

مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق

أ.د. راشد حمدون ذنون
م.د. عدي غانم الكواز
كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث : ٢٠٠٦/٥/٣ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠٠٦/٩/١٢

ملخص البحث

هدف البحث إلى :

١. بناء مقياس القيم الإدارية لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية.

٢. التعرف على القيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي.

تم استخدام المنهج الوصفي وتألفت العينة من قسمين : القسم الأول شمل عينة البناء التي بلغ عددها (١٢٤) عضوا إداريا و(٥٦) مدريا ، في حين شمل القسم الثاني عينة التطبيق التي بلغ عددها (٩٩) عضوا إداريا و(٤١) مدريا من أندية المنطقة الشمالية. ولتحقق من أهداف البحث تم استخدام مقياس مقاومة التغيير G-R-S الذي أعده (ريدن وبويل) W.J.Reedin & Powell بعد تعديله والتحقق من صدقه وثباته. تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام التحليل العاملي و قانون النسبة المئوية والاختبار التائي والمتوسط الفرضي ومعامل ارتباط بيرسون ومربع كأي. واستنتج الباحث ماياتي :

١. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (إداري-تدريبي) ومقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية فيما عدا عامل واحد (فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة) وان العوامل المشتركة والمسببة لمقاومة التغيير بالنسبة إلى الملاكين هي (احتمال بقاء نظام المكافآت).

٢. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (إداري-تدريبي) ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية ، وان العوامل الفردية المشتركة بين أعضاء الملاك الإداري والتدريبي هي (قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير ، تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية).

The resistance of the change among the administrative and training staff members in northern region sport clubs in Iraq

By

Prof.Dr. Rashed.H.Thanoon

lecturer.Dr. Auday C.M.AL-Kwaz

University of mosul – college of sport education

Abstract

The study aims at:

- 1.Relation between staff type (administrative–training) and organizational factor lead to resisting change.
- 2.Relation between staff type (administrative–training) and individual factor lead to resisting change.

Descriptive approach has been used in the study. The study sample consists of two parts. The construction part includes (124) administrative members and (56) coaches. The application parts includes (99) administrative members and (41) coaches. Change Resistance Scale (GRS) prepared by Reedin and Powell after modification has been adopted to realized the study aim. Data have been statistically handled using percentage, mean, T-test, Pearson correlation coefficient, chi–square and factor analysis.

The study concludes with the following:

1. There is no significant relation between staff type (administrative–training) and change resistant as result for organizational factor except one factor (the organizational failure in previous changing trials) and the factor which take part and result to change resistance between tow staff are (motivation system survival probability).
2. There is no significant relation between staff type (administrative–training) and change resistant as result for individual factor, the individual factors which take part between tow staff are (information lightly and do not understanding change aim, clash individual and organizational aim)

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة

يقول علماء الاجتماع : " الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ". ذلك أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية والإيجابية لكنه في كل حال من الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين وقد يكون التغيير بسرياته منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئا أو سريعا أو دراماتيكيًا.

(كلادة، ١٩٩٧، ٢٧١)

ومن المعروف أن الحركة الرياضية في العراق مرت بفترات ازدهار على المستويات كافة ثم مرت بمرحلة من التدهور والجمود نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية ، إذ أن الأندية الرياضية جزء من البيئة الاجتماعية ولا تستطيع عزل نفسها عن المجتمع ، واليوم تشهد البيئة التي تعمل فيها الأندية الرياضية تغييرات مستمرة ، والأندية الناجحة هي التي تواكب التغييرات المستمرة من سياسية واقتصادية واجتماعية. فالأندية الرياضية لا تستطيع البقاء والنمو والازدهار إذا وقفت مكتوفة اليدين وتركت الأمور للظروف والصدفة لتتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب ، بل يتوجب على إدارات الأندية السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وتخطيطها ، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لتتقرب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات اللازمة ومحاولة التقليل من مقاومة التغيير التي تعيق نجاحه عندها تصبح الأندية أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمسؤولياتها.

وتكمن أهمية البحث الحالي في تناوله مقاومة التغيير التنظيمي في ظل ثورة التغيير التي تحدث في البلد سواء على المستوى الرياضي والاجتماعي والسياسي ، إذ تساعد في التعرف على نوع التغيير المناسب للأندية الرياضية والوقوف على التغييرات التي تواجه مقاومة من قبل أعضاء النادي الرياضي وإيجاد السبل لمعالجتها ، كما يمكن أن يكون هذا البحث قاعدة مهمة لتنمية أبحاث أخرى ، ويشكل مصدرا مهما للمختصين بشؤون الأندية والتطوير الرياضي عن طريق إعطائه صورة واضحة عن مقاومة التغيير التنظيمي.

٢-١ مشكلة البحث

نعيش اليوم في عالم متغير وسريع على كافة المستويات ونلاحظ إن هناك عدم استقرار وتخطب من قبل إدارات الأندية في التعامل مع هذه التغييرات ونجد القليل يتفهمون هذه التغييرات وكيفية التعامل معها وهناك من يعمل على خلق الفوضى سواء من الملاك الإداري أو التدريبي ، إن هذه الفوضى تدفع بالأندية الرياضية إلى التقهقر والجمود بدل من التغيير والتطوير ، لذا تمثلت مشكلة البحث في محاولة التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي لدى الملاكين الإداري والتدريبي.

٣-١ أهداف البحث

هدف البحث التعرف على :

- ١-العلاقة بين نوع الملاك (إداري-تدريبي) والعوامل التنظيمية المسببة لمقاومة التغيير.
- ٢-العلاقة بين نوع الملاك (إداري-تدريبي) والعوامل الفردية المسببة لمقاومة التغيير.

٤-١ مجالات البحث

هدف البحث التعرف على :

- ١-المجال البشري : أعضاء الملاكين الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية.
- ٢-المجال المكاني : مراكز الأندية التي تعمل فيها عينة البحث.
- ٣-المجال الزماني : ابتداءً من ٢٩ / ١٢ / ٢٠٠٣ إلى غاية ٢٠ / ٤ / ٢٠٠٥

٥-١ تحديد المصطلحات

مقاومة التغيير التنظيمي : Organizational Chang Resistance

عرفها الشماع (٢٠٠٠) بأنها "ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل او حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (الشماع ، ٢٠٠٠ ، ٣٨٥).

وعرفها (سكارليك وفولكر ٢٠٠٢) بأنها "رد فعل حتمي ضد أي تغيير رئيسي من قبل الأفراد للدفاع عن الوضع الراهن وذلك لإحساسهم بان أمنهم ومنزلتهم مهددة" (Skarleck&Folger,2002,3).

وعرفها (كولد بيرج ودنت ٢٠٠٣) بأنها "السلوك الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من تأثيرات التغيير الحقيقية أو الوهمية" (Coldberg&Dent,2003,27).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: حالة ادراكيه عاطفية نابعة من أفكار واعتقادات سلبية حول التغيير تؤدي إلى سلوك معارض من قبل الفرد اوالجماعة في النادي الرياضي للحفاظ على حالة التوازن التي قد تعودوا عليها.

٢ - الإطار النظري والدراسات المشابهة

٢-١ الإطار النظري

٢-١-١ مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

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 اغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان الناس يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم (القيوتي ، 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 فأي تغيير بشأنها يمثل تحديا للأفراد أو الجماعات العاملة وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة (الشماع وحمود ، ٢٠٠٠ ، ٣٨٥). ولقد عبر القران الكريم عن تأثير العادات في مقاومة التغيير حتى وان كانت تلك العادات تخالف المنطق العقلي وذلك من خلال قصة سيدنا إبراهيم (عليه الصلاة والسلام) مع قومه، فقد حاول إقناعهم عقليا بان ما يعبدون من أصنام يعد أمرا مخالفا للعقل والمنطق فأجابوه بأنهم يفعلون ذلك لأنهم تعودوا على ذلك ولأنها عادة آبائهم وأجدادهم ، يقول الله عز وجل : (وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ إِبْرَاهِيمَ% إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا تَعْبُدُونَ% قَالُوا نَعْبُدُ أَصْنَامًا فَنَظَلُّ لَهَا عَاقِبِينَ% قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُم إِذْ تَدْعُونَ% أَوْ يَنفَعُونَكُم أَوْ يَضُرُّونَ% قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَلِكَ يَفْعَلُونَ) (الشعراء ، ٦٩-٧٤)(داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٣).

