

The extent to which the dimensions of change management are applied in the Syrian Arab Basketball Federation

Dr. Kholoud Ali Deeb*

Dr. Rasha Saqr**

Ibrahim Halabi***

(Received 18 / 7 / 2022. Accepted 29 / 8 / 2022)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the extent to which the management of the Syrian Basketball Association applies the dimensions of change management as perceived by its workers, and to identify the impact of the variables (scientific qualification - experience) on the extent to which the dimensions of change management are applied in the Basketball Association, and the researcher used the descriptive survey method to suit the nature of the study, The comprehensive inventory method was used to select the sample and it consisted of (79) administrators in the Syrian Arab Basketball Federation, in addition to its technical committees and sub-committees emanating from it and supervisors of the basketball game in clubs, the questionnaire was used as a tool for research, and The most prominent conclusions of the study were that the application of the dimensions of change management in the Syrian Basketball Association came at the average level, and that the actual reality of the Basketball Association is not characterized by innovation and creativity by sports leaders, and the organizational structure is not developed continuously, which hinders the completion of the work of the union, and the results showed There are statistically significant differences in the sample answers according to the educational qualification variable and in favor of the university degree holders in the application of change management, and there are no statistically significant differences in the sample answers according to the variable (experience) in the application of change management.

Key words: Change management, basketball.

*Associate Professor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Assistant Professor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student (Master), Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في الاتحاد العربي لكرة السلة

د. خلود علي ديب*

د. رشا صقر**

ابراهيم حربي***

(تاريخ الإبداع 18 / 7 / 2022. قُبل للنشر في 29 / 8 / 2022)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة اتحاد كرة السلة السورية لأبعاد إدارة التغيير كما يتصورها العاملون فيه، والتعرف على أثر متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة و تكونت من (79) من الإداريين في الاتحاد العربي لكرة السلة، بالإضافة إلى اللجان الفنية التابعة له واللجان الفرعية المنبثقة عنه ومشرفي لعبة كرة السلة في الأندية، تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث، وكانت أبرز استنتاجات الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية جاء بالمستوى المتوسط، كما أن الواقع الفعلي لاتحاد كرة السلة لا يتسم بالابتكار والإبداع من قبل القادة الرياضيين، ولا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر الأمر الذي يعوق إنجاز أعمال الاتحاد، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الإجازة الجامعية في تطبيق إدارة التغيير، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة تبعاً لمتغير (الخبرة) في تطبيق إدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، كرة السلة.

* أستاذ مساعد، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

**مدرس، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

***طالب دراسات عليا (ماجستير)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مقدمة

لم يكن التغيير يوماً من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستوجب تبني استراتيجية تغيير مناسبة لمواجهتها.

يعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها، كأن تتحول من مُستجيب للأحداث. ولا يمكن للتغيير أن يتم إلا إذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير مما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية.

(Alayan, 2014)

إن التغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارة التغيير من جهة، ومواجهة المقاومة التي يُدبرها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة والروح المعنوية من جهة أخرى. وتختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها. فكلما زادت سرعة التغيير في البيئة، كلما كثرت المشاكل والآثار الجانبية التي تخلفها، وكلما زادت الحاجة للتغيير التنظيمي.

لقد أصبح التغيير بشكل عام عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، حيث يتم تنفيذه للتفاعل مع كل متغير، واغتنام الفرص المتاحة لمواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة والاستجابة للقدرات الفنية والإدارية والتقنية والمنافسة المتزايدة والملائمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة المتغيرة

وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتمشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع (Louzi, 1997)

إن التطورات السريعة والنهضة الرياضية العالمية الجماهيرية وضعت المؤسسات الرياضية أمام تحديات كثيرة للبقاء وذلك نظراً لمتطلبات البيئة الخارجية وضغوطاتها.

كما إن الرياضة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد ومؤسساتها أحد أهم المؤسسات الحيوية في البلدان والتي تبقى مطالبة بالتطوير والتحديث لمواكبة المنافسين والتغلب عليهم وحصد الألقاب والنتائج الإيجابية، لذا أصبحت المؤسسات الرياضية تحظى باهتمام مختلف الشرائح وعلى جميع المستويات كونها الواجهة الحضارية للبلدان. ونتيجة المتابعة والتطور السريع في إيقاع الحركة الرياضية العالمية فلا بد على المؤسسات الرياضية من البحث الدؤوب والمستمر عن التطوير وسبل التغيير لتبقى متابعة في الميادين التنافسية ومرضية بنتائجها للجماهير الحاضرة.

أهمية البحث وأهدافه

وتكمن أهمية البحث في كونه يعد بوابة علمية مستندة على المعرفة تقدم للكوادر الإدارية في اتحاد كرة السلة من رأس الهرم وحتى القاعدة أساليب التغيير الملائمة في العمل التنظيمي والإداري بشكل علمي وبحثي، والسعي لتطوير العمل التنظيمي والإداري وتغييره بشكل مستمر بشكل يخدم الأهداف ويتمشى مع المتطلبات الشعبية والجماهيرية، وتستهدف أحد المنظمات الشعبية وأكثر الألعاب ممارسة في الجمهورية العربية السورية وتلقت حولها قاعدة إدارية وجماهيرية كبيرة، كما أنها من أوائل الدراسات التي تطرقت لإدارة التغيير في المجال الرياضي وذلك في حدود علم الباحث، كما

تكن أهمية البحث في إظهار حالات القوة في أسلوب الإدارة والتنظيم وتعزيزه وبيان حالات الضعف لتخطيها خلال فترات الإدارة اللاحقة، بالإضافة إلى إبراز دور التغيير في تلبية احتياجات ومتطلبات الخاصة والكوادر العاملة.

مشكلة البحث

لقد واجهت الرياضة السورية في الفترة الماضية موجة كبيرة من الانتقادات بشكل عام، وكان الاتحاد العربي السوري لكرة السلة في واجهة موجة الانتقادات تلك.

