



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد
فاطمة بركات خطيب



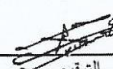
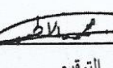




إشراف
د. بدر رفعت دويكات
د. سليمان العمدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات
الرياضية في فلسطين

إعداد
فاطمة بركات خطيب

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2025/05/26، وأجيزت:

 التوقيع	د. بدر دويكات
 التوقيع	المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. سليمان العمدة
 التوقيع	المشرف الثاني
 التوقيع	د. أحمد نصار
 التوقيع	الممتحن الداخلي
 التوقيع	د. محمود الأطرش
 التوقيع	الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، إلى من كانوا لي قدوة ومثالاً يحتذى به في حب العلم والتعلم، إلى من غرسوا فيّ حب البحث والاستكشاف. أهدي هذا البحث المتواضع الذي أنتم جزء منه تعبيراً عن شكري وتقديري لجهودكم الكريمة، وأرجو أن يُخلد اسمكم ومكانتكم في التاريخ العلمي والمعرفي

إلى من علمني حب العلم وسلك طريقاً به (أبي) الذي قال لي ان النجاح لا يأتي إلا بالجد والإجتهد.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها رمز الحب والعطف والحنان (أمي) التي غرست في نفسي القيم والمبادئ

إلى كل من ساهم بتعليمي ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى كل مخلص في أداء واجبه

إلى اصدقائي الذين كانوا موجودين دائماً لمساندتي

وإلى نفسي التي إجتهدت وصبرت حتى نالت

الباحثة

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على نعامك وكرمك، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم البشرية، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الانبياء، القائل فيما روي عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (الترمذي, 1978)

وإنطلاقاً من هذه المعاني السامية، فإنه ليشرّفني تقديم جزيل الشكر والإمتنان إلى جامعة النجاح الوطنية، كما أتوجه باسمي آيات الشكر لعمادة كلية التربية والدراسات العليا، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى اساتذتي الكرام والهيئة التدريسية بجامعةنا.

كما أتوجه بعظيم الشكر والثناء إلى مشرف الدراسة الدكتور الفاضل بدر دويكات والدكتور سليمان العمدة، لإشرافهم على هذه الرسالة فوجدت منهما الخلق الرفيع والعلم الفياض والتواضع الكبير، والرأي السديد، والعطاء الوافر، والتوجيه الرشيد. فكان لمتابعتهم الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة المتواضعة على صورتها الآن، فجزاهما الله الخير في الدنيا الآخرة، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة د. أحمد نصار ود. محمود الأطرش لمناقشتهم هذه الرسالة، مما أثرى الرسالة بتعليقاتهم واقتراحاتهم القيمة. والشكر لا ينتهي إلى الذين قدموا لي يد العون، والمشورة، ومنحوني فيض علمهم، وصدق عطائهم ولم يبخلوا بفكرهم ونصحهم وصواب مقترحاتهم، فأناروا السبيل، وذلّلوا الصعاب، إليهم جميعاً أرفع آيات الشكر والتقدير والعرفان.

وهذا وما توفيقي إلا بالله وأدعوه أن يكون قد وفقني في هذا العمل المتواضع، فهو الهادي إلى سواء السبيل.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: فاطمة بركات عبد خطيب

التوقيع: فاطمة خطيب

التاريخ: 2025/06/30

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	الإقرار.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ي.....	فهرس الأشكال.....
ك.....	فهرس الملاحق.....
ل.....	الملخص.....
1.....	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها.....
1.....	مقدمة الدراسة.....
5.....	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
43.....	مصطلحات الدراسة.....
44.....	مشكلة الدراسة.....
45.....	أهداف الدراسة.....
46.....	تساؤلات الدراسة.....
46.....	أهمية الدراسة.....
47.....	حدود الدراسة.....
48.....	الفصل الثاني: الطريقة والاجراءات.....
48.....	منهج الدراسة.....
48.....	مجتمع الدراسة.....

48.....	عينة الدراسة.....
52.....	متغيرات الدراسة.....
52.....	إجراءات الدراسة.....
53.....	المعالجات الإحصائية.....
54.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
45.....	نتائج الدراسة.....
65.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج.....
69.....	الاستنتاجات.....
70.....	التوصيات.....
71.....	المصادر والمراجع.....
78.....	الملاحق.....
b.....	Abstract.....

فهرس الجداول

- جدول 1: خصائص عينة الدراسة.....49
- جدول 2: معامل الثبات لأداة الإدارة الإلكترونية.....51
- جدول 3: معامل الثبات لإدارة التغيير.....51
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الإتحادات الرياضية لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.....54
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.....55
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.....56
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الإتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم.....57
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم.....58
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال واقع ممارسات الإتحادات لإدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.....59
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الإتحادات والعاملين بها في فلسطين من وجهة نظر العاملين.....60
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغلب على مقاومة التغيير في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.....90
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم.....90
- جدول 13: العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.....91
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....91

- جدول 15: نتائج تحليل تباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....92
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب 93
- جدول 17: نتائج تحليل تباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب.....93
- جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....94
- جدول 19: نتائج تحليل تباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....95
- جدول 20: نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير نوع الإتحاد.....96
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....96
- جدول 22: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....97
- جدول 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب.....97
- جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب.....98
- جدول 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....98
- جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....99
- جدول 27: نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير نوع الإتحاد.....99

قائمة الأشكال

- شكل 1: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....9
- شكل 2: أهداف الإدارة الإلكترونية.....11
- شكل 3 نموذج كيرت لوين 1951.....38
- شكل 4: عملية بروسكي لإدارة التغيير38
- شكل 5: نموذج إدكار لإدارة التغيير40
- شكل 6: نموذج daft 2008.....41
- شكل 7: متوسط الإستجابة على مجال واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد.....64
- شكل 8: متوسط الإستجابة على الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الإتحاد.....64

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): أداة الدراسة في صورتها الأولى.....78
- ملحق (ب): أسماء المحكمين.....82
- ملحق (ج): أداة الدراسة في صورتها النهائية.....83
- ملحق (د): الجداول.....90
- ملحق (هـ) كتاب عمادة الدراسات العليا إلى الإتحادات الرياضية الفلسطينية.....100

إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين"

إعداد

فاطمة بركات خطيب

إشراف

د. بدر دويكات

د. سليمان العمدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين، والتعرف إلى درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين، والكشف عن العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.

وقد تم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي في معالجة موضوع الدراسة على إستبانة، وتم تطبيق الإداة الإستبانة على عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية قوامها (102) عينة من العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين، و تضمنت مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة، وقد تم تحليل هذه الإستبانة بالإعتماد على برنامج spss للمعالجات الإحصائية،.

وتم الوصول إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة إيجابية دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.56). وأن درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين كانت مرتفعة، وأن أفضل استجابة على المجالات ارتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الإتحادات الرياضية في فلسطين. ومن هذا المنطلق تمت التوصية بضرورة تعميم هذه الرسالة إلى الإتحادات الرياضية الفلسطينية، ونشر الوعي بمدى درجة التأثير الإيجابي من الإدارة الإلكترونية على إدارة التغيير في الإتحاد. وتوفير برامج حديثة

ومتطورة وإدخالها في الإتحاد لتسهل عمل العاملين فيه. وضرورة المحاولة في حل المعوقات الخاصة بإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الإدارة الإلكترونية، الإتحادات الرياضية .

الفصل الأول

الإطار النظري، المقدمة و سياق الرسالة والدراسات السابقة

مقدمة

تظهر الرؤية المعاصرة للإدارة مدى اتساع مفهومها وأهمية عناصرها الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع التأكيد على العنصر البشري الذي يعد المحرك الأساسي في تنفيذ هذه الوظائف. ومن هنا تبرز ضرورة اهتمام القائمين على الإدارة في مؤسسات الدولة عموماً، وفي المؤسسات الرياضية خصوصاً. بتتمية هذا المورد البشري وتزويده بالمهارات الإدارية الحديثة باستخدام الوسائل الإلكترونية. إذ يسهم ذلك في تطوير الأداء المؤسسي، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، التي تمتاز بتوفير الوقت والجهد وتسريع عمليات اتخاذ القرار وتنفيذها. وهذا ما أكدته دراسة الطيبي، والوزير (2021) حيث أكدت على وجود علاقة طردية بين كفايات الإمكانيات البشرية وبين الإدارة الإلكترونية، وما ينتج عنه من تحسين أداء العاملين في الإدارة.

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات تغير جوهري في ظل انتشار استخدامها في شتى المجالات، وما يرافقه من زيادة يومية في أعداد الأفراد والمؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، التي تعد مورداً اقتصادياً في عالم يعيش في عصر يطلق عليه عصر ثورة المعلومات كل هذا كان له انعكاساً إيجابياً على جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة والتي من ضمنها المؤسسات العامة والخاصة، وخاصة الاتحادات المرتبطة في المجال الرياضي، التي أخذت على عاتقها مهمة إعداد المدربين والحكام والإداريين في المجال الرياضي وتأهيلهم وتدريبهم والوصول بهم إلى مستويات متقدمة (عثمان، 2018).

ويؤكد نيومان (Newman,2000) على أهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات حيث يبرز دورها في إعادة تشكيل المؤسسات من خلال التعليم والتدريب والتغير الدائم والتسارع في التكنولوجيا والتغيرات التي تحدث في المؤسسات وغيرها من التحديات المستقبلية التي لا يمكن أن نقف مكتوفي الأيدي حيالها.

حيث أن استخدام التكنولوجيا أصبح أيضا ضرورة في المجالات الرياضية والمؤسسات وإعداد الرياضيين المؤهلين والإداريين، كما شهد العالم في السنوات الأخيرة تغير في فلسفة إعداد القائمين على العملية الرياضية، ولقد زاد التركيز على ضرورة إدخال الجانب التكنولوجي في إعداد الكوادر العاملة للمجال الرياضي وأصبحت عملية تفعيل ذلك في مجال التدريب والإدارة ومجالات كثيرة من الدراسات التي تختص بإعداد المدربين والإداريين في المجال الرياضي.(زغلول وآخرون, 2018). وجاءت العديد من الدراسات تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في عصنة الوظائف الإدارية والرفع من مستوى أدائها والنهوض بمستوى إدارتها.

تتطلب الإدارة الإلكترونية، كمنهج إداري حديث، مهارات بشرية عالية، بالإضافة إلى ضرورة تغيير أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية. من خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تحسين مستوى خدماتها. لتحقيق هذا الهدف، يجب أن يكون هناك فهم أعمق للعوائق التي تعترض نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (خجلي، 2017). لذا من الضروري التصدي لكل العقبات التي تعيق الاستفادة الكاملة من التقنيات الفعالة، بهدف تمهيد الطريق للاندماج في مجتمع المعلومات الذي يُعدّ من السمات الأساسية لهذا العصر.

ووصفت دراسة بن سايح (2019) هذه المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين، والتي من ضمنها معوقات تقنية وبشرية وتنظيمية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية لذلك يجب زيادة الاهتمام بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية لدورها على توفير الوقت والجهد على العاملين، بضرورة القيام بدورات تكوينية وإيام دراسة للعاملين على هذا الجانب للتصدي لهذه المعوقات. وتتطلب عملية التغيير الإدارية في الاتحادات والأندية الرياضية مباشرة العمل على مواكبة التطورات والمستجدات الإدارية والتكنولوجية والتماشي مع الظروف السائدة في العالم، ومن هنا لا بد من العمل على إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل المجالات المجتمعية الإدارية المادية والمعنوية وبالتالي يتم الانتقال من الوضع الإداري التقليدي إلى وضع آخر يتميز بالتغيير الإداري عن طريق استخدام أفضل أنواع

التكنولوجية الإدارية في كل المنظومة الرياضية، (حمروش وعبد الغني، 2017). وهذا ما أكدته دراسة الشتيحي وفتوح (2019)، حيث ربطت دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، وأكدت دراسته أنه لا تعقد برامج تدريبية لحث الإداريين على التغيير الإيجابي والحد من مقاومة التغيير.

يعبر مفهوم التغيير عن التحسين الكمي والنوعي في مختلف المجالات، وهو عملية مستمرة تحدث بفعل إرادي أو غير إرادي، سواء كان ذلك عن قصد أو دون قصد، وبخطط مسبقة أو بشكل عفوي. أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من القضايا الرئيسية التي تشغل بال القيادات الإدارية في العصر الحالي، وذلك لعدة أسباب، أبرزها أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته تتزايد وتعقده يتعمق. يعتمد مستقبل نجاح منظماتنا على قدرة القادة على إدارة هذا التغيير. تعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجه الأندية والاتحادات والمنظمات في الوقت الراهن. يتفق معظم الباحثين في مجال القيادة على أن المهمة الأساسية للقائد هي تحقيق التغيير، مما يتطلب قيادة فعالة (خوجلي، 2017). كما أشار عثمان (2018) في دراسته إلى أن التغيير أصبح سمة بارزة في الحضارة المعاصرة، مما يستدعي ضرورة متابعة كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة لمواجهة آثار هذا التغيير ومواكبة المستجدات.

تواجه المنظمات الحديثة ضغوطاً وتحديات متنامية ومعقدة لم تشهدها من قبل، ومن المتوقع أن يكون لهذه العوامل تأثير كبير على مستوى أدائها. لذلك، من المهم أن تكون هذه المنظمات واعية لتلك التحديات وأن تسعى لفهمها والتعامل معها بفعالية لتحقيق النجاح المستدام.

تعد إدارة التغيير مهمة لمختلف المؤسسات والشركات بشكل عام، حيث أن إدارة التغيير لها دور فعال في تطور وتقدم المؤسسات وغيرها، فنهج إدارة التغيير هو الاستفادة من الأدوات والبنى الأساسية وتحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة وتجنب الانحراف عن المسار المحدد، فالتغيير في العمل يؤثر بشكل مباشر على جميع الإدارات من الموظف الصغير إلى أعلى مستويات الإدارة (مرنيز و بريكلي، 2021).

أما من ناحية رياضية فإن وجود إدارة التغيير في إدارات لأندية والاتحادات من شأنها إن تحدث فرقاً كبيراً في تقدم ونجاح هذه الاتحادات والأندية لما لها من تأثير على العاملين في الإدارة والمدرّبين واللاعبين جميعاً على حد سواء. فإن وجود إدارة تغيير رياضية من شأنها أن تخلق فرصاً لأشخاص جدد أكفاء في الهيئة الإدارية الخاصة بالنادي وبالتالي زيادة الكفاءة في العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى إدارة النادي وتحقيق نجاحات أكثر، أما عدم وجود نظام إدارة التغيير فمن شأنه إن يبقي النادي في اتجاهه الروتيني وعدم تحقيق الإنجاز الأفضل وبذل وقت وجهد ومال أكبر وبالتالي عدم مواكبة التطور والتنمية المستدامة، (عبد الفتاح، 2020). وأكدت دراسة (الجوهري، 2019) بأنه توجد علاقة إرتباط قوية جداً بين التغيير وأداء العاملين، بحيث يؤثر التغيير على أداء العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي.

وتعد إدارة التغيير الرياضي من المواضيع الحديثة في علم الإدارة الرياضية، وهناك القليل من الباحثين اللذين تناولوا هذا الموضوع على المستوى العربي أو على المستوى الفلسطيني خصوصاً في الاتحادات أو الأندية الرياضية ولمختلف المستويات الإدارية والرياضية، وإن الإنجازات التي تحققتها الاتحادات والأندية الفلسطينية على المستوى المحلي الداخلي والخارجي تعتبر متدنية جداً مقارنة مع باقي الدول المجاورة ويعود ذلك إلى تمسك إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالنهج التقليدي القديم في الإدارة الرياضية وعدم مواكبة إدارة التغيير من خلال استخدام التطور العلمي والتكنولوجي في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والاتصال والقيادة والإشراف وتطبيقه في العملية الإدارية مما يؤثر سلباً على جودة وفعالية الاتحادات الرياضية في فلسطين، وهذا ما أكد عليه البلبيسي في دراسته أن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة وأهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية أيضاً ومن هنا برزت الحاجة إلى إجراء دراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين. وهذه الإدارة يمكن أن تسهم في عمل الإدارة في الاتحادات الفلسطينية.

الإطار النظري: الإدارة الإلكترونية

شهدت الإدارة تحولات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين واستمرت في بداية القرن الواحد والعشرين. خلال هذه الفترة، تطورت وسائل التقنية مثل التلغراف والهاتف، وصولاً إلى الحاسوب والبرمجيات والتقنيات الرقمية، وانتهاءً بشبكة المعلومات. بدأت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من الأساليب التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، مما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كنتيجة للتطور في الوسائل التقنية المختلفة والتجارب الإيجابية استجابةً لمتغيرات العصر. وقد تم الاستفادة من التقنيات المعلوماتية والإدارية وتطبيقاتها، واعتمادها كأساس رئيسي في جميع مجالات الإدارة (عبدالباقي، 2009).

مع تقدم ثورة المعلومات، بدأ النشاط الحياتي يتحول تدريجياً من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية. يهدف هذا التحول إلى الاستفادة من مزايا هذه الأنشطة الجديدة في تقديم الخدمات الإدارية، المعروفة بالإدارة الإلكترونية. يسعى هذا التحول إلى تقليل تكاليف الإجراءات الحكومية والعمليات الإدارية من خلال تقديمها إلكترونياً، مما يعزز كفاءة عمل الإدارات في تعاملها مع الأفراد والمنظمات. كما أن تطور البرمجيات يسهل استخدام هذه التقنيات. تعتبر الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاتصال الإداري الذي يمكّن المواطنين من إنجاز معاملاتهم مع الجهات الحكومية من خلال جلوسهم أمام الكمبيوتر في مكاتبهم أو منازلهم أو أي مكان آخر. وينطبق هذا أيضاً على الشركات والمؤسسات الخاصة والمنظمات. يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر موارد مادية وبشرية غير تقليدية، مما يستدعي تطوير الهياكل الإدارية داخلياً لتتوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية. هذا التطوير يهيئ الظروف المناسبة للنجاح ويؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال تحقيق التوازن والتناسق المطلوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين فرق العمل ونظم الأداء وأساليبها. (العجمي، 2015).

تعتبر الإدارة الإلكترونية نتيجة للتقدم في التكنولوجيا والمعلومات، مما يدفع الإدارات الحكومية ومؤسسات صنع القرار إلى اعتماد الوسائل التقنية المتطورة لكي تسهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية. على المستوى العالمي، كانت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية رائدة، تلتها الدول الأخرى كالمملكة المتحدة والنمسا وذلك من خلال العقد الأخير من القرن العشرين (ساسي، 2016).

أشارت ساسي (2016) في دراستها حول "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية" إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يمثل تحولاً نحو منهجية جديدة تعتمد على الفهم الشامل والاستخدام المدروس، بالإضافة إلى الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات. ويهدف هذا التحول على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز لتحسين الأداء للوظائف الأساسية للإدارة. من خلال هذه المنهجية، تتمكن المنظمات من بناء قدرات تنافسية فعالة، مما يتيح لها الوصول بسرعة إلى إدارة متميزة، وبالتالي الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية.

تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الأداء الإداري من خلال تقليل التعقيدات الورقية وتسريع إنجاز الأعمال، مما يعزز الفاعلية التنظيمية (عيسى، 2023).

الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين وظيفة التخطيط من خلال تسهيل جمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات أكثر دقة (Bouabdellah & Benslama, 2023).

تعريف مفهوم الإدارة الإلكترونية: "هي نظام شامل يهدف إلى تحويل العمليات الإدارية التقليدية من الإدارة اليدوية إلى الإدارة المعتمدة على الحاسوب. يعتمد هذا النظام على تقنيات معلوماتية متقدمة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وبتكاليف منخفضة. تشمل الإدارة الإلكترونية جميع الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، وتهدف إلى تحقيق الشفافية الكاملة والمساءلة، مما يعزز فعالية الإدارة الإلكترونية داخل أي مؤسسة" (الوليد، 2009).