٢-١-٢ أسباب مقاومة لتغيير

هناك أسباب عديدة قد تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي قسم منها ناشئ عن الفرد ذاته والقسم الآخر ناشئ عن الجماعة وهناك أسباب مصدرها المنظمة(حريم، ٢٠٠٣ ، ٩٥).

وكما يلي:

١. المصادر الفردية لمقاومة التغيير :
- أ. قلة فهم أهداف التغيير ونتائجه.
- ب. القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير.
- ج. الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو السلطة التي يملكها جراء التغيير.
- د. عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير.
- هـ. صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها الفرد.

- و. تهديد التغيير للعلاقات الاجتماعية القائمة.
- ز. قواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها.
- ح. تضارب الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٤٢).
- وهي المصادر التي اعتمدت في هذا البحث.
- وهناك من يرى أن مقاومة الفرد أما أن تكون لأسباب أساسية نفسية استنادا إلى أحاسيس الفرد واتجاهاته أو لأسباب اجتماعية على أساس قيم ومصالح جماعة العمل. وكآلاتي:
- أ- الأسباب النفسية لمقاومة الفرد للتغيير:
- **الخوف من المجهول** : إن مفاجأة العاملين بالتغيير دون وجود معلومات كافية لديهم عن طبيعته وستولد شعورا بالتهديد وعدم الاستعداد له وستزيد من الإشاعات مما يولد مقاومة ضده
(Kinitar&Kiniki,1995,272).
- **العادة** : إننا بوصفنا بشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة إذ لاناخذ بنظر الاعتبار المدى الكامل من الخيارات لمئات القرارات التي علينا اتخاذها يوميا وللتوافق مع هذا التعقيد في الحياة فإننا نعتمد العادة أو الاستجابة المبرمجة ولكننا حينما نواجه بالتغيير فان هذا الميل إلى الاستجابة بطرقنا المعتادة يصبح مصدرا للمقاومة.
- **الأمان** : الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير، لأنه يهدد شعورهم بالأمان.
- **عوامل اقتصادية** : هي التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات أو روتين العمل يؤدي إلى التخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهمات سابقة.
- **التعامل الانتقائي مع المعلومات** : الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم إنهم يسمعون ما يرغبون سماعه ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص (العطية ، ٢٠٠٣ ، ٣٥٢).
- ب. الأسباب الاجتماعية لمقاومة الفرد للتغيير :
- يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة.
- تعارض التغيير مع قيم الجماعة.
- محدودية وضيق النظرة.
- ثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة.

(Steers,1989,167)

٢. المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير

أ. قد يبقى نظام المكافآت على وضعه الحالي.

ب. التنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون الطوعي.

ج. " في قرارات التغيير السابقة. sunk costs. ج. التكاليف غير المستغلة "

د. كما قد يكون المناخ التنظيمي السائد سببا للمقاومة.

هـ. ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير.

و. فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة.

ز. جمود الهيكل التنظيمي (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٤٣).

وهي المصادر التي اعتمدت في هذا البحث

٢-١-٣ أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تقع مقاومة التغيير بصيغ مختلفة وأشكال متفاوتة يمكن تصنيفها على وفق الأسس الآتية:

أ. حسب أهداف التغيير، مثل مقاومة تغيير التقنيات أو تغيير الأفراد أو تغيير نظم الخدمة أو الهيكل التنظيمي.

ب. حسب صيغ المقاومة، مقاومة إيجابية، مقاومة سلبية.

ج. حسب درجة المقاومة، كامنة، محدودة التأثير (ضعيفة)، قوية.

(حسن ، ١٩٨٩ ، ٢٩٧-٢٩٨)

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة الفرد للتغيير :

١. قيام الفرد بالتهجم على أية فكرة أو رأي جديد.

٢. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.

٣. يؤدي الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.

٤. يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

٥. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل.

٦. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.

٧. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

٨. يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.

٩. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول "يالها من فكرة رائعة .. ولكن".

١٠. يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (حريم ، ١٩٩٧ ، ٥١٣).

٢-١-٤ مزايا مقاومة التغيير

على الرغم من انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سيئة إلا أن لها نواحي إيجابية إذ تؤدي إلى ماياتي:

١. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

٢. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات (الدهان ، ١٩٩٢ ، ١٧٠).

٣. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق ويجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.

٤. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.

٥. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد وشدتها بشأن قضية معينة.

(حريم ، ٢٠٠٣ ، ٢٩٧)

٢-١-٥ معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

إن لكل تغيير مقاومة؛ ظاهرة تارة وخفية تارة أخرى، قوية تارة وضعيفة تارة أخرى. هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال العملية التغييرية، لذا لابد التعامل معها بحكمة وذكاء من اجل ترويضها وتحجيمها أو القضاء عليها، وهناك عدة أساليب لمعالجة المقاومة (فتحي، ٨٣، ٢٠٠٢) ومن هذه الأساليب :

١. التعليم والاتصال : Education and Communication

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوافرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عمليات التغيير (العميان ، ٢٠٠٤ ، ٣٨٥).

٢. المشاركة : Participation

وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط التغيير وتنفيذه وتصميمه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل.

٣. الدعم والمؤازرة : **Facilitation and Support**

تقديم المساندة الاجتماعية/العاطفية للتغلب على صعوبات التغيير ومخاطره والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.

٤. التفاوض والاتفاق: **Negotiation Acceptance**

تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات ... تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٢٩٦). تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر تضررا كبيرا و واضحا من عملية التغيير وفي الوقت نفسه تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير (أبو حمدية ، ١٩٩٤ ، ٧٠).

٥. التحكم والاستمالة : **Manipulation and Cooptation**

وتشمل على استخدام المحاولات والجهود الخفيفة للتأثير في الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

٦. الإكراه الصريح والضمني : **Explicit and Implicit Coercion**

ويتضمن استخدام القوة لجعل الناس يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة. ويمكن القول إن الأساليب المذكورة تصلح أن تستخدم إجراءات وقائية لحالات مقاومة متوقعة كما تصلح أن تستخدم كإجراءات علاجية لحالات مقاومة حاصلة فعلا، (عدا أسلوب المشاركة والاندماج)، علما بان استخدامها كأساليب وقائية يمكن أن يكون أكثر جدوى من حيث التكاليف والنتائج فيما إذا بذلت الدقة الكافية في تشخيص الحالات المتوقعة للمقاومة، وفيما إذا أحسنت صياغة الإجراءات الوقائية اللازم وتنفيذه. كذلك يمكن فضلا عن أن أساليب المواجهة المذكورة أنفا يمكن أن تستثمر في حالة المقاومة الجماعية المنظمة وفي حالة المقاومة الفردية وكذلك في حالة المقاومة المتجسمة في عدم الامتثال للتغييرات المطلوبة وحالة القيام بإجراءات فعلية مضادة للتغييرات المطلوبة (الاعرجي ، ١٩٩٦ ، ١٠٦).

٢-٢ الدراسات المشابهة

٢-٢-١ دراسة بوفي (٢٠٠٣) :

"المقاومة في التغيير التنظيمي : دور آليات الدفاع"

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين آليات الدفاع (التكيفي وغير التكيفي) والنية السلوكية للمقاومة.

تكونت عينة الدراسة من تسع منظمات تمر بتغيير رئيس وتم الحصول على (٦١٥) إجابة، وفي جمع البيانات باستخدام استبيان أنماط الدفاع Defense Style Questionnaires المعد من قبل (كونت وبلتجيك) Conte&Plutchik 1995 للتعرف على آليات الدفاع ، وتصميم استبيان الإدارة الذاتي Administered Questionnaires .

وفي معالجة البيانات إحصائياً تم استخدام التحليل العاملي وتحليل التباين، واستنتج الباحث

ما يأتي:

١. لمقاومة التغيير خمس آليات دفاع هي:

أ. آلية المرح : يكون فيها الشخص تكيفي يتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية بسخرية وتسلية.

ب. آلية التوقع : يكون فيها الشخص تكيفياً ويتعامل مع الضغوط الخارجية والداخلية من خلال توقع النتائج وردود الأفعال العاطفية ووضع الحلول البديلة الواقعية.

ج. آلية نكران الذات : يكون فيها الشخص غير تكيفي يتعامل مع الضغوط الخارجية والداخلية برفض الاعتراف بالحقائق الشخصية المؤلمة الناتجة عن تجارب الآخرين.