استطاع الباحث أن يلاحظ ومن خلال عمله أميناً عام للجنة الفنية لكرة السلة بمحافظة اللاذقية ومدرباً وتماشياً المباشر مع الكوادر العاملة وبالإضافة لإجرائه مقابلات مع عينة استطلاعية تمثل العينة الرئيسية أن يلتبس المتطلبات والمطالبات بوجوب التغيير إلا أنه لا يوجد ما يدل على شكل وحجم وتوجه ومتغيرات ووسائل وأساليب التغيير ومدى امتلاك الكوادر لثقافة التغيير وإيمانهم بالتغيير بحد ذاته.

أدت الضغوطات وموجة الانتقادات إلى تغيير جذري في مجلس إدارة الاتحاد العربي السوري لكرة السلة بعد حقبة طويلة من الزمن استمرت فيه مجموعة معينة ولمدة عشر سنوات في إدارة هرم السلة السورية بأسلوب واحد، قالب ثابت، على الرغم من وجود ممانعة من قبل من يعمل في إدارة السلة السورية خلال العشر سنوات الماضية سواء بالأندية التي تضم لعبة كرة السلة أو من قبل اللجان الفنية لكرة السلة وكوادر عمل الاتحاد الإدارية وذلك نستطيع أن نلتمسه من خلال نتائج العملية الانتخابية خلال الدورات السابقة.

إذاً هنالك مشكلة في تمسك القائمين على كرة السلة السورية والفكر التنظيمي للقيادات الرياضية العليا بأسلوب العمل وامتناعهم عن التغيير لفترة طويلة.

والآن وقد حدث التغيير فلا بد من دراسة أبعاد هذا التغيير من خلال فكر العاملين بإدارة السلة السورية وهل تحقق المطلوب بعد التغيير الأخير كما وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى ممارسة إدارة اتحاد كرة السلة لأبعاد إدارة التغيير كما يراها العاملون؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على مدى تطبيق إدارة اتحاد كرة السلة السورية لأبعاد إدارة التغيير كما يتصورها العاملون فيه.
- 2- التعرف على أثر متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة.

تساؤلات البحث

- ❖ ما هو مدى تطبيق إدارة اتحاد كرة السلة السورية لأبعاد إدارة التغيير كما يراها العاملون فيه؟
- ❖ ما هو أثر متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة؟

مصطلحات البحث

- **إدارة التغيير:** هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة. (Arafa, 2012)
- **كرة السلة:** عبارة عن رياضة أمريكية الأصل، تم اختراعها ما بين عامي (1961 - 1939) من قبل معلم التربية البدنية في مدرسة تدريب الشبان المسيحية الدولية "YMCA" جيمس نايسميث وهي عبارة عن لعبة تلعب على ملعب

مستطيل الشكل عادةً، وتلعب بين فريقين يتكون كل منهما من خمسة لاعبين يحاول كل منهما تسجيل النقاط من خلال استحواذ الكرة ورميها في سلة الفريق الخصم. (Robert, 2018)

الدراسات السابقة

❖ دراسة اللحاني (2012) بعنوان:

واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)، والتعرف على درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص). وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (44) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، التخصص).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

❖ دراسة شقورة (2012) بعنوان:

إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. هدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. على عينة تكونت من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، منهم (2633) معلماً و (2670) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. حيث قام الباحث بإعداد استبانتيين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والاستبانة الثانية: لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

- وجود علاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- أن مديري المدارس يقومون بممارسة أساليب إدارة التغيير في المدارس بشكل جيد.
- أن مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس متوفرة لديهم.

❖ دراسة Pauline Ash Ray Cypress (2011) بعنوان:

إدارة التغيير لضمان نجاحه.

هدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة التغيير على نجاح تطبيق نظام المعلومات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة العلاقة السببية بين تصور المستخدمين حول فعالية إدارة التغيير، والاستعداد للتغيير ومقاومة التغيير، ورضا المستخدم النهائي. وتكونت عينة الدراسة من المستخدمين لنظام المعلومات في المؤسسات. وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

- استخدام إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة الاستعداد للتغيير ورضا المستخدم النهائي أثناء وبعد التنفيذ.
- أن الاستعداد للتغيير يؤثر إيجاباً على الرضا أثناء التنفيذ ولكن ليس بعده.
- لا توجد علاقة كبيرة بين مقاومة التغيير والرضا الموجود (المقاومة ليس لها أثر على الرضا)
- وأن إدراك المستخدمين لفعالية إدارة التغيير يؤثر إيجاباً على الاستعداد للتغيير وعلى رضا المستخدم النهائي في أثناء وبعد التنفيذ، أما الاستعداد يؤثر إيجاباً على الرضا خلال التنفيذ فقط.

الإطار النظري

إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يتبع معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وهي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع متغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها.

فالتغيير الإداري هو تحرك القادة الإداريين لمواجهة أوضاع جديدة طارئة وإعادة ترتيب الأمور في منظماتهم بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، من خلال استخدام أفضل الطرائق وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. ونستطيع القول بأن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية.

هذا وقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، "وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً وهذا ينطبق على المؤسسات العامة التي تتمتع بقدر من اللامركزية عن باقي الأجهزة الحكومية، ولأنها تتضمن جهازاً إدارياً تتعدد فيه الأنشطة والعمليات، وتتعامل مع عدد كبير من الجمهور، وتقدم نوعيات مختلفة من الخدمات التي يطلب فيها السرعة في حل المشاكل والجودة في أداء الخدمات، فضلاً عن خضوع العاملين فيها عادة للكثير من الدورات التدريبية أكثر من غيرهم. ومما سبق كان لزاماً على المؤسسات العامة ومنها الاتحاد العربي السوري لكرة السلة أن تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بالمستوى وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها من تنظيم بطولات وتهيئة كوادر والارتقاء بمستوى النتائج والانجازات. (Alshali, 2007).

فيما تعرف إدارة التغيير بأنها عبارة عن "التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة" (Jared, 2011, p 13).

ويتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية: (Razouk, 2018)

(1) إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

(2) التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر وفي نظام الحياة عمومًا ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

(3) تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.

