستوى الاداء بصورة عامة وتنفيذ الانشطة بصورة خاصة خلال عملية التخطيط. كما تؤدي النظم دورا حيويا وجوهريا في تطوير العمل في المنتديات اذا انها تمثل تلك الانشطة المتكاملة التي تهدف الى توفير المعلومات المناسبة والملائمة في الوقت المناسب ليستعين بها اصحاب القرار من التغيير ووضع الحلول لتحقيق الاداء المتميز في المنتدى "وان النظم هو اسلوب يتكون من عناصر متداخلة ومتبادلة التأثير في اداء وظائف وأنشطة محصلتها الاخيرة الناتج الذي يسعى النظام لتحقيقه"¹، كما يعد اسلوب منسق بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين"²، وعرف أسلوب "على أنه طريقة تحليلية ونظامية تمكننا من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة وأسلوب النظم من الأساليب

(¹) Bellout. Z et autre: Dictionnaire: **de management, Afrique orient, Maroc**, 2018, p183.

(²) معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002 ، ص35

التي يتزايد استخدامها في مجالات مختلفة منها مجال الاتصالات وعلوم الفضاء والصناعة والإدارة وتطوير البيانات والمعلومات وغيرها¹

وأن الوسط الحسابي لمجال (التحسين المستمر) كان (14.633) والانحراف المعياري (3.445) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.743) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (التحسين المستمر) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى ان عملية التغيير التي تتم بشكل المدروس والصحيح والمبنية على نتائج وبيانات دقيقة تؤدي الى التحسين في الاداء وان التحسين يحدث نتيجة التغيير وهي عملية مستمرة ومتراطة فيما بين التغيير والتحسين كون عملية التغيير هي عملية مستمرة لا يمكن الوقوف عند حد ما وذلك من اجل الاداء المتميز وكذلك ان عملية التحسين تعتبر عملية مستمرة لمواكبة الاحداث في العالم وهما يعدان مفهومان متكاملان اي لا يمكن ان يحدث التحسين دون تغيير وان التغيير يؤدي الى عملية التحسين وطالما العلمية مستمرة بطبيعة الحال سوف تؤدي الى تحقيق التمايز. وان التحسين المستمر " هو عملية البحث المنسق الذي يتناول افضل السبل لإنجاز الاشياء وان الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة"² والتحسين المستمر "هو نهج مستمر وطويل الأمد لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات. وعلى عكس إدارة التغيير، يحدث التحسين المستمر تدريجياً ويهدف إلى إحداث تغييرات تدريجية صغيرة مع مرور الوقت. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن مشاريع التحسين المستمر يمكن أن تصبح أيضًا جزءًا من مبادرة إدارة تغيير أكر، وبشكل عام، يهدف التحسين المستمر إلى تغيير وتحسين عمليات الأعمال لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف، ونظرًا لأن معظم التغييرات صغيرة، فغالبًا

(¹)Michal PIDD: **computer simulation in management science**, 5th Edition, England, 2004, p 25.

(²)وليد حسين: اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير راس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 46، 2015، ص427

ما تكون هناك مقاومة أقل ، ويتحسن الإقبال عليها بشكل كبير، وإن دارة التغيير هي نهج منظم يهدف إلى ضمان تطبيق أي تغييرات تُجرى على الأعمال بشكل صحيح ، وتحقيق الفوائد المستمرة من تغيير معين مع مرور الوقت . عادةً ما تتناول إدارة التغيير الجوانب الأوسع لتحوّل الأعمال؛ أي الأفراد والفرق داخل الشركة، وكيفية انتقالهم إلى أسلوب عمل جديد مع تأثير ضئيل على أنشطتهم اليومية¹.

وأن الوسط الحسابي لمجال (بيئة العمل الايجابية) كان (28.060) والانحراف المعياري (2.522) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.770) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (بيئة العمل الايجابية) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى التأثير الكبير ما بين ادارة التغيير و بيئة العمل الايجابية حيث تركز عملية التغيير على خلق بيئة اكثر ايجابية لخلق اجواء اكثر تشويقية بعيدا عن الملل والروتين وان بيئة العمل تنتج حالة من التغيير في مختلف مجالات العمل حيث ينعكس توفير بيئة عمل ايجابية تتوفر فيها مختلف الوسائل والاجهزة والمستلزمات على تغيير واقع الحال نحو الافضل ولا سيما في منتديات الشباب والرياضة حيث تعد توفير بيئة ايجابية تتوفر فيها مختلف وسائل ومستلزمات وادوات تنفيذ الانشطة قادرة على احداث عملية التغيير نحو الافضل وان ادارة التغيير التي تضع في اولوياتها تغيير بيئة العمل نحو الايجابية تؤدي الى جذب اكبر عدد من المنتمين في تنفيذ الانشطة وكذلك تنعكس على افكار ومهارات المشرفين والموظفين في بصورة عامة مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والتنفيذ وتحقيق الاداء المتميز باتت بيئة العمل حاجة ملحة تعزز قدرة المنظمات على المنافسة بل البقاء حيث ان تقديم الأجواء الملائمة وتوفيرها في بيئة العمل تعمل على تحفيز العامل وزيادة رغبته في العمل ورفع نتاجه، ويجب ان تكون هذه الظروف

(¹)<https://blog.triaster.co.uk/blog/change-management-vs-continuous-improvement-which-is-the-best-for-your-business>.

مؤاتيه بحيث تتوفر البيئة المرتبة والنظيفة الحاوية على متطلبات السلامة والأمان مما تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقلل من التعب والملل والإرهاق ، ان فريق العمل ينشط مهما كان نشاطه وسط بيئة عمل حيث تعد هذه الأخيرة المكان الذي يسهر على ضمان شتى الوسائل والامكانيات حتى يتوقع منه أداءا عاليا وفعالا¹.

وأن الوسط الحسابي لمجال (الآراء والافكار من الجميع) كان (31.520) والانحراف المعياري (4.076) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.810) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.159) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مجال (الآراء والافكار من الجميع) ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى ان الآراء والافكار المطروحة من قبل الجميع تؤدي الى توليد افكار مشتركة اكثر شمولية وحدائثة مما ينعكس على عملية التغيير كما ان عملية التغيير في مختلف المجالات في بيئة العمل تؤدي بطبيعة الحال الى توليد افكار لدى الافراد نتيجة ظروف البيئة المغايرة من توفير ادوات ومستلزمات كما التغيير في ثقافة ومهارات العاملين واكتسابهم معارف جديدة من خلال عملية التدريب سوف يؤدي الى توليد مختلف الافكار التي تحسن من مستوى الاداء مما ينعكس ذلك الى تحقيق الاداء المتميز وبطبيعة الحال يحتاج ذلك الى بيئة مرنة تسمح بمناقشة الافكار وطرح الآراء وتدوينها والخروج بفكرة موحدة تخدم الجميع لتحقيق ذلك كما ان الآراء لا يجب ان تكون انتهازية ومبنية على خلافات شخصية وانما تكون انطلاقا من الواقع الحقيقي لمعالجة مشكلة ما اي ان يكون تقديم الآراء بدقة وتحليل مبني على بيانات ونتائج حقيقية وبما يتلاءم مع الواقع ، كما يشير مجال الآراء والافكار من الجميع الى مبدا المشاركة الجماعية في طرح الآراء وتوليد الافكار كذلك ان هذا لا يعد شعار فقط بل يستند الى اسس علمية

¹ () نبيلة بلخضر: تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل الفريق دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج، الجزائر، 2017، ص91.

تؤكد ان اشراك الجميع يعزز من جودة التفكير والابتكار والابتعاد عن الانحياز او اقضاء الآراء. كما ان " مشاركة الجميع بآرائهم وافكارهم يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام وتحسين جودة القرارات"¹، بالإضافة الى ان "مشاركة العاملين منذ المراحل الاولى للتغيير يساعد على بناء قبول واسع ودعم قوي حيث يؤدي ذلك الى تحول العاملين من مقاومين للتغيير الى داعمين عندما يشعروا بأن لديهم صوتا مسموعا"²، كما ان الآراء والافكار من الجميع تعد كأداة لتحليل الواقع وصياغة الرؤية وفي نموذج مكنزي تعد مشاركة الموظفين اساسية في تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف وصياغة اهداف ورؤية التغيير"³.

أن الوسط الحسابي لمقياس (الاداء المتميز ككل) كان (178.739) والانحراف المعياري (8.977) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (ادارة التغيير ككل) فقد كان (223.340) والانحراف المعياري (7.440) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.773) وهي اكبر من قيمة (R) الجدولية (0.098) تحت مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (148) مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين مقياسي مجالات الاداء المتميز ومقياس ادارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الى ان اي تغيير يحدث في مختلف مكونات بيئة العمل في منتديات الشباب والرياضة سواء على المستوى الاداري او الكادر الفني وبما يتعلق بجميع الاجهزة والادوات والمستلزمات جميعها تصب في مصلحه تحقيق الاداء المتميز اي بمعنى ان ادارة المنتديات التي تسعى الى الاداء المتميز في انشطتها واداء عملها وتحقيق مستويات عليا بين مختلف المنتديات يتوجب عليها ان تهتم بإدارة التغيير سواء بتوفير البنى التحتية التي تساعد على جذب اكبر عدد من المنتمين او توفير مختلف الاجهزة والمستلزمات التي تساعد على تنفيذ مختلف الفعاليات للأنشطة كما يتوجب على ادارة المنتديات

(¹)Kotter, J. P: **Leading Change**. Harvard Business Press, (1996),p67

(²)Armenakis, A. A., & Harris, S. G: **Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness**. Journal of Organizational Change Management,(2002)p123.

(³)Hiatt, J.**ADKAR: A Model for Change in Business**, Government and our Community Prosci Researchm (2006),p89.

الاهتمام بتطوير مهارات موظفيه بصورة عامة ومشرفيه بصورة خاصة بما يخدم تطوير عملية الاداء وتنفيذ الانشطة من خلال عملية التدريب والسعي لإشراكهم في مختلف الدورات التخصصية التي تتناسب مع مجال عملهم وانشطتهم مما ينعكس ذلك على توليد الافكار وخلق جانب من الابداع الذي يؤدي الى توليد رؤى واضحة تتناسب مع الواقع لتحسين الاداء واستمرارية العمل لتحقيق الاداء المتميز، كما ان التغيير التقني والتكنولوجي يعد من المجالات التي تؤدي الى تحقيق الاداء المتميز لذلك يتوجب على ادارة المنظمات السعي الى تطوير جانبها التقني والتكنولوجي حيث ان توظيف كافة العناصر التكنولوجية والبرامج المطورة يساعد للوصول الى الاداء المتميز كما وضح الباحث ذلك سابقا في مجال التغيير التقني والتكنولوجي

هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع"¹. وان الاداء المتميز " هو احد اوجه الابداع"²، وان الاداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيسيتين وهي ادارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل وقدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المتغيرة بحسب استراتيجياتها"³، "وان الاداء هو الانجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقييمه"⁴، "كما ان الاداء " هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية

¹ () فرج وليد علاء، " علاقة تقانة المعلومات بأعاده هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية /المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، الإدارية /بغداد - هيئة التعليم التقني، 2000، ص20

(²)Spence, W: **Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products**", 2nd Ed, Chapman & Hall, London, 1994.p112.