د. آلية الانعزال : يكون فيها الشخص غير تكيفي ويتعامل مع الضغوط الخارجية والداخلية مع توقف وظائف الوعي (ذاكرة ، تفهم ، الذات ، البيئة) ، بمعنى يتعامل مع الضغوط بفصل الأفكار عن المشاعر المرتبطة بها أصلاً ، أي يفقد الإحساس بالأفكار ولكنه يدركها جيداً.

هـ. آلية التصور : يكون فيها الشخص غير تكيفي ويتعامل مع الضغوط نسبة إلى أشياء زائفة أوالى مشاعر خاصة غير مقبولة مثل الاندفاع أو أفكار خيالية.

٢. آليات الدفاع ترتبط بالنية السلوكية للمقاومة.

٣. الذين يمتلكون مستويات عالية من آليات الدفاع غير التكيفية سيكونون الأعلى في مستوى مقاومة التغيير السلوكية.

٤. الذين يمتلكون مستويات عالية من آليات الدفاع التكيفية سيكونون الاوطأ في مستوى مقاومة التغيير السلوكية (Bovey,2003,334-348).

٢-٢-٢ دراسة بورتون (٢٠٠٤)

"التوتر ومقاومة التغيير في المناخ التنظيمي والنتائج الإدارية في عالم سريع التغيير"

هدفت البحث إلى التعرف على :

١. المناخ التنظيمي من خلال مقاومة التغيير والتوتر التنظيمي.
 ٢. العلاقة بين مقاومة التغيير والتوتر التنظيمي.
- تكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) شركة دنماركية. وتم جمع البيانات عن طريق إعداد استبيان سمي بـ(قوائم المنافسة)، وباستخدام التحليل العامل تم التوصل إلى ما يأتي:
١. مناخ داخلي يواجه مقاومة وتوترا عاليا.
 ٢. مناخ هادف عقلائي يكون شديد التوتر وقليل المقاومة.
 ٣. مناخ تطوري قليل التوتر وعالي المقاومة.
 ٤. مناخ جماعي قليل التوتر وعالي المقاومة.
 ٥. التغيير غير المخطط (العرضي) صعب وبطيء ومكلف.
 ٦. التغيير المستمر الدائم من السهل إدارته عندما يصبح التغيير معيارا للمنظمة.
 ٧. لا توجد علاقة بين التوتر التنظيمي ومقاومة التغيير، أي لا تستطيع الإدارة تقليل التوتر كوسيلة لتقليل المقاومة (Burton,2004,1-17).

٣- إجراءات البحث

٣-١ المنهج المستخدم

لكل منهج وظيفة وخصائص معينة يستخدمها الباحث بما يتلاءم مع أهداف بحثه، و المنهج أيا كان نوعه هو "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة"(بوحوش و محمود ، ١٩٨٩ ، ١٩٢). تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته البحث الحالي.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته

٣-٢-١ مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على الملاك الإداري والتدريبي في أندية المنطقة الشمالية الموزعة في محافظات (اربيل، دهوك، نينوى، كركوك، السليمانية، تكريت) ، بلغ حجم مجتمع البحث (٣٦٢) فردا (٢٥٠) عضوا إداريا و(١١٢) مدربا.

٣-٢-٢ عينة البحث الأساسية :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، إذ اشتملت على أعضاء الملاكين الإداري والتدريبي الذين لديهم خبرة لاتقل عن سنة واحدة سواء في العمل الإداري أو التدريبي وذلك ليتسنى لهم التعرف على السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في النادي الرياضي ويكونوا قد تكيفوا مع مناخ العمل فضلا عن وصولهم إلى حالة الاستقرار التي تمكنهم من فهم واستيعاب فقرات الاستبيان التي تشمل مجالات تغيير في حقول إدارية وسلوكية متنوعة والتي يفترض من الإداري أو المدرب قد مر بها خلال هذه الفترة ، ونظرا لقلّة حجم مجتمع البحث تم اختيار (٥٠%) منه كعينة بناء واستخدم النصف الآخر عينة تطبيق وهذا الإجراء تم استخدامه في عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال منها دراسة (الطائي ، ٢٠٠١ ، ٤٣) و (الزهيري ، ٢٠٠١ ، ٣٧) و (الاشرفي ، ٢٠٠٢ ، ٤٢).وكالاتي :

أ. عينة البناء :

تم اختيار (١٨١) فردا من مجتمع البحث بطريقة عشوائية (١٢٥) منهم أعضاء ملاك إداري و(٥٦) أعضاء ملاك تدريبي موزعين على (٢٣) ناديا رياضيا، تم اختيار (١٢) فردا منهم بهدف إجراء التجربة الاستطلاعية واستبعدت استمارة واحدة لتسهيل التحليل الإحصائي. والباقي (٦٨) استمارة للتحقق من الخصائص السايكومترية لأداتي البحث.

ب- عينة التطبيق :

تم تطبيق مقياسي مقاومة التغيير والقيم الإدارية على (١٨١) فردا، (١٢٥) منهم أعضاء إداريون و (٥٦) مدربا، وتم الحصول على (١٤٠) استمارة (٩٩) منها خاصة بأعضاء الملاك الإداري و(٤١) منها تخص المدربين، واستبعدت (٤١) استمارة لعدم اكتمال إجابات عدد منها و عدم إعادة عدد آخر للاستمارات. والجدول رقم (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث وعيناته

الجدول رقم (١)

يبين توزيع مجتمع البحث وعينة حسب المحافظات الشمالية

عينة التطبيق		عينة البناء				المجتمع		المحافظات
		عينة الصدق والثبات		عينة التجربة الاستطلاعية				
مدربون	إداريون	مدربون	إداريون	مدربون	إداريون	مدربون	إداريون	
٨	١٨	١٠	٢١	١	١	٢٠	٤٤	اربيل
٩	٢٧	١٣	٣٢	١	١	٣٠	٦٦	دهوك
١٤	٢٤	١١	٢٩	٤	٤	٣٠	٦٦	نينوى
٦	١٧	٩	٢١	-----	-----	١٧	٤١	كركوك
٢	٤	٣	٥	-----	-----	٦	١١	السليمانية
٢	٩	٤	١٠	-----	-----	٩	٢٢	تكريت
٤١	٩٩	٥٠	١١٨	٦	٦	١١٢	٢٥٠	المجموع
١٤٠		١٨٠				٣٦٢		

٣-٣ أداة البحث

تم اعتماد مقياس مقاومة التغيير الذي أعده ريدن وبويل W.J.reedin & Powell والذي طبقه شعيب إبراهيم على عينة من وزارة الإسكان والتعمير (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٧٠). وقد اعتمد الباحث على أداة البحث للمبررات الآتية :

أ. إن المقياس مطبق على البيئة العراقية ويتمتع بصدق وثبات عاليين.

ب. يركز على مجالات أساسية من مجالات التغيير الضرورية في الأندية الرياضية.

ج. اتفاق آراء الخبراء حول إمكانية اعتماد هذه الأداة في قياس مقاومة التغيير في الأندية الرياضية بعد إجراء التعديلات عليه بما يناسب عينة البحث.

د. يتميز المقياس بالشمول إذ يتضمن فقرات ممثلة لمجالات التغيير إذ يشير (فرج ، ١٩٨٠) إلى "أن أحد القواعد الرئيسية في تصميم فقرات الاختبار شموله فقرات تشكل عينة ممثلة للمجال الذي تهدف إلى قياسه" (فرج ، ١٩٨٠ ، ١٤٥).