(4) عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

أهداف إدارة التغيير:

تقوم المؤسسات بالتخطيط وتدرس التغيير بغاية تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل ذلك نذكر من بينها: (alsrfee, 2008)

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.
- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد والأساليب داخل المؤسسة.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

أهمية التغيير:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يؤدي التغيير إلى تحريك الثوابت والى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: أن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والأضواء والرغبات والحوافز والدوافع وتنتج جميعاً نحو رفض ما هو قائم، والعمل على تطوير وتحسينه.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من ظروف ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح والحقوق (Razouk, 2018)

5- الوصول لدرجة أعلى من الجودة في الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا (alsrfee, 2008)

أنواع التغيير:

هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير، وهما:

1. **التغيير المخطط:** وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

2. **التغيير غير المخطط:** يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (Tajm, 2003)

وقد ذكر (Alotaibi 2005) نوعين آخرين من التغيير، هما:

1. **التغيير التدريجي:** وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات و بإيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة ونقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني استراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

2. **التغيير الجذري:** وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة.

منهجية البحث

منهج البحث: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة، بالإضافة إلى اللجان الفنية التابعة له واللجان الفرعية المنبثقة عنه ومشرفي لعبة كرة السلة في الأندية، وذلك في محافظات (دمشق، حمص، حماه، حلب، اللاذقية، طرطوس). وذلك كون تركز الأندية والكوادر العاملة بكرة السلة في المحافظات سافة الذكر.

واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والذي يعتمد التطبيق على جميع أفراد مجتمع البحث، وقد بلغ عددهم (84) عضواً. وزعت عليهم الاستبانة المعدة من قبل الباحث، ولم نستطع الوصول إلى (5) أعضاء نتيجة السفر، وبالتالي أصبحت عينة البحث تتكون من (79) عضواً، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة التي وزعت الاستبانة لهم ونسبتهم المئوية حسب متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية للعينة من مجتمع البحث
الشهادة العلمية	ثانوية وما دون	6	7.59 %
	معهد متوسط	12	15.19 %
	جامعة	56	70.89 %
	دراسات عليا	5	6.33 %
سنوات الخبرة	دون 10 سنوات	19	24.05 %
	من 10 - 15 سنة	35	44.30 %
	أكثر من 15 سنة	25	31.65 %

أداة البحث: تم اعداد أداة الدراسة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات للكشف عن واقع إدارة التغيير، وفق مقياس ثلاثي التدرج (موافق، محايد، غير موافق)

♦ يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، تحتوي (44) عبارة، وهي موضحة وفق توزيع العبارات في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) يبين أبعاد أداة البحث

أرقام العبارات	أبعاد الاستبيان
من (1 - 13)	التغيير في الهيكل التنظيمي
من (14 - 23)	التغيير في التكنولوجيا والمعلومات
من (24 - 31)	التغيير في الثقافة
من (32 - 44)	التغيير في المهام

الأسس العلمية للمقياس

تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (20)، ومن ثم تم استخدام صدق الاتساق الداخلي من خلال ارتباط عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور

جدول (3) يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور التغيير في الهيكل التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.592	0.000
2	0.396	0.000
3	0.347	0.002
4	0.445	0.000
5	0.433	0.000
6	0.446	0.000
7	0.239	0.031
8	0.635	0.000

0.017	0.269	9
0.000	0.397	10
0.000	0.432	11
0.000	0.514	12
0.000	0.490	13

يبين الجدول (3) معامل الارتباط لعبارة محور التغيير في الهيكل التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (4) يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور التغيير في التكنولوجيا والمعلومات بطريقة الاتساق الداخلي

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
14	0.446	0.000
15	0.564	0.000
16	0.642	0.000
17	0.620	0.000
18	0.533	0.000
19	0.511	0.000
20	0.237	0.035
21	0.687	0.000
22	0.315	0.005
23	0.372	0.001

يبين الجدول (4) معامل الارتباط لعبارة محور التغيير في التكنولوجيا والمعلومات بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (5) يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور التغيير في الثقافة بطريقة الاتساق الداخلي

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
24	0.624	0.000
25	0.672	0.000
26	0.738	0.000
27	0.562	0.000
28	0.561	0.000
29	0.383	0.000
30	0.345	0.002
31	0.286	0.011

يبين الجدول (5) معامل الارتباط لعبارة محور التغيير في الثقافة بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (6) يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور التغيير في المهام بطريقة الاتساق الداخلي

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
32	0.447	0.000
33	0.508	0.000
34	0.502	0.000
35	0.251	0.026

0.000	0.556	36
0.000	0.699	37
0.000	0.671	38
0.003	0.325	39
0.000	0.411	40
0.000	0.626	41
0.000	0.413	42
0.000	0.776	43
0.000	0.574	44

يبين الجدول (6) معامل الارتباط لعبارات محور التغيير في المهام بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً للعبارات عند مستوى دلالة (0.05).

بينما الجدول (7) يوضح الاتساق الداخلي لمعامل ارتباط أبعاد إدارة التغيير بالدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (7) يبين معامل ارتباط ابعاد إدارة التغيير بالدرجة الكلية للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي

المعنوية	المستوى	قيمة الارتباط	المحور
معنوي عند 0.01	0.000	0.782	التغيير في الهيكل التنظيمي
معنوي عند 0.01	0.000	0.748	التغيير في التكنولوجيا والمعلومات
معنوي عند 0.01	0.000	0.828	التغيير في الثقافة
معنوي عند 0.01	0.000	0.815	التغيير في المهام

يبين الجدول (7) معامل الارتباط لأبعاد إدارة التغيير بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً للأبعاد عند مستوى دلالة (0.01).

• الثبات:

تم ايجاد معامل ثبات الاستبيان بأسلوب التجزئة النصفية (أسلوب فردي - زوجي) لعبارات أبعاد إدارة التغيير، وهو موضح في الجدول (8).

