

مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية

د. عبد الغاني محمد الطاهر – د. رضوان علي اسماعيل جامعة الحديدة - اليمن

الملخص :

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي) وقد تكونت عينة الدراسة من (116) من إداريي الاتحادات الرياضية الاولمبية في اليمن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كما استخدمتا الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث اشتمل على خمسة محاور و (41) فقرة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتحليل التباين الثنائي.

وقد أظهرت النتائج أن هناك مقاومة عالية للتغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي)، وأوصى الباحثان بضرورة إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه لأن مشاركتهم في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه.

Abstract

The current study aims to recognize the opposition of the organizational change with the managerial structure staff at the Yemeni Olympic sport federations and detecting the variances in the rejection level of the organizational change with the managerial structure staff at the Yemeni Olympic sport federations in accordance with the variables of (experience and scientific qualification). The sample included 116 of the administrators at the Yemeni Olympic sport federations . The researchers used the descriptive method and questionnaire to collect data . It composed 5 components and 41 items . The data was processed statistically by arithmetical averages , standard deviations , percentages and double variation analysis .

The result showed that there is a high opposition for the organizational change at the Yemeni Olympic sport federations . Further , there are not differences with statistical significance at the organizational change opposition according to the variables of experience and qualifications .

Both researchers recommend the necessity of sharing employees at the planning and change execution process and making them a part and parcel since their sharing in the change will make them more aware to the way of its application , results and goals .

مقدمة:

إن التصدي لموضوع التغيير يتطلب منا أولا الإقلاع عن أسلوب التلقين إلى التمكين، فليس الهدف تقديم جداول وهياكل ومخططات نظرية مانعة، لكن التمكين للفرد حتى يطور آليته التفكيرية القادرة على وضع نماذجه الخاصة وما تحتاجه من جداول وهياكل ومخططات.

فالتغيير ليس بحثا في الماضي أو التاريخ فقط، بل هو أساسا بحث في مناهج التعامل الفعلي مع المستقبل... وهكذا. فإن صياغة المرجعيات الفعلية المرنة أفضل بكثير من تقديم الوصفات الجاهزة المسبقة الصنع، لأن المطلوب في امتحان التغيير المفتوح، ليس صمّ النماذج والهياكل والوصفات فهي محفوظة أصلا في كل مكان ويمكن الرجوع إليها بسهولة، لكن المطلوب هو بناء إستراتيجية عقلية، تتحول بالممارسة إلى سلوكيات قادرة على التكيف. إن التغيير لا يقوم على توريث الجينات، بل يورث الاستعدادات فقط، ومن هنا تأتي أهمية البيئة التي يعيش فيها الفرد، لأن قبول التغيير أو رفضه يعتمد على الثقافة السائدة كونها أسلوب تفكير وحياة.

إن أي مؤسسة مثلها مثل أي إنسان قد تواجهه في أي لحظة من لحظات حياتها تغييرا يحدث تدريجيا، كما تتسلسل مظاهر الوهن والشيخوخة إلى الإنسان في غفلة منه فلا يكتشفها إلا بعد حصولها بوقت طويل، وقد تواجه المؤسسة تغييرا قسديا من خلال أساليب البحث والتطوير التي تعتمد عليها. ولكنها في عالم اليوم السريع المتغيرات قد تواجه تغييرا (ثوريا) أو جذريا مثل الاندماج مع شركة أخرى أو الاستيلاء عليها من قبل مجموعة مالية أو تجارية أو تخفيض حجمها وإلغاء بعض أقسامها ودوائرها، أو تصفيتها الفورية، أو ظهور تقسيمات جديدة لا تدع لها مجالاً للحياة إلا بإجراء تغييرات جادة تمكّنها من المنافسة (شريف وآخرون، 2004).

من هنا يتضح 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 (كلالدة، 2001).

وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المطرد أن تقف مكتوفة اليدين وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وتخطيطها، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسئولياتها أي أحداث التغيير المبرمج والمخطط (حريم، 1997).