يجب أن تلبى أي حلول لإدارة إلكترونية احتياجات العملاء بشكل أكثر مركزية من المنظمات التقليدية، مع ضرورة تقليل الاعتماد على أفراد محددين. كما ينبغي تعزيز نظام شفافية العمل. ومن الأمثلة على الإدارة الإلكترونية، حساب المصاريف والجداول الزمنية المتاحة على الإنترنت، ويتم استخدامها لتساعد في تقليل التكاليف داخل المنظمة (الوليد، 2009).

"وفقًا لمحمد أحمد، يُعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية في سياق الحديث بأنه استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في جميع جوانب الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويشمل هذا التعريف أيضًا الأمور غير الإدارية (الأغا، 2012)".

وفقًا لصفاء جمعة، "تشير إلى إنجاز الأعمال والمهام الإدارية باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية، بهدف تطوير أتمتة هذه المهام وتبسيط إجراءاتها، مما يساهم في إنجازها بسرعة وكفاءة عالية". (جمعة، 2008).

تعريف الباحثة الإجرائي للإدارة الإلكترونية: عملية نقل وتحويل الأعمال من ورقية إلى أعمال إلكترونية باستخدام وسائل واساليب التكنولوجيا الحديثة من خلال هذه التعاريف يمكننا إستنتاج تعريف شامل للإدارة الإلكترونية كما يلي:

الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ العمليات الإدارية بصفة إلكترونية من خلال تقنيات وأساليب رقمية بما يضمن للعمليات الحصول على المعلومات بأقل جهد ووقت من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظامًا متكاملًا وفضاءً رقميًا يغطي جميع جوانب الأعمال الإلكترونية. ببساطة، هي عملية الانتقال من تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات العامة بطريقة تقليدية يدوية إلى شكل إلكتروني، مما يسهل استخدام الوقت والمال والجهد بشكل أفضل. تمثل الإدارة الإلكترونية أيضًا استراتيجية إدارية

تتماشى مع عصر المعلومات، وتهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات والعملاء. يتم ذلك من خلال الاستفادة المثلى من مصادر المعلومات المتاحة، وتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في الإطار الإلكتروني الحديث، لتحقيق الأهداف المستهدفة بالجودة المطلوبة. كما تساعد الأنظمة الإلكترونية في تتبع سير العمل ومراقبة الأداء بدقة أعلى، مما يعزز وظيفة الرقابة الإدارية (Hassan, 2024).

خصائصها:

- تعددت خصائص الإدارة الإلكترونية عن الإدارة الروتينية المعروفة، ومن أهم هذه الخصائص:
1. جمع البيانات من المصادر الأصلية بطريقة موحدة، وتقليل العقبات التي تعيق اتخاذ القرارات، مع اتخاذ الخطوات اللازمة لتوفير البيانات وربطها.
 2. توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 3. التعلم المستمر في بناء المعرفة، وتوفير المعلومة للمستفيدين وبشكل فوري، وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة العليا.
 4. زيادة الإتقان تعني تحسين الدقة والوضوح في تنفيذ المعاملات.
- وهذه الخصائص أكد عليها أيضاً عبد القادر في دراسته حيث أفاد في دراسته أن الإدارة الإلكترونية تزيد من الإتقان كأداة عصرية في عمليات التطور الإداري والتغيير وتخفيض التكاليف فإنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية سيوفر ميزانيات مالية ضخمة بالإضافة انها تبسط الإجراءات حيث تلبي حاجة المواطن بشكل مبسط وسريع وتقوم بتحقيق الشفافية لتضمن المحاسبة الدورية على كل من يقدم الخدمات (الدروري، 2020).

الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على مدى تبني الموظفين للتكنولوجيا، خاصة في المؤسسات الرياضية التي تتبنى قيم الابتكار والتفاعل (Al-Thani & Al-Kuwari, 2024).

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: (العياصرة، 2009).

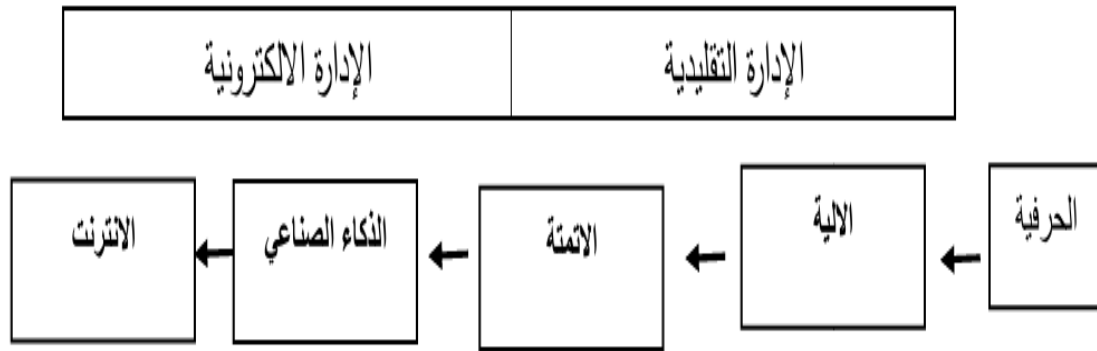
1. الأتمته لمؤسسات الدولة وتحويل كافة المعلومات الحكومية وبيانات الوزارات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية.

2. توفير ما يلزم من بنية تحية لكي يتم ربط مؤسسات الدولة جميعها بشبكة المعلومات الموحدة، مما يسهل عملية التبادل للمعلومات للجهات المختلفة فيما بينها.

3. القيام بتحديد التفاعلات بين المواطن وكل المؤسسات وتحويلها لمعاملات إلكترونية.

شكل (1)

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

أسس المقارنة: الرسائل المستخدمة، الوثائق المستخدمة، ومدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية، والتفاعل، والتكلفة، والوصول للبيانات، والوثوقية، الجودة.

الإدارة التقليدية: الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية، وتعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف، تحتاد إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف، ومكلفة على المدى البعيد، وصعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية، وأقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية البيانات، جودة أقل.

الإدارة الإلكترونية: شبكات الاتصال الإلكترونية، وإلكترونية، واستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف، وإرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته، واقتصادية على المدى البعيد، وسهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً، ووثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات، جودة عالية جداً.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

شكل (2)

أهداف الإدارة الإلكترونية



في دراسته حول الأهداف، لخص (عبدالباقي، 2009) أن الهدف من الإدارة الإلكترونية هو تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل مرضٍ على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. كما يسعى إلى تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز الأعمال بتكاليف مناسبة، وخلق مجتمع قادر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. بالإضافة إلى

ذلك، يهدف إلى تعزيز مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبة، وحماية حقوق الموظفين في مجالات الإبداع والابتكار، وضمان أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

كما أكد كل من (Satry & Belkadi \ 2020) في دراسته فيما يتعلق باهداف الإدارة الإلكترونية الآتي:
الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحسين مجمل العمليات الإدارية الداخلية والخارجية للإدارة. وبالتالي تهدف الخدمة الإلكترونية إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات للمستخدم سواء كان فرداً أو شركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التدابير المتخذة على هذا المستوى تتعلق بشكل أكثر تحديداً بالأداء الداخلي للقطاع العام. وتشمل هذه التدابير خفض التكاليف المالية، وتحسين الوقت، وإدارة أداء العمليات من تخطيط ومراقبة ورقابة. كما يعد أداء الموارد البشرية والمالية وغيرها جزءاً من هذا المجال. وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء روابط استراتيجية بين مختلف اصحاب المصلحة في الادارة، مما يحفز القدرات البحثية، ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي توجه العملية الإدارية.

أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

بتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر ما يلي:

1. الرؤية الإلكترونية: تقوم هذه الرؤية بالمساعدة في التصور للمكانة المستقبلية للمنظمات الإلكترونية.
2. الدعم للإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا بتقديم ما يلزم للفريق المنفذ للإدارة الإلكترونية.
3. الخطط للإتصال مع الجهات ذات الصلة: حيث يتم ذلك من خلال تحليل الاحتياجات والرغبات للمستفيدين من النظام، وتعزيز للمهارات الفنية للعاملين من خلال ما يتم تقديمه من خدمات للإدارة الإلكترونية، ودراسة للإجراءات التفصيلية لتنفيذ هذه الخدمات.

سبب أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات والإتحادات

أشار الحيت على أهمية الإدارة الإلكترونية للأسباب التالية:

1. تعمل الإدارة الإلكترونية على تعزيز أداء المؤسسات من خلال التأثير على جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها. فهي تسهم في تحسين إجراءات تقديم الخدمات، مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويعزز التواصل بينها وبين المتعاملين. يتم ذلك من خلال استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتميز بالكفاءة والفعالية والسرعة. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير البيانات والمعلومات بشفافية كاملة، وتمكن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بشكل أفضل، مما يسهل التفاعل مع الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تتيح فتح قنوات اتصال جديدة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين، مما يسهل إنجاز الأعمال والمعاملات ويقلل من الشكوك والعوائق المرتبطة بها.
2. تساعد في تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تساهم في خفض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري. وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات للعملاء، مما يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز ربحيتها.
3. تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع نطاق الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة، من خلال فتح أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي. ويعود ذلك إلى إزالة الحواجز والقيود الجغرافية بفضل التغطية الواسعة لشبكة الاتصالات الإلكترونية.
4. تساعد الإدارة الإلكترونية في تجنب مخاطر التعاملات الورقية داخل المؤسسة، من خلال استخدام الحواسيب والشبكات الإلكترونية لتخزين ونقل المعلومات.
5. تعد الإدارة الإلكترونية وسيلة حديثة لتطوير وتحديث المؤسسات، تهدف إلى التغلب على جميع مشكلات الإدارة التقليدية.

6. تقدم المعلومات اللازمة حول طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار للقائمين على إدارة المؤسسة (الحيث، 2015).

مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم على الأسس التالية:

- **تعدد القنوات:** تعزيز الخدمات عبر جميع الوسائل المتاحة للمواطنين.
- **الشفافية والدعاية الإدارية:** تعزيز فعالية المعلومات المتعلقة بإجراءات الإدارة.
- **السهولة في الوصول:** ضمان توفير جميع الخدمات والمعلومات للمواطنين عبر الأجهزة الإلكترونية.
- **تعاون الإدارات العامة:** تشجيع التعاون وتقديم خدمات مشتركة للمواطنين، بالإضافة إلى الاعتراف المتبادل بالوثائق الإلكترونية لأنظمة تحديد الهوية وتوثيقها.
- **الأمان:** تقدم الخدمات الإلكترونية بمستوى أمان يعادل ذلك المطلوب للخدمات التقليدية. يجب أن تساهم هذه المستويات من الأمان في تعزيز المعاملات الإلكترونية، خصوصاً في القطاعات الحساسة مثل العمالة المهنية والشركات..
- **التناسب:** تتم مطالبة بضمانات وتدابير أمنية مناسبة للإجراء الجاري. المواطن لم يطلب منه تقديم لمعلومات أكثر من الضروري.
- **المسؤولية والجودة:** إن التقدير لما تقدمه الإدارات العامة عبر الأجهزة الإلكترونية قد يستدعي إعادة لتقييم سياسة الاتصال للمعلومات المقدمة.
- **الحياد التكنولوجي:** التحسين بالاستخدام للمعايير المفتوحة والتي يتم اعتمادها بالشكل العام، وتجنب الاعتماد على البرمجيات والادوات التي تتطلب تكاليف ترخيص بالتعامل مع المستخدمين (تيسير، 2022).

- وقد اجاز مصطفى في دراسته عن الادارة الإلكترونية ان مبادئ الإدارة الإلكترونية تتمثل في: العمل لإزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة للأعلى والعاملين في الأسفل، وإلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة،

والإعادة في البناء للأدوار والوظائف، وإحلال الآلة مكان العامل باستخدام للبرمجيات والتي لها علاقة بالوظائف وعلاقات انجاز الصفقات والاعمال رقمياً وعن بعد، والتفاعل الآلي، وتبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة مع الموردين والعملاء (كافي، 2012).

مستلزمات الإدارة الإلكترونية:

- بناء الشبكة التحتية القوية والسريعة والأمنة.
- البنية المعلوماتية المتينة (كنظم لمعلومات فعالة ومتناسقة مع بعضها)
- فريق عمل مدرب باستخدام تقنيات حديثة في مجال الاستثمار.
- عمل فريق تقني مؤهل وقادر ليقدم دعم فني مستمر لتطوير الأنظمة المعلوماتية المتنوعة (الخليج، 2015).

فوائد الإدارة الإلكترونية:

1. سرعة إنجاز للعمل.
2. التوفير الدائم للمعلومات والمساعدة في اتخاذ القرار.
3. رفع مستوى الإداء وخفض تكاليف العمل الإداري.
4. العمل على التجاوز لمشكلة البعدين الزمني والجغرافي.
5. تبني العمل على معالجة البيروقراطية والرشوة.
6. مواكبة التطورات وتطوير آلية العمل.
7. رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

تقدم الإدارة الإلكترونية مزايا مهمة ومنها:

- إيصال الخدمات العامة على مدار على مدار الأسبوع.
- الإجراءات السريعة والمباشرة.
- لإدارة جسديا لا حاجة لزيادتها

للإدارات العامة:

إدارة إلكترونية للموارد البشرية ومنها:

- العمل على تحسين الخدمات وصورة الإدارة.
- زيادة الكفاءة الداخلية وتحسينها.
- تعزيز التكامل للقنوات المختلفة والعمل على تقديم الخدمات.
- التكنولوجيا الجديدة وتعزيز استخدامها (تيسير، 2022).

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يُعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي اتحاد رياضي هدفاً ووسيلة لتحقيق إدارة ناجحة. لذا، من الضروري توافر متطلبات تضمن توافق الإدارة الإلكترونية مع مبادئ الإدارة الحديثة. وقد أشار (خلوف، 2010) إلى هذه المتطلبات كما يلي:

1. صياغة الأهداف: تبدأ العملية بتحديد دقيق ومفصل للأهداف، وتقديم أنشطة أعمال للخدمات إلكترونياً وبجودة عالية. ويتم اشتقاق الهدف من الإدارة الإلكترونية بناءً على نوع وطبيعة النشاط المستهدف، بالإضافة إلى الأهداف والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة أو الاتحاد. كما تأخذ المؤسسة أو الاتحاد في اعتبارها طبيعة الخدمة المقدمة، وتحدد أهدافها لتكون واقعية وقابلة للقياس. ويُراعى القدرات التنظيمية المتاحة لتحديد مراحل تطوير الأهداف وطرق تنفيذها مثل الموارد المالية.

2. تصميم النظم وتطويرها: في هذه المرحلة، تقوم إدارة الاتحادات والمؤسسات بتنفيذ الأنشطة التي تساهم في تطوير البرامج المناسبة للخدمة الإلكترونية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. وتعمل على ربط الأبعاد

التقنية للإدارة الإلكترونية بأنشطة وعمليات المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة ومع الجهات الأخرى التي تتعامل معها.

3. التقييم: من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف والأغراض المحددة، والتي توافق الأنشطة الإلكترونية للمؤسسة مع ما تم التخطيط له. لذلك يتم وضع الأدوات لقياس إنجاز الإدارة الإلكترونية، وتحديد للمعايير المستهدفة، وقياس الفجوة في الأداء الإلكتروني.

4. المتطلبات الفنية والإدارية والتنظيمية: يتعلق تقدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لهذا التطور. يمكن تصنيف هذه المتطلبات، التي يجب تلبيتها لتحقيق الإدارة الإلكترونية، إلى نوعين: المتطلبات الفنية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية.

5. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً: يتم ذلك من خلال إعادة تصميم الهياكل والعمليات والإجراءات في الإدارات والأقسام داخل المنظمات التي تقرر تقديم خدماتها إلكترونياً (شليبي، 2011).

ويتم من خلال الآتي:

1. استحداث إدارات جديدة: مثل إدارة الاستشارات التقنية أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة، مثل إلغاء بعض الإدارات الوسطى ودمج بعضها وتزويد عدد المستشارين والمخططين والمراقبين حيث تقل مستويات الهرم التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية.

2. إعادة هندسة الإجراءات: لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية .

3. تنظيم إداري من أجل إدارة إلكترونية أفضل: بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم التنظيمي، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية المركزية الإداري عطاء السلطات الكافية والحد من المستويات التنظيمية وإجراءات العمل لتطبيقها إلكترونياً للمنفذين .

4. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها: على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ لمختلف مراحلها (شليبي، 2011).

بعض تقنيات وأنواع الإدارة الإلكترونية:

تتعدد خدمات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. تشمل هذه الخدمات خدمات الويب التي تتيح الوصول إلى المعلومات والتطبيقات عبر الإنترنت، والتقنيات المحمولة التي توفر المرونة في الوصول إلى البيانات والخدمات من خلال الأجهزة المحمولة. كما تُستخدم إدارة المستندات الإلكترونية لتسهيل تنظيم الوثائق وحمايتها من الفقدان أو التلف. إلى جانب ذلك، تساهم إدارة علاقات العملاء في تحسين التواصل مع العملاء وتقديم خدمات متميزة. وتعد النزاهة الإداري أحد الجوانب المهمة في الإدارة الإلكترونية، حيث يستخدم لتحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. كذلك، تقدم الأرشيف الإلكترونية حلولاً لحفظ البيانات بطريقة منظمة وأمنة. كما يتم توظيف إدارة الإنتاج لضمان سير العمليات الإنتاجية بكفاءة. من جانب آخر، يتضمن تقدير سبل الأداء تحليل مدى فعالية الأنظمة والعمليات في تحقيق الأهداف. وتعتبر تعاون برامج الشركات أداة حيوية لتمكين الفرق المختلفة من العمل معاً بشكل سلس. تساهم الشبكة في ربط جميع الأنظمة والمنظمات لتبادل المعلومات بشكل آمن وفعال، بينما يُعتبر التخطيط عنصراً أساسياً لضمان النجاح طويل الأمد من خلال وضع استراتيجيات واضحة ومدروسة.

وهناك العديد من الأنظمة اللازمة للإدارة الإلكترونية:

- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكترونية.
- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- النظم الخبيرة والذكية (الوليد، 2009).

معوقات الإدارة الإلكترونية:

1. الخوف من التغيير.
2. تداخل المسؤوليات ونقص التنسيق.

3. غياب التشريعات المناسبة.

4. نقص في التمويل المالي.

5. نقص الوعي لدى الجمهور بالفوائد المتوقعة.

6. غياب الشفافية وتأثير مجموعات المصالح الخاصة.

7. عدم وجود وسائل الاتصال الملائمة.

8. تعتبر التكلفة العالية وإجادة اللغة الإنجليزية من العوامل التي تعيق انتشار الإنترنت.

مشاكل في تطبيق الإدارة الالكترونية في فلسطين:

- لا تزال العديد من المؤسسات تعتمد على إجراءاتها التقليدية، حتى بعد إدخال الحاسوب.
- يوجد فرق شاسع بين موقع ويب جذاب من الناحية الشكلية وبين خدمات شاملة تُسهل إنهاء الإجراءات البيروقراطية المعقدة.
- تعمل الجهات المالية والإدارية وكأنها غير مرتبطة ببعضها البعض.
- لم يكن التركيز على المواطنين والقطاع الخاص هو المحور الأساسي في المواقع الحكومية.
- حتى أفضل البرامج الإدارية لم توفر الدعم الكافي أو المساعدة الشاملة.
- حتى على مستوى الدولة، غالبًا ما لا تدرك أهمية حماية المعلومات وأمنها، بالإضافة إلى المتطلبات التقنية اللازمة لتشغيل برامجها وأنظمتها ومواقعها على الإنترنت. نتيجة لذلك، تبدو هذه الأنظمة ضعيفة وسهلة الاختراق (كافي، 2022).

عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- إنشاء بيئة مناسبة لتبادل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين موظفي القطاعات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والشبكات.
- تقديم مجموعة من المعارف والخبرات في مجالات متنوعة تتعلق بالقضايا الفنية والإدارية، بهدف تعزيز المفاهيم والمهارات الضرورية لمدراء نظم المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً خلال مسيرتهم المهنية.
- إنشاء قناة فعالة للتواصل بين مختلف القطاعات الحكومية والمستثمرين في مجالات الاتصالات ونظم المعلومات، بهدف مناقشة التحديات والمتطلبات الخاصة بهم. كما يجب تعزيز دور وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة المعنية والغرف التجارية والصناعية في دعم هذا القطاع الحيوي.
- المساهمة في تعزيز نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح القضايا للنقاش وجذب الخبرات المحلية والدولية للمشاركة في الحوار وتقديم الحلول المناسبة.
- إطلاع المشتركين على أحدث الأنظمة المعلوماتية والإدارية، وتحفيز النقاش بينهم حول كيفية تطبيق هذه الأنظمة والاستفادة منها. كما سيتم عرض قصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في مجال الحكومة الإلكترونية.
- مناقشة أهمية إعادة تصميم العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية، فضلاً عن ضرورة تدريب وتطوير الكوادر البشرية.
- يعتبر العنصر البشري أحد أهم مكونات الحكومة الإلكترونية، حيث يلعب دوراً حيوياً في تحقيق نجاح المشروع. ويشمل هذا العنصر مدير نظم المعلومات، ومدير نظم معالجة البيانات، والمبرمج، ومحلل النظم.

- تعتبر الأجهزة الإلكترونية من العناصر الأساسية والضرورية لإنتاج وتحديث الوثائق الإدارية، وذلك نتيجة للتطور المستمر في مجالات الاتصالات والحوسبة..
- توفير الحماية الإلكترونية أمر ضروري، حيث يتطلب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات عبر الشبكات المعلوماتية وجود تشريعات خاصة تنظم هذا المجال. هذه التشريعات تضمن الإطار القانوني المناسب لتحقيق أهداف هذا النظام الحديث بشكل فعال (مرنيز و بريكي، 2021).

الخلاصة:

يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى طريقة أتمتة الوظائف الإدارية الأساسية باستخدام التقنيات الإلكترونية والحاسوبية. الهدف الرئيسي من هذه الإدارة هو تقليل الاعتماد على الورق والمساحات غير المستغلة من خلال تحويل المستندات والملفات المهمة إلى صيغ إلكترونية. أصبحت هذه الاستراتيجية شائعة في العديد من القطاعات، حيث تمثل الأعمال الورقية الثقيلة جزءًا أساسيًا من إدارة الأعمال، مثل الرعاية الصحية والوكالات القانونية والعلمية والحكومية.

اعتمدت الشركات الخاصة على الإدارة الإلكترونية لتوفير الوقت والموارد. في الشركات التي تطبق هذا النظام، يتم تقليل فقدان الوثائق أو سوء التعامل معها من قبل الأفراد غير المصرح لهم. كما يتم استرجاع الملفات بشكل إلكتروني، مما يتيح إمكانية تتبع من قام بالوصول إلى المستندات من خلال رمز إلكتروني. يمكن لهذا النظام تعزيز أمان الشركة من خلال تحديد الأشخاص المصرح لهم بالوصول إلى ملفات معينة، بالإضافة إلى إمكانية طلب تصريح لأي شخص آخر يحتاج إلى الوصول إلى سجلات محددة. تكتسب هذه الميزة أهمية خاصة في الصناعات التي تتطلب الحفاظ على سرية معلومات المرضى أو العملاء. كما أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ممارسة شائعة في عالم الأعمال، حيث يعتمد المزيد من المهنيين على البريد الإلكتروني، ومعالجة النصوص، ووسائل التواصل الاجتماعي.

تتيح هذه الوسائل الإلكترونية للأفراد تبادل المعلومات والوثائق والسجلات بسهولة عبر الإنترنت، بدلاً من الاعتماد على خدمات البريد التقليدية أو السريع. بفضل الأتمتة في الممارسات المكتبية، تُرسل الرسائل بسرعة كبيرة، مما يعزز كفاءة العمليات. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في التخلص من عناء طباعة المستندات الورقية وإرسالها بالبريد، بالإضافة إلى حفظها وتسليمها.

يستفيد المستهلكون من الإدارة الإلكترونية لأنها تؤثر على طرق تسوقهم وشراءهم وبيعهم للسلع، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى السجلات. يمكن للمواطنين الحصول على الدعم من الوكالات الحكومية والمؤسسات المالية عبر الإنترنت من خلال العمليات الإلكترونية، مما يوفر عليهم عناء الذهاب إلى مكاتب هذه المؤسسات.

يمكن للمواطنين دفع الضرائب، والحصول على بطاقات هوية بديلة، وتحديث عناوينهم إلكترونياً عبر الهاتف أو الكمبيوتر. كما يمكن للمستهلكين البحث عن المستلزمات، وطلب المعلومات، أو إجراء عمليات الشراء بنفس الطريقة.

تعد الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً في بعض الصناعات. وفقاً لقانون التأمين الصحي لقابلية النقل والمساءلة (HIPAA) لعام 1996، طلب الكونغرس الأمريكي من جميع مرافق الرعاية الصحية تخزين سجلات المرضى في أنظمة إلكترونية آمنة. وقد أتاح هذا الأمر الفرصة لقطاعات أخرى لتطوير سياسات مماثلة. لقد غير هذا التوجه الطريقة التي تتعامل بها العديد من الشركات مع السجلات، ومن المحتمل أن يصبح مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات في المستقبل.

إدارة التغيير

تحتاج المنظمات الإدارية والتربوية في العصر الحالي إلى القيام بكثير من عمليات التغيير، والتطوير لمواكبة التقدم التقني، وتطور وسائل الإتصال، وحاجة الأفراد لتلقي المعلومات والأفكار المتجددة، وتطوير الطرق التقليدية، والروتين في تطبيق وتيسير المهام والأعمال المتعلقة بتلك المنظمات، وخاصة أن تلك المنظمات

تتعامل مع جمهور عريض من المتعاملين، والذين يتوقعون منها تحقيق أهداف تلبية تطلعاتهم، وتحقق لهم المطالب التي ينتظرونها وفق متطلبات العصر الحديث، وتطوره المتسارع. فعلى الرغم مما توفره التقنيات الحديثة من فرص واعدة في مختلف المجالات الإقتصادية والعلمية والثقافية، لكنها في الوقت نفسه تفرض تحديات جديدة على المنظمات من أهمها مسؤولياتهم أمام الحكومات و الأفراد والمجتمع المحلي (العجمي، 2015).

وحيث إن التحدي الأول والأبرز الذي يواجه المنظمات الحديثة هو التغيير، ولذلك على المنظمات الحديثة أن تستعد لمواجهة، والا تترك نفسها للتغيرات التلقائية، أو العشوائية، التي قد يكون ضررها أكثر من نفعها (الأغا، 2012).

وهذا ما أكدته فاطمة الزهراء في بحثها المتعلق بإدارة التغيير حيث قالت أن معظم المنظمات زاد اهتمامها بما يعرف بإدارة التغيير، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات والمؤسسات فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات في مستجدات البيئة الخارجية بسرعة في اتجاه معاكس. ولإحداث التغيير لا بد للمنظمة من مواكبة مستجدات البيئة للحصول على سلوك إيجابي وتهيئة الفرد العامل لقبول التغيير وضمان انخراطه في جهود المنظمة وكسب ولائه ورضاه في تنفيذ التغيير، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الضرورية لدعم عملية التغيير من اجل البقاء والإستمرار والنمو (مهيد، 2020).

تتجلى أهمية وجود إدارة للتغيير في تطوير الرياضة لتلبية متطلبات عصر الانفجار المعرفي والتغيرات المرتبطة به. فهذه الإدارة ستجمع جهود جميع القطاعات، مع التركيز على العنصر الأهم، وهو الشباب. كما ستوفر إدارة التغيير الفرصة للجميع للمساهمة في تطوير الرياضة من خلال تحديد أهداف طويلة الأمد، مع مراعاة التغيرات الحالية والمتوقعة وتأثيراتها على نوعية الممارسين، وخاصة اللاعبين. سيتعين على هذه الإدارة التحكم في هذه التأثيرات واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك. إن التغيير هو عملية معقدة ومهمة، تمثل فرصة للابتكار والتنظيم والتخطيط الدقيق وفق أسس علمية. لذا، يجب عدم الاستعجال في تحقيق النتائج، حيث إن التخطيط والتطوير هما من سمات النجاح في أي مجال لتحقيق الأهداف (عوني، 2009).

ومن هنا تُعد القدرات المؤسسية على إدارة التغيير مهارة أساسية تنظيمية توفر التميّز التنافسي والقدرة على التكيف الفعّال مع العالم الدائم التغيّر. وإن القدرات المؤسسية على إدارة التغيير تعني دمج إدارة التغيير الفعّالة في أدوار المنظمة وهيكلها وإجراءاتها ومشاريعها وكفاءاتها القيادية. ويتم تطبيق عمليات إدارة التغيير على المبادرات بشكلٍ مُتسق وفعّال، حيث يمتلك القادة المهارات اللازمة لتوجيه فرق العمل خلال التغيير، وحيث يعرف الموظفون ما يمكن أن يطلبوه ليكونوا ناجحين.

وتتضمن إدارة التغيير على مستوى المنظمة أولاً إجراء عملية المسح وتحديد المجموعات والأفراد الذين سيحتاجون إلى التغيير نتيجة للمشروع، وما هي التغييرات اللازمة. ثم تتضمن إدارة التغيير على مستوى المنظمة إنشاء خطة مُخصصة للتأكد من حصول الموظفين المتأثرين بالتغيير على التوعية والقيادة والتدريب الذي يحتاجونه من أجل تنفيذ التغيير بنجاح.

وهذا ما أكدته دراسة (بوبرطخ، 2023) حيث تُعتبر إدارة التغيير التنظيمي أداة أساسية لتحريك المؤسسات لمواجهة التحديات الجديدة وإعادة ترتيب العمليات بما يتيح الاستفادة القصوى من العوامل المواتية للتغيير الإيجابي، وتقليل تأثير العوامل السلبية. تهدف هذه الإدارة إلى تحديد أفضل الطرق الاقتصادية والفعّالة لتنفيذ التغيير بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

مفهوم ادارة التغيير

ادرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية التغير ودوره الإيجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، فقد عرف التغيير لغة: وكما جاء في لسان العرب ل (ابن منظور لاتا:40) هو تغيير الشيء عن حاله أي تحول وغيره ، حوله وبدله كأنه جعله غير مكانه. وفي التنزيل العزيز: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ) (سورة الأنفال (53)). اي حتى يبدلو ما أمرهم الله.

أما في قواميس اللغة الإنجليزية Modern Oxford Dictionary

فان كلمة تغير (Changing) تدل على احد الأمور الآتية:

- اختلاف طريقة الصنع .

- استبدال شيء بأخر.

- تعديل في طريقة التغير.

- التغير الكامل في الحياة.

لقد عدَّ التغير بأنه الجهد الذي يتضمن التغيرات الطبيعية الفعلية للعمليات والمحاكاة العاطفية المختلفة والمؤثرة في مكان العمل، أو الخروج من التأكيد والمعرفة إلى حالة أخرى (محمد، 2010).

أما اصطلاحاً فكلمة إدارة التغير تعني:

- عملية "التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى". وهنا يعتبر التغير عملية تحول للمنظمة من وضع إلى آخر (العطيات م.، 2006).

- وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها". فالتغير هنا طويل المدى، شامل، ويحمل أفكاراً جديدة (عبودي، 2006).

- هو "نشاط ضروري ومستمر ومتفائل، يعتمد على استجابة مخططة أو غير مخططة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة. يتضمن هذا النشاط إجراء تعديلات على بعض أو جميع عناصر المنظمة، وذلك عبر مراحل محددة باستخدام أدوات معينة يحددها أعضاء المنظمة أو جهات خارجية متخصصة. الهدف هو نقل المنظمة من وضعها الراهن إلى الوضع المرغوب فيه في المستقبل، لتحقيق

أهدافها بشكل أفضل" (السكرانه، 2009).

خصائص التغيير:

يتصف التغيير بجملة من الخصائص، لعل أهمها :

1. التغيير عملية مستمرة: "التغيير هو استجابة للتغيرات التي تحدث في ظروف المنظمة أو التي يُتوقع حدوثها." لذلك، يُعتبر التغيير أمرًا ضروريًا ودائمًا، خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تعمل في بيئة تتسم بالحركة وعدم الاستقرار، حيث تتعامل هذه المؤسسات مع معرفة تتجدد وتتغير باستمرار. (الصيرفي، 2006).
2. التغيير عملية توافقية شرعية: يجب أن يستند التغيير إلى مبدأ احترام الأنظمة والقوانين، مع الالتزام بالعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها (خصاونة، 2011).
3. لا يوجد أسلوب موحد لإحداث التغيير: إن أسلوب إحداث التغيير يختلف من مؤسسة إلى أخرى بناءً على إمكانياتها والظروف التي تواجهها. كما يعتمد على "المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع." لذلك، من الضروري إجراء تعديلات على التغييرات المستوردة لتناسب مع الواقع المحلي، والتركيز على معالجة المشكلات المحلية بدلاً من الانشغال بمشكلات البيئة الخارجية (فيليه و عبد المجيد، 2005).
4. يولد التغيير دوما التوتر: سواء كان التغيير إيجابياً أو سلبياً، فإنه يسبب توتراً للأفراد بشأن ما هو قادم. "الأشخاص الذين يشعرون بعدم قدرتهم على التحكم في مجريات الأمور سيعانون من مستويات عالية من التوتر"، مما قد يؤدي أحياناً إلى مقاومتهم لهذا التغيير (لوкас، 2006).
5. التغيير عملية معقدة: إن التغيير يعد أمرًا صعباً، خاصة عندما يتعلق بالأفكار. ومن المعروف أن مؤسسات التعليم العالي تتعامل مع الأفراد في معظم إجراءاتها، مما يجعل من الصعب تنفيذ أي تغيير يؤثر عليهم وعلى طريقة تفكيرهم.

6. **الاستهدافيه:** تسعى إدارة التغيير لتحقيق هدف معين وغاية محددة، تكون مقبولة ومتوافقة مع قوى التغيير. فالتغيير لا يحدث بشكل عشوائي أو ارتجالي، بل يتم ضمن إطار منظم يوجه الجهود نحو أهداف محددة.

7. **الواقعيه:** يجب أن يرتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وذلك ضمن إطار الإمكانيات والموارد المتاحة لها والظروف التي نواجهها.

8. **التوافقيه:** يجب أن يكون التوافق متناسباً مع عملية التغيير، مع مراعاة رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة المتعلقة بمعايير التغيير.

9. **الفاعليه:** الاداره الفعاله يجب ان تكون لديها القدره للتحرك بحريه مناسبه والتاثير على الاخرين وتوجيه قوه العمل فالمنظمات والوحدات الاداريه والمستهدف تغييرها.

10. **المشاركه الواعيه:** كيا سبيل الوحيد للتفاعل الايجابي والاحاطه بكل التغييرات وتفهم المتطلبات فيها تضمن السرعة وتاكيد الانجاز في الوقت ذاته تضمن الحمايه والرعايه والامن لعمليه التغيير وعدم الانتكاسه ومن هنا تصبح المشاركه درع وقايه وسياج لعمليه التغيير.

11. **الشرعيه:** التغيير في اطار الشرعيه قانونيه والاخلاقيه يجب ان يتم في ان واحد واذا تعارض القانون القائم في المنظمه مع اتجاهات التغيير فيجب اولاً التعديل او تغيير قانون المنظمه من اجل الحفاظ على شرعيه القانونيه.

12. **الاصلاح:** اداره التغيير عليها سعينه واصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجه من اختلافات موجوده في المنظمه.

13. **الرشد:** الاداره يجب ان تكون رشيده في كل قرار او تصرف لاعتبارات التكلفه والعائد فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمه يصعب تغطيتها.

14. القدره على التطوير والابتكار: بالنسبه للاداره فهي خاصيه عمليه لازمه لها فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويريه افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا فهو يعمل نحو الارتقاء والتقدم والى فقد مضمونه.

15. القدره على التكيف السريع مع الاحداث: من اهم القدرات المطلوبه في اداره التغيير هي قدره التكيف مع الاحداث انه ليس التكيف فقط بل التفاعل مع الاحداث وايضا السيطرة التحكم في الاتجاهات والمسارات (الصيرفي، 2006).

وقد لخص الباحثين جريفي ورقاني هذه الخصائص في بحثهما الذي يتحدث عن دور إدارة التغيير في الميزة التنافسية قائلين أن أهم خصائص إدارة التغيير: 1- الإستهداف 2_ الواقعية والتوافقية 3- الفاعلية والمشاركة 4- القدرة على التطوير والإبتكار والتكيف السريع مع الأحداث (منصور و سليمان، 2019).

مستويات إدارة التغيير:

تم تصنيف مجال إدارة التغيير المؤسسي إلى ثلاث فئات، وذلك بهدف تحسين تنفيذ إدارة التغيير داخل مؤسستك. من الضروري فهم هذه الفئات وأدوارها الفردية بشكل عميق.

وهذا ما سنتناوله في النقاط التالية:

1. إدارة التغيير على المستوى الفردي: تتطلب فهم كيفية تحفيز الأفراد على التغيير ودمج ذلك في العمليات اليومية للأعمال. يتضمن ذلك تقديم الدعم والتوجيه للموظفين أثناء انتقالهم إلى أدوار جديدة.
2. إدارة التغيير في المنظمات: إدارة التغيير في المنظمات هي عملية تهدف إلى ضمان تنفيذ التغييرات بسلاسة ونجاح، سواء كانت ناتجة عن مبادرة تنظيمية أو جزءًا من تحول أوسع في بيئة الأعمال. لضمان دمج الحل بشكل مستمر وفعال، يمكن استخدام إدارة التغيير التنظيمي لتحديد الفرق التي ستأثر مباشرة بهذا التغيير. يتضمن ذلك توعية الفريق بالتغيير منذ البداية، ثم تدريبهم على الطريقة المناسبة لتنفيذه.

3. إدارة التغيير المؤسسي: إدارة التغيير المؤسسي تجمع بين الخبرة التنظيمية، والذكاء العملي، والمعرفة التقنية، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات الخارجية. يؤثر برنامج إدارة التغيير على جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك القيادة، والمشاريع، والإجراءات، والأدوار، والمسؤوليات، والعمليات، والهياكل التنظيمية. لذا، من الضروري أن يضمن المخططون لبرنامج التغيير مشاركة جميع مستويات المنظمة في التغييرات المزمع تنفيذها.

أهمية إدارة التغيير في المنظمات:

تظهر أهمية إدارة التغيير في المنظمات من خلال قدرتها على دعمك في جميع المراحل، سواء في إدارة المنشأة أو في تحقيق الأهداف بنجاح. تواجه منشأتك تغييرات متنوعة، تتراوح بين الطفيفة والجذرية، لذا من الضروري أن يكون موظفوك على دراية كاملة بمسؤولياتهم الجديدة بعد إجراء هذه التغييرات في بيئة العمل. يجب تعزيز كفاءتهم وضمأن وضوح مهامهم من خلال تطبيق سياسة فعالة لإدارة التغيير. كما أن برنامج إدارة التغيير المنظم بشكل جيد يمكن أن يسهم في ازدهار عملك من خلال التكيف مع الاتجاهات الحالية في السوق وتحقيق النمو نتيجة لذلك.

مجالات التغيير: ويمكن أن يشمل التغيير المجالات التالية:

مجالات التغيير في المؤسسات: إن التغيير عملية متعددة المجالات، إذ يمكن أن يشمل مايلي:

- التغيير في العنصر البشري: يعتقد العديد من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أن العنصر البشري هو الأساس الذي ينبغي أن تنطلق منه عملية التغيير. ويمكن أن تتجلى هذه التغييرات من خلال زيادة عدد الموظفين عبر عمليات الاختيار والتعيين، أو تقليصه من خلال التسريح والفصل، أو تعزيز مهاراتهم من خلال برامج التدريب والتنمية.

- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: ويركز على "تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الاشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيرها".

- طرق واجراءات العمل: ويكون التغيير هنا "بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

- تغيير في سياسة المنظمة: ويأخذ التغيير هنا شكل "إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها".