جدول (8) يبين ثبات استبيان لإبعاد إدارة التغيير بأسلوب التجزئة النصفية (اسلوب فردي - زوجي)

عبارات النصفين	معامل الارتباط النصفي	المستوى	معامل الارتباط الكلي
العبارات الفردية 22	0.564	0.000	0.711
العبارات الزوجية 22			

يبين الجدول (8) قيمة الارتباط النصفي لثبات الاستبيان وقيمة الارتباط الكلي، ويظهر علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ونستنتج أن أداة البحث (الاستبيان) يتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن على تطبيقها على العينة.

مستويات المقياس تبعاً للكرت الثلاثي تقسم الى ثلاثة هي كالآتي:

- ✓ المستوى الاول من 1 الى 1.66. (ضعيف)
- ✓ المستوى الثاني من 1.67 الى 2.33. (متوسط)
- ✓ المستوى الثالث من 2.34 - 3. (مرتفع)

مجالات البحث:

1- **المجال البشري:** الكوادر الادارية في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة، والعاملين في اللجان الفنية التابعة له واللجان الفرعية المنبثقة عنه ومشرفي لعبة كرة السلة في الأندية، وذلك في محافظات (دمشق، حمص، حماه، حلب، اللاذقية، طرطوس).

2- **المجال الزمني:** في الفترة الممتدة من 2022/1/1 لغاية 2022/5/1.

3- **المجال المكاني:** الاتحاد العربي السوري لكرة السلة، واللجان التنفيذية والأندية الرياضية لكرة السلة في الجمهورية العربية السورية.

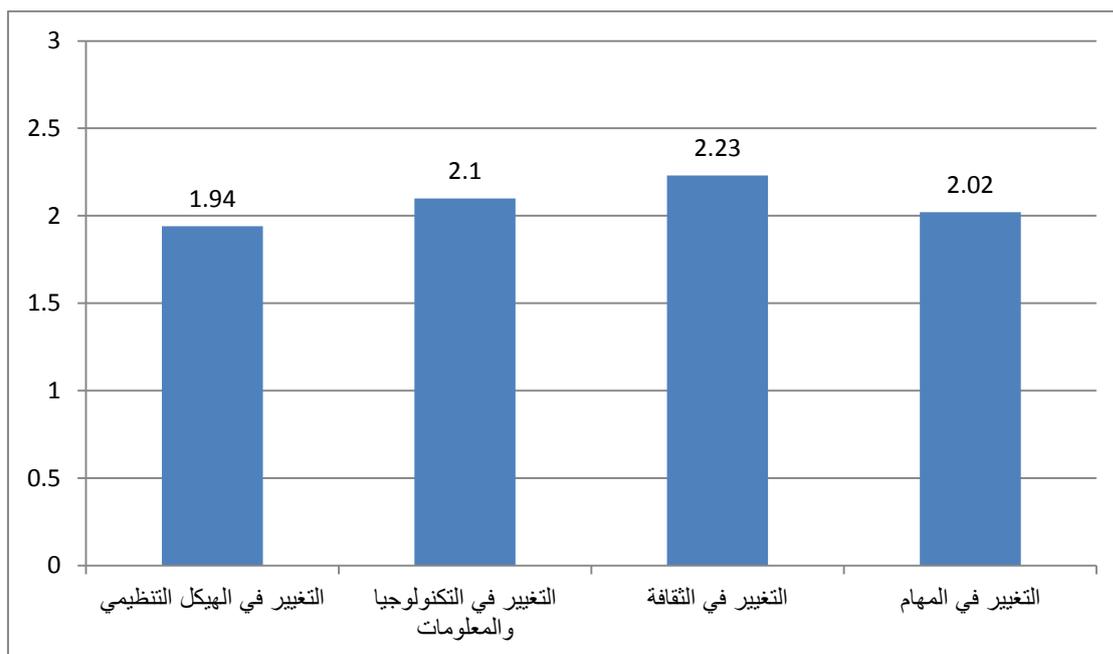
عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول اجابات العينة عن مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية:

جدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
0.80	1.94	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.75	2.10	التغيير في التكنولوجيا والمعلومات
0.75	2.23	التغيير في الثقافة
0.78	2.02	التغيير في المهام

يتبين من خلال الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية حيث حصل محور التغيير في الهيكل التنظيمي على متوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.80)، كما حصل محور التغيير في التكنولوجيا والمعلومات (2.10) وانحراف (0.75)، ومحور التغيير في الثقافة حصل على متوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.75)، كما حصل محور التغيير في المهام (2.02) وانحراف (0.78). وهي موضحة في الشكل (1).



شكل (1) يبين الوسط الحسابي لتطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني أثر متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة:

- عرض وتحليل نتائج أثر متغير (المؤهل العلمي) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة

الجدول (10) يبين الفروق مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

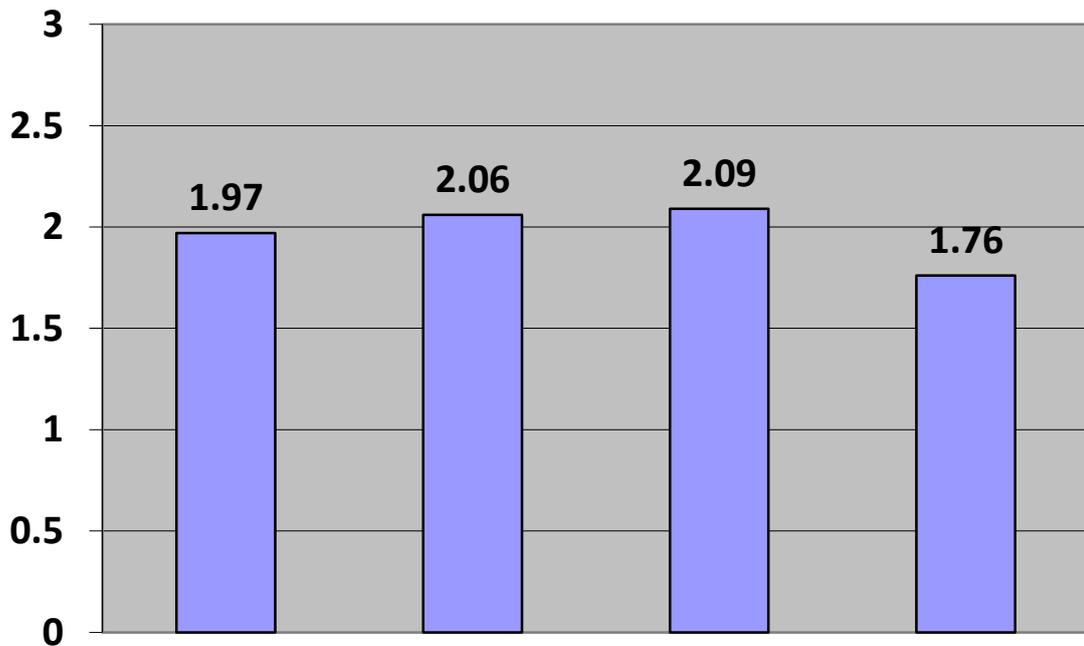
المستوى Sig 0.05	قيمة الفرق F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.044	2.826	0.180	3	0.540	بين المجموعات
		0.064	75	4.773	داخل المجموعات
			78	5.313	المجموع

