

## أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى

د. ضرغام جاسم محمد  
استاذ مساعد

د. بثينة حسين علي  
مدرس

د. هديل داهي عبد الله  
مدرس

جامعة الموصل – كلية التربية الرياضية

### الملخص

ويهدف البحث التعرف على تحديد مقاومة التغيير التنظيمي لدى بعض القيادات الادارية في الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى. وتحددت مجالات البحث في: المجال البشري: أعضاء بعض الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى . ٢. المجال الزماني: ٢٠٠٨/٧/١١ لغاية ٢٠٠٨/٨/١ . ٣. المجال المكاني : ممثليه اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في محافظة نينوى. و تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته الدراسة الحالية. واشتمل مجتمع البحث على أعضاء الاتحادات الفرعية في محافظة نينوى، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لملائمتها لطبيعة البحث حيث اشملت على ( ١٣١ ) رئيسا وعضوا للاتحاد. ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام الوسط الحسابي \_الوسط الحسابي المرجح\_ الانحراف المعياري\_النسبة المئوية. ومن عرض النتائج ومناقشتها تم استنتاج إن من أهم أسباب تحديد مقاومة التغيير في العناصر التنظيمية هو تغيير السلوك وتغير العمل. وان الخوف من فقدان الوظيفة هو من العوامل الفردية الاساسية في اسباب مقاومة التغيير لعينة البحث. و تم التوصل إلى أنه يجب توضيح الهدف من التغيير ومحاولة إعطاء صورة مستقبلية عن نتائجه، ووضع في الاعتبار جميع العوامل الرئيسية لمقاومة التغيير عند تقويم القيادات الادارية .

### ١- التعريف بالبحث:

#### ١-١ المقدمة واهمية البحث :

لتحويل مقاومة التغيير إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي. ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم مقاومة التغيير يجب أن يصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهذا ما يسمى بإدارة مقاومة التغيير. وهي عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محدّدة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة ويتم تنفيذها باستمرار.

" إن التغيير هو احد العوامل السائدة التي تؤثر في ظروف العلاقات الإنسانية في المنظمات سواء أ كنا نتكلم عن المصنع، أم مكتب، أم إدارة حكومية، أم معهد معلمين أم مستشفى، أم عن وحدتنا العائلية الخاصة" (سايلس، ٣٢، ١٩٧٩).

إن طبيعة الإنسان تتقبل التغيير كسنة من السنن الكونية، ولكن ما يقاومه هؤلاء الناس هو عندما يكون هناك غموض في أهداف التغيير، أو عندما يعتقدون أنها هناك أسباب شخصية تقف خلفه، أو أن هناك تهديد لمصالحهم الشخصية، أو عندما يكون نتاج هذا التغيير أعباء وضغوط عمل جديدة، أو أن هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير، أو يكون التغيير سريعاً جداً، أو عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سلبية

وفي الحقيقة فمقاومة التغيير لها جوانب إيجابية تتركز في إعاقته لأي اندفاع نحو التغيير المتسرع غير المدروس، كما أن لها جوانب سلبية أكثر تتمثل في تعطيل حركة النمو والتطوير وجر المجتمع إلى

الخلف فيما هو يحاول الانطلاق، ولعلنا إذا تابعنا هذه المعارك التي تنشأ بين المقاومين للتغيير والمطورين نجد أنها عادة تنتهي بأحد هذه النهايات الخمسة.