- تغيير في قوانين سير العمل: والتي تضم "الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين".

- التغيير على مستوى الإستراتيجيات: إذ تسعى المنظمات عادة إلى "إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها".

- التغيير على مستوى أنماط القيادة: في بعض الحالات "قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل انجاح عملية التغيير".

- التغيير على مستوى الموارد المادية والتقنيات: والذي يشمل "رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الاولية".

- تغيير الخدمات أو المنتجات: حيث "تعمل العديد من المنظمات على تقديم منتجات/خدمات جديدة من أجل تسويقها إلى عملائها" (عبودي، 2007).

أنواع التغيير في الإتحادات:

هناك تصنيفات عديدة للتغيير لعل أبرزها مايلي

1. التغيير المادي والتغيير المعنوي: يمكننا هنا التمييز بين نوعين من التغيير: التغيير المادي، الذي

يتضمن التغييرات الهيكلية والتكنولوجية، والتغيير المعنوي، الذي يشمل التغييرات النفسية والاجتماعية.

2. **التغيير التدريجي البطيء**: يتم تنفيذ التغيير هنا بشكل تدريجي وعلى مراحل، ويمكن تطبيقه عندما يكون التغيير شاملاً لجميع أجزاء المنظمة أو عندما يُتوقع حدوث مقاومة قوية للتغيير المقترح. يُساعد هذا النوع من التغيير في تقليل الصراعات، ويُعتبر من أكثر الأنواع تأثيراً على الوحدة التنظيمية.

3. **التغيير السريع**: على عكس التغييرات السابقة، يتم تنفيذ التغيير السريع دفعة واحدة وبشكل عاجل، ويطلق عليه البعض "صدمة قوية" نظراً لتأثيره الكبير على الجميع. هناك ظروف معينة قد تستدعي هذا النوع من التغيير، مثل أن يكون التغيير جزئياً أو أن تكون هناك حاجة ملحة لتفادي تفاقم مشكلة كبيرة قد تؤثر على مستقبل المنظمة، أو أن يكون تأثير التغيير المقترح على الموظفين محدوداً. ومع ذلك، تعتبر السرعة في التنفيذ سبباً لعدم الرغبة في التغيير، خاصة في المجال الرياضي.

4. **التغيير الجذري**: وفقاً للعديد من الباحثين، يجب أن يشهد العمال الإداريون في المؤسسات تغييراً جذرياً ليتكيفوا بشكل أفضل مع متطلبات العصر في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمتعددة. وقد قام كل من Becher و Kogan بتكييف فرضيتين كلاسيكيتين حول التغيير التنظيمي:

- فرضية التغيير الجذري: تعني أن القيم والأهداف الجديدة تحل محل القيم والأهداف الحالية..
- فرضية النمو العضوي أو الترسيب: في هذه الحالة، يعتبر التغيير مجموعة من العمليات التي تضيف نماذج جديدة إلى النماذج الحالية. وهذا يعني الاحتفاظ بالممارسات القديمة مع دمج ممارسات جديدة، على عكس الفرض الأول الذي ينص على إلغاء الممارسات القديمة.

5. **التغيير الجزئي**: يرتبط هذا النوع بالنظم والإجراءات والهياكل والتكنولوجيا الحديثة، التي ستؤثر بشكل مباشر على تنظيم وترتيب العمل في جزء من المؤسسة.

6. **التغيير الشامل**: يتميز هذا النوع من التغيير بأنه يشمل جميع المستويات داخل المنظمة. وتعتبر عمليات التغيير المؤسسي الناجحة شاملة، حيث إن الأجزاء الوظيفية للمؤسسة مترابطة بشكل معقد. لذا، فإن تغيير جزء واحد يستلزم تعديل الأجزاء الأخرى لضمان أن جميع جوانب المؤسسة تسير في نفس الاتجاه (العجمي، 2015).

مقومات نجاح قيادة التغيير

يعود فشل أي مؤسسة أو شركة أو إدارة في الغالب إلى عدم امتلاك قادتها لمهارات القيادة اللازمة للتغيير. نتيجة لذلك، يعجز هؤلاء القادة عن توقع التغيرات المستقبلية وآثارها المعقدة، كما يفتقرون إلى الاستراتيجيات الكافية للتكيف مع هذه التغيرات. في المقابل، نجد قادة مثل جاك ويلش، وستيف جوبز، وجيف بيزوس، وريتشارد برانسون، وإيلون ماسك، الذين حققوا نجاحات نوعية في منظماتهم. هؤلاء القادة لم يتمتعوا فقط بصفات تؤهلهم للقيادة، بل أبدعوا في فن قيادة التغيير، مما جعلهم نماذج يُحتذى بها لمن يسعى للتميز في مواجهة التغيير نحو الأفضل. يمكن تلخيص هذه الصفات في النقاط التالية:

الكفاءة القيادية: هناك اعتراف واضح بالعلاقة الوثيقة بين القيادة والثقافة في عملية التغيير. يُعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، التي تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي من خلال مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة. من أهم هذه الكفاءات هو تقديم حجة مقنعة لتبني التغيير، حيث يقوم القائد بإشراك جميع العاملين في فهم الحاجة إلى هذا التغيير. كما يُشدد على أهمية إحداث تغيير فعّال يستند إلى فهم عميق لاحتياجات المؤسسة، مدعومًا بمجموعة من الأدوات والعمليات. فالكفاءة القيادية هي التي تجعل الأفراد يقتنعون بأن قائدهم قادر على إدارة القيادة بكفاءة عالية.

الرؤية الواضحة وصناعة التحدي: بما أن قائد التغيير يتأثر ببيئته الاجتماعية، فإنه يحتاج إلى تحدي نفسه لتحرر من القيود الاجتماعية والمخاوف من كل ما هو جديد. يتطلب ذلك منه العمل بجد لرفع مستوى طموحاته والسعي لتحقيق التغيير الذي يطمح إليه. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاكه لرؤية واضحة للمستقبل وتطوراتها، وبناء استراتيجية تتناسب مع مبادرات التطوير والتقدم. يجب أن يوضح القائد معنى وهدف العمل الذي تقوم به المؤسسة، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب، وهو خطوة أساسية لنجاح التغيير. تعتبر صياغة وإيصال هذه الرؤية من قبل القادة من العناصر الأساسية لإدارة التغيير بشكل ناجح.

التحفيز والإلهام: يقوم قائد التغيير الفعال بتحفيز وإلهام الأفراد لتحقيق الأهداف. في أي عملية تغيير، يجب أن يتمتع قائد التغيير بالمصداقية، التي تنبع من شعور الأفراد بأمانة وكفاءة القائد وقدرته على إلهامهم. يتولد التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم، بالإضافة إلى استخدام لغة إقناع إيجابية. كما يمكن أن يتزايد التحفيز من خلال تحقيق إنجازات قصيرة المدى.

المشاركة والتمكين: يعتبر التمكين من السمات الأساسية لقيادات التغيير. يعتمد المفهوم الرئيسي للتمكين على ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين، مما يتيح لهم الاستجابة بفعالية للتغيرات. يتطلب مفهوم التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، والانتقال إلى أسلوب قيادة يشجع على المشاركة والتشاور. ومع ذلك، فإن مجرد تمكين الأفراد للمشاركة في بناء مشروع التغيير لا يكفي لضمان نجاحه؛ بل يجب أن يكون هناك توازن بين احتياجات الأفراد ورؤية المنظمة وأهدافها (السويدي، 2023).

خطوات إدارة التغيير المؤسسي:

لتحقيق التغيير بشكل فعال، يجب على الشركة اتباع مجموعة من الخطوات. إذا كنت ترغب في تغيير شركتك، فمن الضروري أن تأخذ في اعتبارك كيف ستؤثر هذه التغييرات على موظفيك والعملاء الذين يعتمدون على مؤسستك.

تساعدك الخطوات التالية في ضمان سير برنامج إدارة التغيير الخاص بك في الاتجاه الصحيح مع مراعاة احتياجات موظفيك أيضًا.

المرحلة الأولى وضع الخطة:

تستند إلى وضع خطة وتطوير جدول زمني ملائم لتنفيذها. لذا، يجب أن:

يضع فريق إدارة التغيير خطة لتنفيذ هذا التعديل.

يقوم الفريق المختص بإعداد جدول زمني للتغيير، ويحدد شخصًا مسؤولًا عن كل مهمة.

المرحلة الثانية مرحلة الإعداد:

إعداد الموظفين للتغيير. خلال عملية التواصل، سيقوم فريق إدارة التغيير بشرح أسباب التغيير وما يمكن توقعه منه. كجزء من التدريب، سيتعلم الموظفون كيفية استخدام النظام أو العملية الجديدة.

المرحلة الثالثة مرحلة تقييم المخاطر:

- استخدم تقييم المخاطر المعتمد على البيانات للتكيف المستمر مع ممارسات إدارة التغيير لديك.
- يمكن أن تساعدك مقاييس التتبع في تحديد أنواع التغييرات، وأعضاء الفريق، والخدمات التي من المحتمل أن لا تتورط في أي حادث.
- يمكن استخدام هذه المعلومات لضبط صرامة ممارسات التغيير لديك بما يتناسب مع مستوى المخاطر المناسب.

المرحلة الرابعة مرحلة التواصل المتبادل والفعال:

يعتبر استخدام جميع قنوات الاتصال أمرًا ضروريًا لنقل رسالتك إلى الموظفين والاستماع إلى مخاوفهم. يجب أن تُعبر عن رؤيتك عبر جميع الوسائل المتاحة لإقناع الموظفين بدعمها. استقبل التعليقات الصادقة من الموظفين، وخصوصًا من الذين سيتأثرون بشكل مباشر بالتغييرات.

المرحلة الخامسة مرحلة التمكين:

- امنح موظفيك القدرة على اتخاذ قراراتهم بحرية.
- اجعلهم يطبقون الأفكار الجديدة بأسلوب مبتكر.
- اشركهم في عملية التغيير.

المرحلة السادسة مرحلة التغذية الراجعة المتبادلة:

حث الموظفون على تبادل معارفهم مع الآخرين، مما يعزز من تحسين الأداء.

تحفيز الموظفين على التكيف بشكل أسرع مع التغييرات في بيئة العمل.

المرحلة السابعة مرحلة التوثيق:

يتطلب التدوين والتوثيق الفعال من إدارة التغيير أن تسهل مشاركة المستندات والمعلومات المهمة مع الموظفين، وأن تجعلها سهلة الوصول.

يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مستودع مركزي لجميع المستندات، مما يتيح لأي شخص العثور على ما يحتاجه بسهولة.

المرحلة الثامنة مرحلة التنفيذ:

حيث يتم تنفيذ التغييرات، يُتاح للموظفين فرصة المشاركة في إدارة عملية التغيير وضمان تنفيذها بشكل صحيح.

المرحلة التاسعة مرحلة المراقبة:

يتم التحقق من أن التغيير يسير كما هو مخطط له، ويمكن تعديل التغيير إذا دعت الحاجة.

المرحلة العاشرة مرحلة التقييم:

- يقوم فريق إدارة التغيير بتقييم الجوانب التي نجحت خلال عملية التنفيذ ومدى نجاح التغيير (بكرة، 2023)

- أهم النقاط التي تساهم في إنجاح التغيير في المؤسسات

يمكن الاستفادة من النقاط العشر التي وضعها الكاتب دوغلاس ك. سميث، والتي تساهم في نجاح التغيير

إذا اتبعتها المسؤولون أو المديرون في المنظمات، وهي:

1. يجب أن يكون المدير نموذجًا يحتذى به في تطبيق التغيير في جميع جوانب سلوكه الإداري.

2. تشجيع سلوكيات الموظفين التي تتماشى مع التغيير المطلوب.

3. تسهيل فهم لغة التغيير الإداري، وتوفير النشرات والكتيبات للموظفين لاستخدامها كمصادر مرجعية.

4. وضع الموظفين في بيئة تعليمية تجمع بين النظرية والتطبيق العملي، وتزويدهم بالمعلومات والدعم اللازمين لتنفيذ التغييرات الجديدة، حيث إن التطبيق العملي هو ما يحقق النتائج المرجوة.

5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل وسيلة لتحقيق التغيير، من خلال تبني أسلوب الإبداع والتحدي، والاستماع إلى جميع الآراء والاقتراحات المفيدة. يجب التفكير في هذه الآراء ومناقشتها وتجربتها بدلاً من رفضها من البداية.

6. من الضروري التأكد من أن الموظفين يفهمون دورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تكن هذه الأدوار واضحة، فلن يشعروا بالتحفيز لتبني التغيير أو الاستجابة له.

7. يجب أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث إن الجهد الجماعي يحقق نتائج أفضل من الجهد الفردي. كما أن فرق العمل تُعتبر منظمات صغيرة يمكن استخدامها لتقييم التجربة قبل تنفيذها على مستوى المنظمة بالكامل.

8. ركز التصميم الإداري الجديد على الوظائف التي يؤديها الموظفون بدلاً من سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها. يجب أن يتناول التغيير جوهر العمل وليس مجرد مظاهره السطحية.

9. يجب أن تكون نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير، وذلك من خلال تعديل سلوكيات الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحقيق هذا الهدف.

10. التركيز على الموظفين الذين يتقبلون التغيير وتشجيعهم على مساعدة الآخرين في إحداثه وتقبله وفهمه.

مع مرور الوقت، سيزداد عدد المتقبلين والداعمين للتغيير، مما يجعل المنظمة تعيش تجربة التغيير كما

ينبغي (الجهني أ.، 2019)

تتطلب عملية التغيير من مدير المنظمة اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة، بالإضافة إلى بناء علاقات عمل

تناسب مع نوع التغيير واتجاهه. كما ينبغي عليه مساعدة الآخرين في تحقيق ذلك (Smith, 1995).

حتى ينجح التغيير

يعتقد عالم الإدارة جودوين واتسون أنه لضمان نجاح التغيير في أي منظمة أو مجتمع، يجب مراعاة النقاط

التالية:

1. حصل مشروع التغيير على دعم واضح وصادق من الإدارة العليا.
2. أن يشعر الموظفون بأن التغيير ناتج عن جهودهم الشخصية وليس مفروضاً عليهم.
3. أن يوفر التغيير للموظفين تجربة أو مهنة جديدة تقيدهم في الحاضر والمستقبل.
4. يجب أن يشعر المشاركون في التغيير أن هذا التغيير سيقبل من واجباتهم الوظيفية الحالية بدلاً من زيادتها.
5. يجب أن يتماشى التغيير مع قيم وأفكار المشاركين والمجتمع بشكل عام.
6. أن يشارك الموظفون في تحديد الحاجة إلى التغيير منذ البداية.
7. يجب أن تكون هناك متابعة فعالة للتغيير، مع تعزيز الجوانب الإيجابية وإيجاد حلول للتحديات السلبية.
8. الاستفادة من التجارب الإيجابية للآخرين عند إجراء التغيير.
9. مكافأة الأداء المتميز وإعلانها لجميع المشاركين.
10. تحويل التغيير إلى عملية مستمرة وميزة أساسية في المنظمة يساعد على مواكبة التطورات الجديدة وتقديم خدمات تتناسب مع متطلبات العصر واحتياجات العملاء (الجهني أ.، 2019).

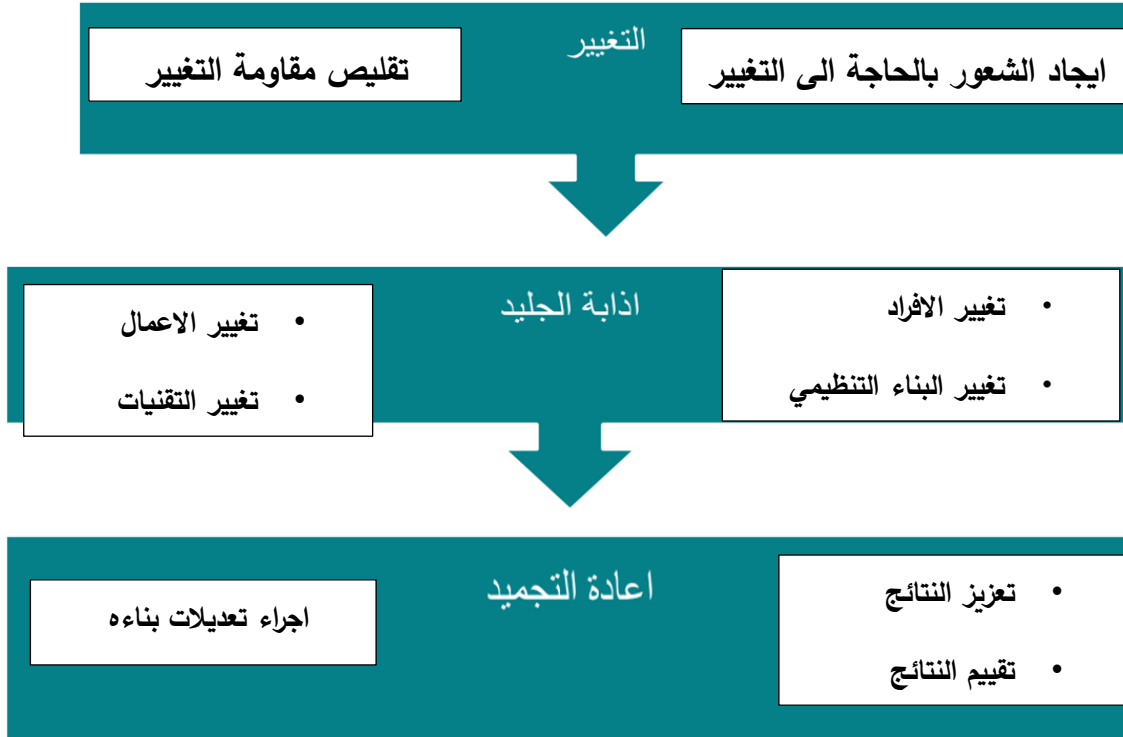
نماذج التغيير التنظيمي

يُوصى باستخدام نماذج علمية لإدارة التغيير مثل نموذج كوتر (Kotter) أو نموذج لوين (Lewin) لتحقيق فاعلية التغيير داخل المؤسسات الرياضية (Shalaby & Hegazy, 2023).

نموذج كيرت لوين 1951

شكل (3)

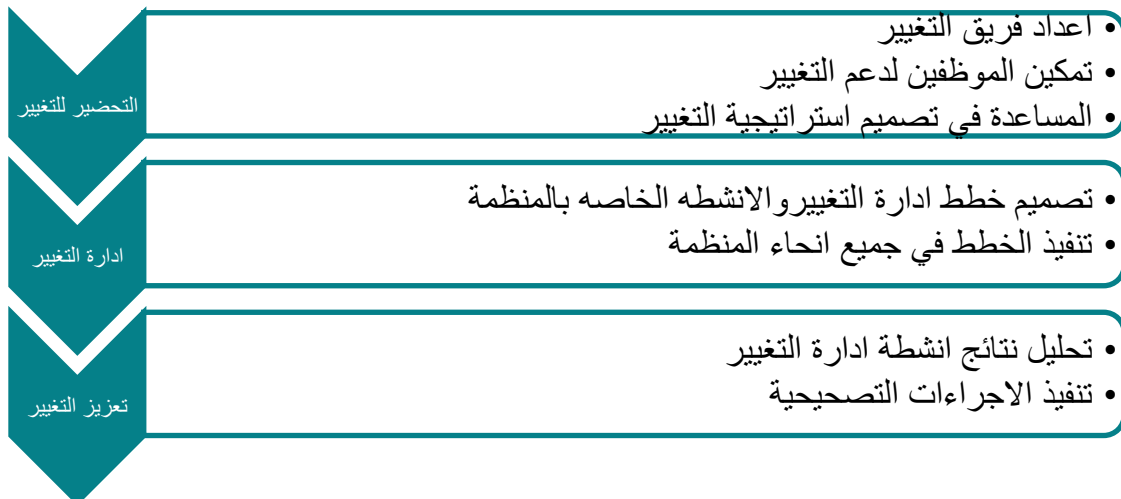
نموذج كيرت لوين 1951 لإدارة التغيير.