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ أن قيمة F (2.826) هي قيمة معنوية لأن المستوى لها (0.044) وهي أصغر من (0.05).

الجدول (11) يبين الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أكبر قيمة	أقل قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد n	الشهادة العلمية
2.18	1.64	0.23462	1.9735	6	ثانوية وما دون
2.41	1.59	0.22520	2.0682	12	معهد متوسط
2.77	1.45	0.25164	2.0877	56	جامعة
2.09	1.25	0.33809	1.7591	5	دراسات عليا
2.77	1.25	0.26098	2.0552	79	المجموع

يبين الجدول (11) الأوساط الحسابية لأبعاد ادارة التغيير في اتحاد كرة السلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إذ يلاحظ أن متوسط الدرجات لمن لديهم دراسات عليا (1.7591) وهو القيمة الأقل، جاء بعدها متوسط الذين لديهم ثانوية وما دون وهو (1.9735) بينما تقارب متوسطي الذين لديهم شهادة معهد متوسط وجامعة وكان اعلاها للذين لديهم جامعة وبلغ (2.0877). بينما بلغ للذين لديهم معهد متوسط (2.0682)، وهذا يشير إلى وجود فروق تبعاً لمتغير للمؤهل العلمي ولصالح حملة الإجازة الجامعية. وهي موضحة في الشكل (2).



شكل (2) يبين الوسط الحسابي لتطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية تبعاً لمتغير الشهادة العلمية

- عرض وتحليل نتائج أثر متغير (الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد التغيير في اتحاد كرة السلة:

الجدول (12) يبين الفروق في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة تبعاً لمتغير الخبرة

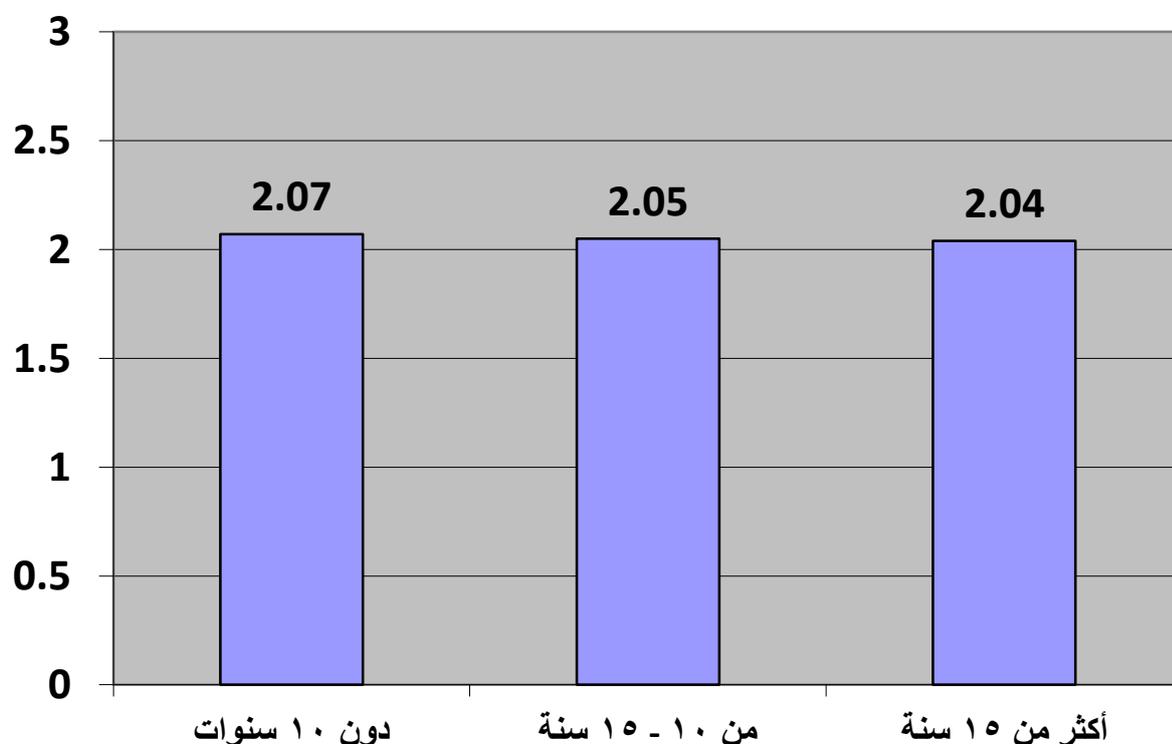
المستوى Sig 0.05	قيمة الفرق F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.954	0.047	0.003	2	0.007	بين المجموعات
		0.070	76	5.306	داخل المجموعات
			78	5.313	المجموع

يبين الجدول (12) الفروق تبعاً لمتغير الخبرة في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة الفرق (0.047) وهي قيمة غير معنوية لان قيمة المستوى لها (0.954) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني تقارب وجهات نظر الجميع بما يتعلق بموضوع أبعاد التغيير.