كما أن ظاهرة التغيير في الاتحاد الرياضي تقترن بشكل أساسي بقيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك، سيما وأن السلوك الإنساني يؤدي دوراً حاسماً في هذا الخصوص فالتغيير باتجاهاته "نمواً كان أم تطوراً" يتوقف بشكل أساسي على قبول الأفراد والجماعات به وتعاونهم على نجاحه، ومع تغيير وتعقد هذه التوجهات والسلوكيات المختلفة للأفراد فمن الضروري أن كل تغيير يتعرض إلى مقاومة، لأن من طبيعة البشر أن يتخذوا موقفاً عدائياً أو سلبياً على الأقل من كل ما لم يألفوه فالموظفون مثل الزبائن أصبحوا يألفوا المزيد من الأجور والمزيد من الصلاحيات والمزيد من الإجازات والعلاوات والقليل من العمل.

ومع مرور الحركة الرياضية في اليمن بفترات من التدهور والجمود على المستويات كافة نتيجة لتظافر العديد من العوامل والتي يأتي في أولوياتها الجمود الإداري وعدم الاستجابة للتغيرات الإدارية المستمرة ومحاكاة التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العصر في كافة المجالات والذي ينعكس سلباً على الاتحادات الرياضية بمجمل نشاطاتها.

من هنا برزت أهمية هذه الدراسة في تناولها مقاومة التغيير التنظيمي في ظل ثورة التغيير المزمع إجراؤها في البنية الإدارية التحتية للاتحادات الرياضية في اليمن للكشف عن البناء النفسي والاجتماعي لأعضاء الهيكل الإداري ومدى استعدادهم للتعامل مع المتغيرات الراهنة والمستقبلية. مشكلة الدراسة:

نعيش اليوم في عالم مضطرب تختل فيه القيم وتتعارض المصالح وتتسع الهوة بين أفراد المنظمة الواحدة وتقود العالم عولة متوحشة تسعى إلى السيطرة وتفرض أنماطاً من الثقافة التي تروج لها وتهيئ الطريق أمام هيمنتها.

ونجد من يتفهم هذه المفاهيم وكيفية التعامل معها وهناك من يختلف مع هذه المفاهيم والبعض الآخر يتقصد الخلط بين هذه المفاهيم بصفة خلق الفوضى والاستفادة منها. إن هذه الفوضى تدفع بالاتحادات الرياضية إلى التقهقر أو الجمود والثبات بدلاً من التغيير والتطوير.

وحيثما يواجه المجتمع تحديات بحجم الحصار الاقتصادي والفساد الإداري والتناحر والتجزئة والعولة فلا بد أن تكون هناك مقاومة ينتج عنها أشكال من الاستجابات التي ستكون بلا شك سلبية على المجتمع وتنعكس في نفس الوقت على الاتحادات الرياضية كونها جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية، لذلك يتوجب على الاتحادات الرياضية التغيير للتقليل من الآثار السلبية لهذه الاستجابات. وعليه تكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية في اليمن ضمن خمسة محاور تشملها الدراسة للخروج بنتائج وتوصيات تفيد المسؤولين والإداريين في التعرف على أشكال المقاومة وأسبابها وكيفية التقليل من هذه المقاومة وبالتالي أحداث التغيير والتطوير في العمل الإداري في هذه الاتحادات بما يواكب التغيرات المتسارعة في كل مناحي الحياة.

أهداف البحث:

التعرف إلى مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية.

التعرف إلى الفروق في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي).

تساؤلات البحث:

ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية ؟

هل هناك فروق دالة احصائياً في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي) ؟

مجالات البحث:

المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الإداريين في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية.

المجال المكاني: مراكز الاتحادات التي تعمل فيها عينة البحث.

المجال الزمني: اجريت الدراسة في الفترة من 10 / 1 / 2012م – 3 / 2 / 2012م.

التعريف بالمصطلحات:

هي ردود فعل سلبية تجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. (الشماع، 2000).

هي رد ضمني ضد أي تغيير رئيسي من قبل الأفراد للدفاع عن الوضع الراهن وذلك لإحساسهم بأن أمنهم ومنزلتهم مهددة. (سكارليك وفولكر، 1999) Skarlick & Folger

تعريف (كولديبرغ وودنت، 2001): هي السلوك الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من تأثيرات التغيير الحقيقية أو الوهمية.

هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع الراهن. (العميان، 2004)

تعريف إجرائي ❖: حالة إدراكية عاطفية نابغة من أفكار واعتقادات سلبية حول التغيير تؤدي إلى سلوك معارض من قبل الفرد أو الجماعة في الاتحاد الرياضي للحفاظ على حالة التوازن التي قد تعودوا عليها والتي يمكن قياسها من خلال استجابة أعضاء الهيكل الإداري لفترات مقياس مقاومة التغيير.