عملية بروسكي لإدارة التغيير POROSCI Change Management Process

شكل (4)

نموذج بروسكي لإدارة التغيير



نظرية JERRY PORRAS

1. تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك.
2. وضع المشاكل على الرسم الجرافيكي.
3. اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل.
4. معرفة المشاكل وأساس تكوينها.
5. حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها.

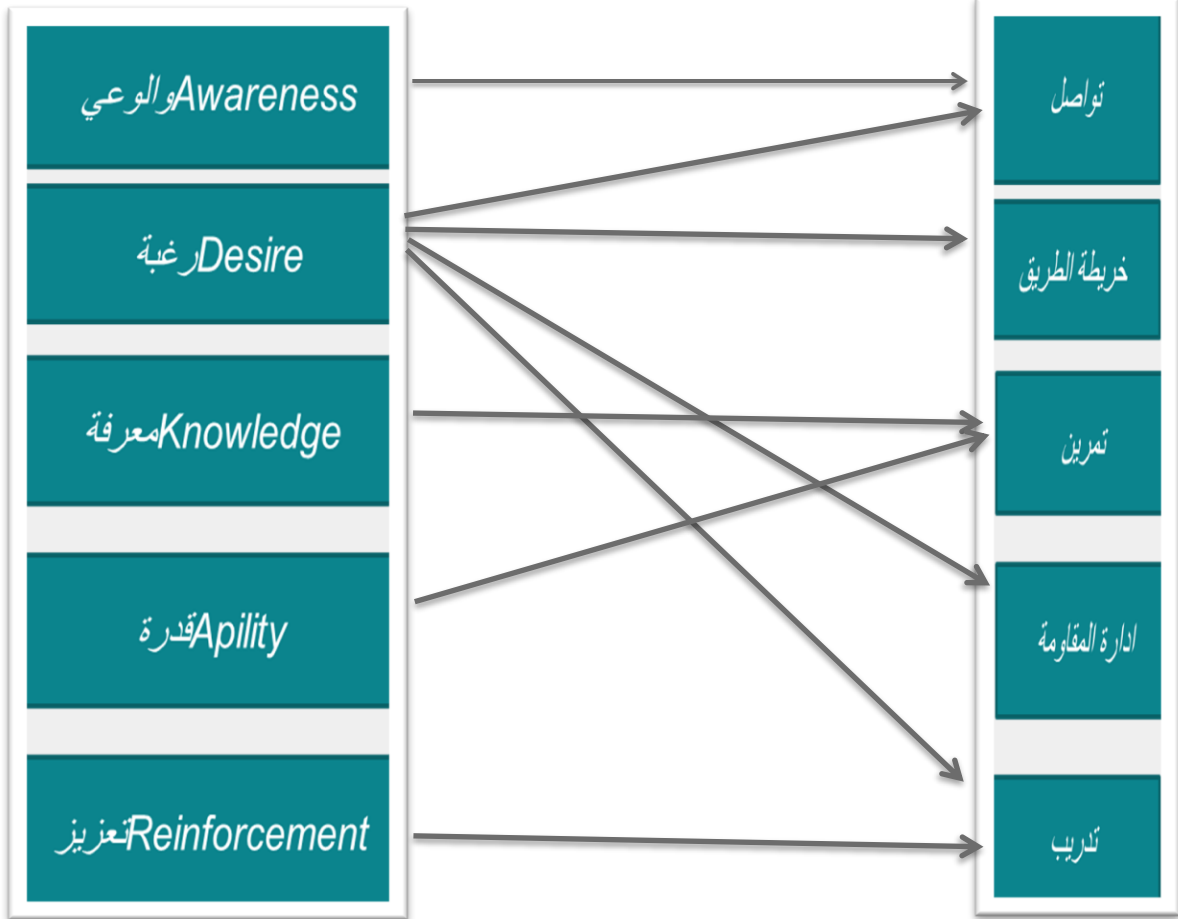
نموذج ادكار لادارة التغيير A.D.K.A.R. Change Management Model

من خلال المفاهيم والمبادئ التعليمية المتكاملة، نستنتج أن نموذج "أدكار" يعد نموذجًا أساسيًا في إدارة التغيير. كيف يرتبط نموذج "أدكار" بعملية إدارة التغيير؟ على الرغم من أن التغيير يتم على مستوى المنظمة ككل، إلا أنه يحدث فعليًا على مستوى الأفراد، حيث يمر كل شخص بمراحل نموذج "أدكار". وتنتج عملية إدارة التغيير الشاملة الأدوات التالية التي تسهل الانتقال عبر نموذج "أدكار":

التغيير التنظيمي: مراحل تغيير الافراد، أنشطة إدارة

شكل (5)

نموذج ادكار لإدارة التغيير.



نموذج Daft,2008

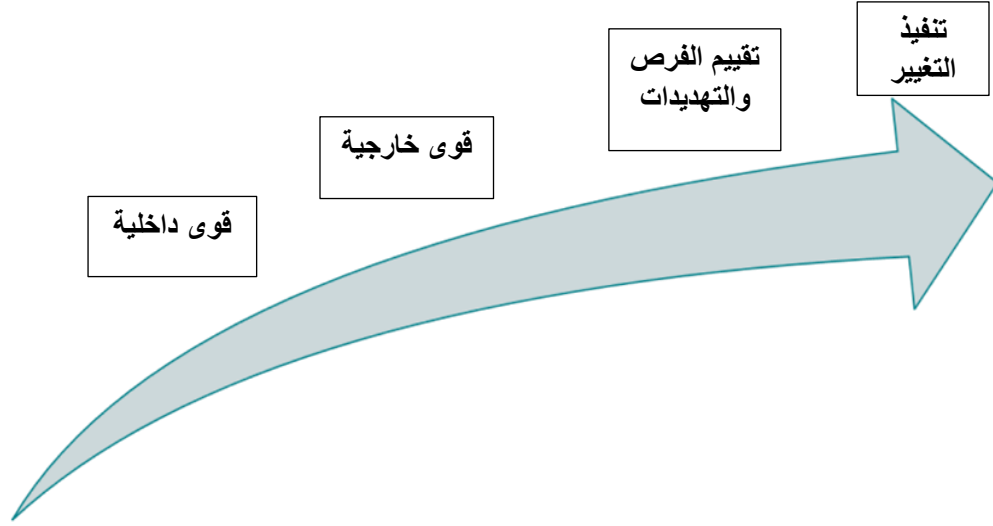
يفترض Daft أن عملية التغيير ليست سهلة، لكنها قابلة للإدارة. من خلال مراقبة الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الجديدة، يمكن للمديرين استخدام التغيير المخطط لمساعدتهم في تنظيم التكيف مع التحديات الخارجية واستغلال الفرص المتاحة. وقد حدد Daft ثلاث مراحل للتغيير، وهي:-

أ-وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير

ب-رصد ادارة المنظمة لهذه القوى، من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة بضرورة التغيير
ت-تنفيذ التغيير المطلوب من قبل ادارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حد حسب انماط المدراء.

شكل (6)

نموذج دافت 2008 لإدارة التغيير.



ادوات التغيير

تتطلب عملية إحداث تغيير تنظيمي داخل المؤسسة، سواء كان ذلك في الجوانب الهيكلية أو التقنية أو البشرية، استخدام مجموعة من الأدوات. يتم اختيار هذه الأدوات بناءً على طبيعة مشروع التغيير وقرارات القائد. ومن بين هذه الأدوات، يمكننا ذكر ما يلي:

1. **العصف الذهني:** هو عملية توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات بهدف حل مشكلة معينة وتطوير أفكار وآراء جديدة ومفيدة. يشير ذلك إلى وضع الذهن في حالة من الإثارة والاستعداد للتفكير في جميع الاتجاهات، مما يتيح إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، في بيئة حرة تشجع على ظهور الآراء والأفكار.
2. **اداة التحليل:** من خلال دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
3. **اداة تحليل العوامل المعيقة والمساعدة:** تساعد هذه الأداة القائد في العمل مع مجموعة من الأشخاص لتحديد واستكشاف العوامل التي تعيق التغيير والعوامل التي تعزز منه. إنها أداة سهلة الاستخدام يمكن

تطبيقها في أي مجال. يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على النظام التشغيلي من خلال فرق العمل المتكاملة ومتطلبات الجودة لتحقيق التغيير.

4. **الهندرة الادارية (اعادة الهندسة):** ظهرت فكرة إعادة هندسة العمليات الإدارية، المعروفة بالهندرة، على يد مايكل هامر من خلال مقال نشره في مجلة هارفارد بزنس ريفيو. تُعرف الهندرة بأنها تغيير جذري في أسلوب العمل بهدف تحقيق تحسين كبير في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة. كما تعني الهندرة بشكل عام التخلص الكامل من كل ما هو قديم.

5. **ادارة الجودة الشاملة:** يعتمد هذا المدخل على النظام التشغيلي من خلال فرق العمل المتكاملة ومتطلبات الجودة لتحقيق التغيير.

مقاومة التغيير

على الرغم من أن أهداف التغيير تهدف بشكل عام إلى تحسين وضع المنظمة وظروف العمل، إلا أن مقاومة التغيير تظل مشكلة مستمرة بين الأفراد والمستويات الإدارية. يعود ذلك إلى اعتقادهم بأن التغيير يهدد أنماط حياتهم المهنية ومصالحهم الحالية. هذه المقاومة تضعف جهود وبرامج التغيير، مما يجعل العملية صعبة وتؤدي إلى ظهور مشاكل في الوحدات التنظيمية.

أسباب مقاومة التغيير:

1. **المصلحة الشخصية والسياسية:** تتناول هذه المواضيع الخسارة الشخصية وتأثير التغيير على الفرد، مثل فقدان الوظيفة، واحتمالية عدم الحصول على الترقية، والابتعاد عن زملاء العمل.

2. **أسباب سيكولوجية:** تتعلق هذه المسألة بمخاوف مثل الخوف من المجهول أو الفشل، والخوف من القدرة على اكتساب المهارات الضرورية في ظروف جديدة، فضلاً عن انخفاض القدرة العامة على التكيف مع التغيير.

3. **أسباب عاطفية:** تتضمن هذه الحالة فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد، فضلاً عن إنكار الحاجة إلى التغيير، وعدم اليقين بشأن الفوائد التي قد يحصل عليها الأفراد من هذا التغيير.

4. **الإتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه:** يتضمن ذلك ضعفاً في مشاركة الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية، بالإضافة إلى ضعف في عملية الاتصال والتواصل.

5. **إدراك الأفراد للتغيير:** يعود ذلك إلى قلة وعي الأفراد بأهمية التغيير، وما الذي يعنيه ذلك، وما الخطوات التي ينبغي اتخاذها، بالإضافة إلى النتائج المحتملة للتغييرات المقترحة.

6. **تاريخ وثقافة المؤسسة والشركة:** إن فشل المؤسسة أو الشركة في مشاريع التغيير السابقة يترك تأثيراً كبيراً على الموظفين والعاملين، مما يؤثر على نظرتهم تجاه المشاريع الجديدة.

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية وجود بنية تحتية تقنية ملائمة، بالإضافة إلى تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة (عبدالجواد، 2023).

مصطلحات الدراسة

إدارة: هي عملية تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج معين وفي إطار بيئة محددة. كما تشمل هذه العملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية، بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف (القرني، 2024).

التكنولوجيا: الكلمة "تكنولوجيا" هي مصطلح أعجمي ذو أصل يوناني، يتكون من مقطعين: "تكنو" التي تعني حرفة أو مهارة أو فن، و"لوجيا" التي تعني علم أو دراسة. وبالتالي، تعبر الكلمة عن مفهوم علم التطبيق (سيار، 2020).

الإدارة الإلكترونية: المصطلح يشير إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والاتصال والقيادة لجميع العمليات التي تحدث بين الأفراد والخدمات والتقنيات التكنولوجية، بهدف تحقيق أفضل أداء. يتضمن ذلك مثلاً تخزين بيانات المؤسسة واستخدام الحوسبة في العمليات الإدارية (منصور و سليمان، 2019).

التغيير: يعني الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد يتمتع بكفاءة وفاعلية أكبر. كما يُعرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الراهن للمنظمة أو الأفراد إلى واقع مستهدف يرغبون في تحقيقه

خلال فترة زمنية محددة، باستخدام طرق وأساليب معروفة، بهدف تحقيق أهداف قصيرة أو طويلة المدى تعود بالنفع على المنظمة أو الأفراد أو كليهما (عوني، 2009).

إدارة التغيير: تعرف إدارة التغيير كمنهج علمي يتضمن قواعد وأسسا واضحة، حيث تهدف إلى التحول لمواجهة الظروف الجديدة وإعادة تنظيم الأمور الداخلية أو الخارجية، أو كليهما. يهدف هذا المنهج إلى تحقيق تغيير إيجابي وتجنب السلبيات، سعياً للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في العمل (مهديد، 2020).

مشكلة الدراسة

تشهد البيئة الرياضية الفلسطينية العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق تطورها وتحدّ من فاعليتها في تحقيق نتائج ملموسة على الصعيدين المحلي والدولي. وتُعدّ الاتحادات الرياضية من أبرز المؤسسات التي تعاني من ضعف في بنيتها الإدارية، نتيجة تمسّكها بالأنماط التقليدية في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، فضلاً عن غياب التوجه الجاد نحو التحديث الإداري القائم على الاستفادة من أدوات التكنولوجيا والإدارة الذكية. تعدّ الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير الرياضي من المصطلحات الحديثة في المجال الرياضي، والتي لم تحظ بالبحث والدراسة في المجال الرياضي، وفي مختلف الأندية والاتحادات الرياضية وخاصة في فلسطين وفي الوقت الذي أصبحت فيه الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية في مختلف القطاعات، لا تزال هذه الأداة غائبة أو غير مفهومة بالشكل المطلوب في الاتحادات الرياضية الفلسطينية. حيث تُعاني الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين من ضعف إداري واضح، يعود لتمسّكها بالمنهج التقليدي وغياب التحديث الإداري القائم على التكنولوجيا. وتعدّ الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير الرياضي من المواضيع الحديثة في علم الإدارة الرياضية ويُضاف إلى ذلك ضعف ملموس في تطبيق مفاهيم إدارة التغيير، وهي التي تُعدّ من الركائز الجوهرية في مواكبة المتغيرات السريعة والتحديات المعاصرة، خاصة في بيئة رياضية تتطلب الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة. كما أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير، تحديداً في السياق الفلسطيني، رغم ما تحمله هذه العلاقة من أهمية في تحقيق التحديث والتطوير المنشود داخل المؤسسات

الرياضية. وبالنظر إلى تدني مستوى الإنجازات الرياضية الفلسطينية مقارنة بالدول المجاورة، وضعف التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي، تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في النظم الإدارية المتبعة، والبحث عن حلول إبداعية تُمكن هذه المؤسسات من النهوض بأدائها. وعليه، تتبع مشكلة الدراسة من ضرورة استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية في دعم إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وتحديد أثر ذلك على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على التخطيط والتطوير، وتحقيق أهداف الرياضة الفلسطينية ضمن رؤية أكثر حداثة وفعالية.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في التغيير لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين
2. التعرف إلى درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين.
3. الكشف عن العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين.
4. تحديد الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي ، المنصب ، سنوات الخبرة ، نوع الإتحاد).
5. تحديد الفروق في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي ، المنصب ، سنوات الخبرة ، نوع الإتحاد).

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين؟
2. ما درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين؟
3. ما العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في التغيير لدى رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الإتحاد)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الإتحاد)؟

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة كالآتي:

1. حداثة الدراسة الحالية من حيث تناولها بالبحث والدراسة الإدارة التكنولوجية وإدارة التغيير الرياضي، وبالتالي سوف تسهم الدراسة في ترجمة مقياس واقع استخدام التكنولوجيا في إدارة التغيير في الإتحادات الرياضية في فلسطين، وبالتالي يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين في المجال الرياضي في إيجاد أداة قياس خاصة في الرياضيين.
2. تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى واقع استخدام التكنولوجيا كأداة في إدارة التغيير في الإتحادات الرياضية في فلسطين، وبالتالي تزويد الإتحادات الرياضية وإدارات الأندية بتغذية راجعة حول جوانب

القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على عالجها حالياً والوقاية منها مستقبلاً في مجال إدارة التغيير الرياضي.

3. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في مستوى الإدارات الرياضية لدى الإداريين وأثرها على المستويات الرياضية في محافظات الشمالية في فلسطين.

يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات وتحاليل ميدانية وتطبيقاتها في مختلف الأندية الفلسطينية.

حدود الدراسة

الحد البشري: العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين.

الحد المكاني: مقرات الاتحادات الرياضية في فلسطين.

الحد الزمني: طبقت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024

الفصل الثاني

الطريقة والاجراءات

تعرض الباحثة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات التي استخدمتها الدراسة، والدراسة الاستطلاعية لاختبار صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بإحدى صوره أ الإرتباطية والتحليلية نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأغراضها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين من الألعاب الجماعية والفردية والبالغ عددهم (380) عاملاً خلال الموسم الرياضي (2024 - 2025).

عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة قوامها (102) عاملاً في الإتحادات الرياضية في فلسطين، تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، وتمثل ما يقارب نسبته (26%) من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغيرات الدراسة المستقلة (ن=102).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	22	21.6
	بكالوريوس	52	51
	دراسات عليا	28	27.4
	المجموع	102	100%
المنصب	رئيس اتحاد	20	19.6
	أمين عام الاتحاد	25	24.5
	عضو اتحاد	57	50.9
	المجموع	102	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	26.5
	من 5 - 9 سنوات	39	38.2
	10 سنوات فأكثر	36	35.3
	المجموع	102	100%
نوع الاتحاد	العاب جماعية	53	52
	العاب فردية	48	48
	المجموع	102	100%

أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على ادراست السابقة واجراء المسح الشامل وفق علم الباحثة للأدب التربوي المرتبط بموضوع الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير مثل دراسات السويدي (2023)، الصبان، ومنى (2023) والصريرة (2016)، قامت الباحثة ببناء وتصميم أداتين للدراسة تقيس الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير وتشتمل بصورتها النهائية على (60) فقرة والملحق 2 و 3 يوضحان أداة الدراسة قبل وبعد التحكيم، وتوزعت الفقرات على مجالان:

مجال الإدارة الإلكترونية والذي اشتمل على 4 مجالات موزعة كالاتي:

1. مجال مساهمة الإدارة الإلكترونية واشتمل على (12) فقرة

2. مجال المعوقات واشتمل على (10) فقرات

3. مجال إسهام الإدارة الإلكترونية (8) فقرات

4. مجال قابلية العناصر البشرية واشتمل على (8) فقرات

مجال إدارة التغيير والذي اشتمل على 3 مجالات موزعة كالاتي:

1. واقع ممارسات الإتحادات واشتمل على (6) فقرات

2. المعوقات واشتمل على (9) فقرات

3. التغلب على المقاومة واشتمل على (7) فقرات

وكانت الإستجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي وهلي (5) درجات لموافق بدوئة كبيرة جدا، و(4) درجات لموافق بدرجة كبيرة، و(3) درجات لموافق بدوئة متوسطة، و(2) درجة لموافق بدرجة قليلة، و(1) درجة لموافق بدرجة قليلة جدا.

الخصائص العلمية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق: للتأكد من صدق الأداة في الخطوة الأولى تم استخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في التربية الرياضية (ملحق ج)، حيث تم الأخذ بملاحظات الخبراء والمحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (32) فقرة، وأصبحت (60) فقرة موزعة على مجالان لكل مجال 3 إلى 4 أجزاء موزعة حسب مجالاتها، وبالتالي تقيس الأداة ما وضعت لأجله.

ثانياً: الثبات : للتأكد من ثبات أداتي الدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alph)، ونتائج الجدولين رقم (2، 3) تظهر ذلك.