الجدول (13) يبين الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
دون 10 سنوات	19	2.0706	0.19695	1.80	2.41
من 10-15 سنة	35	2.0532	0.24496	1.52	2.77
أكثر من 15 سنة	25	2.0464	0.32709	1.25	2.61
المجموع	79	2.0552	0.26098	1.25	2.77

ويلاحظ من الجدول (13) أن متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة متقاربة، إذ بلغ متوسط الذين لديهم خبرة دون 10 سنوات (2.0706)، كما بلغ متوسط الذي لديهم خبرة من 10-15 سنة (2.0532)، فيما بلغ متوسط إجابات العينة الذي يملكون خبرة أكثر من 15 سنة (2.0552). وهي موضحة في الشكل (3).



شكل (3) يبين الوسط الحسابي لتطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية تبعاً لمتغير الخبرة

مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول عن مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية كما يتصورها العاملون فيه:

من خلال إجابات العينة عن مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية جاء محور التغيير في الثقافة بالمرتبة الأولى وحصل على متوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.75)، ويقع ضمن المستوى المتوسط ويعزى ذلك إلى أن اتحاد كرة السلة يسعى لتغيير ثقافته تماشياً مع ثقافة المجتمع كما يقوم بتطوير ثقافته وفقاً للأهداف العامة

وما يتناسب مع ثقافة الأندية واللجان التابعة، بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة الاتحاد بما يتناسب مع ثقافة الاتحاد الدولي لكرة السلة فيما يخص تطوير اللعبة، والذي يفرض على الاتحادات بصورة غير مباشرة على تطوير ثقافتهم العامة فيما يخص الأمور الإدارية لهذه اللعبة وبالتالي لكي تستطيع هذه الاتحادات التوافق وفهم القوانين والإجراءات التي تتبع من قبل الاتحاد الدولي فإنه يتوجب عليهم مواكبة هذه الثقافة والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع تحقيق الأهداف التي يرغب في تحقيقها الاتحاد الدولي للعبة، وهذا ما أشار إليه دراسة Abeed (2009) ودراسة Alanzi (2013) والتي أكدت على أن التغيير في الثقافة يساهم في تطوير المنظمة وتماشياً مع التطور الحاصل بالتالي تحقيق الأهداف العامة، ثم جاء محور التغيير في التكنولوجيا والمعلومات بالمرتبة الثانية وحصل على متوسط (2.10) وانحراف (0.75) وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى الواقع الفعلي للمؤسسات الرياضية حيث لا تتسم وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في المؤسسات الرياضية بالكفاءة العالية التي تتماشى مع متطلبات العمل الحديث وكذلك عدم توافق تلك الوسائل مع المستحدثات الجديدة والتطور العصري وثورة التكنولوجيا مما يعمل على فشل التغيير داخل المؤسسات الرياضية، وكذلك إصرار تلك المؤسسات على عدم استخدام الوسائل الحديثة في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل للتابعين مما يجعلها تعمل على عدم تنفيذ التغيير بالصورة المطلوبة، كما يعزو الباحث ذلك للنواحي المادية وفقرتها مما لا يساعد هذه الاتحادات على توفير الأجهزة اللازمة لأداء مهام العمل، وكذلك عدم إعداد كوادر مدربة في تلك المؤسسات لمواكبة التطورات الحديثة يساعد على عرقلة التغيير داخل اتحاد كرة السلة، وكذلك عدم تدريب وصقل العاملين وعدم وضع برامج تدريبية لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يعوق نجاح عملية التغيير داخل الاتحاد، وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة Sinthanav (2009) ودراسة Cypress (2011) التي أكدت على أن التغيير في التكنولوجيا يساهم في تطوير المؤسسة ومواكبتها التطور الحاصل وتسهيل إجراءات العمل، ثم جاء بالمرتبة الثالثة محور التغيير في المهام بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف (0.78) ويقع ضمن المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى أن إدارة الاتحاد لا تعمل على تطوير أداء العاملين وعدم تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير مهامهم، كما أن اتحاد كرة السلة لا يقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية الذي بدوره يشجع العاملين على التكيف مع بيئة العمل في حال التغيير، بالإضافة إلى عدم تقييم أعمال الموظفين وعملهم بشكل دوري، واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة Weller (2009) التي أكدت على انخفاض التغيير في مهام العاملين يعود إلى عدم تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر، كما أشارت دراسة Alanzi (2010) على أن التغيير في المهام يساهم في تقليل التعقيدات في إجراءات العمل وبالتالي ضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

ثم جاء بالمرتبة الرابعة محور التغيير في الهيكل التنظيمي حصل متوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.80) ويقع ضمن المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى أن الواقع الفعلي لاتحاد كرة السلة، حيث لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر الأمر الذي يعوق إنجاز أعمال الاتحاد، وكذلك جمود في التوصيفات الوظيفية التي تحدد الواجبات والمسؤوليات للتابعين، وأيضاً بطء في المعلومات المنقولة عبر الاتصال داخل الاتحاد مما يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يجعل من التابعين مقاومين لعملية التغيير داخل اتحاد كرة السلة، وكذلك عند عدم مشاركة التابعين في صنع القرار والذي يمر بمراحله المختلفة من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عن تلك المشكلة ووضع الفروض والتأكد من صحة تلك الفروض والذي ينتهي باتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ هذا القرار يعتبر بمثابة إعاقة لعملية التغيير في الاتحاد، وفي هذا الاتجاه لا يعمل الهيكل التنظيمي على

تفويض الصلاحيات للتابعين والذي بدوره يستغرق الكثير من الوقت مما يعيق عمليات التغيير، وكذلك لا يتم الاتصال بين المرؤوسين بسرعة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وهناك الاستراتيجيات المختلفة للاتحاد التي لا تتوافق مع الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى صعوبة عملية التغيير داخل اتحاد كرة السلة، وهذا ما يؤكد على ما أشارت إليه دراسة Cheang (2010) ودراسة Sinthanava (2009) على أن أهم عوامل نجاح المنظمات هو الاهتمام بإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار، كما أشارت دراسة caroline (2005) على أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على تطوير عمل المؤسسة وتميز أداء العاملين فيها، كما أشارت دراسة Mohammed (2015) على أهمية التغيير في الهيكل التنظيمي.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أثر متغير (المؤهل العلمي) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة

تشير النتائج إلى وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الإجازة الجامعية ويعزى ذلك إلى أنه لا يتم التعامل مع العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية وعدم الاهتمام من قبل القيادات الرياضية بالمؤهلات العلمية الذي يحمله العاملين ولا يتعاطى معهم ويستفيد منهم بالشكل المطلوب ويرجع السبب في كون العينات في اتحاد كرة السلة لا تعتمد بدرجة كبيرة على المؤهلات العلمية بل على العلاقات الشخصية لذلك نجد أن حملة الإجازة الجامعية يرغبون في التغيير في اتحاد كرة السلة، وتتفق نتائجنا مع دراسة Noah (2006).