هـ. ملاءمة بدائل المقياس إذ لكل فقرة تدرج خماسي على وفق مقياس ليكرت (likert scale) وهذا يوفر للأداة إمكانية توجيهه المجيب إلى استجابات محددة و تمكن الباحثان من مقارنة الاستجابات مع بعضها بالسمة التي يقيسها (عودة ، ١٩٩٩ ، ٤٠٧). وبما أن المقياس مطبق على عينة من وزارة الإسكان و التعمير تطلب إجراء بعض التعديل والإضافة عليه بما يناسب عينة البحث، وفي أدناه وصف للمعاملات العلمية التي أجريت لإمكانية استخدام المقياس في هذا البحث:

٣-٣-١ الصدق الظاهري للمقياس

ويقصد به "مناسبة الأداة للهدف الذي أعدت لقياسه" (الغريب ، ١٩٨٥ ، ٦٨٠). ويمكن تقييم درجته من خلال التوافق بين تقديرات الخبراء، وبما أن هذه التقديرات تتصف بدرجة عالية من الذاتية، لذا تعطى الأداة لأكثر من خبير (عودة ، ١٩٩٩ ، ٣٧٠). وقد تم إخضاع المقياس لهذا النوع من الصدق بعد تعديله بما يناسب طبيعة العمل في الأندية الرياضية وعرضه على مجموعة من الخبراء المحكمين في العلوم التربوية والنفسية والإدارية والرياضية* للحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس ومدى ملاءمتها للمجالات المنسوبة إليها مع زيادة أية فقرة مناسبة وحذف وتعديل غير المناسب منها، وبعد اخذ آرائهم وملاحظاتهم تم تحليل استجاباتهم باستخدام النسب المئوية كوسيلة إحصائية لإيجاد نسبة اتفاق الخبراء لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعد اتفاق المحكمين نوعاً من أنواع الصدق الظاهر (Stanly&Kennth,1987,109)، وقد أسفر التحليل عن حذف خمسة فقرات وتعديل بعض الفقرات ، ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من الصدق الظاهري، إذ أن الأداة الصادقة هي التي تقيس ما وضعت من أجل قياسه (جابر وكاظم ، ١٩٧٣ ، ٢٧٦)(الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ ، ٣٩). وقد تم إجراء التغييرات التي اتفق عليها (١٠) خبراء فأكثر لأنها تمثل نسبة (٧٦%) من آراء الخبراء، حيث يشير بلوم إلى انه "على الباحث أن يحصل على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر من تقديرات الخبراء" (بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦).

٣-٢-٢ توزيع فقرات المقياس

تم توزيع فقرات المقياس البالغة (٥٦) فقرة بواقع خمسة مجالات لكي لايتأثر المجيب بنمط الفقرات الخاص بكل مجال من المجالات.

-
- *
١. أ.د عقيل الكاتب / كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد.
 ٢. أ.د عبد الله الموسوي / كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية / الجامعة المستنصرية.
 ٣. أ.م.د عبد المجيد احمد/ كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية / جامعة الموصل.
 ٤. أ.م.د سرمد غانم صالح/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال / جامعة الموصل.
 ٥. أ.م.د محفوظ محمد القزاز/ كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية / جامعة الموصل.
 ٦. أ.م.د محمد علي عباس/ كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية / جامعة الموصل.
 ٧. أ.م.د ثيلام يونس علاوي/ كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
 ٨. أ.م.د رياض احمد إسماعيل/ كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
 ٩. أ.م.د خشمان حسن/ كلية المعلمين/ قسم العلوم التربوية والنفسية / جامعة الموصل.
 ١٠. أ.م.د درمان سليمان صادق/ كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال/ جامعة الموصل.
 ١١. أ.م.د نجلاء يونس مراد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال / جامعة الموصل.
 ١٢. أ.م.د وليد خالد النعمة/ كلية المعلمين/ قسم التربية الرياضية / جامعة الموصل.

٣-٣-٣ التجربة الاستطلاعية الأولى

طبق المقياس بصيغته الأولى على عينة من أعضاء الملاك الإداري والمدربين قوامها (١٢) فردا بواقع (٦) أعضاء و(٦) مدربين تم اختيارهم على نفس مبدأ اختيار العينة الأساسية موزعين على (٦) من أندية المنطقة الشمالية، استخدم هذا الأجراء للتحقق من وضوح التعليمات والفقرات ومدى ملاءمة مقياس الاستجابة وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرقه تطبيق المقياس، حيث طلب منهم الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد غموض في الفقرات أو صعوبة في فهمها لغويا أو من ناحية معناها أو صياغتها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث فضلا عن ملاءمة بدائل الاستجابة للمقياس، وبلغ معدل زمن الاستجابة للمقياس (٣٥) دقيقة واتباع الباحث في عملية الاختيار للعينة أسلوب التوزيع المتساوي (equal allocation) القائم على اخذ عدد متساو (داود وعبد الرحمن ، ١٩٩٠ ، ٨٠) والجدول رقم (٢) يبين ذلك .

الجدول رقم (٢)

يبين أندية التجربة الاستطلاعية الأولى وأعداد الملاك الإداري والمدربين

ت	الأندية	عضو أداري	مدرب	المجموع
١-	الشهيد سيروب	١	١	٢
٢-	تلعفر	١	١	٢
٣-	سنجار	١	١	٢
٤-	الفتوة	١	١	٢
٥-	بيرس	١	١	٢
٦-	أكاد	١	١	٢
	المجموع	٦	٦	١٢

٣-٣-٤ تصحيح المقياس والحكم على درجة المستجيب :

تم اعتماد طريقة المقياس الخماسي (Liekert scale) في ضوء آراء الخبراء، ويشير (الإمام) إلى أن هذه الطريقة "تكون ذات درجات ثبات عالية وتبين بدقة درجة اتجاه الأفراد نحو الموضوع" (الإمام وآخران ، ١٩٩٠ ، ٣٢٥). وبذلك تم وضع خمسة بدائل هي (اتفق تماما - اتفق - غير متأكد - لا اتفق - ارفض)، عليه تم إعطاء الدرجات (١-٥) درجة لكل فقرة وتكون الأوزان تبعا لمضمون الفقرة إيجابية تعطى لها الأوزان (١-٥) و العكس صحيح بالنسبة للفقرة السلبية، و

بذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب تساوي عدد الفقرات مضروبا في أعلى وزن وهو (٥) والتي تمثل مقاومة عالية للتغيير، في حين اقل قيمة يحصل عليها المستجيب تساوي عدد الفقرات مضروبا في اقل وزن وهو (١) وتمثل مقاومة منخفضة للتغيير.

٣-٣-٥ صدق البناء:

تم الكشف عن صدق البناء باستخدام طريقتين: الأولى- بإيجاد صدق المفردة عن طريق حساب قوة التمييز للفقرات discrimination power for items إذ يتم إيجاد خاصية التمييز لكل فقرة باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين Extreme Groups، حيث أن قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد ذوي المقاومة العالية للتغيير وذوي المقاومة المنخفضة للتغيير من المؤشرات الدالة على صدق المقياس، والطريقة الثانية- عن طريق إيجاد قوة الارتباط بين الفقرات لقياس السمة الذي يدعى بالاتساق الداخلي Internal consistency أو ما يسمى بصدق الفقرات item validity، إذ تعد هذه الطرائق مؤشرات إحصائية لصدق البناء (عودة، ١٩٩٩، ٣٨٦-٣٨٨). وفي أدناه وصف لأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في التحقق من صدق بناء مقياس مقاومة التغيير:

أ. أسلوب المجموعتين المتطرفتين:

لاختبار قوة الفقرات حسب معامل تمييز الفقرات تم تحديد عينة التمييز باختيار عينة عمدية تمثل (٥٠%) من مجتمع البحث اختيرت على نفس مبدأ اختيار عينة البحث الأساسية، بلغ حجم العينة (١٦٨) فردا بواقع (١١٨) عضوا إداريا و(٥٠) مدريا موزعين على (٢٣) ناديا من أندية المنطقة الشمالية، بعد استبعاد عينة التجربة الاستطلاعية البالغة (١٢) فردا، واستبعدت استمارة إضافية لغرض الحصول على عدد زوجي لتسهيل التحليل الإحصائي، وزع المقياس على العينة وتضمن شرحا على أهداف البحث وأهميته مع التأكيد على الإجابة عن جميع الفقرات وأهمية الإجابة بدقة وموضوعية عن فقرات المقياس والتأكيد على عدم وجود إجابات صحيحة أو خاطئة وان الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فضلا عن عدم ذكر الاسم لكي يطمئن المجيب حيث يشير (علام، ١٩٨٦) إلى "إن الاطمئنان من شأنه أن يسهم في الحد من تأثير بعض العوامل" (علام، ١٩٨٦، ٤٤).

ثم تم إجراء الآتي :

- ترتيب الدرجات تنازليا لكل فقرة من فقرات المقياس ولجميع الاستمارات.

- تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بسحب نسبة (٥٠ %) من المجموعة العليا والبالغة (٨٤) استمارة و (٥٠ %) من المجموعة الدنيا والبالغة (٨٤) استمارة، ويرى (انستاسي ١٩٧٦) أن "هذه النسب تساعد الباحثين في تحديد المجموعتين العليا والدنيا لحساب القوة التمييزية الخاصة بالفقرات" (Anastasi, 1976, 208). تم حساب القوة التمييزية للفقرات باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (independent samples)، وعند مقارنة القيم التائية المحسوبة الخاصة بالفقرات مع القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢-١٦٨) تبين أن جميع القيم التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، عدا الفقرة التي تحمل التسلسل (٥٥)، فقد تراوحت القيم التائية للفقرات المميزة ما بين (١٠, ١٨٤-٢, ٢٠٣).