جدول (2)

معامل الثبات لأداة الإدارة الإلكترونية.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
مساهمة الادارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية	10	0.87
المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	10	0.84
مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	8	0.80
مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	8	0.81
الأداة ككل	36	0.89

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة الإدارة الإلكترونية كأداة للتغيير كانت (0.89)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.80 - 0.87)، وهي قيم جيدة وتدل على ثبات الأداة وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة.

جدول (3)

معامل الثبات لأداة إدارة التغيير.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير	6	0.84
معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها	9	0.90
التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية	7	0.87
الأداة ككل	22	0.92

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة التغيير كانت (0.92)، وكانت قيم معامل الثبات للمجالات على التوالي (0.84، 0.90، 0.87)، وهي قيم جيدة وتدل على ثبات الأداة وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وهي:

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات وهي: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

المنصب الإداري: وله 5 مستويات هما: (مدير اتحاد، موظف اتحاد، مدرب رياضي، امين عام اتحاد، عضو اتحاد).

سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات وهي: (أقل من 5 سنوات، من 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

نوع الاتحاد: وله مستويان هما: (اللاعب جماعية، اللاعب فردية).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

تمثلت هذه المتغيرات بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين على فقرات ومجالات أداتي الدراسة المرتبطة بالإدارة الالكترونية وإدارة التغيير.

إجراءات الدراسة

تم اجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. ترجمة المقياس واستخراج الصدق والثبات من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. توزيع اداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
4. جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام المعالج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5. عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية

للوصول إلى نتائج الدراسة استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال اجراء المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن تساؤلي الدراسة الأول والثاني.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين اسهام الإدارة الالكترونية كأداة للتغير وإدارة التغير .
- اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent T- Test) لتحديد في أداتي الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد.
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتحديد الفروق في أداتي الدراسة وفقاً إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخبرة).
- معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداتي الدراسة.
- لتصنيف الدرجات في التساؤلي الأول والثاني تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لمدرج ليكرت الخماسي وهي: (1.80) فأقل درجة منخفضة جداً، (1.81 - 2.60) درجة منخفضة، (2.61 - 3.40) درجة متوسطة، (3.41 - 4.20) درجة مرتفعة، أكبر من (4.20) درجة مرتفعة جداً.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج التساؤل الأول والذي نصه: ما درجة إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للإدارة الالكترونية، ونتائج الجداول رقم (4- 8) تبين ذلك.

1- مجال مساهمة الإدارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مساهمة الإدارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توفر المعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار بالمؤسسة	4.14	0.83	مرتفعة
2	توفر لك وصول سهل وسريع إلى البيانات المتعلقة بالاتحاد الرياضي الذي تعمل فيه	4.14	0.97	مرتفعة
3	تخفف من معاناة الانتقال عبر الإدارات لإنجاز الأعمال	4.26	0.90	مرتفعة جداً
4	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة والبرامج والخطط الإستراتيجية للاتحاد الرياضي	3.97	0.90	مرتفعة
5	رفع التقارير من الجهات التنفيذية إلى الجهات العليا في المؤسسة	4.07	0.96	مرتفعة
6	تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية والخاصة	4.11	0.89	مرتفعة
7	تبسيط الإجراءات والحد من أخطاء الأداء الإنساني	3.95	0.99	مرتفعة
8	تساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية	4.25	0.96	مرتفعة جداً
9	تقلل من عملية الأرشفة الورقية والمعلومات والحد من تحريفها وتشويهها	4.45	0.97	مرتفعة جداً
10	تساهم في توفير الوقت والجهد والمال للمؤسسة	4.31	0.91	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.16	0.74	مرتفعة

*أقصى إستجابة 5 درجات

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لمجال مساهمة الادارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.16)، وكانت الدرجة مرتفعة جداً على الفقرات (3، 8، 9، 10)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (4.26، 4.25، 4.45، 4.31)، بينما كانت الدرجة مرتفعة على الفقرات المتبقية (1، 2، 4، 5، 6، 7) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.95 - 4.14).

2- مجال المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الاتحادات الرياضية	3.95	0.95	مرتفعة
2	ضعف خدمة الإنترنت بالاتحادات	3.53	0.96	مرتفعة
3	ارتفاع تكلفة بعض الأجهزة والمعدات والأنظمة والبرامج الإلكترونية	4.26	0.70	مرتفعة جداً
4	لا يوجد تطوير للقوانين والتشريعات لمواكبة تطور العمل الإلكتروني داخل الإتحاد	4	0.94	مرتفعة
5	قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	4.28	0.64	مرتفعة جداً
6	قلة خبرة بعض العاملين والمدراء في مجال الإدارة الإلكترونية	4.12	0.76	مرتفعة
7	مقاومة بعض الاتحادات والمدراء لعملية التغيير بالمؤسسة	3.99	0.91	مرتفعة
8	ضعف دعم القيادات الرياضية لمشروع الإدارة الإلكترونية	3.82	0.92	مرتفعة
9	قلة المخصصات المالية للبنية التحتية للاتحاد	4.14	0.98	مرتفعة
10	قلة التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	4.15	0.79	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.56	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.02)، وكانت الدرجة مرتفعة جداً على الفقرتين

(3، 5)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (4.26، 4.28)، بينما كانت الدرجة مرتفعة على الفقرات المتبقية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.53 - 4.15).

3- مجال مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها (ن = 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	استخدام التقنيات الإلكترونية يسهل عملية التغيير في الاتحادات الرياضية	4.54	0.56	مرتفعة جداً
2	استخدام التقنيات الإلكترونية يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الأعمال في الاتحادات الرياضية	4.43	0.68	مرتفعة جداً
3	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في تحسين جودة وسرعة ودقة المعلومات والبيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات	4.40	0.73	مرتفعة جداً
4	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التواصل والتفاعل والتعاون بين العاملين والإدارة والأعضاء في الاتحادات الرياضية	4.44	0.71	مرتفعة جداً
5	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المشاركة والانخراط والولاء للعاملين في الاتحادات الرياضية	4.23	0.72	مرتفعة جداً
6	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى رضا وثقة العاملين ورضى المستفيدين من خدمات الاتحادات الرياضية	4.21	0.68	مرتفعة جداً
7	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التطور والابتكار والتميز للاتحادات الرياضية	4.31	0.63	مرتفعة جداً
8	استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المساءلة والشفافية والحوكمة للاتحادات الرياضية	4.38	0.73	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.37	0.54	مرتفعة جداً

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لمجال مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة جداً وبمتوسط استجابة (4.37)، وكانت الدرجة مرتفعة جداً على جميع الفقرات (1-8) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (4.21 - 4.54).

4- مجال مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم (ن = 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد وعي كامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإتحاد	3.31	0.87	متوسط
2	يوجد نقص في العناصر البشرية المؤهلة للعمل على الادارة الإلكترونية	4.14	0.80	مرتفعة
3	تساهم الإدارة الإلكترونية في خفض عدد العناصر البشرية العاملة داخل الإتحاد	3.55	0.77	مرتفعة
4	تساعد على عمل أرشيف إلكتروني بدل الأرشيف الورقي التقليدي	4.50	0.71	مرتفعة جداً
5	تساعد على تخطي الخطوات غير الضرورية في المعاملات الادارية داخل المؤسسة وخارجها	4.40	0.71	مرتفعة جداً
6	تسمح للعاملين بالدخول إلى عملهم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وهم خارج مكان العمل	4.34	0.72	مرتفعة جداً
7	تساعد في امتلاك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة	4.23	0.69	مرتفعة جداً
8	تساعد العاملين على اتخاذ القرارات بشكل فردي	3.62	0.93	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.40	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجال مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.01)، وكانت الدرجة

مرتفعة جداً على الفقرات (4، 5، 6، 7)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (4.40، 4.50)،
 4.34، 4.23)، وكانت الدرجة مرتفعة على الفقرات (2، 3، 8) حيث كان متوسط الاستجابة عليها على
 التوالي (4.14، 3.53، 3.62)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرة (1) وبمتوسط استجابة عليها
 (3.31).

5- الخلاصة لنتائج التساؤل الأول:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى
 العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم (ن = 102).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	مساهمة الادارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية	4.16	0.74	مرتفعة	الثاني
2	المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	4.02	0.56	مرتفعة	الثالث
3	مستوى إسهم الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	4.37	0.54	مرتفعة جداً	الأول
4	مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.01	0.42	مرتفعة	الرابع
	الدرجة الكلية	4.14	0.37		

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لإسهم الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى
 العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.14)، وأن أعلى استجابة
 كانت على مجال (مستوى إسهم الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين)
 بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط استجابة (4.37)، ويليه مجال (مساهمة الادارة الالكترونية داخل الاتحادات
 الرياضية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.16)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (مدى قابلية

العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.01).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه: ما درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية لإدارة التغيير، ونتائج الجداول رقم (9- 12) تبين ذلك.

1- مجال واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن= 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	4.04	0.74	مرتفعة
2	ربط البنية التنظيمية لإدارة التعليم باستراتيجية التغيير	4.01	0.74	مرتفعة
3	تحديد هيكل الخبرات المتناسبة مع متطلبات التغيير	3.92	0.75	مرتفعة
4	تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير	3.94	0.79	مرتفعة
5	تهيئة البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير	3.86	0.78	مرتفعة
6	استحداث وظائف جديدة تواكب التغيرات في مجال التعليم	3.91	0.87	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	0.56	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية لمجال واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.95)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (1-6)، وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.86 - 4.04).

مجال معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها في فلسطين من وجهة نظر العاملين (ن=102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	عدم استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير	3.98	0.86	مرتفعة
2	قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات	3.83	0.94	مرتفعة
3	عدم وجود استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير	4.07	0.89	مرتفعة
4	قلة الاهتمام بمواهب القيادات ضمن استراتيجية التغيير	3.75	0.95	مرتفعة
5	صعوبة وضع بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	3.71	0.97	مرتفعة
6	عدم ربط البنية التنظيمية باستراتيجية التغيير	3.98	0.87	مرتفعة
7	عدم احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير قبل التطبيق	3.70	0.98	مرتفعة
8	ضعف الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في التغيير	4.10	0.76	مرتفعة
9	قلة التواصل المستمر مع العاملين في المستويات المختلفة	4.09	0.88	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.60	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لمجال معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.91)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (1-9)، وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.70-4.10).

2- مجال التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية:

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق (د) أن الدرجة الكلية لمجال التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.11)، وكانت الدرجة مرتفعة جداً على الفقرات (1، 3، 4)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (4.30، 4.24،

4.25)، بينما كانت الدرجة مرتفعة على الفقرات (2، 5، 6، 7) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.72 - 4.19).

3- خلاصة النتائج للتساؤل الثاني: يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ملحق (د) أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.99)، وأن أعلى استجابة كانت على مجال (التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.11)، يليه مجال (واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.95)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.91).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه: ما العلاقة بين إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) ونتائج الجدول رقم (13) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ملحق (د) أن توجد علاقة إيجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.56).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الاتحاد)؟

لتحديد الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجداول رقم (14 - 19) ملحق (د) تبين ذلك، أما لتحديد الفروق وفقاً

لمتغير نوع الاتحاد تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) كما يبين الجدول رقم (20)، ملحق (د) ووفقاً لتسلسل المتغيرات المستقلة كانت النتائج كما يلي:

1. **متغير المؤهل العلمي:** يتضح من نتائج الجدول رقم (15) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2. **متغير المنصب:** يتضح من نتائج الجدول رقم (17) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المنصب.

3. **متغير سنوات الخبرة:** يتضح من نتائج الجدول رقم (19) ملحق (هـ) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4. **متغير نوع الاتحاد:** يتضح من نتائج الجدول رقم (20) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير نوع الاتحاد.

خامساً: نتائج التساؤل الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الاتحاد)؟

لتحديد الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجداول رقم (21- 26) ملحق (د) تبين ذلك، أما لتحديد الفروق وفقاً لمتغير نوع الاتحاد تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) كما يبين الجدول رقم (27) ملحق (د) ووفقاً لتسلسل المتغيرات المستقلة كانت النتائج كما يلي:

1. **متغير المؤهل العلمي:** يتضح من نتائج الجدول رقم (22) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

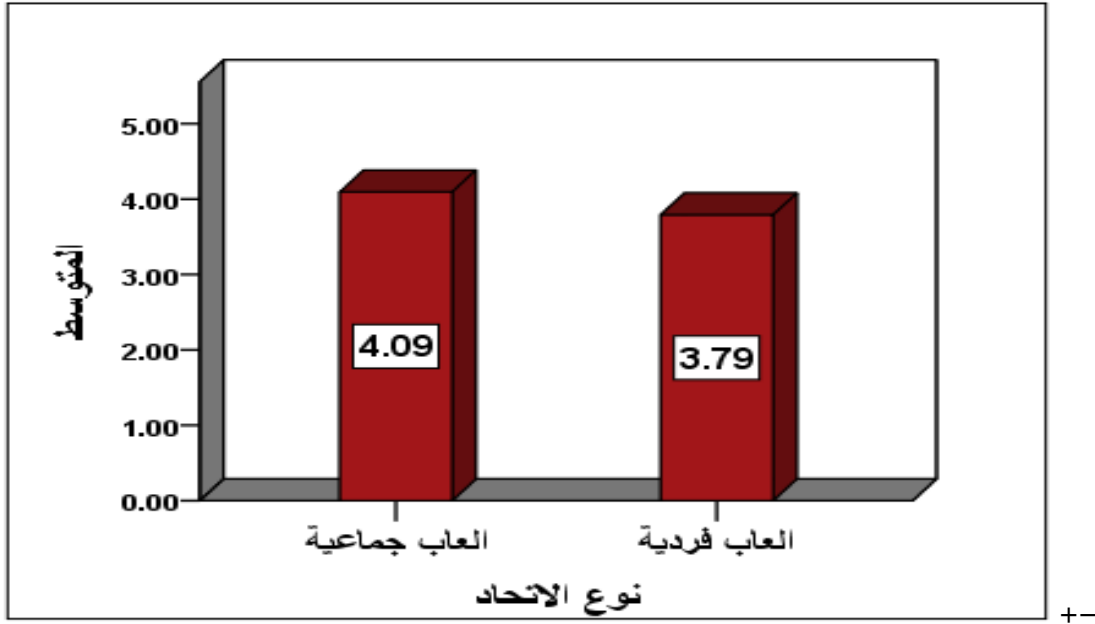
2. **متغير المنصب:** يتضح من نتائج الجدول رقم (24) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المنصب.

3. **متغير سنوات الخبرة:** يتضح من نتائج الجدول رقم (26) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4. **متغير نوع الاتحاد:** يتضح من نتائج الجدول رقم (27) ملحق (د) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير ومجال (واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير) لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير نوع الاتحاد ولصالح (العاب جماعية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المجالين (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها، التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية) تبعا لمتغير نوع الاتحاد، والشكلين رقم (1، 2) يظهران ذلك.

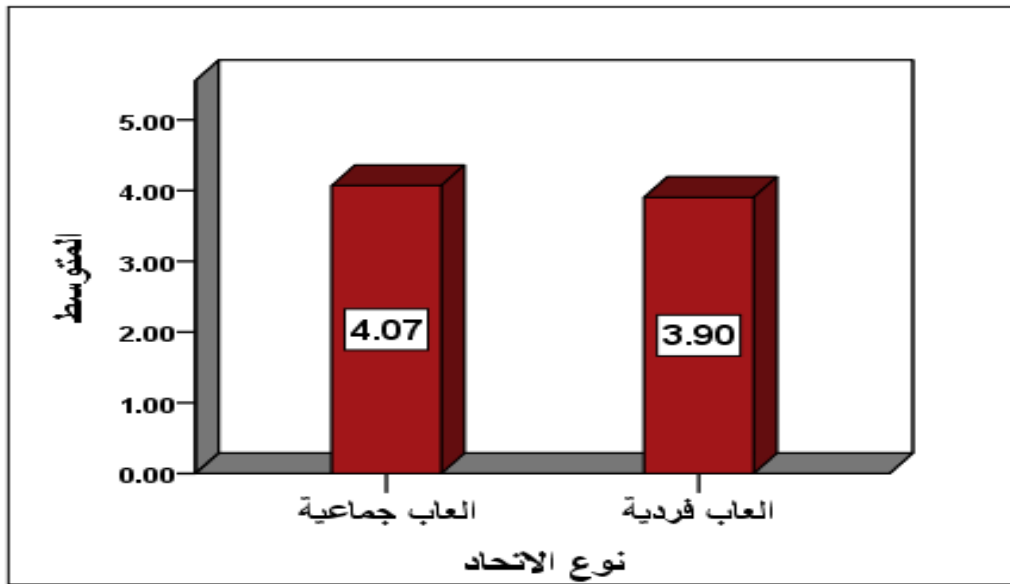
شكل (7)

متوسط الاستجابة على مجال واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد.



شكل (8)

متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد.



الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة، الاستنتاجات

تعرض الباحثة في الفصل الحالي المناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات وفيما يلي العرض لذلك:

مناقشة نتائج الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة تساؤلات، وفيما يلي مناقشتها وهي:

مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.14)، وأن أعلى استجابة كانت على مجال (مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين) بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط استجابة (4.37)، ويليه مجال (مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الاتحادات الرياضية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.16)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.01).

يرجع السبب إلى أن النتيجة مرتفعة من وجهة نظر الباحثة في هذا المجال نظراً إلى ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات يسهل الوصول إليها وتبسيط الإجراءات المتبعة بالنسبة لصانع القرار والمؤسسين، بالإضافة إلى أن نسبة أمان المعلومات تكون مرتفعة وتحد من تحريفها وضياعها، كما توفر الوقت والجهد والمال لهذه المؤسسة.

حيث أن الإدارة الإلكترونية تسهل عمل العديد من المهام والعمليات الإدارية، وأن توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية على كامل الوحدات الإدارية بالمؤسسة أمر ضروري للتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، والعمل

كوحدة واحدة لا تتجزأ والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف المؤسسة الموجودة بأسهل الطرق وأقل وقت وجهد وبكفاءة عالية. (زكريا.جيمة،2017)

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟ أشارت نتائج الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.99)، وأن أعلى استجابة كانت على مجال (التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (4.11)، ويليه مجال (واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.95)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها) بدرجة مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.91).

وتعزو الباحثة أن هذه النتائج جاءت مرتفعة نظراً للتنافسية الحالية بين المؤسسات فكل مؤسسة تسعى للإرتقاء للقمّة، ولا يمكن في العصر الحالي التنافس بدون عملية تغيير نظراً للتطور المستمر والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية والتقدم التكنولوجي الذي نشهده، لذا لمواكبة هذه المتطلبات لا بد للمؤسسة والقائمين عليها من القيام بعمليات التغيير الإيجابية.

وترى (العتيبي ، 2016) في دراسته إلى أهمية توفير المتطلبات الحديثة في المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تغير من الأساليب القديمة وتعتمد على أساليب حديثة يمكن من خلالها الحكم على مستوى جودة عمل المؤسسة، وعلى المؤسسة أن يكون لها نظام تقييم شامل ومستمر يتم من خلاله تسجيل البيانات وتحليلها وتقييم الأداء، وإرسال النتائج بشكل منتظم للقائمين على المؤسسة وذلك من أجل التحسين في الأداء ووضع خطط للتحسين المستمر.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير

لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين؟

أشارت نتائج الجدول رقم (13) أنه توجد علاقة إيجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.56).

تأكد الباحثة على هذه العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير، أي ان العلاقة بينهما علاقة طردية بحيث كلما زاد التقدم التكنولوجي والتطور وجبت عمليات التغيير بما يتناسب مع كل هذه التطورات.

وتم الإتفاق على هذه العلاقة أيضاً في دراسة (جمعة ، 2019) حيث أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين جميع عناصر إستراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي، فكلما زاد الإعتماد على إستراتيجيات التغيير أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وبهذا نستنتج أن الرابطة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير قوية بحيث يؤثر كل منهما على الآخر، فمن ضمن استراتيجيات عمل تغيير يوجد من بينها الإدارة الإلكترونية وهذا ما يتفق مع النتائج.