(³)Turner & Crawford ,M: **Competence Based Competition**", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York. 1994,p241.

(⁴)Meyer, Marshall M: " **Rethinking performance measurement: beyond the balanced score card**" , 1st published, Cambridge University press, New York, U.S.A. ,2003,p23.

معينة¹، "وكذلك يعد هو" النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة"²، "وان الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"³، "والاداء المتميز هو الاداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها ويشير هذا المفهوم الى ان الاداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الاخرى"⁴، وان " التغيير هو القدرة على احداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق اهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية"⁵، "وان التغيير أمراً محتوماً ، إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيديولوجياً أو اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً ، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكلٍ مستمر"⁶، "وان ادارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والادارية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية ام قانونية ام مادية ام زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد والمؤسسات وبأقصر وقت واقل جهد وتكلفة"⁷.

(¹)Hag, Stephen, & ralyan, paige, & Phillips, amy: **Business driven technology Mc Grow –Hill companies**, Inc. New York,U.S.A,2008,p70.

(²)Wheelen , Thomas L., & Hanger, David J., " **Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international edition** " 12th edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A,2010,p380.

(³)عادل هادي حسن، هاشم فوزي دباس: **التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- ادارة المعرفة- ادارة المعلومات- الاداء التنظيمي**، الاردن،مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، ط1، 2010،ص 395.

(⁴)- بسام عبد الرحمن يوسف: "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل" اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005،ص46-47.

(⁵)بهاء الدين المنجي، انعام الحياي: **ادارة التغيير في المنظمة الاعمال**،الاردن، مركز الكتاب الاكاديمي،ط2015،ص28.

(⁶)رعد عدنان الصرن: **ادارة الابداع والابتكار**،ج1،ط1،سلسلة الرضا للمعلومات،سوريا، دار رضا للنشر ،2000،ص67

(⁷)محمد بن يوسف العطيات: **ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2006،ص95.

الفصل الخامس

5 الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

5 : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات :-

1-5 : الاستنتاجات :-

بعد استكمال إجراءات بناء وتطبيق المقياسين ومعالجة النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية: -

1- هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية وإدارة التغيير في إدارات مننديات الشباب والرياضة في العراق.

2- أن فعالية إدارة التغيير تتأثر إيجاباً بمستوى التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تطبيق الاستراتيجية داخل هذه الإدارات.

3- التركيز على نشر ثقافة التغيير الإيجابي، وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة للمننديات لتحقيق استدامة التطوير.

4- أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، والمرونة في توزيع الصلاحيات داخل الهيكل التنظيمي، ينعكس إيجاباً على قدرة المننديات على تبني وتنفيذ التغيير بفعالية.

5- أن وجود أنظمة واضحة، فعالة، ومحدثة يساهم في تسهيل عمليات التغيير ويدعم استجابة المننديات للمتغيرات الخارجية والداخلية.

6- أن إدارة المننديات التي تعتمد على التحسين المستمر قادرة بشكل أفضل على التفاعل مع التغيير واحتضانه، مما يعزز مرونتها وتطورها.

7- تعزز بيئة العمل الإيجابية من مرونة الموظفين واستعدادهم للانخراط في عمليات التطوير والتجديد.

8- ان المشاركة الجماعية تساهم في بناء الثقة داخل المننديات، وتعزز الرغبة في المساهمة في التغيير بدلاً من مقاومته.

9- الإدارات التي تتبنى مبدأ الشفافية والحوار المفتوح تكون أكثر قدرة على تنفيذ التغيير بنجاح وبدعم داخلي واسع.

10- تحقيق الأداء المتميز يتطلب مؤسسات قادرة على التغيير، وفي الوقت ذاته، فإن تطبيق التغيير يساهم في تطوير الأداء نحو الأفضل.

11- ان العلاقة الطردية تبين كلما ارتفع مستوى الأداء، زادت قدرة المنتديات على التكيف والتطوير، والعكس صحيح.

5-2 التوصيات

1- بناء نظم تقييم مستمرة وضع أدوات تقييم دورية لقياس مدى تفعيل الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تسهيل عمليات التغيير.

2- التركيز على نشر ثقافة التغيير الإيجابي، وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنتديات لتحقيق استدامة التطوير.

3- إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تكون مرنة، وتدعم التكيف مع التغييرات المستمرة، وتعزز اتخاذ القرار الفعال.

4- ضرورة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتفادي التداخل، بما يسهل إدارة عمليات التغيير بسلاسة.

5- ربط الهيكل بالرؤية الاستراتيجية و التأكد من أن الهيكل التنظيمي يخدم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنتدى، ويواكب تطورها.

6- تطوير النظم الإدارية (مثل نظم المعلومات، نظم الموارد البشرية، نظم المتابعة والتقييم) لتكون أكثر دعماً.

7- توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين لضمان الاداء الامثل والتميز.

8- نشر ثقافة التحسين والتطوير في بيئة العمل وتبني فلسفة "التحسين كعملية يومية" لدى العاملين في المنتديات.

9- تطوير أدوات القياس والتقييم المستمر للأداء الإداري والفني بهدف اكتشاف فرص التحسين المستمر.

10- أن التحسين المستمر هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية إدارة التغيير، وليس نشاطاً منفصلاً أو طارئاً.

- 11- تحفيز الإبداع والابتكار يؤدي الى تشجيع العاملين على تقديم مقترحات التحسين وتكريم المبادرات الناجحة ضمن برامج الحوافز او التكريم.
- 12- ان تعزيز المناخ الإيجابي في بيئة العمل وتوفير بيئة تحترم آراء الموظفين وتشجع على الابتكار والمبادرة يؤدي الى توليد الافكار الابداعية وتحقيق الاداء المتميز.

المصادر

المراجع والمصادر العربية والاجنبية

المراجع و المصادر العربية:

- القران الكريم

- ابراهيم الديب: استراتيجيات التطوير الاداري والاصلاح الشامل، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، 2005.

- احمد عطا الله القطامين: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الادارية، عمان، 1996.

- أحمد عودة و فتحي ملكاوي ، أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكناني ، الاردن ، 1993 .

- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2005.

- احمد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، 2000.

- احمد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، ط1، القاهرة، 2005.

- برنامج الذكاء الاصطناعي: ChatGPT

- بشير العلاق: الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- بلال خلف سكرانة: الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- بهاء الدين المنجي، انعام الحياي: ادارة التغيير في المنظمة الاعمال، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، الاردن، 2015.

- ثابت ادريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعة، مصر، 2001.

- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: محاضرة وظائف الادارة (التنظيم/الهيكل التنظيمي)، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد/قسم
ادارة البيئة.

https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_24840_6203.pdf

- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية،الدار الجامعة، الاسكندرية،2003.
- جاكوبيديس: الحدود المتأصلة في الهيكلية التنظيمية ودور فشل التسلسل الهرمي، دروس من حروب تقريبية، منظمة العلوم،3،18،2007،455-477.ويكيديا.
- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون: "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر،2005.
- جمال داود سلمان : اقتصاد المعرفة , الأردن , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, 2009 .
- جوزيف باور: (1997) ، فن الإدارة ، ترجمة أسعد أبو لبدة ، دار البشير ، عمان ، الأردن1997،ص227-228.
- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي،دار المريخ للنشر،الرياض،2004.
- جيسم ماكريث و بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، دار جرير للنشر والتوزيع،2015.
- حسن حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1979.
- حسين وليد حسين واخرون: مهارات الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الرفاه،2022.
- حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار صاء للنشر والتوزيع ، عمان،2002.
- حنا نصر الله واخرون: مبادئ في العلوم الادارية(الاصول والمفاهيم المعاصرة)، عمان،الاردن،دار زهران للنشر،1999.
- خالد عبدالرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن،2003.
- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- خليل محمد حسن الشماح : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة،الموصل.1999.

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط2، الاردن، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع، خضيركاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- دافيد راتشمان واخرون : الادارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2001.
- الدكتور قاسمي كمال: ادارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصر، الوراق للنشر والتوزيع، 2021.
- ربحي مصطفى عليان: ادارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- رعد عدنان الصرن: ادارة الابداع والابتكار، ج1، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، دار رضا للنشر، سوريا، 2000.
- زاهر بسام: السياسات الادارية، سوريا، جامعة تشرين، مديرية الكتب والمطبوعات، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، الجزائر، 2003.
- زكريا الدوري: الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- زيد عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 200.
- سعاد برنوطي: ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1998.
- سلسلة الإدارة المثلى: التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002.
- سلمان زيدان: استراتيجيات ادارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سليمان الدروبي: الادارة المحلية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2004.

- سيد الهواري: الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 رشتات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس، دار الجيل للنشر والتوزيع، 2002.
- سيد الهواري: الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
- سيد صابر تغلب: نظم المعلومات الادارية، ط1، عمان، دار الفكر، 2011.
- سيد هارون جمعة: استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الاداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
- صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط 1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988 .
- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والانشطة الادارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 2007.
- صلاح الشنواني: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، ط1، مؤسسة، شباب، الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- صلاح عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- صلاح عبد القادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجية في المنظمة ، المجلة العربية للإدارة، العدد الاول، 2003.
- طارق سويدان، محمد الاكرم العدلوني: مبادئ الابداع، شركة الابداع الخليجي للاستثمارات والترتيب، ط3، الكويت، 2004.
- طاهر الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.