فالتغيير يؤثر فينا جميعا عندما نتكيف مع التطورات الحديثة في المجال الرياضي فتتغير خططنا ، وتتغير أهداف المؤسسة الرياضية وخاصة في مجتمعنا المتحرك والمبني على المنافسة حيث تتعرض الرياضة من كل نوع باستمرار إلى تغييرات كبيرة أو صغيرة نسبيا، وانه مما لا شك فيه فان بذل مجهود اكبر يؤدي إلى نتائج حسنة، غير انه يتضح لنا، كثيرا ما تدعم المواقف الحالية إلى إدخال "فلسفة التغيير" في تنظيم الاتحادات الرياضية وفي أساليب القيادة المعمول فيها، ومن الأهمية بمكان تغيير هذه الأساليب وتنويعها بمفاهيم وأساليب جديدة مجربة. وعن مقاومة التغيير في مجال القيادة الرياضية ، يقوم المشرف الفعال بإسهام مهم في الاتحاد عندما يحدث تغييرا مرئيا ومرغوبا فيه في من يشرف عليه. ويمكن تحقيق هذا التغيير بعدة طرق .ولقد شهد نهاية القرن العشرين تطورات ونمو سريع في المعلومات في كافة المجالات، وترتب على ذلك ظهور ثورة معلوماتية في مجال العلوم المختلفة وتطبيقاتها التكنولوجية، سواء أكانت تكنولوجيا إدارية أو فنية، وما يرتبط بها من تطور في وسائل الاتصال والحاسب الآلي، وهذه الثورة المعلوماتية والتكنولوجية أوجبت حدوث تغيرات جوهرية في الاتحادات الرياضية سواء أكانت على مستوى الإصلاح التدريجي المحلي او الدولي، والتي بدأت في عمليات التغيير منذ فترة، أو على مستوى التغيير الجذري لدول أخرى والتي لم تستطع استيعاب جميع هذه التغيرات الحديثة في ثورة المعلومات وتطبيقاتها التكنولوجية، وسنحاول تحديد أهم هذه المبررات والتي تلزم حدوث عمليات فلسفة مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الادارية، منها التغيير في القيادة أو الاختصاصات أو السلوك القيادي أو جميعها معا. ومهما تكن الوسائل المستعملة، فان تغيير الظروف والإجراءات هي في الغالب حصيلة سلسلة من النشاطات. فالأعمال التي يقوم بها القادة الرياضيين الإداريين ضمن دورهم كعوامل تغيير تؤثر في حياتهم، بصرف النظر عما إذا كان الإداريين مبتدئين أو في منتصف حياتهم المهنية، أو قادة إداريين في أوج عطائهم، وتناول الباحثون مقاومة التغيير التنظيمي في ظل التغييرات المزمع إجراؤها في المجال الرياضي للاتحادات كافة في البلاد للكشف عن ثقافة الإداريين في الاتحادات ومدى قدراتهم للتعامل مع مقاومة التغيير لأنه " أي تغيير في أسلوب العمل أو إجراءاته يحتاج إلى تغييرات تواءمه في الجوانب الأخرى من النظام الإداري، وتتطلب هذه التغييرات في الهيكل أو الإجراءات تطبيق أحد استراتيجيات إدارة التغيير أو التطور التنظيمي" (Gray, 1993: 26)

#### ٢-١ مشكلة البحث:

إن من أهم مظاهر التغيير هو تعديل السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي إلى نزاع بين القيادات والاعضاء حول الاختصاصات ونطاق العمل، وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الأعضاء والرؤساء الذي قد يثير نوعا من عدم الارتياح، كما أن تغيير القيادة يترتب آثارا تنعكس على العاملين في النشاط الرياضي التابع للاتحاد، فهم يخشون للوهلة الأولى سلوك القائد الجديد نحوهم لأنهم لا يعلمون نوعية ونمط تفكيره واتجاهاته، وقد يرافق هذا التغيير توقعات لنتائج تدفع الى التردد احيانا في قبوله وغالبا ما يكون رد فعلهم نحوه متأثرا إلى حد بعيد بانطباعاتهم عن القائد السابق، وهذه المظاهر تلعب دورا في القدرات والمهارات لدى القائد لوضع إستراتيجيته في التغيير ومواجهة هذه المظاهر بفاعلية. لذا برزت مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ماهي الجوانب الفلسفية لرئيس واعضاء بعض الاتحادات الرياضية التي تقف وراء مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي ؟

#### ٣-١ هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على فلسفة القيادات الإدارية لبعض الاتحادات في مقاومة التغيير التنظيمي في محافظة نينوى.

#### ٤-١ مجالات البحث:

١. المجال البشري: رؤساء بعض الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى.

٢. المجال الزماني: ٢٠٠٨/٧/١١ لغاية ٢٠٠٨/٨/١.  
٣. المجال المكاني : ممثليه اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في محافظة نينوى.

#### ١-٥ تحديد المصطلحات:

##### ١- مقاومة التغيير:

هي "الرغبة في المحافظة على التوازن القائم من التحول إلى حالة اللاتوازن" (Johns, 1973, 26)

##### ٢- التغيير التنظيمي:

هو احد أنواع التحدي الكامنة الذي ينبغي أن يكرس له المدير التنفيذي جزاء كبيرا من وقته، إذ للفكر الخلاق جزاء. (سلتونستال، ١٩٦٦، ١١)

٣- إن التغيير حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات وعدم التجرد ومن باب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق كونه يركز على خطط وخطوات متسلسلة حسب أسبقيات الأحداث والأنشطة وبتوقيتها الزمنية مدعوما بإمكانيات وقدرات ومهارات مرصودة عن سبق تفكير وإصرار.

(كلالده، ١٩٩٧، ٦٦)

٤- التعريف الاجرائي لمقاومة التغيير: هو فلسفة رئيس واعضاء الاتحادات الرياضية في تصديهم ومقاومتهم لفكرة التغيير بمختلف مجالاته التنظيمية.