مناقشة نتائج التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الاتحاد)؟

أظهرت نتائج الجداول رقم (15، 17، 19، 20) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، سنوات الخبرة، نوع الاتحاد).

تؤكد الباحثة انه لا توجد فروق في درجة اسهام الادارة الغلكترونية كاداة في ادارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين في مختلف المتغيرات، لأن الجميع من وجهة نظرهم اتفقوا أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تسهيل سير العمليات وزيادة الأمن والأمان وتوفير الوقت الجهد مع بقاء الجودة عالية وذات كفاءة. ولجميع هذه الأسباب تبرز الإدارة الإلكترونية بدورها الكبير في عملية التغيير الذي ستحدثه في حال تم تطبيقها.

مناقشة نتائج التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة، ونوع الاتحاد)؟

لتحديد الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمنصب، وسنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجداول رقم (21- 26) تبين ذلك، أما لتحديد الفروق وفقاً لمتغير نوع الاتحاد تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) كما يبين الجدول رقم (27)، ووفقاً لتسلسل المتغيرات المستقلة كانت النتائج كما يلي:

متغير المؤهل العلمي: أظهرت نتائج الجداول رقم (22، 24، 26) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير وجميع مجالاتها لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخبرة).

تعزو الباحثة عن سبب عدم وجود فروق لأن جميع العاملين بمختلف المؤهلات العلمية يتفقون على أهمية إدارة التغيير في الإتحادات وفي أي قطاعات كانت، نظراً لأن الزمن يتغير باستمرار فيتطور إلى الأمام وتتطور التكنولوجيا والعلاقات وهذا ما سينتج عنه ضرورة في التغيير لملائمة تغيرات العصر بما يسهل العمل لدى العاملين مما يكسب ولائهم وزيادة إبتمائهم فالبتالي إنجاز الأعمال بصورة أكبر وأكثر كفاءة.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (27) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التغيير ومجال (واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير) لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير نوع الاتحاد ولصالح (العاب جماعية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المجالين (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها، التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية) تبعا لمتغير نوع الاتحاد.

الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة ما يلي:

1. درجة مساهمة الإدارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية كانت مرتفعة جداً
2. المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية جاءت بدرجة مرتفعة
3. قلة الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الالكترونية داخل الاتحادات الرياضية
4. قلة اهتمام الهيئات الإدارية بالتغيير داخل الاتحادات الفلسطينية والبقاء بالشكل التقليدي
5. واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كانت مرتفعة لدى بعض الاتحادات فقط
6. الالمام بأهمية مفهوم الإدارة الالكترونية يتناسب بشكل طردي مع إدارة التغيير
7. توجد علاقة إيجابية وطيدة بين إسهام الإدارة الالكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين.
8. يوجد علاقة ايجابية بين إدارة التغيير والعاملين لدى الاتحادات الرياضية
9. كلما زادت المعرفة والخبرة بالإدارة الالكترونية زادت فرص تطبيق التغيير داخل الاتحادات

التوصيات:

في ضوء أهداف ونتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعميم الدراسة على فلسطين لما لها من تبعات ايجابية داخل الإتحادات الرياضية الفلسطينية.
2. نشر الوعي بمدى درجة التأثير الإيجابي من الإدارة الإلكترونية على إدارة التغيير في الإتحاد.
3. نشر الوعي بأهمية إدارة التغيير في الإتحادات الرياضية للضاء على مقاومة التغيير.
4. عقد دورات وورشات عمل تدريبية للعاملين على التكنولوجيا الحديثة بدل التقليدية وإكسابهم الخبرات.
5. توفير برامج حديثة ومتطورة وإدخالها في الإتحاد لتسهل عمل العاملين فيه.
6. العمل على الإعتماد أكثر على التقنيات الإلكترونية الحديثة وتفعيل دورها داخل الإتحادات الرياضية.
7. مشاركة وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤسين في الإتحاد والإستفادة من تجاربهم.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو حمد. رضا، والموسوي، سنان. (2001). الإدارة: لمحات معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

إسماعيل. محمد أحمد. (2002). التغيير الإداري لماذا وكيف. منتدى الموارد البشرية.

الأغا، محمد أحمد عودة. (2012). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة.

بكه للتعليم. (2025). إدارة التغيير: ما هي إدارة التغيير، وما هي أهميتها، وأفضل الممارسات فيها. تم الاسترداد من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/> إدارة-التغيير-ما-هي-إدارة-التغيير-وما-هي-أهميتها-وأفضل-الممارسات-فيها

بن سايح، سمير. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضة من وجهة نظر الإداريين - دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس. مجلة الإبداع الرياضي، 10(1)، 300-319.

بوبرطخ، عبد الكريم. (2023). التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر. تيسير، محمد. (2022). ما هي الإدارة الإلكترونية، مع أهم فوائدها للأفراد والمؤسسات. المدونة العربية.

جمعة، سيد هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس.

جمعة، صفاء فتوح. (2008). "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الجهني. احمد عطاله. (2019). عوامل نجاح التغيير الإيجابي. تم الاسترداد من <https://almerja.com/reading.php?idm=120669>

الجهني، أحمد عطا الله. (1900). التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات. 82-85.

الجوهري، عبد القادر. (2019). التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (SIJICO) بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، إبراهيم بلوط. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الحيت، أحمد فتحي. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية .
- خبيزي، سامية. (2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، (9)
- خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خلوف، إيمان حسن مصطفى. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- الخليج. (2015). الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تشكيل حكومات المستقبل. صحيفة الخليج الإماراتية. تم الاسترداد من <https://www.alkhaleej.ae>
- الخليج. (2015). الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تشكيل حكومات المستقبل. صحيفة الخليج الإماراتية. تم الاسترداد من <https://www.alkhaleej.ae>
- خوجلي، موسى أحمد آدم. (2017). أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير. جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
- الردوري، عبد القادر. (2020). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الفعالية الإدارية. مجلة دراسات المستقبل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- راوية، محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، مصر.
- الربيعي، حاكم محمد، حسين، صباح عبد الوهاب، والنوري، عبد السلام. (2017). إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات. مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 14. (13)
- زاهر، عبدالرحيم عاطف. (2009). هندسة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمنظمة. دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان.
- زغلول، محمد سعد، أبو هرجة، مكرم حلمي، وعبد المنعم، هاني سعيد (2018). تكنولوجيا التعليم وأساليبهما في التربية الرياضية. مركز الكتاب للنشر والتوزيع. القاهرة.

- زكريا، صديق، وعمر، بن جيمة. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في عملية التغيير بالمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي، العين الصفراء، الجزائر.
- ساسى، سامية. (2016). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ساسى، مريم.. (2016) الإدارة الإلكترونية - دراسة مقارنة مذكرة ماستر، جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة .
- السكرانه، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة. طبعة، الأردن.
- السويدي، جاسم بن سلطان. (2023). مقومات نجاح قيادة التغيير. صحيفة أقلام حرة، موقع وطن.
- سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2020). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية في مملكة البحرين. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، (13). 1-21.
- الشتيحي، عمرو مصطفى كامل & عبد الجواد، أسماء عبد الحكيم فتوح. (2019). دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية. مجلة أسبوط لعلوم و فنون التربية الرياضية، مج. 2019، ع. 49، ج. 3، ص ص. 193-263.
- شليبي، جمانة. (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. الصبان، منى محمد، والنمري، حنان سرحان. (2023). واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (9)6. 110-126.
- صديق، زكريا. وبن جيمة، عمر. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في عملية التغيير بالمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي، العين الصفراء، الجزائر.
- الصرايرة، ياسين عطالله، والصعوب، سامر نهار سليمان. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الصيرفي، محمد. (2006). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر. 85-88.
- الطائش. منير. (2016). علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بماليزيا.

الطيبي، محمد وأبو الخير، أشرف والوزير، لميس. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، المجلة الفلسطينية للتعميم المفتوح والتعميم الإلكتروني.

الطيبي، محمد عبد الإله، أبو خير، أشرف محمد، و الوزير، لميس يوسف. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، (15)، 16-32.

عبدالباقي، أحمد. (2009). الإدارة الإلكترونية: مدخل لتحقيق الجودة الشاملة. دار الفكر العربي، القاهرة. عبدالجواد، منى حسن. (2023). متطلبات التحول الرقمي في الهيئات الرياضية. المجلة المصرية للإدارة الرياضية، 34(3). 101-119.

عبدالله، محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. عبودي، زيد منير. (2006). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام. مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.

عبودي، زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة، طبعة 1، الأردن. 21-40. العتيبي، هذال بن عبد الله. (2016). أثر قلق المستقبل على التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة دراسات الطفولة. جامعة ام القرى. السعودية

عثمان، مريم. (2018). الإدارة الإلكترونية وإسهاماتها في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، (2)، جامعة عاشور زيان - الجلفة، الجزائر.

العجمي، حسين عبد الله. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. عطوي، جودت عزت. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن. 94.

عوني، عبید. (2009). "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين"، الجامعة الإسلامية كلية إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

العياصرة، محمد فوزي عبدالعزيز. (2014). إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية. كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.

عيسى، مروة. (2023). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الإداري في الأندية الرياضية. المجلة العلمية للرياضة المعاصرة، 45(2). 112-128.

فيليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة، الأردن. 363.

القرني، خالد بن عبد الله. (2024). فاعلية إدارة التغيير في تحسين أداء الإداريين في المنظمات الرياضية. دراسات التربية الرياضية، 38(1). 75-94.

كافي، مصطفى يوسف. (2012). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والمبادئ والتطبيقا. تم الاسترداد من <https://almerja.com>

كافي، مصطفى يوسف. (2022). المشاكل والمعوقات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التغلب عليها. تم الاسترداد من <https://almerja.com/more.php?idm=178842>

لوکاس، آن ف. (2006). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات. مكتبة العبيكان، ترجمة وليد شحادة، السعودية. 124.

محمد، سمير أحمد. (2010). "الإدارة الإلكترونية: المفهوم والتطبيقات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

المخولف، سامي عامر. (2023). مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية. مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، 10(10). 493-509.

مرنيز، أسامة، وبريكي، الطاهر. (2021). دور التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية. مجلة دفاتر المخبر، 16. 68-77.

منصور، جريفي، وسليمان، راقاتي. (2019). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية. جامعة العقيد أحمد دراية، الجزائر.

مهديد، فاطمة الزهراء. (2020). إدارة التغيير. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، الجزائر.

نصرالله، عبد الفتاح. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB 2020)، جامعة القدس المفتوحة - فرع صيدا.

نعمان، عبد الغني، وحمروش، أحمد رضا. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية. قسنطينة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. جامعة قسنطينة. الجزائر.

الوليد، بشار يزيد. (2009). نظام المعلومات الإدارية. دار اليا لى للنشر والتوزيع، 1.

المراجع الأجنبية:

Al-Thani, N., & Al-Kuwari, R. (2024). Organizational culture and technology adoption in Qatari football clubs.

Bouabdellah, H., & Benslama, K. (2023). The Role of E-Management in Enhancing Planning Function in Sports Institutions. Al-Bashaer Journal of Social and Sports Sciences, 14(2). 45-61.

By, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management, 5(4). 369-380.

Ellatif, H., & Ahmed, A. (2013). E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization. International Journal of Computer Applications, 80(6). 33-37.

Hassan, A. (2024). Electronic Control Systems in Sports Administration. Algerian Journal of Sports Sciences, 8(1). 33-49.

Shalaby, A., & Hegazy, M. (2023). Models of change management in sports organizations: A practical framework. Egyptian Journal of Sports Sciences, 31(4). 155-172.

Smith, D. (1995). Taking charge of change: Ten principles for managing people and performance.

Satry, F., & Belkadi, E. (2020). Concept, Challenges and Prospects L'administration électronique. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2(3)

المواقع الإلكترونية

بكه للتعليم. (ب.ت). إدارة التغيير: ما هي إدارة التغيير، وما هي أهميتها، وأفضل الممارسات فيها .

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/>إدارة-التغيير-ما-هي-إدارة-التغيير-

وما-هي-أهميتها-وأفضل-الممارسات-فيها

الجهني، أحمد عطالله. (2019). عوامل نجاح التغيير الإيجابي. المرجع الإلكتروني للمعلوماتية .

<https://almerja.com/reading.php?idm=120669>

الخليج. (2015). الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تشكيل حكومات المستقبل. صحيفة الخليج الإماراتية.

<https://www.alkhaleej.ae>

كافي، مصطفى يوسف. (2012). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والمبادئ والتطبيقات. المرجع الإلكتروني

للمعلوماتية <https://almerja.com> .

كافي، مصطفى يوسف. (2022). المشاكل والمعوقات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وكيفية التغلب عليها.

المرجع الإلكتروني للمعلوماتية <https://almerja.com/more.php?idm=178842> .

الملاحق

ملحق (أ)

أداة الدراسة في صورتها الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ستقوم الباحثة بإجراء بحث عن "إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين". هذا البحث يهدف إلى معرفة مدى توفر واستخدام وفائدة التقنيات الإلكترونية في إدارة الأعمال والتغيير في الاتحادات الرياضية، وكذلك مستوى رضا ومشاركة وتأثر العاملين بهذه التقنيات.

لتحقيق هذا الهدف، أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان، الذي يتكون من أربعة أجزاء، كل جزء يتضمن 8-10 أسئلة. الإجابة على نمط الأسئلة ستكون إما بدرجة كبيرة أو بدرجة متوسطة أو بدرجة صغيرة. يرجى تحديد درجة اختياريك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

أؤكد لكم أن هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، وأن جميع المعلومات والبيانات التي ستقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار هذا البحث. كما أؤكد لكم أن الإجابة على هذا الاستبيان طوعية ولا تحتوي على أسئلة شخصية أو حساسة.

شاكرًا لكم تعاونكم ومشاركتكم، وأتمنى لكم التوفيق والسداد.

الباحث: فاطمة بركات خطيب

يرجى ملء هذه الفقرة بصدق ودقة، وأؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار هذا البحث.

المعلومات الشخصية:

- الاسم: (اختياري) _____
- الجنس: (ضع علامة X في المربع المناسب):
ذكر () أنثى ()
- العمر: (ضع علامة X في المربع المناسب):
أقل من 20 سنة () بين 20-30 سنة () بين 31-40 سنة () بين 41-50 سنة ()
أكثر من 50 سنة ()
- المستوى التعليمي: (ضع علامة X في المربع المناسب) "
شهادة الثانوية () شهادة الدبلوم () شهادة البكالوريوس () شهادة الماجستير () شهادة الدكتوراه ()
- المهنة: (ضع علامة X في المربع المناسب):
مدير اتحاد رياضي () موظف اتحاد رياضي () مدرب رياضي () لاعب رياضي ()
عضو اتحاد رياضي ()
غير ذلك (يرجى التحديد) _____
- نوع الاتحاد الرياضي: (يرجى كتابة اسم الاتحاد الرياضي الذي تعمل فيه أو تنتمي إليه).....
- سنوات الخبرة: (يرجى كتابة عدد سنوات خبرتك في الاتحادات الرياضية).....

درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	الجزء الأول: تقييم مستوى الإدارة الإلكترونية في الاتحادات الرياضية في فلسطين
			هل تستخدم الإتحادات الرياضية في فلسطين تقنيات حديثة ومتطورة في إدارة أعمالها؟
			هل تتوفر لديك وصول سهل وسريع إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالاتحاد الرياضي الذي تعمل فيه؟
			هل تستفيد من خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية في تنفيذ مهامك الوظيفية؟
			هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة والبرامج والخطط الإستراتيجية للاتحاد الرياضي؟

		هل تتلقى تدريبات وورش عمل ودورات تثقيفية حول استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة الأعمال؟
		هل توجد آلية لقياس رضاك عن جودة وفعالية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الاتحادات الرياضية؟
		هل توجد آلية لتقديم الملاحظات والشكاوى والاقتراحات حول تطوير وتحسين الخدمات الإلكترونية؟
		هل تشعر بأن لديك صلاحيات ومسؤوليات كافية لأداء عملك بشكل جيد باستخدام التقنيات الإلكترونية؟
		الجزء الثاني: تقييم مستوى التغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية في فلسطين
		هل تشعر بأن هناك حاجة ماسة لإجراء تغييرات جذرية في طرق وأساليب إدارة الأعمال في الاتحادات الرياضية؟
		هل تشارك في صياغة رؤية ورسالة وأهداف قيم الإتحاد الرياضي الذي تعمل فيه؟
		هل توجد خطة محددة وواضحة لإدارة التغيير في الإتحاد الرياضي الذي تعمل فيه؟
		هل تتلقى معلومات كافية وشفافة عن أسباب وأهداف ومراحل ونتائج التغيير في الإتحاد الرياضي؟
		هل توجد مقاومة أو رفض أو تخوف من التغيير في الإتحاد الرياضي من قبل بعض العاملين أو الإداريين أو الأعضاء؟
		هل تتلقى دعماً وتشجيعاً وتحفيزاً من قبل المدير أو الزملاء أو الأعضاء للتكيف مع التغيير؟
		هل تواجه صعوبات أو عقبات أو مشاكل في التكيف مع التغيير في الإتحاد الرياضي؟
		هل تشعر بأن التغيير قد أثر بشكل إيجابي على أدائك وإنجازتك ومستوى رضاك عن عملك؟
		الجزء الثالث: تقييم مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين
		هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يسهل عملية التغيير في الاتحادات الرياضية؟
		هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الأعمال في الاتحادات الرياضية؟
		هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في تحسين جودة وسرعة ودقة المعلومات والبيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات؟

			هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التواصل والتفاعل والتعاون بين العاملين والإدارة والأعضاء في الاتحادات الرياضية؟
			هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المشاركة والانخراط والولاء للعاملين في الاتحادات الرياضية؟
			هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى رضا وثقة ورضى المستفيدين من خدمات الاتحادات الرياضية؟
			هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التطور والابتكار والتميز للاتحادات الرياضية؟
			هل تعتقد أن استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المساءلة والشفافية والحوكمة للاتحادات الرياضية؟
بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	الجزء الرابع: مقترحات وتوصيات لتطوير وتحسين الإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة استثمارات الاتحادات الرياضية في شراء وتطوير التقنيات الإلكترونية؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة عدد وكفاءة العاملين المختصين في مجال التقنيات الإلكترونية في الاتحادات الرياضية؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة توفير فرص التدريب والتعلم المستمر للعاملين في استخدام التقنيات الإلكترونية؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة التواصل والشراكة مع المؤسسات والجهات المعنية بالإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير على المستوى المحلي والإقليمي والدولي؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة مشاركة وانخراط جميع الأطراف المعنية (العاملون والإدارة والأعضاء والمستفيدون) في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة استخدام نظم وأساليب ومؤشرات قياس وضمان جودة وفعالية الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل الاتحادات الرياضية؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة تبني ثقافة التغيير والابتكار والتطور في الاتحادات الرياضية؟
			إلى أي مدى ترى ضرورة زيادة احترام وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والحوكمة في الاتحادات الرياضية؟

شكرا لك على ملء هذه الفقرة، وأتمنى لك التوفيق في باقي أجزاء الاستبيان.

ملحق (ب)
أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
أ.د. عماد عبد الحق	استاذ	النجاح الوطنية
د. مازن الخطيب	استاذ مشارك	القدس
د. علي قدومي	مساعد استاذ	فلسطين التقنية
أ. محمد قدومي	محاضر	النجاح الوطنية

ملحق (ج)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، و لتحقيق هذا الهدف، أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان، حيث ستكون الاجابة (بدرجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً) يرجى تحديد درجة اختيارك بوضع علامة X في المربع المناسب.

أؤكد لكم أن هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، وأن جميع المعلومات والبيانات التي ستقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار هذا البحث العلمي. كما أؤكد لكم أن الإجابة على هذا الاستبيان طوعية ولا تحتوي على أسئلة شخصية أو حساسة.