مفهوم التغيير التنظيمي: في اللغة العربية نرى أنه يدل على معنى التحول أو التبديل وهذا يعني تحول الشيء أو تبديله وتغييره أما في اللغة الانجليزية فيعني الاختلاف الذي يحدث في أي شيء يمكن ملاحظته في فترة زمنية معينة (إبراهيم، 2005).

والتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقا من البعدي الحركي والزمني الذين يشكلاها في تلك الحالة، ولا تتوقف حالة التغيير على البعد المادي في الكون فالتغيير يشمل البعد المعنوي في حركة الحياة ثقافيا واجتماعيا وتاريخيا، فإذا كان الإنسان في عمق الحركة الكونية فإنه لا شك يتفاعل مع حركة المتغيرات ليخلق لنفسه سلوكا جديد يتناسب مع واقعه الجديد. فالتغيير سنة ثابتة من السنن الإلهية تفرض نفسها على حياة الإنسان بحيث لا يخرق هذا القانون الإلهي ويقاومه ويختار الجمود والبقاء على نفس حالته (معاشي، 2004).
وقدم الصيرفي (2007) تعريفا للتغيير يعتبر شاملا وكافيا حيث عرف التغيير بأنه/ توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهان متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

القوى الدافعة للتغيير		القوى المقيدة للتغيير
قوى داخلية	مفهوم التغيير	معوقات تنظيمية
أهداف جديدة		جمود القواعد والإجراءات
رسالة المنظمة		سوء وسائل الاتصال
تدني مستوى الأداء		تقاوم السياسات
عدم رضى العاملين		معوقات سلوكية
قوى خارجية		الأداء الوظيفي للعاملين
تغيرات سياسية		التنظيم غير الرسمي
تغيرات اقتصادية		معوقات فنية
القوانين والتشريعات		الإمكانات المالية التي تسمح للمنظمة
المنافسين		باستغلال التكنولوجيا الجديدة
الموردين والعملاء		معوقات اجتماعية
		العادات والتقاليد
		الأنماط السلوكية للأفراد

مما سبق نستطيع أن نفرق بين مفهومين للتغيير التنظيمي على مستوى الأدب الإداري:
المفهوم الأول: التغيير الوظيفي / ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي "عضوية تلقائية" قد تتجم من التأثيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

المفهوم الثاني: التغيير الوظيفي/ هو تغيير موجه ومقصود "هادف وواع" يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات (حسن، 1989).
أسباب التغيير:

تواجه المنظمات الإدارية اليوم المزيد من الضغوط سواء أكان مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة أو من داخل المنظمة أو من كليهما معا وبالتالي تصنف قوى التغيير إلى قوى خارجية وقوى داخلية.

القوى الخارجية: هي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها (العولمة، 1993) وهي:

إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة، إذ أن سياسات الدولة كثيرا ما تضغط على المنظمات وتجبرها على إدخال الكثير من التغييرات المختلفة.
تغيرات سريعة في أسعار المواد.

المنافسة الشديدة.

حدوث أزمة خارجية طارئة كالكوارث والحروب أو مثل الأزمة المالية القائمة حالياً.

ويرى لوثنانس (Luthans, 1995) أن أهم القوى الخارجية هي:

التنافس بين المنظمات: أن زيادة التنافس يجبر المنظمات على البحث عن بدائل تزيد من قدرتها وفعاليتها لإثبات وجودها وظاهرة التنافس دائمة في الأندية الرياضية.

الأوضاع الاقتصادية: وتعد القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير، لأن زيادة رؤوس الأموال وسرعة حركتها أدّى إلى تغيير أساليب وسياسات العديد من المنظمات بسبب زيادة المنافسة، الأمر الذي يسلب ضغطاً على المنظمات باتجاه التغيير، فالجانب الاقتصادي دفع بالعديد من الأندية إلى الاستغناء أو قلة الاهتمام ببعض الفعاليات الأساسية بسبب مصاريفها المرتفعة.

ظاهرة العولمة (الكوكبة): إن انتشار العولمة من الظواهر المهمة التي تدفع المنظمات إلى إتباع استراتيجيات جديدة مثل اندماج الشركات واستخدام تقنيات حديثة بدلا من عدد كبير من العمالة، مثلا جوائز اللوتو المستخدمة في الدول الأوروبية التي باتت تستخدم في معظم الدول العربية والتي تجبر الأندية إلى تكريس اهتمامها في لعبة كرة القدم على حساب الفعاليات الأخرى التي قد ترهق ميزانية النادي الرياضي.