#### ٢- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:-

##### ٢-١ الدراسات النظرية

##### ٢-١-١ مفهوم التغيير التنظيمي:

في اللغة العربية نرى انه يدل على معنى التحول أو التبدل وهذا يعني تغير الشيء أو تحوله وتبدله، أما في اللغة الإنكليزية فيعني الاختلاف الذي يحدث في أي شيء يمكن ملاحظته في فترة زمنية معينة. (ابراهيم، ٢٠٠٢، ٢٤) والتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقا من البعدي الحركي والزماني الذين يشكلها في تلك الحالة، ولا تتوقف حالة التغيير على البعد المادي في الكون فالتغيير يشمل البعد المعنوي في حركة الحياة ثقافيا واجتماعيا وتاريخيا ن فإذا كان الإنسان في عمق الحركة الكونية فانه لاشك يتفاعل مع حركة المتغيرات لخلق لنفسه سلوكا جديدا يتناسب مع واقعه الجديد فالتغيير سنة ثابتة من السنن الإلهية تفرض نفسها على حياة الإنسان بحيث لا يمكن أن يخرق هذا القانون الإلهي ويقاومه ويختار الجمود والبقاء على نفس حالته.

(معاشي، ٢٠٠٤، ٣)

كذلك فان المنظمات لا تستطيع عزل نفسها عن بيئتها أو تفرض قيودا على أنماط التفكير واتجاهات أفرادها بحيث تجعلهم ساكنين وثابتين عند نقطة واحدة لا تتغير. هذا النوع من التغيير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا بالنسبة إلى المنظمة.

(الصفار، ٢٠٠٤، ٢)

بما أن هذا النوع من التغيير حتمي ويمكن أن تكون له آثار سلبية وهدامة للمنظمات فان عليها التعامل معه بكفاية وفاعلية، إن ذلك يمكن أن يجري من خلال التكيف لذلك التغيير أو التهيوء له. إن التكيف Adaptation يعني قيام المنظمة بتشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكل ما يلزم من تعديلات وتغييرات في بنائها وأنشطتها التنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات الحاصلة، أما التهيوء فهو ينطلق من مدخل إستراتيجي استباقي يؤكد على أهمية تنبؤ المنظمة بالتغييرات المحتملة في بيئتها والاستعداد لمواجهةها مسبقا من خلال إدخال التغييرات الملائمة على مكوناتها وأنشطتها التنظيمية أو من خلال التعامل الكفاء مع المتغيرات البيئية ويسمى هذا النوع من التغيير بالتغيير المخطط الذي يحدث نتيجة جهد مقصود .

(داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٣٥)

مما سبق نستطيع أن نميز بين مفهومين على مستوى الأدب الإداري، فالتغير التنظيمي : ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (عفوية تلقائية) قد تنجم عن التأثيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها أما التغير التنظيمي : فهو تغيير موجه ومقصود (هادف و واع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات (١٩٨٩ ، ٢٩٢).

## ٢-١-٢ أساليب التغيير:

يقول سايكس انه يتوافر للمديرين المحفزين إلى التغيير تشكيلة من الأساليب المتاحة للاستخدام :-

- ١- البحث عن نجاح سريع، وعن مشروعات الاستعراض، والمصادر الأخرى للمكافأة السهلة للمشاركين. وقد يتطلب ذلك القيام بالأجزاء السهلة أولاً. " لتوجيه التفكير " ببعض النجاحات الأولية. وبذلك يكلفون التعزيز المبكر والمشجع.
- ٢- الاستفادة من المصادفات " المحايدة " لتعديل الخطط .
- ٣- استغلال التيار حيثما كان ممكناً، أي استغلال النظام اللائحي والتنظيم الاجتماعي بأقصى ما يمكن. وإذا استطاعت الرموز القائمة والمحترمة أن تستمر في احتلال مواقع حاسمة، فإن ذلك سيكون مفيداً. وهذا ما يدعو علماء الانثروبولوجيا " بالتوفيقية " : أي دمج عناصر من المؤسسات التي كانت مقبولة من قبل في المؤسسة الجديدة.
- ٤- تأكيد التعديل الهيكلي على " التحول " . فهناك إغراء للمديرين بأن يبيعوا التغيير على أساس التحسينات المتوقعة، والوقاية من عدم الاستقرار والحاجة الحقيقية إلى التغيير. وبعبارة أخرى : إن المديرين يتعلمون إن تغيير السلوك يسبق ولا يتبع تغيير الموقف.
- ٥- استغلال المراسم للحصول على الاعتراف بمشروعية وعمق التفكير في مختلف عناصر التغير.
- ٦- إرساء أساس التغيير بإذابة جليد المواقف القديمة وكذلك تشجيع المواقف الجديدة عن طريق تلك التعديلات الهيكلية.
- ٧- توفير الأمان والضمانات والتأكيدات المعقولة بأنه لن يضر الأفراد المعنيون من التغيير .