ب. أسلوب معامل الاتساق الداخلي:

بعد استبعاد الفقرة غير المميزة تم إيجاد معامل ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لنفس عينة التمييز البالغة (١٦٨) فردا، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون. (أبو زينة وآخرون ، ١٩٨٤ ، ٢١٦) ، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٢٨١-٠.٨٩٨) ، وهي اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (٠.١٣٨) عند نسبة خطأ (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢-١٦٨)، وتعد هذه القيم جيدة جدا وفقا لمعيار أبيل (Ebel, 1972, 267).

٦-٣-٣ معامل ثبات المقياس

لغرض الحصول على الثبات استخدمت الطرائق التالية:

أ. طريقة التجزئة النصفية :

تم تصحيح (١٦٨) استمارة شملت عينة التمييز بعد حذف الفقرات غير المميزة ثم قسمت إلى نصفين : النصف الأول يمثل الفقرات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار، إذ بلغت قيمة الثبات (٠.٧٩)، ويشير (أبو حطب وآخران ١٩٩٣) إلى "أن الارتباط بين درجات كل من نصفي الاختبار يعتبر بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار فقط وليس للاختبار ككل" (ابوحطب وآخران ، ١٩٩٣ ، ١١٦). ولكي نحصل على تقدير غير متحيز لثبات الاختبار بكامله تم استخدام معادلة جتمان ، إذ بلغت قيمة الثبات الكلي (٠,٨٦)

ب. طريقة معامل ألفا :

بلغت قيمة معامل ألفا (٠,٩٢)، ويعد هذا الثبات عاليا مقارنة بقيم معامل ألفا الواردة في الدراسات السابقة. والثبات العالي خاصية ضرورية للاختبار الجيد (لنكوست ، ١٩٧٢ ، ٣٥٤). تعد معاملات الثبات هذه جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخرون ٢٠٠٢) إلى أنه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين ٠,٧٠ إلى ٠,٩٠" (أبو حويج ، ٢٠٠٢ ، ٦٨)، وحسبما أشار إليه كل من (س) مارة وآخرين (١٢٠ ، ١٩٨٩ ، رين و عودة والخليبي ، ٢٠٠٠ ، ١٤٦).

٣-٤ تطبيق أدواتي البحث :

تم تطبيق أدواتي البحث على عينة البحث الأساسية البالغة (١٤٠) عضوا إداريا ومدربا، بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن الأداة استرشادا بالملاحظات الواردة في التجارب الاستطلاعية الأولية التي أجريت في مراحل إعداد الأداة. وقد امتدت فترة التطبيق ابتداءً من ٢٩ / ١٢ / ٢٠٠٣ ولغاية ٢٠ / ٤ / ٢٠٠٤، وقد بلغ الزمن المستغرق في الإجابة عن الأداة ما يقارب (٣٠) دقيقة.

٣-٥ الوسائل الإحصائية :

أ. النسبة المئوية (عمر وآخرون ، ٢٠٠١ ، ٩٨-٩٠).

ب. اختبار (ت) (التكريري والعبيدي ، ١٩٩٩ ، ٢٧٢).

ج. معامل ارتباط بيرسون (شقيير وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ١٥٩).

د. اختبار مربع (كا) (عبد الجبار ، ٢٠٠٢ ، ١٤٩).

هـ- المتوسط الفرصي (علاوي ، ١٩٩٨ ، ١٤٦).

وتم استخدام الحاسوب الآلي بنظام SPSS

٤- عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها وفقا لأهداف البحث والمستلة من اطروحة الدكتوراه وكالاتي :
١. العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- والتدريبي) والعوامل التنظيمية المسببة لمقاومة التغيير :
التغيير :

الجدول رقم (٣)

يبين النسبة المئوية وكا ٢ لإجابات عيني البحث في العوامل التنظيمية المسببة لمقاومة التغيير

٢٤	الملاك التدريبي		الملاك الإداري		المتوسط الفرضي	العوامل التنظيمية
	%	العدد ٤١	%	العدد ٩٩		
٠.١٢	%٦١	٢٥	%٦٥	٦٤	٦	احتمال بقاء نظام المكافآت
٠.٣٢	%٦٣	٢٦	%٥٨	٥٧	٦	التنافس والصراع
١.٥٣	%٣٩	١٦	%٥١	٥٠	٣	التكاليف غير المستغلة
٠.٦٨	%٥١	٢١	%٤٣	٤٣	٦	المناخ التنظيمي
٢.٧٨	%٥٣	٢٢	%٣٨	٣٨	٦	ضعف اختيار الطرائق المناسبة
١.٩٠	%٤١	١٧	%٣٢	٣٢	٣	جمود الهيكل التنظيمي
٧.٩	%٥٣	٢٢	%٢٩	٢٩	٣	ال فشل محاولات التغيير السابقة

من ملاحظة الجدول رقم (٣) نجد مايتي :

احتمال بقاء نظام المكافآت :

جاء هذا العامل بالترتيب الأول بالنسبة إلى أعضاء الملاك الإداري، إذ بلغت نسبة الذين يعارضون التغيير في حالة بقاء نظام المكافآت (٦٥%)، وبلغت نسبة أعضاء الملاك التدريبي (٦١%)، ويمثل هذا العامل الترتيب الثاني بالنسبة إليهم. وقد يكون السبب هو أنهم اعتادوا على نمط معين من العمل ونظام المكافآت وتكيفوا مع هذا النظام وأسلوب العمل ويجدون أن التغيير قد يقلق توازنهم دون حصول تحسين في أحوالهم المعاشية، وهنا يشير (داغر وصالح ٢٠٠٠) إلى أن "الأفراد يقاومون التغيير عادة عندما لا يلمسون أي تغيير إيجابي في أحوالهم المادية أو المعنوية نتيجة تطبيق التغيير، فلماذا يعمل الفرد ساعات أطول وعلى وفق أساليب عمل جديدة دون ان يحصل مقابل ذلك على أي تحسين في وضعه" (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٦).

التنافس والصراع :

حصل هذا العامل على الترتيب الثاني لدى أعضاء الملاك الإداري إذ بلغت نسبة الذين يتفقون على وجود التنافس والصراع نتيجة التغيير (٥٨%)، فيما حصل هذا العامل على الترتيب الأول بالنسبة إلى المدربين بنسبة (٦٣%) ولا ينظر إلى هذه النتيجة بالسلبية، حيث يفترض وجود حد أدنى من الصراع في النادي الرياضي الذي يزيد من المنافسة لكي لا يبقى النادي جامدا وغير مستجيب للتطورات الحاصلة في الأندية 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 وتتنافس الأفراد فيما بينهم أو الجماعات له ميزة كحافز لمزيد من الأمن والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات" (أبو قحف ، ٢٠٠١ ، ٥٤).

التكاليف غير المستغلة :

حصل هذا العامل على الترتيب الثالث بالنسبة إلى أعضاء الملاك الإداري فقد بلغت نسبة المهتمين بالتكاليف التي يتحملها النادي في أثناء إجراء التغيير (٥١%)، فيما جاء هذا العامل بالترتيب الأخير عند المدربين بنسبة (٣٩%) ولعل السبب في ارتفاع نسبة أعضاء الملاك الإداري هو معرفتهم بحجم إيرادات النادي وكم تسد من احتياجاته أو قد تكون لهم تجارب سابقة في إجراء تغييرات أدت إلى حصول خلل في الميزانية. أما عدم اهتمام المدربين بتكاليف التغيير فقد يكون بسبب أن رواتبهم ثابتة بالاتفاق مع إدارة النادي سواء عن طريق عقد رسمي أو شفهي فضلا عن بعدهم عن ميزانية النادي وورادته لذلك لا يهتمون بالأعباء المالية التي يتحملها النادي.