القوى الداخلية: تقسم إلى نوعين

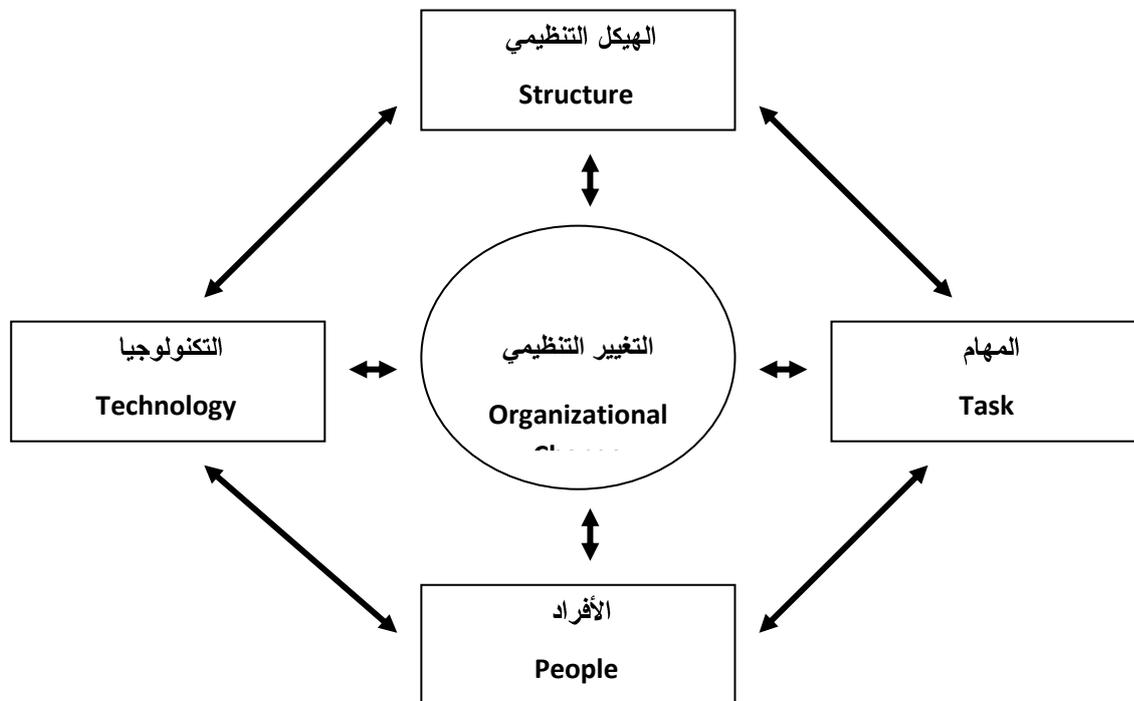
مشاكل تتعلق بالموارد البشرية: قد يؤدي عدم رضا العاملين عن معاملة الإدارة لهم إلى مظاهر سلوكية يمكن أن تكون سلبية على المنظمة الأمر الذي يدفع بالإدارة إلى تغيير بعض الاستراتيجيات والأساليب لرفع مستوى الرضا بين العاملين، مثلا إتباع سياسة العقوبات المستمرة من قبل إدارة النادي سيؤدي إلى حالة من التوتر وعدم الرضا بين أعضاء النادي الذي قد ينعكس

سلبا على أداء أعضاء النادي لذا يتوجب على إدارة النادي تغيير سياستها لرفع مستوى الرضا بين العاملين.

سلوك الإدارة: أن كثرة الصراعات بين المرؤوسين والرؤساء يتطلب تغيير وتنمية مهارات الجانبين (الرؤساء والمرؤوسين) لتحسين علاقاتهم أو قد يتطلب الأمر تغييرا في تصميم العمل أو إعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات وغيرها من الإجراءات الإدارية اللازمة لتقليل الصراعات، فقد يؤدي عدم توزيع الصلاحيات توزيعا جيدا إلى تدخل الإدارة في عمل المديرين مثلا أو الانحياز إلى أحد الفعاليات الرياضية على حساب الفعاليات الأخرى. (Kreithner & Kinick, 1995).