- ٨- التمسك بالواقعية عند تحديد طول الوقت اللازم للتكيف .
- ٩- تذكر كيف يصبح المستخدمون قلقين وغير شاعرين بالأمان إذا ما فقدوا روتينهم ومهاراتهم المريحة المؤكدة .
- ١٠- توقع التعامل مع ثلاثة تنظيمات بدلا من تنظيم واحد خلال التغيير.
- ١١- ممارسة أنماط جديدة للتنسيق فيما بين العمال وفيما بين الجماعات لمجرد إنهم غرباء لم يتألفوا بعد. ( سايلس، ٢٨، ١٩٧٩ )

## ٢-١-٣ مفهوم مقاومة التغيير :

تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان الناس يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم (القریوتی ، ١٩٩٧ ، ٢٤٧).

وهو بهذا المفهوم لا يحمل للأفراد العاملين سوى الأضرار بما يسود في أوساطهم حاليا من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبولها والانسجام معها، ولذلك فأى تغيير

بشأنها يمثل تحدياً للأفراد أو الجماعات العاملة وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة (الشماح وحمود ، ٢٠٠٠ ، ٣٨٥).

## ٢-٢ الدراسات السابقة والمثابرة:

### ٢-٢-١ دراسة دقاسية (٢٠٠٢) :

"التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي" هدفت الدراسة إلى :

١. التعرف على القوى الدافعة للتغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد.
  ٢. بيان مدى توافر السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في هذه الدوائر.
  ٣. التعرف على أهم معوقات التغيير التنظيمي ومدى وجودها في الدوائر الحكومية.
  ٤. تقديم مجموعة من الاقتراحات والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في الدوائر المبحوثة.
  ٥. الكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية في اتجاهات بعض المديرين نحو مجالات عملية التغيير التنظيمي المدروسة.
- تكونت عينة الدراسة من مديري الدوائر الحكومية في محافظة اربد والبالغ عددهم (٧٥) مديراً. وتم تصميم استبيان من قبل الباحث لجمع البيانات. واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون في معالجة البيانات إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي :
١. كان دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من أهم القوى الدافعة للتغيير .
  ٢. إتباع سياسة محددة وهادفة عند إجراء التغيير التنظيمي.
  ٣. من أبرز معوقات التغيير التنظيمي ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير يليه ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد وإهمال توفير المعلومات حول التغيير.
  ٤. من أهم متطلبات نجاح التغيير توضيح هدف التغيير ثم المشاركة الجماعية.
- (دقاسية ، ٢٠٠٣ ، ٨٠-١١٣).

### ٢-٢-٢ دراسة الكواز (٢٠٠٥)

"مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق"

## هدف البحث إلى :

١. التعرف على مقاومة التغيير لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية على وفق ما يأتي :
- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأسباب مقاومة التغيير (تغيير العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير، العوامل التنظيمية، العوامل الفردية).
- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأشكال مقاومة التغيير.
- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأساليب تقليل مقاومة التغيير.
٢. بناء مقياس للقيم الإدارية لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية للتعرف على نظام القيم لديهم.

٣. التعرف على العلاقة بين مقاومة التغيير والقيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية.

تم استخدام المنهج الوصفي، وتألّفت العينة من قسمين، القسم الأول شمل عينة البناء التي بلغ عددها (١٢٤) عضواً إدارياً و(٥٦) مدرباً، في حين شمل القسم الثاني عينة التطبيق التي بلغ عددها (٩٩) عضواً إدارياً و(٤١) مدرباً من أندية المنطقة الشمالية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام أداتين هما :

١. مقياس مقاومة التغيير G-R-S الذي أعده ريدن وبوويل W.J.Reedin&Powell بعد تعديله والتحقق من صدقه وثباته.

٢. مقياس القيم الإدارية الذي بناه الباحث بناءً عاملياً. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التحليل العاملي و قانون النسبة المئوية والمتوسط الفرضي ومعامل ارتباط بيرسون ومربع كاي. وكانت أهم الاستنتاجات ما يأتي

١. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري-التدريبي) وأسباب مقاومة التغيير، إلا إن هناك مقاومة عالية من كلا الملاكين في تغيير العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير ومقاومة منخفضة بسبب العوامل الفردية، وارتفاع مقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية لدى الملاك التدريبي وانخفاضها بالنسبة إلى للملاك الإداري.(الكواز:١٢، ٢٠٠٥-١٣٧)

### ٣- إجراءات البحث

#### ٣-١ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته وطبيعة البحث.

#### ٣-٢ مجتمع البحث وعينة :

اشتمل مجتمع البحث على أعضاء بعض الاتحادات الرياضية في ممثليه اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في محافظة نينوى ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لملائمتها لطبيعة البحث حيث اشملت على(٢٠) رئيساً للاتحاد و(١١١) عضواً من أصل (٣٣) رئيساً للاتحاد. والجدول (١) يوضح افراد عينة البحث.