المناخ التنظيمي :

جاء هذا العامل بالترتيب الرابع لدى أعضاء الملاك الإداري، فقد بلغت نسبة الذين يرون ان التغيير يؤدي إلى نتائج سلبية في المناخ التنظيمي (٤٣%)، كما جاء هذا العامل بالترتيب الخامس لدى المدربين أيضا بنسبة (٥١%) ولعل السبب في قلة تأثير هذا العامل بالنسبة إلى أعضاء الملاك الإداري هو موقعهم الوظيفي الذي من خلاله يحددون القرارات التي من حق الجماعة اتخاذها ونوع العلاقات الرسمية ونوع الرقابة في النادي الرياضي والتي تكون ملائمة لاحتياجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان. أما المدربون فيجدون أن التغيير يؤثر سلبا في المناخ التنظيمي وقد يكون السبب هو اعتقادهم ان التغيير سيدفع إدارة النادي إلى مراقبتهم ومتابعة ماتم عمله وإنجازه ومقارنته مع الخطط المحددة مسبقا ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي قد تؤدي إلى تعرض المدربين للضغط، إذ يشير (القيوتي ٢٠٠١) إلى انه قد تدل الرقابة انه لاخطأ في الأهداف الموضوعة (الخطط) ولافي العلاقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات والمسؤوليات وان المشكلة تعود في أنماط التعامل فيما بين المديرين والعاملين كأنماط التسلط واستفزاز العاملين من منطلق نمط إداري تقليدي، فقد يكون قرار المدير عمل دورات تدريبية للإداريين والمشرفين على مختلف المستويات تعرفهم الأسلوب الإداري الأفضل" (القيوتي ، ٢٠٠١ ، ٣٥٧).

ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير :

حصل هذا العامل على الترتيب الخامس لدى أعضاء الملاك الإداري فقد بلغت نسبة الذين يؤيدون ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير (٣٨%)، في حين حصل هذا العامل على الترتيب الثالث بالنسبة إلى المدربين بنسبة (٥٣%). ولعل السبب في انخفاض نسبة أعضاء الملاك الإداري هو التعاون فيما بينهم لتقارب مصالحهم إذ يشير (ريجو ١٩٩٩) إلى انه "قد يساعد الأعضاء بعضهم البعض على أساس تبادل المنفعة، كذلك لان تحقيق أهداف المؤسسة سيعود لكل واحد منهم بفوائد" (ريجو ، ١٩٩٩ ، ٣٧٢)، أما ارتفاع نسبة المدربين الذين يؤيدون ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير فقد يكون بسبب خبراتهم السابقة فيما يخص التغيير الذي غالبا ما يكون غير مدعوم بنظام الحوافز كما يدل على عدم التعاون بين المدربين وأعضاء الملاك الإداري وعلى عدم رضا المدربين على أساليب الإدارة وهنا يشير (كلالدة ١٩٩٧) إلى انه "إذا أراد القائد ديمومة متواصلة من العمل كفريق وتسخير الطاقات والنشاطات كافة لابد من وجود نظام حوافز Motivation System لا يركز فقط على الحوافز المادية الفردية بل يمتد إلى حوافز جماعية والى حوافز معنوية وان تلبية هذه الحوافز بمختلف أشكالها الحاجات وإشباعها لدى العاملين مما يؤدي إلى عدم شعور الفرد بالقلق وتعاونه في العمل وشعوره بالانتماء إلى التنظيم الذي يعمل فيه" (كلالدة ، ١٩٩٧ ، ١٩).

جمود الهيكل التنظيمي :

حصل هذا العامل على الترتيب السادس لدى أعضاء الملاك الإداري فقد بلغت نسبة الذين يرون جمود الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالروتين والتفصيلات الزائدة التي تؤدي إلى معارضتهم للتغيير (٣٢%)، فيما حصل هذا العامل على الترتيب السادس لدى المدربين بنسبة (٤١%)، وقد يكون السبب في انخفاض هذه النسبة هو قلة تعقيدات الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي أو أن تفصيلات الهيكل التنظيمي أصبحت جزءا من عملهم وتكيفوا معها من خلال ممارستها اليومية لها أو بسبب التصميم الجيد للهيكل التنظيمي، إذ يشير (حريم ٢٠٠٣) إلى أن "الطريقة التي يتم تعميم الأعمال والتخصيص وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر إيجابيا أو سلبا على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات" (حريم ، ٢٠٠٣ ، ١٠٦).

فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة :

جاء هذا العامل بالترتيب الأخير لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي فقد بلغت نسبة الذين يعتقدون بفشل المنظمة في حالات التغيير السابقة (٢٩%)، فيما جاء هذا العامل بالترتيب الثالث لدى المدربين بنسبة (٥٣%). وهذا يعني أن أعضاء الملاك الإداري لا يعترفون بالفشل في محاولات التغيير السابقة ولعل السبب هو كونهم صانعي قرار التغيير أو أنهم استفادوا من تجاربهم

السابقة وهم على استعداد لتلافي المشاكل التي كانت سببا في المحاولات السابقة. أما المدربون فيؤيدون فشل النادي في محاولة التغيير السابقة وهذا يدل على عدم رضاهم على إدارة النادي وهذا ما ذهب إليه الباحث في العامل الخامس من العوامل التنظيمية.

وعند إجراء اختبار (كا) تبين انه ليس هناك علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري - التدريبي) و العوامل التنظيمية المسببة لمقاومة التغيير فيما عدا عاملا واحدا وهو (فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة) إذ بلغت قيمة (كا) المحتسبة (٧.٩) وهي اكبر من قيمة (كا) الجدولية البالغة (٣.٨٤) أمام نسبة خطأ (٠.٠٥) ودرجة حرية (١-٢)(١-٢). وقد يكون السبب في عدم وجود علاقة معنوية بين نوع الملاك و معظم العوامل التنظيمية هو أن أعضاء الملاك الإداري والتدريبي يعيشون في بيئة النادي الرياضي، التي تتميز بثقافة خاصة إذ يشير (حريم ٢٠٠٣) إلى أن "كل منظمة ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها نظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرار" (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٢٦٣)، فضلا عن العامل المشترك الذي يجمعهم وهو حبهم للرياضة إذ تعد الرياضة أداة للضبط الاجتماعي، وهنا يشير (العزاوي وإبراهيم ٢٠٠٢) إلى أن "الرياضة تعمل على خلق اتجاهات إيجابية مشتركة لدى الأفراد العاملين بحيث تتحقق من خلالها الأهداف المطلوبة التي تتطلبها المصلحة الاجتماعية وتتطلبها طبيعة نظام المجتمع" (العزاوي وإبراهيم ، ٢٠٠٢ ، ٦٤). أما وجود علاقة معنوية بين نوع الملاك ومقاومة التغيير بسبب (فشل المنظمة في محاولة التغيير السابقة)، فقد يكون بسبب أن المدربين ليسوا المسؤولين عن قرارات التغيير لذلك لا يترددون في قول الحقيقة أو بسبب رغبتهم في المشاركة في محاولات التغيير المستقبلية، أما أعضاء الملاك الإداري فقد عارضوا هذا العامل بشدة لأنه يقلل من شأن كفاءتهم في الإدارة.

٢. العلاقة بين نوع الملاك (الإداري -التدريبي) والعوامل الفردية المسببة لمقاومة

التغيير .

الجدول رقم (٤)

يبين النسبة المئوية وكا ٢ لإجابات عيني البحث في العوامل الفردية المسببة لمقاومة التغيير

٢ كا	الملاك الإداري		الملاك التدريبي		المتوسط الفرضي	العوامل الفردية
	العدد	%	العدد	%		
	٩٩		٤١			
	٥٤	%٥٥	٢٤	%٥٩	١٢	قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف

التغيير						
٠,٠١	%٤٦	١٩	%٤٧	٤٧	٦	صعوبة تغيير العادات
٠,٦٣	%٥١	٢١	%٤٣	٤٣	٦	تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية
١,٦٩	%٥٤	٢٢	%٤١	٤١	٣	صعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة
١,٣٤	%٥١	٢١	%٤٠	٤٠	٣	تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية السائدة
صفر	%٣٩	١٦	%٣٩	٣٩	٦	التكيف والاندماج
٣,٥٤	%٥٤	٢٢	%٣٦	٣٦	٦	الخوف من فقدان الوظيفة
٠,١٥	%٢٧	١١	%٣٠	٣٠	٦	القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير

كما = ٣.٨٤ عند نسبة خطأ (٠.٠٥) ودرجة حرية (١-٢)(١-٢)

من الجدول رقم (٤) نلاحظ الآتي :

قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير :

حصل هذا العامل على الترتيب الأول لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي، فقد بلغت نسبة الذين يقاومون التغيير بسبب قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير (٥٥%) من أعضاء الملاك الإداري و (٥٩%) من أعضاء الملاك التدريبي. وهذا يدل على أن أعضاء الملاك الإداري والتدريبي يتفقون على أن عدم فهم أهداف التغيير يؤدي إلى مقاومته وهذه نتيجة طبيعية لان الإنسان عدو لما يجهل كما يقول العرب، فأن أي جهد تغييري يصطدم في كثير من الأحيان بمقاومة نفسية أو سلوكية مصدرها الخشية من المستقبل المجهول (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٣)، ويشير (الشماع وحمود ٢٠٠٠) إلى أن "سوء أو حسن فهم أهداف التغيير من شأنه أن يسهم في تعميق أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد سيما إذا أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وآثاره المترتبة عليهم" (الشماع وحمود ، ٢٠٠٠ ، ٣٨٧).