- عادل هادي حسن، هاشم فوزي دباس: التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- ادارة المعرفة- ادارة المعلومات- الاداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، ط1، الاردن، عمان، 2010.
- عامر سامح وعلاء قنديل: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- عامر سعيد: الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 2001.
- عباس احمد السامرائي، عبد الكريم محمود. كفايات تدريسية في طرائق تدريس التربية الرياضية، البصرة: مطبعة دار الحكمة، 1991.
- عبد الإله الحيزان: لمحات عامة في التفكير الابداعي، مجلة البيان، الرياض، ط2، 2002.
- عبد الرحمن الوافي: قاموس مصطلحات علم النفس، عربي-فرنسي، دار الافاق، 2006.
- عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، ط1، عمان، دار الثقافة، 2004.
- عبد الله حسن مسلم: الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، عمان، الاردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم: مدخل الي مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: الكويت، مطبعة الفلاح، 1999.
- عبد الوهاب علي: إدارة الأفراد " منهج تحليلي "، مصر ، مكتبة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤.
- علي السلمي: ادارة الاداء المتميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
- علي عبد العلي: الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز ،ورقلة ، ٢٠٠٥.
- عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، 2004.
- عمر همشري: مدخل الي التربية، ط1 عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- عمر وصف غقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- عمر وصفي قبلي: ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- غنيم محمد: التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- فاطمة براهيم،: واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوربي ودوره في تحقيق رؤية السعودية 2030، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع)، 2020.
- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي ، الأسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.
- فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014.
- فلاح حسن الحسيني: الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- فيكتور رايموند: نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول ، تعريب سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماحمي ، مطابع دار المريخ ، الرياض ،السعودية 2000م.
- كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 .
- كاظم كريم رضا الجابري: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011.
- كوك كينيث: استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الافكار الدولية، الرياض، 2003.
- ماهر محمد صالح حسن: القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، اربد دار الكندي، 2004.
- ماهر محمد عواد العامري: تحديث المناهج، مطبعة الشيماء، بغداد، 2017.
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
- محمد العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، ط1، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019.

- محمد القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- محمد بن يوسف العطيات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد بن يوسف النمران العطيات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- محمد زاهر السماك ، وآخرون: اصول البحث العلمي، ط1، جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986.
- محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، ط4، الاردن، 2003.
- محمد محمود الحيلة: تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 1998.
- محمد محمود الخوالدة: اسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
- محمد يوسف العطيات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- محمود عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- مدحت ابو النصر: اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008.
- مصطفى ابو بكر: ادارة الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعة، 2004.
- مصطفى ابو بكر: التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

- منير نوري، فريد كورتيل: ادارة موارد بشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
- مهدي زويلف: ادارة الافراد، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2002.
- ميسر ابراهيم احمد الجبوري: نظم ادارة الجودة، ط1، العراق، بغداد، 2008.
- ناديا العارف: الادارة الاستراتيجية ادارة الالفية الثالثة، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2000.
- ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن، مطابع معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
- نبذة باستخدام الذكاء الاصطناعي
- نعمان عبد الغني و وحمروش احمد رضا: الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2017.
- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
- وليد أحمد جابر: طرق التدريس العامة، تخطيطها وتطبيقاتها التربوية، دار الفكر، عما - ه، ط 2، 2005.
- ياسين سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
- يحظية سملالي: ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للؤسسة الاقتصادية.
- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001.
- مريم مصطفى النداوي: خصائص إدارة الأفراد في العراق بالاستناد إلى فلسفة الإدارة في اليابان دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1999.
- وليد حسين: اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير أرس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية - محمد بن سعيد العمري: التقنيات الحديثة ودورها في تطوير الاداء في المؤسسات الشبابية والرياضية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 13، المجلد 3، 2019. بغداد، العدد 46، 2015.

- وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008.

الدراسات والبحوث:

- أحمد جاسم الشمري :تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقرير إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٢ .

- أحمد حسن الشامي: واقع التدريب في مؤسسات الشباب والرياضة في الدول العربية، مجلة التربية الرياضية، جامعة بغداد، عدد 2018,34.

- اسامة احمد حجيل: التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة دراسة تحليلية لآراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير ' جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد،2023.

- اسماء مروان الفاعوري: اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي، دراسة في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير،كلية ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،2012.

- أسيل علي مزهر: اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،2009، المجلد (4) العدد(13).

- بسام عبد الرحمن يوسف: "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل" اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل،2005.

- بشرى هاشم محمد العزاوي و ايسر حسن اسماعيل: دور ابعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،(23)،2017.

- حسين كاظم الطائي: دور الإبداع الإداري في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الشبابية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، العدد 36، (2019).
- خليل أحمد عبد الرزاق: الرؤية المؤسسية وأثرها في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة الدراسات التنظيمية، جامعة الموصل، العدد 22، (2021).
- راضية بوزيان: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، المجلد 8، العدد 01.
- ربيع بلايلية: تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحججه سواق اهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد (1) المجلد (4)، 2017.
- رقية محمد الصمادي: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وفيلادلفيا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، عجلون، الأردن، 2015.
- رمزي عقلة الرواشدة: الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الاردنية، الاردن، المجلد 00، العدد 19، 2016.
- سحر عبد الله الحملي: الاصلاح الاداري مفومة وآليات تطبيقه دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، بحث منشور، 2013.
- سمير احمد عسكر: متغيرات ضغط العمل دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (60)، ديسمبر، 1998.
- سهاد برقي كامل، وآخرون: القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 8، العدد 30، 2019.
- سهام رحمون: بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
- سوما علي سليطين: الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

- صالح مهدي العامري، انتصار عباس جبر العوادي: "تقييم جاهزية المنظمة الصناعية لتطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) دراسة حالة في شركة اور العامة - ذي قار"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2018، العدد 9، المجلد 2.
- طارق عوني عيسى: مدى تطبيق العلميات وفق النموذج الاوربي لتميز الاداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- طاهر محسن منصور الغالبي و نصره ناصح حوشان: استخدام اطار تحليل ماكنزي 7s لمعالجة اشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، (37)، 2018.
- عبد الجليل ناصر عبد الله: أثر التدريب الإداري في دعم التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة عين شمس، العدد 17، 2017.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: اثر محددات ادراك الدعم التنظيمي على دافعية الافراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية، مصر جامعة طنطا، التجارة والتمويل، ملحق ثاني، العدد الثاني، 2003.
- عبد العزيز المالكي: اثر التغيير التكنولوجي على جودة الاداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 41، المجلد 2، 2021.
- عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، بحث منشور، مجلة 2009.
- علي حسين الشمري: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير: دراسة حالة في المؤسسات الشبابية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 2. (2020).
- علي محمد حسين: اثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، 2016.

- عماد الدين، منى المؤتمن: تقويم فاعلية برنامج تطوير الادارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب، عمان 2003.
- عمر احمد همشري: معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، دراسات ، المجلد 21 (أ) ، العدد (4)، 1994.
- عويضة سامي أحمد عويضة: البيئة التنظيمية وأثرها في تنفيذ خطط التغيير الإداري دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، عدد 12، (2017).
- فاطمة الزهراء فيرم: الاصلاح الاداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 1، 2018.
- فاطمة بوهلال وزهرة بوفلي: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، جامعة معسكر - الجزائر، العدد 7، 2016.
- فاطمة حسن الطائي: بيئة العمل ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة. : (2022).
- فرج وليد علاء: علاقة تقانة المعلومات بأعاده هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية /المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، الإدارية /بغداد - هيئة التعليم التقني، 2000.
- فهد محمد الذويني: المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف -العربية للعلوم، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2005.
- فؤاد محمد عبد الباري: التحول التكنولوجي وأثره في تحسين جودة الأداء المؤسسي .مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة بغداد، (2016).
- فوارية بلشير: نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي McKinsey 7s و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج، الجزائر، 2015.

- فيصل ناصر الخالدي: دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين فاعلية التغيير الإداري، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك فيصل، عدد 11، (2018).
- كميلة عبد الواحد هادي: دور التغيير التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد العراقي للمدة (1990-2014)، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، 2018.
- محمد ابراهيم اسماعيل سمور: نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة، 2021.
- محمد بن يوسف النمران العطييات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، عمان، دار حامد، 2006.
- محمد درويش: اثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي 7s للتحليل الاستراتيجي على ادارة العلاقات العامة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2012.
- محمود عبد القادر الصباغ: التغيير المؤسسي والإصلاح في المؤسسات الشبابية الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 46، (2017).
- نبيلة بلخضر: تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل الفريق دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الكلي محند اولحاج، الجزائر، 2017.
- نجم عبد الحسين الشويلي: القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الشبابية: تحديات وتوجهات، مجلة العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 41، (2019).
- وليد عبد الله سليم: ثقافة التغيير المؤسسي في المؤسسات الشبابية: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 30، (2018).
- يوسف علي الحمادي: النهج الواقعي في إصلاح الإدارة العامة في الوطن العربي، مجلة الفكر الإداري، جامعة الملك سعود، العدد 18، 2020.

المصادر الاجنبية:

- Adebajo, D., Crawford, N. & McKenna, K: "Business excellence", BPIR Management Brief, Vol.1, No.3,2008.
- Aguinis , Herm: Performance Management Edinburg"1st.E.d. Business School, Heriot–Watt University Edinburgh ,EH14 ,4A , United Kingdo2005.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh: Organizational structure. Procedia–Social and Behavioral Sciences,2016.
- Alain Fernande: Les nouveaux tableaux de bord des decideurs, edition d organization, 2eme edition, paris,2007.
- Alshafer, A. A.F: The Mckinsey 7S Model Framework For E–learning System Readiness Assessment .International Journal of Advances in Engineering & Technology,2013,1951.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G: Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. Journal of Organizational Change Management,(2002).

- Baishya, B:McKinsey 7s framework in corporate planning and policy,International journal of interdisciplinary Research in science society and Culture (IJIRSSC),2015.
- Bartone, P. T. & Wells, I. I: Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7–S Model. National Defense Univ Washington DC Center for Technology and National Security Policy,2009.
- Beer, M & Nohria N.Cracking: the Code of Change,Harvard Business Review,(2000) ,78(3).
- Bellout. Z et autre: Dictionnaie: de management, Afrique orient, Maroc, 2018.
- Burnes, B. Managing change (7th ed.). Pearson Education. (2017).
- Burnes, B: *Managing Change* (7th ed.), Pearson Education, (2017).
- Daft L. Richard, Raymond, A. Noe :"Organization Behavior", Harcourt Co. College Publishers, (2001).
- EK Osterberg, E & Qvist, M: public sector innovation as governance reform, A comparative analysis of competitive and collaborative strategies in the Swedish transport sector, Administration & society, 2020.
- George, Stephn & Wemerskirch , Arnold: Total Quality Management: Strategies & Techniques , Proven at Today's, Most Successful Co1998.
- Hall, Richard H, Organisation; Structures Prosseses and Outcoms , 5th Ed, Englewood Cliffes New Jensy , Prentice Hall,1991.
- Hiatt, J.ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Communitym Prosci Researchm (2006).