كما يعزو الباحث تدني درجات التغيير لدى حملة الشهادات العليا لابتعاد هذه الفئة عن العمل الإداري أو ليس لديهم الرغبة الكبيرة في الغوص بالتفاصيل الإدارية لهذه اللعبة وبالتالي لم يتسنى لهم أخذ تصور كامل عن الواقع الإداري وما يتطلبه من تغيير لتحقيق المستوى الأفضل.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أثر متغير (الخبرة) في مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير (الخبرة)، وهذا يعني تقارب وجهات نظر الجميع بما يتعلق بموضوع أبعاد التغيير ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في اتحاد كرة السلة السورية حيث أن كافة الأعمال الإدارية يستطيع أن يقوم بها من لديهم خبرة 5 سنوات أو 15 سنة وهي مهام متساوية ومتقاربة ولا يوجد تمييز بين الخبرات داخل الاتحاد، كما أن التعامل يتم على نطاق واحد وهذا يشير إلى خلل في عمل الاتحاد ولذلك نجد تقارب وجهات نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة، وتتفق نتائجنا مع دراسة Agha (2010) من حيث عدم وجود فروق بين العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: في ضوء النتائج التي استعرضت، تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

1. إجابات العينة عن مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في اتحاد كرة السلة السورية جاء بالمستوى المتوسط.
2. الواقع الفعلي لاتحاد كرة السلة لا يتسم بالابتكار والإبداع من قبل القادة الرياضيين.
3. وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم باتحاد كرة السلة لا تتسم بالكفاءة العالية التي تتماشى مع متطلبات العمل الحديث.

4. لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر الأمر الذي يعوق إنجاز أعمال الاتحاد.
 5. حملة الإجازة الجامعية هم الأكثر تطبيقاً لأبعاد إدارة التغيير.
 6. لا يؤثر عامل الخبرة في تطبيق أبعاد إدارة التغيير.
- التوصيات:** في ضوء النتائج التي استعرضت والتي توصل إليها البحث الحالي، يوصي الباحثون بما يلي:
1. ضرورة التطوير المستمر للهيكل التنظيمية داخل اتحاد كرة السلة للمساعدة على إنجاز الأعمال مع تحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد داخل الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع أهداف الاتحاد.
 2. تشجيع القادة الرياضيين على المبادرات الابتكارية لتحقيق التغيير.
 3. استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تتناسب مع متطلبات العمل ومواكبة التطورات الحديثة وتدريب العاملين على استخدام هذه الوسائل.
 4. ضرورة عقد دورات تدريبية لإقناع القيادات الرياضية بضرورة التغيير.
 5. تدريب العاملين على أساليب إدارة التغيير ووضع خطة لتأهيلهم.
 6. تحفيز العاملين في اتحاد كرة السلة ومشاركتهم في إعداد خطط التغيير.
 7. التخطيط الجيد للتغيير من خلال خطة طويلة الأمد، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، وتحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

Reference

- Al-Agha, Wafic Helmy (2010). Administrative leaders and their role in bringing about positive organizational development and change in banks operating in the Gaza Strip. Journal of Al-Azhar University in Gaza, Human Sciences Series, (12) 2, Gaza, 297-346.
- Razzouk, Ibtisam (2018). The impact of change management on the quality of services - a case study of Algeria Telecom Corporation. Unpublished Master's Thesis, Kasdi Merbah University - Ouargla, Algeria.
- Shaqoura, Munir Hassan Ahmed, (2012). Change management and its relationship to administrative creativity among secondary school principals in Gaza Governorate from the teachers' point of view. Al-Azhar University, Palestine.
- Al-Sarfi, Mohammed (2008). the management of change. Dar Al-Fikr University, Alexandria, Arab Republic of Egypt.
- Al-Tajm, Abdullah Abdul-Ghani (2003). Organizational development, concepts, models and strategies. Jeddah: Dar Hafez for Publishing and Distribution.
- Obeid, Awni Fathi (2009). The reality of change management and its impact on the performance of workers in the Palestinian Ministry of Health. Master's Thesis in Business Administration, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Otaibi, Saad bin Marzouk (2005). The role of transformational leadership in managing change. The Third Administrative Forum on Change Management and Development Requirements in Administrative Work, Jeddah, Saudi Arabia.
- Elyan, Ribhi Mustafa (2015). the management of change. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution, first edition.
- Al-Anazi, Atallah (2010). Attitudes towards organizational change and its relationship to their organizational commitment in the Kingdom of Saudi Arabia. PhD Thesis in

Educational Administration and Planning, Umm Al-Qura University, College of Education, Saudi Arabia.