شاكرًا لكم تعاونكم ومشاركتكم، وأتمنى لكم التوفيق والسداد.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

المؤهل العلمي: شهادة الدبلوم () شهادة البكالوريوس () دراسات عليا ()

المنصب الإداري: مدير اتحاد رياضي () موظف اتحاد رياضي () مدرب رياضي ()

أمين عام اتحاد () عضو اتحاد رياضي ()

نوع الاتحاد الرياضي: العاب جماعية () العاب فردية ()

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 9 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

أولاً: الإدارة الإلكترونية

المجال الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الإتحادات الرياضية

درجة الموافقة					الفقرات	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					1 توفر المعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار بالمؤسسة	
					2 توفر لك وصول سهل وسريع إلى البيانات المتعلقة بالاتحاد الرياضي الذي تعمل فيه	
					3 تخفف من معاناة الإنتقال عبر الإدارات لإنجاز الأعمال	
					4 تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة والبرامج والخطط الإستراتيجية للاتحاد الرياضي	
					5 رفع التقارير من الجهات التنفيذية إلى الجهات العليا في المؤسسة	
					6 تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية و الخاصة	
					7 تبسيط الإجراءات والحد من أخطاء الأداء الإنساني	
					8 تساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية	
					9 تساهم في توفير الوقت والجهد والمال للمؤسسة	
					10 تحقيق التواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة	
					11 تقلل من عملية الأرشفة الورقية والمعلومات والحد من تحريفها وتشويهها	
					12 تخفف من معاناة الإنتقال عبر الإدارات لإنجاز الأعمال	

المجال الثاني: المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية

درجة الموافقة					الفقرة	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					1	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإتحادات الرياضية
					2	ضعف خدمة الإنترنت بالإتحادات
					3	ارتفاع تكلفة بعض الأجهزة والمعدات والأنظمة والبرامج الإلكترونية
					4	لا يوجد تطوير للقوانين والتشريعات لمواكبة تطور العمل الإلكتروني داخل الإتحاد
					5	قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية
					6	قلة خبرة بعض العاملين والمدراء في مجال الإدارة الإلكترونية
					7	مقاومة بعض الإتحادات والمدراء لعملية التغيير بالمؤسسة
					8	ضعف دعم القيادات الرياضية لمشروع الإدارة الإلكترونية
					9	قلة المخصصات المالية للبنية التحتية للإتحاد
					10	قلة التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المجال الثالث: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين

درجة الموافقة					الفقرة	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					1 استخدام التقنيات الإلكترونية يسهل عملية التغيير في الاتحادات الرياضية	
					2 استخدام التقنيات الإلكترونية يزيد من كفاءة وفعالية إدارة الأعمال في الاتحادات الرياضية	
					3 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في تحسين جودة وسرعة ودقة المعلومات والبيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات	
					4 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التواصل والتفاعل والتعاون بين العاملين والإدارة والأعضاء في الاتحادات الرياضية	
					5 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المشاركة والانخراط والولاء للعاملين في الاتحادات الرياضية	
					6 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى رضا وثقة العاملين ورضى المستفيدين من خدمات الاتحادات الرياضية	
					7 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى التطور والابتكار والتميز للاتحادات الرياضية	
					8 استخدام التقنيات الإلكترونية يساهم في زيادة مستوى المساءلة والشفافية والحوكمة للاتحادات الرياضية	

المجال الرابع: مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الإتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

درجة الموافقة					الفقرات	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					1	يوجد وعي كامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإتحاد
					2	يوجد نقص في العناصر البشرية المؤهلة للعمل على الإدارة الإلكترونية
					3	تساهم الإدارة الإلكترونية في خفض عدد العناصر البشرية العاملة داخل الإتحاد
					4	تساعد على عمل أرشيف إلكتروني بدل الأرشيف الورقي التقليدي
					5	تساعد على تخطي الخطوات غير الضرورية في المعاملات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها
					6	تسمح للعاملين بالدخول إلى عملهم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وهم خارج مكان العمل
					7	تساعد في امتلاك المعارف العلمية التي تجعلك تتحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة
					8	تساعد العاملين على اتخاذ القرارات بشكل فردي

ثانياً: إدارة التغيير

المجال الاول: واقع ممارسات الإتحادات لإدارة التغيير

درجة الموافقة					الفقرة
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					1 إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير
					2 ربط البنية التنظيمية لإدارة التعليم باستراتيجية التغيير
					3 تحديد هيكل الخبرات المتناسبة مع متطلبات التغيير
					4 تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير
					5 تهيئة البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير
					6 استحداث وظائف جديدة تواكب التغيرات في مجال التعليم

المجال الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الإتحادات والعاملين بها

درجة الموافقة					الفقرة
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					1 عدم استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير
					2 قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات
					3 عدم وجود استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير
					4 قلة الإهتمام بمواهب القيادات ضمن استراتيجية التغيير
					5 صعوبة وضع بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير

					6	عدم ربط البنية التنظيمية باستراتيجية التغيير
					7	عدم احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير قبل التطبيق
					8	ضعف الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في التغيير
					9	قلة التواصل المستمر مع العاملين في المستويات المختلفة

المجال الثالث: التغلب على مقاومة التغيير في الإتحادات الرياضية

درجة الموافقة					الفقرة	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					1	توضيح أهداف التغيير الإيجابية
					2	تزويد مقاومي التغيير ب المعلومات المتعلقة بجدوى التغيير
					3	إعلان آثار نتائج التغيير على أرض الواقع
					4	احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير
					5	تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير
					6	وضع برنامج زمني للتغيير التدريجي
					7	الاجتماع مع قاومي التغيير للنقاش البناء

ملحق (د)

الجدول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها (ن = 102).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توضيح أهداف التغيير الإيجابية	4.30	0.63	مرتفعة جداً
2	تزويد مقاومي التغيير ب المعلومات المتعلقة بجدوى التغيير	4.19	0.74	مرتفعة
3	إعلان آثار نتائج التغيير على أرض الواقع	4.24	0.65	مرتفعة جداً
4	احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير	4.25	0.70	مرتفعة جداً
5	تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير	4.10	0.68	مرتفعة
6	وضع برنامج زمني للتغيير التدريجي	3.99	0.86	مرتفعة
7	الاجتماع مع قاومي التغيير للنقاش البناء	3.72	0.91	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.11	0.51	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم (ن = 102).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	الترتيب
1	واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير	3.95	0.56	مرتفعة الثاني
2	معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها	3.91	0.60	مرتفعة الثالث
3	التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية	4.11	0.51	مرتفعة الأول
	الدرجة الكلية	3.99	0.38	مرتفعة

*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (13)

العلاقة بين إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير وإدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين (ن = 102).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	إدارة التغيير		الإدارة الإلكترونية	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
**0.000	0.56	0.38	3.99	0.37	4.14

** علاقة دالة عند $(\alpha \leq 0.01)$.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 102).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجالات
0.74	4.01	22	دبلوم	مساهمة الإدارة الإلكترونية
0.75	4.18	52	بكالوريوس	داخل الاتحادات الرياضية
0.75	4.25	28	دراسات عليا	المعوقات التي تؤثر في تطبيق
0.59	3.92	22	دبلوم	الإدارة الإلكترونية داخل
0.50	4.07	52	بكالوريوس	المؤسسات الرياضية
0.66	4.02	28	دراسات عليا	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية
0.54	4.25	22	دبلوم	في إدارة التغيير في الاتحادات
0.48	4.41	52	بكالوريوس	الرياضية في فلسطين
0.65	4.38	28	دراسات عليا	مدى قابلية العناصر البشرية
0.49	3.93	22	دبلوم	العامة داخل الاتحادات
0.40	4.05	52	بكالوريوس	الرياضية على تطبيق الإدارة
0.40	4.00	28	دراسات عليا	الإلكترونية
0.42	4.03	22	دبلوم	الدرجة الكلية
0.34	4.18	52	بكالوريوس	
0.37	4.16	28	دراسات عليا	

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 102).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الاتحادات الرياضية	بين المجموعات	0.71	2	0.36	0.64	0.531
	داخل المجموعات	55.10	99	0.56		
	المجموع	55.81	101			
المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	بين المجموعات	0.37	2	0.19	0.58	0.562
	داخل المجموعات	31.78	99	0.32		
	المجموع	32.15	101			
مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	بين المجموعات	0.41	2	0.20	0.69	0.505
	داخل المجموعات	29.21	99	0.30		
	المجموع	29.62	101			
مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.64	0.530
	داخل المجموعات	17.22	99	0.17		
	المجموع	17.44	101			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.37	2	0.18	1.35	0.263
	داخل المجموعات	13.47	99	0.14		
	المجموع	13.84	101			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب (ن = 102).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير المنصب	المجالات
0.63	4.43	20	رئيس اتحاد	مساهمة الادارة الالكترونية داخل
0.99	4.25	25	أمين عام الاتحاد	الاتحادات الرياضية
0.63	4.04	57	عضو اتحاد	
0.65	3.97	20	رئيس اتحاد	المعوقات التي تؤثر في تطبيق
0.62	4	25	أمين عام الاتحاد	الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات
0.51	4.06	57	عضو اتحاد	الرياضية
0.54	4.41	20	رئيس اتحاد	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية
0.76	4.28	25	أمين عام الاتحاد	في إدارة التغيير في الاتحادات
0.43	4.39	57	عضو اتحاد	الرياضية في فلسطين
0.34	4.01	20	رئيس اتحاد	مدى قابلية العناصر البشرية
0.48	4.04	25	أمين عام الاتحاد	العاملة داخل الاتحادات الرياضية
0.42	4	57	عضو اتحاد	على تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.35	4.20	20	رئيس اتحاد	
0.47	4.14	25	أمين عام الاتحاد	الدرجة الكلية
0.33	4.12	57	عضو اتحاد	

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب (ن = 102).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.107	2.28	1.23	2	2.46	بين المجموعات	مساهمة الادارة الالكترونية
		0.54	99	53.35	داخل المجموعات	داخل الاتحادات الرياضية
			101	55.81	المجموع	
0.802	0.22	0.07	2	0.14	بين المجموعات	المعوقات التي تؤثر في
		0.32	99	32.01	داخل المجموعات	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			101	32.15	المجموع	داخل المؤسسات الرياضية
0.645	0.44	0.13	2	0.26	بين المجموعات	مستوى إسهام الإدارة
		0.30	99	29.36	داخل المجموعات	الإلكترونية في إدارة
			101	29.62	المجموع	

					التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	
0.923	0.08	0.01	2	0.03	بين المجموعات	مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
		0.18	99	17.41	داخل المجموعات	
			101	17.44	المجموع	
0.703	0.35	0.05	2	0.10	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.14	99	13.74	داخل المجموعات	
			101	13.84	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 102).

المجالات	متغير سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مساهمة الإدارة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	27	4.11	0.81
داخل الاتحادات الرياضية	من 5-9 سنوات	39	4.19	0.70
	10 سنوات فأكثر	36	4.17	0.75
المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	أقل من 5 سنوات	27	3.93	0.59
	من 5-9 سنوات	39	4.07	0.55
	10 سنوات فأكثر	36	4.04	0.57
مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	أقل من 5 سنوات	27	4.34	0.56
	من 5-9 سنوات	39	4.34	0.56
	10 سنوات فأكثر	36	4.42	0.51
مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	27	3.96	0.43
	من 5-9 سنوات	39	3.94	0.41
	10 سنوات فأكثر	36	4.12	0.39
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	27	4.09	0.41
	من 5-9 سنوات	39	4.14	0.38
	10 سنوات فأكثر	36	4.19	0.33

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 102).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الاتحادات الرياضية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.09	0.912
	داخل المجموعات	55.71	99	0.56		
	المجموع	55.81	101			
المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	بين المجموعات	0.35	2	0.18	0.55	0.581
	داخل المجموعات	31.80	99	0.32		
	المجموع	32.15	101			
مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.26	0.773
	داخل المجموعات	29.47	99	0.30		
	المجموع	29.62	101			
مدى قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0.69	2	0.34	2.03	0.137
	داخل المجموعات	16.76	99	0.16		
	المجموع	17.44	101			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.58	0.560
	داخل المجموعات	13.68	99	0.14		
	المجموع	13.84	101			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة إسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير نوع الاتحاد (ن = 102).

المجالات	متغير نوع الاتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مساهمة الإدارة الإلكترونية داخل الاتحادات الرياضية	العاب جماعية	53	4.20	0.73	0.44	0.658
	العاب فردية	49	4.13	0.76		
المعوقات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الرياضية	العاب جماعية	53	4.06	0.51	0.60	0.553
	العاب فردية	49	3.99	0.62		
مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في إدارة التغيير في الاتحادات الرياضية في فلسطين	العاب جماعية	53	4.43	0.45	1.29	0.200
	العاب فردية	49	4.30	0.62		
قابلية العناصر البشرية العاملة داخل الاتحادات الرياضية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	العاب جماعية	53	4.04	0.43	0.73	0.465
	العاب فردية	49	3.98	0.40		
الدرجة الكلية	العاب جماعية	53	4.18	0.33	1.13	0.261
	العاب فردية	49	4.10	0.41		

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 102).

المجالات	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير	دبلوم	22	3.93	0.48
	بكالوريوس	52	3.94	0.53
	دراسات عليا	28	3.98	0.68
معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها	دبلوم	22	3.87	0.60
	بكالوريوس	52	3.92	0.48
	دراسات عليا	28	3.93	0.80
التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية	دبلوم	22	4.12	0.53
	بكالوريوس	52	4.11	0.51
	دراسات عليا	28	4.10	0.52
الدرجة الكلية	دبلوم	22	3.98	0.44
	بكالوريوس	52	3.99	0.36
	دراسات عليا	28	4	0.40

جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 102).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.05	0.952
	داخل المجموعات	31.58	99	0.32		
	المجموع	31.61	101			
معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.06	0.940
	داخل المجموعات	36.28	99	0.37		
	المجموع	36.33	101			
التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية	بين المجموعات	0.01	2	0.01	0.01	0.994
	داخل المجموعات	26.60	99	0.27		
	المجموع	26.61	101			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.01	2	0.01	0.03	0.970
	داخل المجموعات	14.92	99	0.15		
	المجموع	14.92	101			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب (ن = 102).

المجالات	متغير المنصب	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير	رئيس اتحاد	20	3.99	0.48
	أمين عام الاتحاد	25	3.85	0.59
	عضو اتحاد	57	3.97	0.58
معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها	رئيس اتحاد	20	3.74	0.63
	أمين عام الاتحاد	25	3.93	0.59
	عضو اتحاد	57	3.96	0.59
التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية	رئيس اتحاد	20	4.11	0.38
	أمين عام الاتحاد	25	3.95	0.65
	عضو اتحاد	57	4.18	0.48
الدرجة الكلية	رئيس اتحاد	20	3.95	0.28
	أمين عام الاتحاد	25	3.91	0.40
	عضو اتحاد	57	4.04	0.41

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المنصب (ن = 102).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.624	0.47	0.15 0.32	2 99 101	0.30 31.31 31.61	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير
0.348	1.07	0.38 0.36	2 99 101	0.77 35.56 36.33	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها
0.186	1.71	0.45 0.26	2 99 101	0.89 25.72 26.61	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية
0.329	1.12	0.17 0.15	2 99 101	0.33 14.59 14.92	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 102).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجالات
0.56	3.90	27	أقل من 5 سنوات	واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير
0.62	3.88	39	من 5-9 سنوات	
0.48	4.06	36	10 سنوات فأكثر	
0.60	3.80	27	أقل من 5 سنوات	معوقات تطبيق إدارة التغيير
0.61	3.93	39	من 5-9 سنوات	لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها
0.59	3.98	36	10 سنوات فأكثر	
0.52	4.06	27	أقل من 5 سنوات	التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية
0.50	4.14	39	من 5-9 سنوات	
0.53	4.12	36	10 سنوات فأكثر	
0.41	3.92	27	أقل من 5 سنوات	
0.38	3.98	39	من 5-9 سنوات	الدرجة الكلية
0.38	4.05	36	10 سنوات فأكثر	

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 102).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.355	1.05	0.33	2	0.65	بين المجموعات	واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير
		0.31	99	30.96	داخل المجموعات	
			101	31.61	المجموع	
0.483	0.73	0.27	2	0.53	بين المجموعات	معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها
		0.36	99	35.80	داخل المجموعات	
			101	36.33	المجموع	
0.817	0.20	0.05	2	0.11	بين المجموعات	التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية
		0.27	99	26.50	داخل المجموعات	
			101	26.61	المجموع	
0.397	0.93	0.14	2	0.28	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.15	99	14.65	داخل المجموعات	
			101	14.92	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (27)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير نوع الاتحاد (ن = 102).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير نوع الاتحاد	المجالات
*0.005	2.85	0.40	4.09	53	العاب جماعية	واقع ممارسات الاتحادات لإدارة التغيير
		0.66	3.79	49	العاب فردية	
0.633	0.48	0.58	3.94	53	العاب جماعية	معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى إدارات الاتحادات والعاملين بها
		0.63	3.88	49	العاب فردية	
0.170	1.38	0.43	4.18	53	العاب جماعية	التغلب على مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية
		0.59	4.04	49	العاب فردية	
*0.027	2.24	0.35	4.07	53	العاب جماعية	الدرجة الكلية
		0.40	3.90	49	العاب فردية	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ملحق (هـ)

كتاب عمادة الدراسات العليا إلى الإتحادات الرياضية الفلسطينية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢٣/٠٢/٢٩م

حضرة اللواء عبدالمجيد حجة الأمين العام للجنة الأولمبية الفلسطينية المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة / فاطمة بركات عبد خطيب . رقم التسجيل (12154147)
تخصص ماجستير الإدارة الرياضية**

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة فاطمة بركات عبد خطيب هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة الرياضية وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" اسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين"

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة، حيث تحتاج الطالبة الى توزيع استبيان الكتروني على العاملين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية والاتحادات الرياضية، وذلك لجمع معلومات حول اسهام الإدارة الإلكترونية كأداة في إدارة التغيير لدى العاملين في الاتحادات الرياضية في فلسطين. مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. كفاح برهم

عميدة كلية الدراسات العليا



مرفق: - الاستبيان



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE CONTRIBUTION OF ELECTRONIC MANAGEMENT
AS A TOOL IN MANAGING CHANGE AMONG
EMPLOYEES IN SPORTS UNIONS IN PALESTIN**

**by
Fatma Barakat Khatib**

**Supervisoers
Dr.Badr Duikat
Dr.Sulaiman Amad**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Physical Education and Sport, Faculty of Physical Education, An-
Najah National University, Nablus, Palestine.
2025**

THE CONTRIBUTION OF ELECTRONIC MANAGEMENT AS A TOOL IN MANAGING CHANGE AMONG EMPLOYEES IN SPORTS UNIONS IN PALESTINE

by

Fatma Barakat Khatib
Supervisoers
Dr. Bader Dwekat
Dr. Sulaiman Amad

Abstract

This study aimed to identify the extent to which electronic management contributes as a tool in change management among employees in sports federations in Palestine. It also sought to assess the level of change management practices among these employees and to examine the relationship between the contribution of electronic management and change management within Palestinian sports federations.

The study adopted the descriptive approach to address the research problem and utilized a questionnaire as its primary data collection tool. The questionnaire was administered to a stratified random sample consisting of 102 employees working in various sports federations across Palestine. The instrument included a set of items reflecting the dimensions of the study variables. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results revealed a statistically significant positive relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) between the contribution of electronic management as a tool and change management among employees in Palestinian sports federations, with a correlation coefficient of (0.56). Furthermore, the degree of contribution of electronic management to change management was found to be high. The best responses were observed in the domain related to the role of electronic management in supporting change management processes within the federations.

Based on the findings, the study recommends disseminating the results to Palestinian sports federations and raising awareness about the positive impact of electronic management on enhancing change management. It also emphasizes the need to adopt advanced and up-to-date digital systems to facilitate the work of employees and to address the challenges facing change management in institutions and organizations.

Keywords: Change Management, Electronic Management, Sports Unions.