الجدول (١)

يوضح أفراد عينة البحث

| ت | اسم الاتحاد | ت  | اسم الاتحاد     |
|---|-------------|----|-----------------|
| ١ | كرة القدم   | ١١ | التايكوندو      |
| ٢ | كرة السلة   | ١٢ | الاتحاد النسوي  |
| ٣ | كرة الطائرة | ١٣ | الإثقال         |
| ٤ | كرة اليد    | ١٤ | الساحة والميدان |

|    |                |    |                  |
|----|----------------|----|------------------|
| ٥  | السباحة        | ١٥ | التنس            |
| ٦  | المبارزة       | ١٦ | المصارعة         |
| ٧  | الريشة الطائرة | ١٧ | الملاكمة         |
| ٨  | كرة المنضدة    | ١٨ | الشطرنج          |
| ٩  | التجديف        | ١٩ | الجودو           |
| ١٠ | الجمناستك      | ٢٠ | الرياضة الجامعية |

## ٢-٣ وسائل جمع المعلومات:

٢-٣-١ المقابلة الشخصية: تم إجراء مقابلة شخصية مع ذوي الاختصاص والخبرة<sup>١</sup> لتوضيح بضع الاستفسارات عن عينة البحث ومدى ملامتها للموضوع.

## ٢-٣-٢ مقياس مقاومة التغيير التنظيمي للقيادات الادارية

تم اعتماد مقياس مقاومة التغيير الذي أعده ريدن وبوويل طبقه شعيب إبراهيم على عينة من وزارة الإسكان والتعمير (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٧٠). وتم الاعتماد على أداة البحث للمبررات الآتية:

- إن المقياس مطبق على البيئة العراقية ويتمتع بصدق وثبات عاليين.
- يركز على مجالات أساسية من مجالات التغيير التنظيمي الضرورية في محافظة نينوى.
- اتفاق آراء الخبراء حول إمكانية اعتماد هذه الأداة في قياس مقاومة التغيير التنظيمي .
- يتميز المقياس بالشمول إذ يتضمن فقرات ممثلة لمجالات التغيير إذ يشير (فرج ) إلى "أن أحد القواعد الرئيسية في تصميم فقرات الاختبار شموله فقرات تشكل عينة ممثلة للمجال الذي تهدف إلى قياسه" (فرج ، ١٩٨٠ ، ١٤٥).

هـ. ملائمة بدائل المقياس إذ لكل فقرة تدرج خماسي على وفق مقياس ليكرت (liker scale) وهذا يوفر للأداة إمكانية توجيه المجيب إلى استجابات محددة، مجالات المقياس (العناصر التنظيمية، العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، أشكال مقاومة التغيير، أساليب تقليل المقاومة) و تمكن الباحثون من مقارنة الاستجابات مع بعضها بالسمة التي يقيسها (عودة ، ١٩٩٩ ، ٤٠٧).

## ٣-٣ الشروط العلمية للمقياس :

## ١-٣-٣ الصدق :

"يعني الصدق قدرة الأداة على قياس الظاهرة التي وضعت لأجلها" ملحق<sup>٢</sup> ، وللحصول على صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين\* في مجالات العلوم التربوية والنفسية والادارة والاقتصاد والاختبارات والمقاييس ، لمعرفة وضوح الأسئلة وصياغتها ، ودقتها ، وما تتمتع به من موضوعية ، وملاءمتها لأهداف البحث، إذ أشار (Elbe) الى ان "افضل وسيلة للتأكد من صدق الأداة هو ان يقرر عدد من المختصين مدى تغطية الفقرات الجوانب الصفة المراد قياسها وشموليته".

## ٢-٣-٣ ثبات المقياس

تم الاعتماد على طريقة اعادة الاختبار كاجراء علمي للتحقق من الثبات اذ تم توزيع المقياس على (١٠) اعضاء وبعد مرور اسبوعين تم اعادة توزيعه على نفس المجموعة ويؤكد (Adams) الى ان الفترة بين التطبيق الاول والتطبيق الثاني يجب ان لا يتجاوز اسبوعين او ثلاثة اسابيع وبعد جمع

البيانات تم معالجتها احصائيا باستخدام معامل الارتباط البسيط فظهرت قيمة ( ر ) ٠,٨٩ وهذا يدل على تمتع المقياس بثبات عالي.