- Hiatt, J.ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Learning Center Publications. . (2006).
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center-إدارة-التغيير-ما-هي-إدارة-التغيير-وما-هي-أهميتها-وأفضل-الممارسات-فيها>
- <https://blog.triaster.co.uk/blog/change-management-vs-continuous-improvement-which-is-the-best-for-your-business>.
- https://www.google.com/search?q=Opinions+and+ideas+from+everyone&rlz=1C1GCEA_enIQ1096IQ1097&oq=Opinions+and+ideas+from+everyone&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRiPAtIBCDE3OTNqMGo3qAllsAIB8QWnR1sX81PM8Q&sourceid=chrome&ie=UTF
- <https://www.linkedin.com/pulse/ideas-like-opinions-everybody-has-them-introducing-ideation-solis/>
- Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, (2020).
- Jaehn, F. : Sustainable operations. European Journal of Operational Research,2016.
- Jagusiak-Kocik, M. PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company—a case study. Production engineering archives, 2017.
- Jalagat, R: The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. International Journal of Science and Research, 2016.

- Kathleen, A. & Cludia, D: Individual differences in jobrelated relocation readiness the impact of personality dispositions and social orientations, *Career development international*,2012.
- Kotter, J. P. Leading change: Harvard Business Review Press. (2012).
- Kotter, J. P: Leading Change. Harvard Business Press, (1996).
- Levkovich L: the 7s McKinsey Excellence Model, Experimental and Theoretical Research in Modern Science,2nd,2021.
- Luc Boyer, Noël Equibly: Organization "theories et application",ed:Organisation,3emeed,Paris, 2001.
- M., Rosyidah, D, Oktarini, Madagaskar, AzhariOptimalization physical Enviroment Effects on productivity for Assembly Operator with Response Surface Method, Journal of physics: conference Series, Vol. (1198), issue (4), IOP Publishing Ltd, (2019).
- Manuel F. Suarez–Barraza; Jose A. Miguel Davila(2014). Assessing the design, management and improvement of kaizen projects in local governments. Business Process Management Journal. Vol.20, No.3.
- Meyer, Marshall M: " Rethinking performance measurement: beyond the balanced score card" , 1st published, Cambridge University press, New York, U.S.A. ,2003,p23.
- Michal PIDD: computer simulation in management science, 5th Edition, England, 2004.
- Mitra, Amitava; Fundamentals of quality control and improvement".,Fifth Edition John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2021.

- Mosa et al: Technological aspects of e-learning readiness in higher education, A review of the literature, Computer and information science,2016.
- Muskat, B., & Deery, M : Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. Event Management, 2017.
- Nejad et al: Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2015.
- Nejad et al: Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2015.
- Noe, R. A., et al: Human Resources Management: Gaining Competitive Advantages , Irwan Inc. USA,1994.
- O'Connor, P., & Byrne, D.Building a culture of continuous improvement through training. Journal of Organizational Change Management, . (2015). 28(3).
- Pagell, M., Handfield, R.B, and Barber, A.E: “Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance”, Production and Operations Management, Vol. 9 No. 3,(2000).
- Robinson et al: Financing urban development, three business models: Johannesburg, Shanghai and London. Progress in Planning,2021.
- Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass. (2010).

- Spence, W: Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products”, 2nd Ed, Chapman & Hall, London, 1994..
- Tools Min: The McKinsey 7–s Framework, Ensuring That All parts of Your Organization Work in Harmony,2019,p87.
- Turner & Crawford ,M: Competence Based Competition", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York. 1994,.
- Weetman, Pauline," Management Accounting" 1st Ed., Pearson Education Limited, 2006.

الملاحق

ملحق (1)

يوضح أسماء الأساتذة الذين أجري معهم الباحث معهم مقابلة شخصية

العنوان	الاسم	ت
معاون مدير	علي بلاسم	1
مسؤول شعبة الاستثمار	مهندسة نادية كاظم عبد	2
مسؤول شعبة المتابعة	د. عباس سعدون	3
مسؤول قاعة الجمناستيك	د. علي خلف جمعة	4
مدير منتدى	د. جواد اشتوي زغير	5
مدير منتدى	د. احمد جبار	6
مشرف	م.م مصطفى عبد الكريم	7
مدير منتدى	محمد سعدون جمعة	8
مدير منتدى	محمد كاظم الخزعلي	9
مدير منتدى	وسام رحيم	10
مشرف	حسين ستار	11
مشرف	محمد لازم	12
مدير منتدى	فائز حسن	13
مسؤول شعبة الثقافة والفنون	طيف مهدي	14
مسؤول الشعبة الرياضية	نعيم كاظم	15
مسؤول الشعبة العلمية	علاء عبد الرضا منخي	16

ملحق (2)

مجالات مقياسي البحث

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا/ الدكتوراه

م/ استمارة آراء الخبراء والمختصين حول ترشيح المجالات

حضرة الاستاذ الفاضل/ الاستاذة لفاضلة.....

تحية طيبة

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم (الاداء المتميز وفق نموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق) وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة ولكونكم من ذوي الاختصاص والكفاءة والخبرة في هذه المجال يضع الباحث بين ايديكم الكريمة (مجموعة من المجالات) املين التحكيم في مدى اهمية هذا المجالات ، يرجى من حضراتكم وضع علامة (√) تحت الرقم الذي يبين درجة الاهمية للمجال المحدد.
مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا...

اسم الخبير :.....

اللقب العلمي والاختصاص:.....

تاريخ الحصول على اللقب.....

مكان العمل:.....

التوقيع:.....

التاريخ:.....

الباحث

نوار سعيد محمد

ت	المجال	المفهوم العام للمجال
1	الاستراتيجية	مجموعة الممارسات المتكاملة التي تماريها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق وتحسين صورتها ويمكن ان ينظر اليها على انها خطط لتخصيص الموارد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تم تحديدها.
2	الهيكل	يعتبر اداة هادفة يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة
3	النظم	تمثل النظم العمليات والاجراءات التي تكشف عن الانشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل.
4	القيم المشتركة	تمثل المبادئ والمفاهيم الارشادية والافكار الاساسية التي يتم وضعها من اجل انجاز الاعمال وعلة جميع العاملين الالتزام بها وهي القواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين في المؤسسة .
5	المهارات	مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الافراد قادرين على اداء اعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي.
6	اسلوب الادارة	يشير الى المنهجية الإدارية السائدة في المؤسسة بمعنى ام يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة الى تحفيز العاملين اذ يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تحفيز وحماس العاملين.
7	العاملين	تمثل الموارد البشرية والعنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة فالمؤسسة الجيدة التي تحسن اختيار موظفيها وتحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جديد من مهارات ومعارف واتجاهات
8	تحسين المستمر	هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ، حيث تبقى المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى هذا التحسين في عملها بصورة دائمة ومستمرة
9	بيئة العمل الإيجابية	وهي تعني مكان العمل الذي يشعر فيه الموظف بالسلامة والأمان والرضا الوظيفي، وهي تدعمه وتحفزه دائماً على تحقيق أهدافه وبلوغ مستوى أعلى في التطور الوظيفي.
10	الآراء والأفكار من الجميع	وتعني قدرة الافراد على طرح افكار وراء ابداعية ومتميزة والاخذ بها من قبل اصحاب القرار

مجالات الاداء المتميز

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	الاستراتيجية			
2	الهيكل			
3	النظم			
4	القيم المشتركة			
5	المهارات			
6	اسلوب الادارة			
7	العاملين			
8	تحسين المستمر			
9	بيئة العمل الإيجابية			
10	الآراء والأفكار من الجميع			

مجالات ادارة التغيير

ت	اسم المجال	المفهوم
1	الاستعداد للتغيير	وتعني المعرفة والقابلية للتغيير ضمن خطة محكمة للانتقال من الوضع الحالي الى وضع اخر افضل منه للارتقاء بالعمل وتحقيق الاهداف
2	الرؤية	وتعني الصورة الذهنية التي تتكون لدى العاملون عن العمل وكيفية الانتقال بطريقة العمل مما هو فيه الى مستوى افضل مما كان عليه
3	ادوات التنفيذ	وهي مجموعة المستلزمات والاجهزة والادوات الخاصة بتنفيذ الانشطة في المنتديات
4	التدريب	وهو عملية تطوير الموارد البشرية من الناحية المعرفية والعملية وزيادة رصيدهم المعرفي والعلمي لمواكبة التطوير والتقدم الحاصل في العالم.
5	المهام	وتعني الواجبات التي يكلف بها العاملون بما يتناسب مع خبراتهم وتخصصهم
6	الثقافة التنظيمية	مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
7	التغيير التقني والتكنولوجي	يركز على تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير الأنظمة والأدوات التقنية لتعزيز أداء المؤسسة.
8	الأعمال والأنشطة	ويعني التغيير عبر العمل على مجالات متعددة مثل إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة
9	الخيال والإبداع	يتميز البشر بالذكاء وبناتج العقل البشري كالدافعية والرغبة في الإنجاز وينبغي لتحقيق تغيير فعال توظيف هذه الإمكانيات والقدرات البشرية والاستفادة منها بالطريقة الصحيحة
10	الواقعية و الإصلاح	على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى عملية الاصلاح والحفاظ على بنية المنظمة او المنتدى.

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	الاستعداد للتغيير			
2	الرؤية			
3	ادوات التنفيذ			
4	التدريب			
5	المهام			
6	الثقافة التنظيمية			
7	التغيير التقني والتكنولوجي			
8	الأعمال والأنشطة			
9	الخيال والإبداع			
10	الواقعية و الإصلاح			

ملحق (3)

يوضح أسماء السادة الخبراء

مكان العمل	الاختصاص	اسم الخبير	ت
جامعة المثنى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.د خالد اسود لايع	1
جامعة ذي قار كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.د جاسم سعد جاسم الصوايحي	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/مستنصرية	الإدارة والتنظيم	ا.د سلام حنتوش رشيد	3
جامعة كربلاء/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الاختبارات والقياس	ا.د حسن علي حسين	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/واسط	الإدارة والتنظيم	ا.د فلاح عبد الحسين يوسف	5
جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	أ.د صلاح وهاب شاكر	6
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية	الاختبارات والقياس	أ.د رنا تركي ناجي	7
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/بغداد للبنات	الإدارة والتنظيم	ا.د سندس موسى جواد	8
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ الجامعة المستنصرية	الاختبارات والقياس	ا.د حردان عزيز سلمان	9
قسم النشاط الرياضية/ الجامعة المستنصرية	الإدارة والتنظيم	ا.د. راوية عبد الفتاح عطوف	10
جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.م.د حسن غالي مهاوي	11
جامعة الكوفة كلية التربية للبنات	الإدارة والتنظيم	ا.م.د علي محمد جواد الصائغ	12
جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الاختبارات والقياس	ا.م.د محمد ماجد محمد صالح	13
جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الاختبارات والقياس	ا.م.د مصطفى عبد الزهرة	14
جامعة مسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.م.د ميثم جبار مطر	15
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.م.د حيدر حسن الاسدي	16
جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.م.د جاسم علي محمد	17
جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا.م.د غفار سعد عيسى	18
جامعة كربلاء. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم	ا. م. د محمد جابر كاظم	19
جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الاختبارات والقياس	م.د همام اسماعيل	20

ملحق (4)

مقياس الاداء المتميز بصيغته الاولى

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا/ الدكتوراه

م/ استمارة آراء الخبراء والمختصين حول ترشيح والفقرات

حضرة الاستاذ الفاضل / الاستاذة الفاضلة.....تحية

طيبة

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم (الاداء المتميز وفق نموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق) وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة ونظرا لما يتطلبه البحث العلمي من الاستعانة في مجال تخصصكم للاستفادة العلمية يتقدم الباحث لسيادتكم بالمقياس المرفق وهو مقياس الاداء المتميز وفق نموذج مكينزي والذي صممه الباحث املين التحكم في مدى ملائمة فقرات هذا المقياس في المجال ويرجى من حضراتكم وضع علامة (✓) على الاختيار الذي ترونه مناسباً واختيار الافضل او ايه اضافة او تعديل ترونها مناسبة.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

اسم الخبير :.....