صعوبة تغيير العادات :

جاء هذا العامل بالترتيب الثاني لدى أعضاء الملاك الإداري، إذ بلغت نسبة الذين يجدون صعوبة في تغيير العادات (٤٧%)، فيما جاء هذا العامل بالترتيب السادس لدى المدربين بنسبة (٤٦%). وهذا يوضح مرونة التعامل فيما بين أعضاء الملاك الإداري والتدريبي وهذا ما يميز الجماعات الصغيرة، وهنا يشير (عويس والهاللي ١٩٩٩) إلى أن "هذه الجماعات تتميز بالعلاقات وجها لوجه بين أعضائها" (عويس والهاللي ، ١٩٩٩ ، ٢٤٥). كما أن العادات التي في العمل تعتبر أمرا اختياريًا وغير ملزما، ويشير (الرشدان ١٩٩٩) إلى أن "مثل هذه العادات أمر اختياري

وتفضيلي وغير ملزم لذا من الممكن تغييرها، أما العادات الملزمة فمختلفة منها-العرف والمحرمات)" (الرشدان ، ١٩٩٩ ، ١٤٢).

تضارب الأهداف الفردية والجماعية :

حصل هذا العامل على الترتيب الثالث لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي، إذ بلغت نسبة أعضاء الملاك الإداري التي ترى أن الإدارة لا تنتبه إلى مصالحهم عند إجراء التغيير (٤٣%)، فيما بلغت نسبة المدربين (٥١%). مما يعني أن أعضاء الملاك الإداري لا يجدون تضاربا بين أهداف الإدارة ومصالحهم ولعل السبب في ذلك هو موقعهم الوظيفي في النادي الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وحل المشكلات التي تزيد من قناعتهم ورضاهم حول الإجراءات المتخذة ويؤكد (ابو قحف ٢٠٠١) انه "كلما زادت درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فأن هذا قد يزيد من مسؤولياته ويجعل المساهمة الفعالة في هذا الخصوص أكثر تحديا، كما انه في حالة إثبات الجدارة، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي" (ابو قحف ، ٢٠٠١ ، ١٢٣). أما أغلبية أعضاء الملاك التدريبي فإنهم يتفوقون على أن إدارة النادي لا تنتبه لمصالحهم الشخصية مما يوحي بوجود فجوة إدراكية سلبية فيما يخص مصالح المدربين.

صعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة :

حصل هذا العامل على الترتيب الرابع لدى أعضاء الملاك الإداري بنسبة (٤١%)، فيما بلغت نسبة المدربين (٥٤%). وهذا يدل على أن أعضاء الملاك الإداري لا يتأثرون بقواعد سلوك الجماعة عند إحداث التغيير وقد يكون السبب في ذلك هو أنهم قد حققوا علاقات اجتماعية جيدة طوال سنوات الخبرة في العمل أو أن مراكزهم الوظيفية تجعلهم غير مهتمين بشكل كبير في هذه الناحية، وهنا تشير (العطية ٢٠٠٣) إلى أن "الفرد الذي يحتل مركزا عاليا في الجماعة لديه فرصة اكبر لمقاومة ضغوط الإذعان للمعايير من الأقل مركزا" (العطية ، ٢٠٠٣ ، ١٤٤). أما المدربون فيجدون صعوبة في التحلل من قواعد سلوك الجماعة عند إجراء التغيير وهذا دليل على وجود علاقات اجتماعية جيدة بينهم مما يخضعهم لمعايير الجماعة وهنا يشير (ريجو ١٩٩٩) إلى "ان الجماعة المتناسكة تمارس ضغوطا شتى على الأعضاء لحملهم على قبول هذه المعايير أو إتباعهم لها وذلك نظرا لأهميتها لهوية الجماعة ونشاطاتها أما مخالفة الأعضاء لهذه المعايير فأنها تواجه بضغوط مباشرة أو غير مباشرة خفية أو ظاهرة من اجل حماية المخالف على الالتزام بهذه المعايير" (ريجو ، ١٩٩٩ ، ٣٦٦-٣٦٧).

تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية السائدة :

حصل هذا العامل على الترتيب الخامس لدى أعضاء الملاك الإداري، إذ بلغت نسبة الذين يجدون في التغيير تهديدا للمصالح الاجتماعية السائدة (٤٠%)، فيما حصل هذا العامل على الترتيب الثالث لدى المدربين بنسبة (٥١%). وتعكس هذه النسبة عدم اهتمام أعضاء الملاك الإداري بالمصالح الاجتماعية السائدة عند إجراء التغيير، وقد يكون السبب هو موقعهم الوظيفي الذي يعطيهم دعما اجتماعيا وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه الباحث في العامل السابق. أما الاهتمام المتزايد من قبل أعضاء الملاك التدريبي بالمصالح الاجتماعية عند إجراء تغييرات في النادي الرياضي فقد يكون السبب أنهم لم يحققوا الإشباع الكافي لحاجاتهم.

التكيف والاندماج :

جاء هذا العامل بالترتيب السادس لدى أعضاء الملاك الإداري فقد بلغت نسبة الذين يجدون صعوبة في التكيف والاندماج (٣٩%)، فيما جاء هذا العامل بالترتيب السابع لدى المدربين بنسبة (٣٩%). وهذا يدل على قابليتهم الجيدة على التكيف والاندماج في حالة تغيير الوضع الحالي، وقد يعود السبب في ذلك إلى التحولات التي مر بها مجتمعنا إذ أن الحروب المتتالية والحصار الاقتصادي دفعت الأندية الرياضية إلى العيش تحت وطأة الأزمات، مما اضطرها إلى تطوير قابليتها بما يتناسب مع الأوضاع المتغيرة للحفاظ على بقائها وتوازنها من جهة وتلبية متطلبات مناخها التنظيمي من جهة أخرى، ولما كانت متطلبات مناخها التنظيمي خاصة فيما يتصل بالأفراد في تغيير مستمر فإن الحاجة إلى تغيير الجوانب التنظيمية قائمة دوماً، وهنا يشير (حسن ١٩٨٩) إلى أن "التغيرات البيئية المستمرة تستدعي تغييرات تنظيمية دائمة لتحقيق التكيف والتأقلم المطلوب للبيئة بالمقابل تزداد الحاجة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي سواء في النشاطات والوظائف أو في الأفراد والعلاقات التنظيمية وذلك منعا للإرباك واختلال توازنها".

(حسن ، ١٩٨٩ ، ٢٨٨)

الخوف من فقدان الوظيفة :

حصل هذا العامل على الترتيب السابع لدى أعضاء الملاك الإداري بنسبة (٣٦%) فيما حصل على الترتيب الثاني لدى أعضاء الملاك التدريبي بنسبة (٥٤%). وهذا يشير إلى أن أعضاء الملاك الإداري لا يتفقون مع تأثير التغيير في مركزهم الوظيفي وهذا يعكس مدى ثقتهم بأنفسهم ويعملهم ولعل السبب في ذلك أسلوب اختيار الأعضاء في النادي الرياضي القائم على الانتخاب الأمر الذي يعمل على زيادة ثقة الأعضاء بأنفسهم ومن خلال خبرتهم الطويلة في العمل، وهنا يشير (حريم ١٩٩٧) إلى انه "في المراحل الأولى من حياة الجماعة

يسيطر الخوف والقلق على أفراد الجماعة وينشأ هذا الخوف من عدم الثقة" (حريم ، ١٩٩٧ ، ١٩١). أما أعضاء الملاك التدريبي فيجدون أن التغيير يهدد مركزهم الوظيفي ولعل السبب في ذلك هو أسلوب تعيين المدربين الذي يكون عن طريق عقود بالاتفاق مع إدارة النادي لذلك يمكن لإدارة النادي إلغاء عقودهم والاستغناء عنهم في أي وقت أو تقليل أجورهم لذلك يشعرون بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير ، وقد يكون الخوف نابعا من المزايا التي تتمتع بها الوظيفة التي يمارسونها.

القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير :

جاء هذا العامل بالترتيب الأخير بالنسبة إلى العينة، فقد بلغت نسبة أعضاء الملاك الإداري الذين يقاومون التغيير بسبب قصورهم في معرفة الحاجة إلى التغيير (٣٠%)، فيما بلغت نسبة المدربين (٢٧%). وهذه النسبة تعكس معرفتهم الجيدة باحتياجات أنديةهم وظروفها مما يدل على إدراكهم الجيد فضلا عن المعرفة الجيدة بظروف النادي.

وعند إجراء اختبار (كا٢) تبين انه ليس هناك علاقة معنوية بين نوع الملاك الإداري والتدريبي ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية، فقد تراوحت قيمة (كا٢) المحسوبة ما بين (٠.٠١-٣.٥٤)، وهي اصغر من قيمة (كا٢) الجدولية البالغة (٣.٨٤) أمام نسبة خطأ (٠.٠٥) ودرجة حرية (١-٢)(١-٢)، مما يعكس تقارب وجهات نظر أعضاء الملاك الإداري والتدريبي فيما يخص التغيير التنظيمي ، وقد يعود السبب في ذلك إلى بيئة النادي التي يعيشون فيها التي أدت إلى تكوين ثقافة مشتركة فيما بينهم ، وهنا يؤكد (شهيب ١٩٨٦) ان "الثقافة تعد من أهم العوامل التي تدخل في تكوين شخصية الفرد وتشكيل سلوك الأفراد" (شهيب ، ١٩٨٦ ، ٢٨٦)، كما يشير (فتاح ١٩٩٢) إلى أن "الفرد ما هو إلا جزء من البيئة يحمل قيمها ويتصرف بمقتضى ما تمليه عليه تلك القيم" (فتاح ، ١٩٩٢ ، ١٦).

٥-الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

١. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري-التدريبي) ومقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية فيما عدا عاملا واحدا هو (فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة) وان العوامل المشتركة والمسببة لمقاومة التغيير بالنسبة إلى الملاكين هي (احتمال بقاء نظام المكافآت، والتنافس والصراع).

٢. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري-التدريبي) ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية، وان العوامل الفردية المشتركة بين أعضاء الملاك الإداري والتدريبي هي (قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير، تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية).

٢-٥ التوصيات

١. يجب أن تكون محاولات التغيير في الأندية الرياضية مقبولة لدى الملاكين الإداري والتدريبي عن طريق مصاحبة التغيير بنظام حوافز معنوية كالإغناء الوظيفي ونظام الترفيات.
٢. زيادة الحوافز المادية الإيجابية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي -بما يتلاءم مع متوسط دخل الفرد في البلد- والاهتمام بالمناخ التنظيمي وذلك بخلق علاقات قائمة على المحبة والمساواة والاحترام المتبادل والتي يمكن أن تسهم في رفع معدلات الرضا والتقليل من حالات التنافس والصراع المصاحب للتغيير.
٣. إجراء دراسة عن الأسباب النفسية لمقاومة التغيير وعلاقتها بالسمات الشخصية لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي.
٤. إجراء دراسة عن مقاومة التغيير وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية كالانحدار الحضري والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة والدورات التدريبية لأعضاء الملاك الإداري والتدريبي.

المصادر

١. أبو حطب وآخران (١٩٩٣): التقويم النفسي ، ط٣ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
٢. أبو حمدي ، ايمن حمدي (١٩٩٤) : " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن.
٣. أبو حويج ، مروان وآخران (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.
٤. أبو زينة ، زيد وآخران (١٩٨١) : الطرق الإحصائية للتربية والعلوم الإنسانية ، ج١ ، دار الفرقان للنشر، عمان.

٥. الاعرجي ، عاصم (١٩٩٦) : إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، ط ١ ، دار مؤسسة حمادة للنشر ، اربد.
٦. ألا شريقي ، رياض احمد إسماعيل يحيى (٢٠٠٢) : "تأثير الأساليب القيادية لرؤساء أندية الدرجة الأولى الرياضية في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئاتها الإدارية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية.
٧. الإمام ، حسن وآخران (١٩٩٠) : التقويم والقياس ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
٨. بلوم ، بنيامين وآخرون (١٩٨٣) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.
٩. بوحوش ، عمار ومحمود، محمد (١٩٨٩) : مناهج البحث العلمي ، أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن.
١٠. التكريتي ، وديع ياسين والعبيدي ، حسن محمد عبد (١٩٩٩) : التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، دار الكتب للطباعة و النشر ، الموصل.
١١. جابر ، عبد الحميد جابر وكاظم ، احمد خيرى (١٩٨٣) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٢. حريم ، حسين (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
١٣. حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
١٤. حسن ، محمد حربي (١٩٨٩) : علم المنظمة ، الأحوال والتطور والتكامل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
١٥. داؤد ، عزيز حنا وعبد الرحمن، أنور حسين (١٩٩٠) : مناهج البحث التربوي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، جامعة بغداد.
١٦. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرجوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

١٧. الرشدان ، عبد الله (١٩٩٩) : علم اجتماع التربية ، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
١٨. ريجو ، رونالد (١٩٩٩) : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية
١٩. الزهيري ، سبهان محمود احمد (٢٠٠١) : " بناء مقياس التصرف الخططي للمهارات المفتوحة والمغلقة بالتنس الأرضي في اللعب الفردي وعلاقته بالذكاء وعدد من مظاهر الانتباه " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية .
٢٠. الزويبي ، عبد الجليل إبراهيم وآخرون (١٩٨١) : الاختبارات والمقاييس النفسية ، مطبعة جامعة الموصل ، الموصل .
٢١. سمارة ، عزيز وآخرون (١٩٨٩) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
٢٢. شقير ، فائق وآخرون (٢٠٠٠) : مقدمة في الإحصاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
٢٣. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ن عمان .
٢٤. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ن عمان .
٢٥. شهيب ، محمد علي (١٩٨٦) : السلوك الإداري في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة
٢٦. الطائي ، بثينة حسين (٢٠٠١) : المشاركة في اتخاذ القرار لدى القادة في الحركة الكشفية وعلاقتها بالضغط المهنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .
٢٧. العزاوي ، أياد عبد الكريم وإبراهيم ، مروان عبد المجيد (٢٠٠٢) : علم الاجتماع التربوي الرياضي ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
٢٨. العطية ، ماجدة (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .

٢٩. علام ، صلاح الدين محمود (١٩٨٦) : تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٣٠. علاوي ، عبد المجيد (١٩٩٨) : " أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد.
٣١. عمر وآخرون (٢٠٠١) : الإحصاء التعليمي في التربية البدنية والرياضية ، ط ٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٣٢. العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان.
٣٣. عودة ، احمد سليمان (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، جامعة اليرموك، عمان.
٣٤. عودة ، احمد سليمان والخليبي ، خليل يوسف (٢٠٠٠) : الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، دار الفكر، عمان.
٣٥. عويس ، خير الدين علي والهلاي ، عصام (١٩٩٧) : الاجتماع الرياضي ، ط ١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٣٦. الغريب ، رمزية (١٩٨٥) : التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
٣٧. فتاح ، صالح ، حمزة (١٩٩٢) : " كفاءة المدير في إدارة الوقت " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٣٨. فرج ، صفوت (١٩٨٠) : القياس النفسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٣٩. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠١) : مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، ط ١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
٤٠. القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط ١ ، المكتبة الوطنية للنشر ، عمان.
٤١. كلادة ، ظاهر محمود (١٩٩٧) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان.

٤٢. لنكو ست ، أي.أف (١٩٧٢) : الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع ، الرياض.

٤٣. مصطفى ، شعيب إبراهيم (١٩٨٧) : " مقاومة التغيير،دراسة سلوكية على عينة من منشآت وزارة الإسكان والتعمير " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.

44. Anastasi (1976): Psychological Testing, (4thEd), Macmillan publishing, New York.
45. Bovey.Wayne.H (2003): "Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms", Journal of Managerial Psychology.Vol(16).NO(7) WWW.mcbsp.com/registers.
46. Burton , Richard.M (2004):"Tension and Resistance to change in organizational climate,managerial implication for a fast paced world",SUD-Odense university,Denmark www.boe@sam.sdu.dk .
47. Goldberg, S&Denet, E (2003): Challenging"Resistance to change", Journal of Applied Behavioral Science. www.amorenaturalway.com
48. Skarlick,D&Folger,R(2002) :unfairness and resistance to change:Hardship as mistreatment,Journal of Organizational Change management. • www.odnetwork@ODNetwork.org.