### ٣-٤ الوسائل الاحصائية

الوسط الحسابي \_ الوسط الحسابي المرجح \_ الانحراف المعياري \_ النسبة المئوية.  
( التكريري والعبيدي: ٨٠، ١٩٩٩ )

### ٤- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

#### ٤-١ عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

للتحقق من هذا الهدف تم إيجاد المتوسط الفرضي \* لكل مجال من مجالات التغيير واعتبرت الدرجة التي فوق المتوسط الفرضي مقاومة عالية في حين تمثل الدرجة التي دون المتوسط الفرضي مقاومة منخفضة، وهذا الإجراء قد تم استخدامه في عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال منها دراسة (إبراهيم ، ١٩٩٨ ، ٤٨-٤٩) و (الكواز ، ٢٠٠٥ ، ٥٤) و (الحيالي ، ٢٠٠٥ ، ٤٢)، وإيجاد النسبة المئوية للذين حصلوا على درجات فوق المتوسط الفرضي للتعرف على نسبة مقاومة التغيير وكما في الجدول ( ٢ )

الجدول (٢)

النسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في أسباب مقاومة التغيير

| المحاور             | اسباب مقاومة التغيير      | الوسط الفرضي | العدد (١٣١) | النسبة المئوية |
|---------------------|---------------------------|--------------|-------------|----------------|
| ١-العناصر التنظيمية | تغيير السلوك              | ٩            | ٩٧          | ٧٤%            |
|                     | تغيير العمل               | ١٢           | ٨٥          | ٦٤%            |
|                     | تغيير الهيكل التنظيمي     | ٦            | ٧١          | ٥٤%            |
|                     | التغيير التكنولوجي        | ١٢           | ٦٦          | ٥٠%            |
| ٢-العوامل التنظيمية | احتمال بقاء نظام المكافآت | ٦            | ٩١          | ٦٩%            |
|                     | التنافس والصراع           | ٦            | ١٠٢         | ٧٧%            |
|                     | التكاليف غير المستغلة     | ٣            | ٨٨          | ٦٧%            |
|                     | المناخ التنظيمي           | ٦            | ٦٤          | ٤٨%            |
|                     | ضعف اختيار الطرائق        | ٦            | ٥٧          | ٤٣%            |

| المناسبة                                  |    |     |     |
|-------------------------------------------|----|-----|-----|
| جمود الهيكل التنظيمي                      | ٣  | ٣٥  | ٢٦% |
| الفشل محاولات التغيير السابقة             | ٣  | ٥٧  | ٤٣% |
| ٣-العوامل الفردية                         | ١٢ | ٦٩  | ٥٢% |
| قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير | ٦  | ٩٤  | ٧١% |
| صعوبة تغيير العادات                       | ٦  | ٧١  | ٥٤% |
| تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية          | ٣  | ٦٤  | ٤٨% |
| صعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة        | ٣  | ٤٣  | ٣٢% |
| تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية السائدة  | ٦  | ٧٤  | ٥٦% |
| التكيف والاندماج                          | ٦  | ١١١ | ٨٤% |
| الخوف من فقدان الوظيفة                    | ٦  | ٣٦  | ٢٥% |
| القصور في معرفة الحاجة الى التغيير        | ٣  | ٩٤  | ٧١% |
| ٤-اشكال المقاومة                          | ٣  | ٨٥  | ٦٤% |
| التظلم والتشكي                            | ٦  | ٦٤  | ٤٨% |
| البطء في الإنجاز                          | ٦  | ٢٢  | ١٦% |
| اللامبالاة                                | ٣  | ١٨  | ١٣% |
| التغيب والابتعاد                          | ٣  | ٦٩  | ٥٢% |
| طلبات الاستقالة                           | ٦  | ١٠٢ | ٧٧% |
| ٥-اسباب تقليل المقاومة                    | ٩  | ٨٨  | ٦٧% |
| التحفيز الإيجابي                          | ٣  | ٩٤  | ٧١% |
| القيادة الفعالة                           | ٦  | ٦١  | ٤٦% |
| المشاركة في اتخاذ القرار                  |    |     |     |
| التغيير التدريجي                          |    |     |     |
| كفاية الاتصالات                           |    |     |     |

من الجدول (٢) يتبين بان

نسبة مقاومة تغيير السلوك الترتيب الأول بالنسبة لمحور العناصر التنظيمية إذ بلغت (٧٤%)، وجاءت بالترتيب الثاني تغيير العمل وبلغت نسبته (٦٤%) ، بمعنى أن أغلبية أعضاء الإداريين لا يرغبون تعديل السلوك عن طريق العقوبات الإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى أن العقوبات الإدارية تقلل من شعورهم بأهميتهم وتمس كرامتهم وإنسانيتهم وهذا ما ذهب إليه ليكرت (Liker) وزملاؤه في جامعة ميشكان إذ تبين أن الإداريين الذين يحصلون على إنتاجية عالية هم الذين يستخدمون وسائل ونظم إدارية تختلف عن الوسائل والنظم التقليدية التي يطبقها المدراء الفاشلون، وقد استطاع ليكرت وزملاءه التوصل إلى إطار عام لنظرية التنظيم مفادها أن "المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون بها بالتقدير والتأييد والشعور

بالأهمية والقيمة الشخصية، كما أنهم يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم وأهميتهم" (المغربي، ١٩٩٥، ٦٤)، ويؤكد (هرمان ٢٠٠٣) إلى أن "الاستخفاف المبدئي بكرامة الإنسان من أكثر الإساءات حصولاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية" (هرمان، ٢٠٠٣، ٢٢).