اللقب العلمي والاختصاص:.....

مكان العمل:.....

التوقيع:.....

التاريخ:.....

الباحث

نوار سعيد محمد

المجال الاول : الاستراتيجية

مجموعة الممارسات المتكاملة التي تماريها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق وتحسين صورتها ويمكن ان ينظر اليها على انها خطط لتخصيص الموارد من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تم تحديدها.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الاستراتيجية	يصلح	لا يصلح	التعديل
1	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في المنتديات الشبابية والرياضية			
2	تشارك المنتديات الشبابية في رسم خطة المديرية بعيدة المدى			
3	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج المنتديات (المجتمع، أولياء الأمور، المنتمين)			
4	في كل منتدى هناك فريق للتخطيط.			
5	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط ، بصفته الجهة المستهدفة في الانشطة.			
6	يتم وضع إطار زمني لعملية تنفيذ الانشطة.			
7	توزع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل في المنتدى.			
8	تبنى ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية			
9	تحدد الاستراتيجية الهدف العام للمنتديات الشبابية.			
10	يتم وضع إطار زمني لعملية الخطط الاستراتيجية.			
11	يتم الاتفاق على وضع خطة استراتيجية شاملة			

			لمنتديات الشباب والرياضة.
12			توزع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل افي المنتديات الشبابية والرياضية
13			توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التنفيذي
14			تبنى ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية

المجال الثاني: الهيكل

يعتبر اداة هادفة يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الهيكل	يصلح	لا يصلح	التعديل
15	الهيكل التنظيمي كفيل بضمان الانضباط الداخلي والرقابة.			
16	عدد العاملين في كل منتدى مناسب لتغطية كافة الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية.			
17	العلاقات بين الوحدات التنظيمية لمشرفي الانشطة محدد بوضوح .			
18	يتمتع المنتدى بوضوح في وظائف افرادها			
19	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها			
20	يسعى المنتدى لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة			
21	يتمتع المنتدى بالدقة في تحديد مهام الافراد.			
22	يمارس الافراد مهام متنوعة عند تنفيذ انشطتهم كالفعاليات الرياضية .			

			23	يملك المنتدى قواعد واجراءات محددة في انجاز المهام.
			24	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها
			25	يسعى المنتدى لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة
			26	يتمتع المنتدى بالدقة في تحديد مهام الافراد.
			27	يمارس الافراد مهام متنوعة عند تنفيذ انشطتهم. .
			28	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للمنتدى

المجال الثالث: النظم تمثل النظم العمليات والاجراءات التي تكشف عن الانشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات خلالها من يمكن فهم كيف يتم العمل.

ت	الفقرات التي تقيس مجال النظم	يصلح	لا يصلح	التعديل
29	يساعد نظام المعلومات في المنتدى الموظفين على معرفة مستوى ادائهم في تنفيذ واجباتهم بشكل مستمر .			
30	يهتم المنتدى بتوثيق كل ما يتعلق بابتكارات وابداعات الموظفين وتشجيعهم ومكافنتهم عليها.			
31	يعتمد المنتدى على تقرير تقويم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون تنفيذ الانشطة عن طريق استمارة معلومات تقيم تنفيذ الانشطة .			
32	تمتلك ادارة المنتدى نظم تقييم خاصة لتنفيذ الانشطة والموظفين وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.			
33	يتم تحديد احتياجات التدريب للموظفين عن طريق نظام معلومات مخصص لذلك .			

			34	أي خلل في نظام المعلومات داخل المنتدى يتسبب في تأخير انجاز الاعمال.
			35	تعتمد المنتديات النظم والتقنيات الحديثة في تحقيق رؤاه المستقبلية
			36	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للمنتدى
			37	حال تعطل نظم المعلومات يتأخر انجاز الاعمال في المنتدى.
			38	تعتمد المنتديات النظم والتقنيات الحديثة في تحقيق رؤاه المستقبلية

المجال الرابع: المهارات

مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الافراد قادرين على اداء اعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي.

ت	الفقرات التي تقيس مجال المهارات	يصلح	لا يصلح	التعديل
39	يعمل المنتدى على رفع قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية.			
40	تتضمن البرامج التدريبية جوانب مفيدة في مجال تطوير تنفيذ الانشطة ومنها الفعاليات الرياضية المتنوعة.			
41	يعمل المنتدى على تنمية وتطوير روح الابداع والابتكار لدى الموظفين .			
42	يخصص المنتدى برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين .			
43	يعمل المنتدى على تحديد برامج تدريبية تتوافق مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية .			

			44	يحرص الموظفون على المرونة في العمل داخل المنتدى .
			45	يسعى الموظفون على ابتكار افكار جديدة تساعد على تحقيق اهداف المنتدى.
			46	يحرص الموظفون على المرونة في العمل داخل المنتدى.
			47	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مشاركة الموظفين في اللجان داخل المنتدى وخارجه حسب ما يكلف فيه
			48	يعمد الموظفون على وضع الخطط والبرامج المناسبة لتحقيق اهداف المنتدى.
			49	يسعى الموظفون على ابتكار افكار جديدة تساعد على تحقيق اهداف المنتدى.
			50	اعداد المراسلات الخاصة في العمل بالطرق السليمة والصحيحة.
			51	يوجد تعليمات داخلية لتنظيم سير العمل داخل المنتدى.
			52	التنسيق داخل المنتدى بين الانشطة والاعمال المختلفة.

المجال الخامس: التحسين المستمر

هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، حيث تبقى المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى هذا التحسين في عملها بصورة دائمة ومستمرة.

ت	الفقرات التي تقيس مجال التحسين المستمر	يصلح	لا يصلح	التعديل
53	هناك خطة عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الأنشطة يزيد من فرصة التحسين داخل المنتدى			
54	يعد التحسين المستمر من الأساسيات التي يتبناها المنتدى لتحقيق مراكز متقدمة بين المنتديات وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.			
55	ان التحسين المستمر يعتبر حافزا يدفع الموظفين في المنتدى للعمل بأحسن الطرق الممكنة للوصول التميز.			
56	يعمد المنتدى على توثيق ما يتم تحليله ومقارنة الاداء السابق مع الاداء الحالي مما يسهم في الوصول الى التميز في الاداء .			
57	يعمل المنتدى على اعادة النظر بشكل مستمر في اعداد الأنشطة مما يساعد على التحسين والتميز في الأنشطة.			
58	تطبيق استراتيجية التحسين المستمر لكل الموظفين وبشكل دوري سعيا للوصول الى جودة الاداء .			
59	يعمل المنتدى على اعادة النظر بشكل مستمر في اعداد الأنشطة مما يساعد على التحسين والتميز في الأنشطة.			

المجال السادس: بيئة العمل الايجابية

وهي تعني مكان العمل الذي يشعر فيه الموظف بالسلامة والأمان والرضا الوظيفي، وهي تدعمه وتحفزّه دائماً على تحقيق أهدافه وبلوغ مستوى أعلى في التطور الوظيفي.

ت	الفقرات التي تقيس مجال بيئة العمل الايجابية	يصلح	لا يصلح	التعديل
---	---	------	---------	---------

			يتبع المنتدى طريقة الفرز لتجنب حصول الاربك في العمل.	6 0
			يعتبر المنتدى نظافة القاعات والادوات والمستلزمات من مسؤولية الافراد المسؤولين عن تنفيذ الانشطة.	6 1
			تتوفر معدات وادوات السلامة والامان بجاهزية في المنتدى والقاعات الرياضية.	6 2
			تؤخذ اجراءات السلامة بنظر الاعتبار عند تنفيذ الانشطة في المنتدى.	6 3
			ينم ضبط الظروف المادية لبيئة تنفيذ الانشطة كالإنارة والتهوية والمساحات.	6 4
			يتطلب تحسين بيئة العمل في المنتدى امكانيات مادية كبيرة كالقاعات الرياضية متعددة الالعاب.	6 5
			يهتم المنتدى بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة عمله .	6 6
			يحرص المنتدى على توفير بيئة لمشاركة المعرفة	6 7
			يهتم المنتدى بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة عمله.	6 8

المجال السابع: الآراء والا فكارمن الجميع

وتعني قدرة الافراد على طرح افكار واره ابداعية ومتميزة والاخذ بها من قبل اصحاب القرار.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الآراء والافكار من الجميع	يصلح	لا يصلح	التعديل
69	الاختلاف في الافكار والتلاقح بينها يساعد على بروز افكار جديدة.			
70	تشابه الافكار والثقافة يؤدي الى الملل وعدم التميز في الاداء.			
71	الخوف من نقد الافكار والخطط يشكل عقبة امام الابداع في المنتدى			
73	يشارك الجميع في طرح الافكار وتشجيع الصامتين على طرح افكارهم .			
73	يتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي ورضا الجميع.			
74	التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في المنتدى يعزز الانطلاق في التفكير الابداعي.			
75	تحترم ادارة المنتدى رأي الموظفين وتشاركهم في الرأي وتأهليهم لتحمل مسؤوليات اكبر.			
76	يتم تشجيع ودعم الافكار المتعلقة بتحسين الاداء المتميز .			
77	الاختلاف في الافكار والتلاقح بينها يساعد على بروز افكار جديدة.			