- Al-Anazi, Youssef Saleh (2013). The impact of change management in enhancing the activities of public shareholding companies in the State of Kuwait. Master's Thesis in Management, University of the Middle East, Kuwait.
- Al-Lawzi, Musa (1997). Attitudes of employees in Jordanian government institutions towards managing change. Published research, University of Jordan Studies Journal, Volume (25), Issue 2, pp. 338-356.
- Mohamed, Abdel Aziz (2015). Change management and its relationship to competitiveness in sports facilities in North Upper Egypt. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, El Mina University.
- Noah, Hozan (2006). Obstacles to managing change among department heads and faculty members at Umm Al-Qura University in Makkah. Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Saudi Arabia
- Arafa, Syed Salem (2012). Recent trends in change management. Dar Al-Raya for Publishing and Distribution, 1st Edition, Volume 1.
- Caroline. S. (2005). Blackboard Implementation Project. Change Management and Communication Plan Prepared Caroline Steel p. 21 -Communication Plan, V2.1.doc 05/10/04 University-Wide Project Manager.
- Kittivan, Sinthunava (2009). Change and change management in higher education in Thailand: A case study of six Rajabhat universities in Bangkok, PhD thesis, Australia, University of Sydney, February.
- Man, Cheung (2010) An integrated change model in project management, PhD thesis, USA, University of Maryland.
- Pauline Ash Ray, Cypress (2011). Management of change to ensure is success: Alongitudinai study, PhD thesis, USA, California.
- Stephen, Weller (2009). A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria university.
- William George Mokray Robert G. Logan Larry W. Donald (11-6-2018), "Basketball" www.britannica.com , Retrieved 2-7-2018. Edited.
- Pauline Ash Ray, Cypress (2011). Management of change to ensure is success: Alongitudinai study, PhD thesis, USA, California.

الملاحق

ملحق (1) أداة البحث

الشهادة العلمية : ثانوية وما دون
جامعة

عدد سنوات الخبرة : دون 10 سنوات
10 - 15 سنوات

معهد
دراسات عليا

أكثر من 15 سنة

يرجى قراءة عبارات الاستبيان الآتية والاجابة عن كل عبارة وفق ما ترونه يطابق رأيكم وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب امام كل عبارة :

ت	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
محور التغيير في الهيكل التنظيمي				
1	يعمل الاتحاد على تطوير الهيكل التنظيمي ليساعد في إنجاز الأعمال			
2	يتم التوصيف الوظيفي الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات للعاملين بالمرونة			
3	يتم إشراك اللجان الرئيسية والفرعية والمؤوسين باتخاذ القرار من قبل إدارة الاتحاد			
4	يعمل الهيكل التنظيمي للاتحاد على زيادة تفويض الصلاحيات للجان والعاملين بالاتحاد			
5	يتم إنجاز الاتصال بالعاملين واللجان التابعة للاتحاد وفيما بينهم بسرعة أكبر			
6	تتصف المعلومات المنقولة عبر المراسلات بين اللجان والعاملين وإدارة الاتحاد بالدقة			
7	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير			
8	تشجع إدارة الاتحاد المؤوسين على تحمل المسؤولية			
9	الوظائف والأعمال الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي تغطي كافة مهام وأعمال الاتحاد			
10	يوجد رضا عام على الهيكل التنظيمي الحالي للاتحاد			
11	يعمل الاتحاد على تطوير النظام المالي وأسلوب الصرف بما يتناسب مع التطور الدائم			
12	يقوم الاتحاد بصرف المكافآت ويحفز على العمل الإبداعي			
13	يعمل الاتحاد بمبدأ مالي احترافي يتناسب مع الاتحادات الإقليمية المناظرة			
محور التغيير في التكنولوجيا والمعلومات				
14	تتسم وسائل التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة بالاتحاد بالكفاءة العالية			
15	يعمل الاتحاد على موازنة التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل داخل الاتحاد			

			تعمل إدارة الاتحاد على تبسيط إجراءات العمل من خلال التكنولوجيا	16
			تسعى إدارة الاتحاد على مواكبة التطور التكنولوجي الحديث	17
			يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة	18
			تسهل الوسائل التكنولوجية الموجودة لدى الاتحاد في توفير وقت العاملين	19
			يوجد وحدة خاصة في إدارة الاتحاد بالتكنولوجيا ومعالجتها	20
			تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد بسرعة إنجاز العمل.	21
			تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز مهام العمل بالاتحاد	22
			تتسم التكنولوجيا المستخدمة بسهولة الاستخدام	23
			محور التغيير في الثقافة	
		موافق	يسعى الاتحاد لبلورة وتطوير ثقافة خاصة به	24
			يتم تغيير ثقافة الاتحاد والأفراد العاملين به وفقاً للأهداف العامة الموضوعية	25
			يقوم الاتحاد بتطوير ثقافته بما يتناسب ويتوافق مع ثقافة الأندية واللجان التابعة له	26
			يتم تعديل وتطوير ثقافة الاتحاد بما يتناسب مع أهداف الأندية وتطلعات الجماهير	27
			يعمل الاتحاد على تطوير ثقافة العاملين به وذلك لرفع سوية العمل	28
			يعمل الاتحاد على تعديل ثقافته بما يتناسب مع قيم وثقافة منظمة الاتحاد الرياضي العام	29
			يعمل الاتحاد على ترسيخ ثقافة الاتحاد الدولي لكرة السلة فيما يخص تطوير اللعبة	30
			تقوم إدارة الاتحاد بتعديل ثقافة العمل بما يتناسب مع عمل سياسات الدولة نحو الرياضة	31
			محور التغيير في المهام	
		موافق	تقوم إدارة الاتحاد بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين	32
			تعمل إدارة الاتحاد على تطوير إداء العاملين كونه جزء مهم من عملها	33
			تعمل إدارة الاتحاد على تغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المهام من حين لآخر	34
			يسعى الاتحاد إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير مهامهم	35
			تعمل إدارة الاتحاد على تقييم أعمال الموظفين وعملهم بشكل دوري	36
			يعمل الاتحاد على تغيير مهام العاملين بما يتناسب مع عمل الاتحادات المناظرة الدولية والإقليمية.	37
			يعمل الاتحاد على تغيير مهام العاملين وفقاً لخبرتهم العملية وتحصيلاتهم العلمية	38

			تقوم إدارة الاتحاد بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	39
			تقوم إدارة الاتحاد بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع	40
			تتم عملية الترقية بناءً على تحسن أداء العاملين	41
			تعمل إدارة الاتحاد على تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.	42
			يتم العمل من قبل الاتحاد على إعادة توزيع المهام وفقاً للإمكانيات والقدرات التي يمتلكها العامل	43
			عملية التغيير في المهام تدفع العاملين للعمل وتحفزهم	44