أما في محور العوامل التنظيمية فإن أعلى نسبة مئوية هي للتنافس والصراع حيث بلغت (٧٧%) ولا ينظر إلى هذه النتيجة بالسلبية، حيث يفترض وجود حد أدنى من الصراع الإداري في الاتحاد والذي يزيد من المنافسة لكي لا يبقى الاتحاد جامد وغير مستجيبة للتطورات الحاصلة في الاتحادات الأخرى، إذ يشير (أبو قحف ٢٠٠١) إلى أن "المنافسة تستخدم كحافز للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته ومع زملاءه أو باعتباره أحد أفراد جماعة تتنافس مع جماعة عمل أخرى، فالمنافسة الذاتية أو الشخصية عندما يحاول الفرد أن يحسن من مستوى أدائه فسوف يحس الفرد بعد ذلك بالرضا وتنافس الأفراد فيما بينها أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الأمن والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات" (أبو قحف، ٢٠٠١، ٥٤).

وظهر في الترتيب الأول في محور العوامل الفردية هو الخوف من فقدان الوظيفة حيث بلغت النسبة المئوية (٨٤%).

وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية لا تتفق مع تأثير التغيير في مراكزهم وهذا يعكس مدى عدم ثقتهم بأنفسهم وبعملهم ولعل السبب في ذلك هو أسلوب الانتخابات المتبع في الاتحادات الرياضية والذي يخلو من الثقافة الانتخابية والمعتمد على تبادل المصالح الخاصة لذلك يشعرون بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير، وقد يكون الخوف نابعا من المزايا التي تتمتع بها الوظيفة التي يمارسونها.

أما في محور أشكال المقاومة فظهر عامل التشكي والتظلم في الترتيب الأول حيث بلغت نسبته المئوية (٧١%) وقد يكون السبب في استخدام هذا الأسلوب من قبل بعض القيادات كونه الأسلوب الأسرع في إيصال أصواتهم ووضع الحلول لهم وإقناعهم بأن الإدارة مسؤولة وانهم يتفوقون مع هدف التغيير. وظهرت أعلى نسبة مئوية في محور اساليب تقليل المقاومة هي لعامل القيادة الفعالة حيث بلغت (٧٧%) وهذا دليل على ان عينة البحث يتفوقون على فشل الإداري إذا لم يستطع تقدير المواقف جيدا وان المؤسسات والمنظمات الناجحة تعتمد على القائد الناجح وهنا يشير (عليان ٢٠٠٢) إلى أن "القائد الفعال هو (القائد المدير) الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات، فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به) وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعالية) وهو المراقب (يراقب ويتابع الأداء لتقويمه) وهو فعال (ينظر الى كم وكيف الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التميز)".

## -الاستنتاجات والتوصيات:

### ١-٥ الاستنتاجات :

من عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها تم استنتاج ما يأتي:-

- ١- أهم أسباب فلسفة رئيس واعضاء الاتحادات في مقاومة التغيير التنظيمي هو تغيير السلوك وتغيير العمل.
- ٢- أهم أسباب فلسفة مقاومة التغيير في العوامل التنظيمية هو التنافس والصراع واحتمال بقاء نظام المكافآت.
- ٣- ان الخوف من فقدان الوظيفة هو من العوامل الفردية الاساسية في اسباب مقاومة التغيير لعينة البحث.

- ٤- التظلم والتشكي والبطيء في الانجاز يشكلان سببان رئيسيان في اسباب مقاومة التغيير في محور اشكال المقاومة.
- ٥- ان عاملي القيادة الفعالة واتخاذ القرار في محور اساليب مقاومة التغيير كانا سببان رئيسيان في اسباب مقاومة التغيير لعينة البحث .

### ٢-٥ التوصيات

في حدود عينة البحث نوصي ما يأتي:

- ١- توضيح الهدف من التغيير ومحاولة إعطاء صورة مستقبلية عن نتائجه التغيير،
- ٢- وضع في الاعتبار جميع العوامل الرئيسية لمقاومة التغيير عند تقويم القيادات الادارية
- ٣- إجراء دراسات مستمرة عن حاجات القيادات واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية وإيجاد السبل لتحقيق الإشباع لديهم للإقلال من حالات التظلم والتشكي والبطء في الإنجاز.
- ٤- اختيار القيادات الكفوءة عن طريق الانتخابات، وتشجيع الممارسات الديمقراطية بإفراح المجال أمام حرية التعبير وإتباع سياسة الباب المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات .

### ٣-٥ المقترحات

- ١- إجراء دراسة عن الأسباب النفسية لمقاومة التغيير وعلاقتها بالسمات الشخصية لأعضاء الملاك الإداري .
- ٢- إجراء دراسة عن مقاومة التغيير وعلاقتها ببعض السمات الشخصية كالانحدار الحضري والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة والدورات التدريبية للقيادات الادارية.

## الهوامش

- (١) الاسم الاختصاص الكلية الجامعة
- ١- أ.د. راشد حمدون ذنون / إدارة وتنظيم / التربية الرياضية/جامعة الموصل.
  - ٢- أ.د. ثيلام يونس علاوي/ قياس وتقويم/ التربية الرياضية / جامعة الموصل.
  - ٣- أ.م.د. رياض احمد إسماعيل/إدارة وتنظيم/ التربية الرياضية / جامعة الموصل.
  - ٤- أ.م.د. محمد علي عباس/ التربية/قسم العلوم التربوية والنفسية/جامعة الموصل.
  - ٥- أ.م.د. نجلاء يونس مراد/ الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال / جامعة الموصل.
  - ٦- م.د. عدي غانم الكواز/ إدارة وتنظيم / التربية الرياضية/جامعة الموصل.

مجموع درجات البدائل X عدد الفقرات

\*المتوسط الفرضي =

عدد البدائل

(٢)- م.نبيل يونس مراد/إدارة أعمال/المعهد التقني /هيئة المعاهد بالموصل.

## المصادر العربية والاجنبية

- ١ - إبراهيم ، حلمي وفرحات ، ليلى السيد (١٩٩٨) : التربية الرياضية والترويح للمعاقين ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ٢ - أبو قحف ، عبد السلام (٢٠٠١) : محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- ٣ - إبراهيم ، مروان عبد المجيد (٢٠٠٢) : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، ط١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٤ - التكريتي ، وديع ياسين والعبدي ، حسن محمد عبد (١٩٩٩) : التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، دار الكتب للطباعة و النشر ، الموصل.
- ٥ - حسن ، محمد حربي (١٩٨٩) : علم المنظمة ، الأحوال والتطور والتكامل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- ٦ - الحيايالي ، عبد القادر محمود قادر علي (٢٠٠٥) : "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية في العراق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية.
- ٧ - داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ٨ - دقاسة ، مأمون احمد سليم (٢٠٠٢) : "التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد/الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي " ، مجلة الإداري ، العدد (٨٨).
- ٩ - سلتونستال، روبرت، ١٩٦٦، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال نص وحالات، ( ترجمة د. احمد سعيد دويدار، د. احمد كامل مازن، السيد محمد العزاوي، تقديم محمد توفيق رمزي )، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- ١٠ - سايلس، ليونارد ر.، ١٩٧٩، القيادة حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه؟، ترجمة كمال السيد، مراجعة د. محمد عبد الله.
- ١١ - الصفار ، فاضل (٢٠٠٤) : التغيير الإداري ، [fadil@annaba.org](mailto:fadil@annaba.org).
- ١٢ - عليان ، ربحي مصطفى (٢٠٠٢) : إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم ، ط٢ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٣ - عودة ، احمد سليمان (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، جامعة اليرموك، عمان.
- ١٤ - فرج ، صفوت (١٩٨٠) : التحليل العامل في العلوم السلوكية ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة.
- ١٥ - كلالدة ، ظاهر محمود (١٩٩٧) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان.
- ١٦ - الكواز ، عدي غانم محمود (٢٠٠٢) : "مقاومة التغيير في وحدة الرياضة الجامعية لدى منتسبيها من حملة شهادتي الماجستير والبكالوريوس" ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، مجلد (٨) ، عدد (٢٧).
- ١٧ - الكواز، عدي غانم (٢٠٠٥) "مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية.
- ١٨ - مصطفى ، شعيب إبراهيم (١٩٨٧) : "مقاومة التغيير، دراسة سلوكية على عينة من منشآت وزارة الإسكان والتعمير" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.

|        |       |
|--------|-------|
| أحيانا | نادرا |
|        |       |

- ١٩- معاشي ، مرتضى (٢٠٠٤) : سنن التغيير وملاحمه ، [mortada@annaba.org](mailto:mortada@annaba.org) .  
 ٢٠- المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥) : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط ١ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.  
 ٢١- هرمان ، نور برت (٢٠٠٣) : الإدارة بالتوفيق ، تعريب الدكتور هاني صالح ، مكتبة العبيكان ، الرياض.

22- Adams G.S.(1964) Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance. Holt Rinehart and Winston New York.

23- Elbe, R. I. Essentials of Educational, measurement, New Jersey. Hall-Inc, Engle Wood Gifts, 1979.

24-Gray, Edwin (1993): Organization Theory and Design Strategic Approach for management, Mc Grew-Hill Book Co, N.Y.