ملحق (5)

مقياس ادارة التغيير بصيغته الاولى

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا/ الدكتوراه

م/ استمارة آراء الخبراء والمختصين حول ترشيح الفقرات

حضرة الاستاذ الفاضل / الاستاذة الفاضلة.....تحية
طيبة

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم (الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي وعلاقته بإدارة التغيير لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق) وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة ونظرا لما يتطلبه البحث العلمي من الاستعانة في مجال تخصصكم للاستفادة العلمية يتقدم الباحث لسيادتكم بالمقياس المرفق وهو مقياس الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي والذي صممه الباحث املين التحكم في مدى ملائمة فقرات هذا المقياس في المجال ويرجى من حضراتكم وضع علامة (✓) على الاختيار الذي ترونه مناسباً واختيار الافضل او ايه اضافة او تعديل ترونها مناسبة.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

اسم الخبير:.....

اللقب العلمي والاختصاص:.....

مكان العمل:.....

التوقيع:.....

التاريخ:.....

الباحث

نوار سعيد محمد

المجال الاول : الاستعداد للتغيير

وتعني المعرفة والقابلية للتغيير ضمن خطة محكمة للانتقال من الوضع الحالي الى وضع اخر افضل منه للارتقاء بالعمل وتحقيق الاهداف..

ت	الفقرات التي تقيس مجال الاستعداد للتغيير	يصلح	لا يصلح	التعديل
1	ارى بأن المنتدى بحاجة الى التغيير خلال الفترة المقبلة			
2	لدي الرغبة في اجراء عملية تحديث وتغيير في المنتدى			
3	تتوفر في المنتدى اغلب مقومات التغيير التي تتلائم مع البيئة المحيطة.			
4	لا امتلك الاستعداد الكافي للتغيير			
5	يعمل المنتدى على تحديد الفجوة بين وضعه الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول اليه.			
6	توضع الاهداف المناسبة للتغيير بأشراك جميع الموظفين في المنتدى			
7	تتوفر المؤهلات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح			
8	لدي ثقة في قدرتي على تنفيذ التغيير			
9	تتوفر القاعات الرياضية المناسبة لمختلف الانشطة والفعاليات الرياضية.			
10	يعمل المنتدى على تحديد الفجوة بين وضعه الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول اليه.			
11	توضع الاهداف المناسبة للتغيير بأشراك جميع الموظفين في المنتدى			
12	يملك الموظفين المؤهلات والقدرات اللازمة لتنفيذ			

			التغيير بنجاح
13			لدي ثقة في قدرتي على تنفيذ التغيير
14			يقوم المنتدى بتشخيص وضعه باستمرار

المجال الثاني: الرؤية

وتعني الصورة الذهنية التي تتكون لدى العاملون عن العمل وكيفية الانتقال بطريقة العمل مما هو فيه الى مستوى افضل مما كان عليه.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الرؤية	يصلح	لا يصلح	التعديل
15	تشارك الموظفين في طرح رؤية مشتركة للمنتدى بمختلف الانشطة .			
16	تأخذ بعين الاعتبار خطط المنتدى السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية والانشطة الرياضية .			
17	تساعد العاملين معك على ادراك رسالة المنتدى واهدافه. .			
18	تراعي الموضوعية عند طرح رؤيتك للمنتدى..			
19	تعمل على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة والاعمال والفعاليات الرياضية في المنتدى.			
20	اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاسها على عملية اتخاذ القرار			
21	تشخص الفرص بشكل يمكنك من استثمارها لتحقيق اهداف المنتدى.			
22	تشارك مع جميع المشرفين على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة			

			والاعمال في المنتدى..
23			تصاغ الرؤية المشتركة للمديرية بطريقة اشتراكية لجميع الموظفين
24			تحرص على تعرف وجهات نظر مختلف الاطراف المساهمة في عملية الرؤية حول توجهات المديرية وخططها وبرامجها.
25			تتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاسها على عملية اتخاذ القرار
26			تشخص الفرص بشكل يمكنك من استثمارها لتحقيق اهداف المنتدى.
27			تستقرئ المستقبل باتجاه تطوير خطط واستراتيجيات المنتدى في الامد البعيد

المجال الثالث: ادوات التنفيذ

وهي مجموعة المستلزمات والاجهزة والادوات الخاصة بتنفيذ الانشطة في المنتديات.

ت	الفقرات التي تقيس مجال ادوات التنفيذ	يصلح	لا يصلح	التعديل
28	تتوفر جميع مستلزمات تنفيذ الانشطة والتجهيزات الرياضية المختلفة في المنتدى.			
29	تتلاءم عدد المستلزمات والادوات في المنتدى لتغطية جميع المنتمين في الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.			
30	تعتبر الاجهزة والمستلزمات حاجة ضرورية في عملية التغيير نحو الافضل للارتقاء بمستوى المنتدى.			

			31	الاستعانة بتكنولوجيا الحديثة كجزء مشترك في عملية التعلم اثناء تنفيذ الانشطة.
			32	من الممكن تنفيذ الانشطة بالرغم من عدم توفر الادوات الخاصة بكل نشاط.
			33	يتم تجديد كل الادوات والمستلزمات بشكل سريع عند استهلاكها وعدم ملائمتها لتنفيذ النشاط
			34	اعمل على اختراع بعض الاجهزة التي من الممكن ان تعمل على تطوير تنفيذ الانشطة.
			35	اعمل على زيادة الفعاليات المختلفة للنشاط عندما تتوفر المستلزمات لها.
			36	اعمل على زيادة الفعاليات المختلفة للنشاط عندما تتوفر المستلزمات لها.

المجال الرابع: التدريب

وهو عملية تطوير الموارد البشرية من الناحية المعرفية والعملية وزيادة رصيدهم المعرفي والعلمي لمواكبة التطوير والتقدم الحاصل في العالم.

ت	الفقرات التي تقيس مجال التدريب	يصلح	لا يصلح	التعديل
37	عملية تدريب الموظفين يحظى بدعم ادارة المنتدى			
38	يحرص المنتدى على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.			
39	برامج تدريب الموظفين تحد من مقاومة عملية التغيير.			
40	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج			

			التدريبية ومنها ما يتعلق بالفعاليات الرياضية.
		41	البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل في المنتدى.
		42	يقوم المنتدى بتقييم البرامج التدريبية للموظفين.
		43	البرامج التدريبية تؤدي الى التغيير في سلوك الموظفين
		44	يقوم المنتدى بتنوع المهام المسندة الى الموظفين.
		45	يتم اعتماد الدورات التدريبية بما يتناسب مع المهام الموكلة لمسؤول النشاط.

المجال الخامس: الثقافة التنظيمية

مجوعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

ت	الفقرات التي تقيس مجال اسلوب الادارة	يصلح	لا يصلح	التعديل
46	يسعى المنتدى الى التغيير في القيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المنتدى			
47	يعمل المنتدى من خلال ثقافته على تجسيد الثقافة المؤسسية لدى الموظفين			
48	يتم تغيير ثقافة المنتدى وفقا للأهداف العامة له.			
49	تستند ثقافة المنتدى الى مصلحة المنتمين باستمرار ويتم تغييرها وفقا لذلك.			
50	يعمل المنتدى على تطوير ثقافة المنتمين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق معهم.			

			51	يتبنى المنتدى استراتيجية خاصة لتغير ثقافة المنتمين بما يتوافق مع ما يضعه المنتدى من اهداف عامة.
			52	يسعى المنتدى دوما لبلورة ثقافة مميزة وخاصة به
			53	يعمل المنتدى على تغيير طرائق الاداء لمواجهة الأحداث و التعامل معها.

المجال السادس: التغيير التقني والتكنولوجي

يركز على تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير الأنظمة والأدوات التقنية لتعزيز أداء المؤسسة

ت	الفقرات التي تقيس مجال العاملين	يصلح	لا يصلح	التعديل
54	يسعى المنتدى الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات			
55	يعمل المنتدى على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية			
56	يسعى المنتدى الى ادخال احداث الاساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال			
57	يقوم المنتدى بتغيير اساليب تقديم انشطته وفعالياته الرياضية للمنتمين باستخدام التكنولوجيا.			
58	يعمل المنتدى على استخدام شبكة الانترنت في تقديم انشطته للمنتمين			
59	يعمل المنتدى على ربط الخدمات التكنولوجية بعملية تقديم الانشطة والفعاليات الرياضية وتقييمها			
60	يستخدم المنتدى التكنولوجيا في عملية التقييم للأنشطة ومدى الاستفادة منها لدى المنتمين ومعرفة نسبة التغيير			

المجال السابع: الخيال والإبداع

يتميز البشر بالذكاء وبناتج العقل البشري كالدافعية والرغبة في الإنجاز وينبغي لتحقيق تغيير فعال توظيف هذه الإمكانيات والقدرات البشرية والاستفادة منها بالطريقة الصحيحة.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الخيال والابداع	يصلح	لا يصلح	التعديل
61	اعمل على ايجاد الافكار الابداعية للارتقاء بها اثناء تنفيذ الانشطة اليومية.			
62	لدي القدرة على خلق البدائل وحلول بديلة ولا اكتفي بحل واحد.			
63	ارغب بتحقيق الاهداف التي احلم بها من خلال تنفيذ الانشطة اليومية و المشاركة في الانشطة المركزية والمنافسات الرياضية .			
64	ابدا بتعلم شيئا ما لكي اقوم به حتى لو كانت هناك عقبات تمنعني من القيام بذلك			
65	امتك الدافعية لإنتاج افكار جديدة .			
66	افكر بأنواع متعددة من الافكار لتنفيذ الانشطة.			
67	اجد صعوبة في توليد الافكار الابداعية.			
68	امتك مقدرة على تحويل الاشياء من حيز الخطط الى التنفيذ			
69	امتك مقدرة على تحويل الاشياء من حيز الخطط الى التنفيذ			

المجال الثامن: الواقعية الاصلاح

وتعني على المنتدى أن يدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة وبما يتناسب مع الواقع الفعلي للمنتدى.

ت	الفقرات التي تقيس مجال الواقعية والاصلاح	يصلح	لا يصلح	التعديل
70	ما اطرحة من افكار تتوافق مع البيئة المحيطة.			
71	الادوات والمستلزمات المتوفرة تتلاءم مع محيط تنفيذ الانشطة			
71	امتلك من المعرفة والمعلومات ما يتلاءم مع الواقع لإنجاح التغيير في المنتدى.			
73	لدي الخبرة في مختلف الاعمال والانشطة مما يجعلني قادر على مشاركة افكاري مع الجميع.			
74	القاعات الرياضية تتلاءم مع ممارسة المنتمين لفعالياتهم الرياضية المتنوعة وتحقيق اهداف المنتدى			
75	امتلك قدرات تؤهلني على النجاح والتفوق.			
76	احث اصدقائي عن افكاري غير المألوفة واجعلها تبدو معقولة بنظرهم.			
77	استمتع بإنتاج افكار جديدة بعد معرفة افكار الاخرين.			
78	يعتبر الاصلاح جانب مهم في عملية التغيير وتقليل الملل لدى المنتمين			
79	اضع تعليمات من اجل الحفاظ على ممتلكات المنتدى بشكل عام والادوات والمستلزمات الخاصة بتنفيذ بشكل خاص			

ملحق رقم (6) يوضح أسماء السادة الخبراء الذي تم عرض فقرات مقياسي البحث عليهم

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
1	ا.د ميثاق غازي محمد	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ذي قار
2	ا.د خالد اسود لايخ	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
3	ا.د عبد الحليم جبر نزال	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة البصرة
4	ا.د علي سموم الفرطوسي	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /الجامعة المستنصرية
5	ا.د عبد الله هزاع عبد الله	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
6	أ.د صلاح وهاب شاكر	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
7	ا.د سندس موسى جواد	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
8	ا.د سلام حنتوش رشيد	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /الجامعة المستنصرية
9	ا.د فلاح عبد الحسين يوسف	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/واسط
10	ا.د حردان عزيز سلمان	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /الجامعة المستنصرية
11	ا.د حسين غالي مهاوي	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
12	ا.م.د. ياسين علي خلف	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة الانبار
13	ا.م.د حيدر حسن الاسدي	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /الجامعة المستنصرية
14	ا.م.د غادة محمود جاسم	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/الجامعة المستنصرية
15	ا.م.د علي محمد جواد الصائغ	الإدارة والتنظيم	جامعة الكوفة كلية التربية للبنات
16	ا.م.د محمد ماجد محمد صالح	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
17	ا.م.د مصطفى عبد الزهرة	الاختبارات والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
18	ا.م.د ميثم جبار مطر	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
19	ا.م.د جاسم علي محمد	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
20	ا.م.د. سيف ساجد ياسر	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القاسم الخضراء

الملحق (7)

مقياس الأداء المتميز بصيفته النهائية

الأستاذ، الأستاذة... الأفاضل.

تحية طيبة:-

يروم الباحث إجراء دراسته العلمية وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديكم مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكرًا لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

1. الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
2. يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.
3. كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً	أتفق دائماً
	1- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.					✓
	2- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓	
	3- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓		
	4- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓			
	5- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا أتفق.	✓				

رقم الباحث مع واتساب

07705567711

ت	فقرات المقياس	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق احياناً	أُتفق نادراً	لا أُتفق
1	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في منتديات الشباب والرياضة.					
2	يتم اشراك جميع المعنيين في رسم ووضع خطة المنتديات الشبابية والرياضية من قبل ادارة المنتديات.					
3	لدى ادارة المنتديات معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج المنتديات (المجتمع، أولياء الأمور، المنتمين)					
4	تعمل ادارة المنتدى على اعداد فريق للتخطيط.					
5	تشرك ادارة المنتدى المجتمع المحلي في عملية التخطيط ، بصفته الجهة المستهدفة في الانشطة.					
6	يتم وضع إطار زمني لعملية تنفيذ الانشطة من قبل ادارة المنتدى.					
7	توزع ادارة المنتدى المسؤوليات على أعضاء فريق العمل في المنتدى.					
8	تتبنى ادارة المنتدى ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية					
9	الهيكل التنظيمي كفيل بضمان الانضباط الداخلي والرقابة من قبل ادارة المنتدى.					
10	ادارة المنتدى حريصة على عدد المشرفين في كل منتدى لتغطية كافة الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية.					
11	العلاقات بين الوحدات التنظيمية لمشرفي الانشطة محدد بوضوح من قبل ادارة المنتدى .					
12	تعمل ادارة المنتدى بتوضيح وظائفها للمشرفين .					
13	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها في المنتدى .					
14	تسعى ادارة المنتدى لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة .					

					15	تتمتع ادارة المنتدى بالدقة في تحديد مهام الافراد.
					16	يمارس الافراد مهام متنوعة عند تنفيذ انشطتهم كالفعاليات الرياضية .
					17	يساعد نظام المعلومات في المنتدى الموظفين على معرفة مستوى ادائهم في تنفيذ واجباتهم بشكل مستمر .
					18	تهتم ادارة المنتدى بتوثيق كل ما يتعلق بابتكرات وابداعات الموظفين وتشجعهم ومكافئتهم عليها.
					19	تعتمد ادارة المنتدى على تقرير تقييم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون تنفيذ الانشطة عن طريق استمارة معلومات تقيم تنفيذ الانشطة .
					20	تمتلك ادارة المنتدى نظم تقييم خاصة لتنفيذ الانشطة والموظفين وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.
					21	يتم تحديد احتياجات التدريب للموظفين من قبل ادارة المنتدى عن طريق نظام معلومات مخصص لذلك .
					22	أي خلل في نظام المعلومات داخل المنتدى يتسبب في تأخير انجاز الاعمال.
					23	تعتمد ادارة المنتدى النظم والتقنيات الحديثة في تحقيق رؤاه المستقبلية
					24	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للمنتدى
					25	تعمل ادارة المنتدى على رفع قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية.
					26	تتضمن البرامج التدريبية من قبل ادارة المنتدى جوانب مفيدة في مجال تطوير تنفيذ الانشطة ومنها الفعاليات الرياضية المتنوعة.
					27	المعلومات والمعارف المقدمة من قبل ادارة المنتدى لتطوير المهارات قابلة للتطبيق داخل المنتدى .
					28	تحرص ادارة المنتدى على تنمية وتطوير روح الابداع والابتكار لدى الموظفين .
					29	تخصص ادارة المنتدى برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
					30	تعمل ادارة المنتدى على تحديد برامج تدريبية تتوافق مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية .
					31	يحرص الموظفين على المرونة في العمل داخل المنتدى .

					32	هناك خطة عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الأنشطة يزيد من فرصة التحسين داخل المنتدى .
					33	يعد التحسين المستمر من الاساسيات التي تتبناها ادارة المنتدى لتحقيق مراكز متقدمة بين المنتديات وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.
					34	ان التحسين المستمر يعتبر حافزا يدفع الموظفين في المنتدى للعمل بأحسن الطرق الممكنة للوصول الى التميز.
					35	تعتمد ادارة المنتدى على توثيق ما يتم تحليله ومقارنة الاداء السابق مع الاداء الحالي مما يسهم في الوصول الى التميز في الاداء .
					36	تعمل ادارة المنتدى على اعادة النظر بشكل مستمر في اعداد الأنشطة مما يساعد على التحسين والتميز في الأنشطة.
					37	تطبيق ادارة المنتدى استراتيجية التحسين المستمر لكل الموظفين وبشكل دوري سعيا للوصول الى جودة الاداء.
					38	تتبع ادارة المنتدى طريقة الفرز لتجنب حصول الازباك في العمل.
					39	تعتبر ادارة المنتدى نظافة القاعات والادوات والمستلزمات من مسؤولية الافراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة.
					40	تتوفر معدات وادوات السلامة والامان بجاهزية في المنتدى والقاعات الرياضية.
					41	تؤخذ اجراءات السلامة من قبل ادارة المنتدى بنظر الاعتبار عند تنفيذ الأنشطة في المنتدى.
					42	ينم ضبط الظروف المادية لبيئة تنفيذ الأنشطة كالإدارة والتهوية والمساحات.
					43	يتطلب تحسين بيئة العمل في المنتدى امكانيات مادية كبيرة كالقاعات الرياضية متعددة الالعاب.
					44	تهتم ادارة المنتدى بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة عمله .
					45	تحرص ادارة المنتدى على توفير بيئة لمشاركة المعرفة
					46	الاختلاف في الافكار والتلافح بينها يساعد على بروز افكار جديد لدى ادارة المنتدى.
					47	تشابه الافكار والثقافة يؤدي الى الملل وعدم التميز في

					الاداء من قبل ادارة المنتدى.
					48 الخوف من نقد الافكار والخطط يشكل عقبة امام الابداع لدى ادارة المنتدى
					49 ان ادارة المنتدى تشترك الجميع في طرح الافكار وتشجع الصامتين على طرح افكارهم.
					50 يتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي ورضا الجميع من قبل ادارة المنتدى.
					51 تشجع ادارة المنتدى التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في المنتدى مما يعزز الانطلاق في التفكير الابداعي.
					52 تحترم ادارة المنتدى رأي الموظفين وتشاركهم في الرأي وتأهليهم لتحمل مسؤوليات اكبر.
					53 يتم تشجيع ودعم الافكار المتعلقة بتحسين الاداء المتميز من قبل ادارة المنتدى .
					54 الاختلاف في الآراء لا ينعكس سلبا على تنفيذ الانشطة في المنتدى.

الملحق (8)

مقياس إدارة التغيير بصيغته النهائية

الأستاذ/الاستاذة الأفاضل.

تحية طيبة:-

يروم الباحث إجراء دراسته العلمية ، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديكم مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أنّ يحفظكم ويوفقهكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

1. الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
2. يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي اقرب إلى ذلك.
3. كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً	أتفق دائماً
	1- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.					✓
	2- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓	
	3- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓		
	4- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓			
	5- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا أتفق.	✓				

رقم الباحث مع واتساب

07705567711

ت	فقرات المقياس	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق احياناً	أُتفق نادراً	لا أُتفق
1	ارى بأن ادارة المنتدى بحاجة الى التغيير خلال الفترة المقبلة.					
2	لدي ادارة المنتدى الرغبة في اجراء عملية تحديث وتغيير في المنتدى.					
3	تتوفر في المنتدى اغلب مقومات التغيير التي تتلاءم مع البيئة المحيطة.					
4	تمتلك ادارة المنتدى الاستعداد الكافي للتغيير.					
5	تعمل ادارة المنتدى على تحديد الفجوة بين وضعه الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول اليه.					
6	تعمل ادارة المنتدى عند وضع الاهداف المناسبة للتغيير بأشراك جميع الموظفين في المنتدى.					
7	تتوفر لدى ادارة المنتدى المؤهلات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح .					
8	لدي ادارة المنتدى الثقة في القدرة على تنفيذ التغيير.					
9	توفر ادارة المنتدى القاعات الرياضية المناسبة لمختلف الانشطة والفعاليات الرياضية.					
10	تشارك ادارة المنتدى الموظفين في طرح رؤية مشتركة للمنتدى بمختلف الانشطة .					
11	ادارة المنتدى تأخذ بعين الاعتبار خطط المنتدى السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية والانشطة الرياضية .					
12	تساعد ادارة المنتدى العاملين على ادراك رسالة المنتدى واهدافه.					
13	تراعى ادارة المنتدى الموضوعية عند طرح رؤية المنتدى.					

					14	تعمل ادارة المنتدى على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة والاعمال والفعاليات الرياضية في المنتدى.
					15	تتابع ادارة المنتدى حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاسها على عملية اتخاذ القرار.
					16	تشخص ادارة المنتدى الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق اهداف المنتدى.
					17	تشترك ادارة المنتدى مع جميع المشرفين على صياغة رؤية مشتركة بشكل واضح ومفهوم لجميع الانشطة والاعمال في المنتدى.
					18	تعمل ادارة المنتدى على توفير جميع مستلزمات تنفيذ الانشطة والتجهيزات الرياضية المختلفة في المنتدى.
					19	تتلاءم عدد المستلزمات والادوات في المنتدى لتغطية جميع المنتمين في الانشطة وخاصة الفعاليات الرياضية المتنوعة.
					20	تعتبر ادارة المنتدى الاجهزة والمستلزمات حاجة ضرورية في عملية التغيير نحو الافضل للارتقاء بمستوى المنتدى.
					21	تعتمد ادارة المنتدى على الاستعانة بتكنولوجيا الحديثة كجزء مشترك في عملية التعلم اثناء تنفيذ الانشطة.
					22	من الممكن لاداره المنتدى تنفيذ الانشطة بالرغم من عدم توفر الادوات الخاصة بكل نشاط.
					23	تقوم ادارة المنتدى بتجديد كل الادوات والمستلزمات بشكل سريع عند استهلاكها وعدم ملائمتها لتنفيذ النشاط.
					24	تدعم ادارة المنتدى المشرفين على اختراع بعض الاجهزة التي من الممكن ان تعمل على تطوير تنفيذ الانشطة.
					25	تعمل ادارة المنتدى على زيادة الفعاليات المختلفة للنشاط عندما تتوفر المستلزمات لها.
					26	عملية تدريب الموظفين يحظى بدعم ادارة المنتدى
					27	تحرص ادارة المنتدى على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
					28	برامج تدريب الموظفين تحد من مقاومة عملية التغيير.
					29	تعمل ادارة المنتدى على الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية ومنها ما يتعلق بالفعاليات الرياضية.

					30	البرامج التدريبية لدى ادارة المنتدى تتوافق مع متطلبات العمل في المنتدى.
					31	تقوم ادارة المنتدى بتقييم البرامج التدريبية للموظفين.
					32	البرامج التدريبية تؤدي الى التغيير في سلوك الموظفين
					33	تقوم ادارة المنتدى بتنوع المهام المسندة الى الموظفين.
					34	يتم اعتماد الدورات التدريبية من قبل ادارة المنتدى بما يتناسب مع المهام الموكلة لمسؤول النشاط.
					35	تسعى ادارة المنتدى الى التغيير في القيم والمتعقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المنتدى.
					36	تعمل ادارة المنتدى من خلال ثقافته على تجسيد الثقافة المؤسسية لدى الموظفين >
					37	يتم تغيير ثقافة المنتدى وفقا للأهداف العامة له من قبل ادارة المنتدى.
					38	تستند ثقافة المنتدى الى مصلحة المنتمين باستمرار ويتم تغييرها من قبل ادارة المنتدى وفقا لذلك.
					39	تعمل ادارة المنتدى على تطوير ثقافة المنتمين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق معهم.
					40	تتبنى ادارة المنتدى استراتيجية خاصة لتغيير ثقافة المنتمين بما يتوافق مع ما يضعه المنتدى من اهداف عامة.
					41	تسعى ادارة المنتدى دوما لبلورة ثقافة مميزة وخاصة به
					42	تعمل ادارة المنتدى على تغيير طرائق الاداء لمواجهة الأحداث و التعامل معها.
					43	تسعى ادارة المنتدى الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.
					44	تعمل ادارة المنتدى على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.
					45	ادارة المنتدى تسعى الى ادخال احدث الاساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال
					46	تقوم ادارة المنتدى بتغيير اساليب تقديم انشطته وفعالياته الرياضية للمنتمين باستخدام التكنولوجيا.
					47	تقوم ادارة المنتدى باستخدام شبكة الانترنت في تقديم انشطته للمنتمين.

					48	تعمل ادارة المنتدى على ربط الخدمات التكنولوجية بعملية تقديم الانشطة والفعاليات الرياضية وتقييمها
					49	تستخدم ادارة المنتدى التكنولوجيا في عملية التقييم للأنشطة ومدى الاستفادة منها لدى المنتمين ومعرفة نسبة التغيير .
					50	تعمل ادارة المنتدى على ايجاد الافكار الابداعية لدى المشرفين للارتقاء بها اثناء تنفيذ الانشطة اليومية.
					51	لدي ادارة المنتدى القدرة على خلق البدائل وحلول بديلة ولا تكتفي بحل واحد.
					52	تسعى ادارة المنتدى على تحقيق الاهداف التي تطمح لها من خلال تنفيذ الانشطة اليومية و المشاركة في الانشطة المركزية والمنافسات الرياضية .
					53	تسعى ادارة المنتدى بتعلم شيئا ما لكي تقوم به حتى لو كانت هناك عقبات تمنعه من القيام بذلك.
					54	لأداره المنتدى الدافعية لإنتاج افكار جديد تساعد على تحديث الانشطة .
					55	تمتلك ادارة المنتدى أنواع متعددة من الافكار التي تساعد المشرفين على تنفيذ الانشطة.
					56	هناك صعوبة في توليد الافكار الابداعية من قبل ادارة المنتدى.
					57	لأداره المنتدى القدرة على تحويل الاشياء من حيز الخطط الى التنفيذ
					58	ما طرحه ادارة المنتدى من افكار تتوافق مع البيئة المحيطة.
					59	الادوات والمستلزمات التي توفرها ادارة المنتدى تتلاءم مع محيط تنفيذ الانشطة.
					60	لدى ادارة المنتدى من المعرفة والمعلومات ما يتلاءم مع الواقع لإنجاح التغيير في المنتدى.
					61	تمتلك ادارة المنتدى الخبرة في مختلف الاعمال والانشطة مما يجعلها قادر على مشاركة افكارها مع الجميع.
					62	توفر ادارة المنتدى القاعات الرياضية التي تتلاءم مع ممارسة المنتمين لفعاليتهم الرياضية المتنوعة وتحقيق اهداف المنتدى.
					63	تمتلك ادارة المنتدى قدرات تؤهلها على النجاح والتفوق.
					64	تحت ادارة المنتدى المشرفين عن طرح افكارهم الغير المألوفة وتجعلها تبدو معقولة بنظر بعضهم.

					تستمع ادارة المنتدى بانتاج افكار جديدة خلال طرح افكار الاخرين.	65
					يعتبر الاصلاح لدى ادارة المنتدى جانب مهم في عملية التغير وتقليل الملل لدى المنتمين.	66

ملحق (9)

يوضح أسماء فريق العمل المساعد

ت	الاسم	مكان العمل	السكن
1	عبد الله عبد الحسين علي	ديوان محافظة ديالى	ديالى
2	م.د شهاب احمد نعمة	جامعة المستنصرية	بغداد
3	م.م مصطفى نجدت محمد	الجامعة التكنولوجية	كركوك
4	م.دصالح ناصر رشيد	جامعة واسط	واسط
5	حسن على فليحي	مديرية شباب ورياضة ميسان	ميسان
6	صفاء صباح عفتان	تربية الانبار	الانبار
7	ذنون صابر يونس	ديوان محافظة نينوى	الموصل
8	م.م صالح مطر عبد الرحمن	تربية النجف	النجف
9	د. علي خلف جمعة	شباب ورياضة ميسان	ميسان
10	م.م سجاد حمدان	تربية الناصرية	الناصرية
11	علي عبد الكريم	الاتحاد الفرعي لكرة القدم سماوة	المثنى
12	عبد مناف عبد الامير جعاز	تربية الرصافة	بغداد
13	رضا مؤيد عوض	طالب	بابل
14	م.م امير جاسم محمد	تربية ميسان	ميسان
15	م.م علي مرزة حمزة	جامعة كربلاء	كربلاء
16	ميثم عباس عبد الحسن	مدرب رياضي	البصرة
17	حيدر مهدي	وزارة الشباب	بغداد
18	احمد شريف عبد العظيم	طالب جامعة البصرة	البصرة
19	كرار محمد شفيق	مدرس	ديالى
20	عبد الرحمن طه عبد	تربية صلاح الدين	صلاح الدين
21	محمد عدنان عباس	ديوان محافظة الديوانية	الديوانية

b

evaluation systems and developing periodic tools to measure the effectiveness of strategies and the extent of their contribution to facilitating change processes, and providing continuous training programs for employees. To ensure optimal and distinguished performance, with a focus on enhancing their capabilities and skills, it is necessary to clearly distribute roles and responsibilities to avoid overlap, thus facilitating the smooth management of change processes.

لجنة الترجمة وسلامة
اللغة الانكليزية

Abstract

Outstanding performance according to the McKinsey model and its relationship to change management in youth and sports forum administrations from the supervisors' point of view

Supervisorsr

Researcher

Prof. Dr. Amer Hussein Ali

Nour Saeed Mohammed

2025

The research aims to build two measures of distinguished performance according to the McKinsey model and change management in the administrations of youth and sports forums from the supervisors' point of view, and to identify the level of the areas of the two measures of distinguished performance according to the McKinsey model and change management in the administrations of forums from the supervisors' point of view, and to reveal the relationship between distinguished performance according to the McKinsey model and change management in the administrations of forums from the supervisors' point of view. Research methodology: The researcher used the descriptive approach with the correlational method. The research community consisted of all employees in youth and sports forums, while the research sample was represented by the supervisors of activities in youth forums. The research conclusions were represented by the existence of a strong relationship between the application of the areas of distinguished performance and change management in the administrations of youth and sports forums. Achieving distinguished performance requires institutions capable of change. Implementing change contributes to developing performance for the better. Forum management that relies on continuous improvement is better able to interact with change and embrace it, which enhances its flexibility and development. Collective participation contributes to building trust within the forums and enhances the desire to contribute to change rather than resisting it. The recommendations were represented by building continuous.



Ministry of Higher Education & Scientific Research

University of Kerbala

College of Physical Education & Sport Science

Outstanding performance according to the McKinsey model and its relationship to change management in youth and sports forum administrations from the supervisors' point of view

Written By

Nour Saeed Mohammed

A Dissertation Submitted to the Council of the College of Physical Education & Sport Science, University of Kerbala as Partial Fulfillment of the Requirement of PhD Degree in Physical Education & Sport Science

Supervised by

Prof. Dr. Amer Hussein Ali

June 2025

Dhul-Hijjah 1446