مداخل التغيير:

حدد قادة التغيير في المنظمات أربعة مداخل أساسية لإحداث التغيير وهي كما في الشكل (1). وهي ما أطلق عليها الباحث العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير.



إن تغيير المهام أسهل من تغيير قواعد السلوك في المنظمة، كما أن التصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وكذلك تحقيق رضا أفضل للعاملين. فالمنظمات الخدمية تتجه إلى لامركزية السلطة والتوسع في الهياكل الاستشارية وتنويع خدماتها ومن ثم تظهر تصاميم عمل مختلفة، بحيث يمكن إنجاز الأعمال بفاعلية عالية ويشمل ذلك على سبيل المثال الإغناء الوظيفي الذي يكون بموجبه على قدر مناسب من التنوع والمسئولية بحيث يصبح العمل مثيرا للعامل وموضع فخره واعتزازه، وللإغناء الوظيفي جانبين: الأول يتضمن تغييرات أساسية في العلاقات بين العاملين والعمل بقصد الحفاظ على مستوى الرضا والإنتاجية، والثاني ينطوي على

تغييرات في سلوك العاملين التي يجب أن تتجانس مع المنظمة إذ يشهد العاملون إسنادا نفسيا يعزز ثقتهم بالوظيفة وبطريقة أدائهم للأعمال (جواد، 1995).

مدخل الهيكل التنظيمي: Structure Approach

يعد الهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحكم شكل الإدارات والأقسام التي يتألف منها التنظيم وهو بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك مختلف الأنظمة الفرعية للجسم فمن دونه تبقى الإدارات والأقسام وحدات منعزلة لا تشكل بنيانا موحدا (القريوتي، 2001).

ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية واستخدموا معايير متعددة من أجل ذلك، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشارا وقبولاً هو تصنيف الهيكل التنظيمي إلى: آلي/ ميكانيكي Mechanistic وعضوي Organic، وينظر إلى هذين النوعين وكأنهما يحتلان نهايتي خط مستقيم يقع امتداده - بين الطرفين - أنواع شتى من الهياكل التنظيمية التي تجمع مزيجا من خصائص كل من النوعين السابقين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاعتقاد السائد لدى إتباع كل نموذج بأنه الأفضل وبأنه قابل للتطبيق عالميا في جميع المنظمات والظروف، ولكن الدراسات العديدة التي أجريت حول النموذجين المذكورين أثبتت عدم صحة هذا الاعتقاد لذلك ظهرت النظرية الموقفية/ الاشتراكية Contingency Theory والتي تنادي بتصميم الهيكل التنظيمي الذي يلائم متطلبات الموقف/ الحالة وتدعى هذه المتطلبات الاشتراطات.

لذلك يتمكن وكلاء التغيير من إدخال تغييرات أساسية في تصميم الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، وقد يتضمن ذلك التحول من التركيب البسيط إلى التركيب الذي يعتمد على العمل الفرقي، أو خلق تصميم المصفوفة أو قد يأخذ وكلاء التغيير بنظر الاعتبار تصميم الأعمال أو جداول العمل، كما يمكن إعادة تعريف مواصفات العمل أو إثراؤه أو تطبيق أسلوب ساعات العمل المرنة (العطية، 2003).

المدخل التكنولوجي: Technology Approach

يشير مفهوم التكنولوجيا Technology إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع بل يشير إلى المعرفة الفنية (Know-how) بوصفها جزءا أساسيا من التكنولوجيا، لذلك يدخل ضمن هذا التعريف الطرائق المتبعة في الإنتاج وخصائص المواد المستعملة والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل ونظام التتابع المستمر في العمل والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية.

وهناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها فيه وهي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستعملة فيها ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا، ويمكن القول بأن العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة، إذ كلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيما موازيا في التعقيد، كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة وأكثر اتجاها نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة (القريوتي، 2001).

ويمكن إيضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك المنظمة والفرد وكما يأتي:

تضع التكنولوجيا قيودا على توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.

تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاية وفاعلية.

تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها، بما يتلائم مع حاجات تحقيق أعلى كفاية ممكنة.

تسهم التكنولوجيا في رفع كفاية أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات (الشماع وحمود، 2000).

ويمكن استخدام التكنولوجيا في النادي الرياضي من خلال استخدام الحاسوب في تخزين بيانات الإداريين والمدربين واللاعبين مما يسهل الحصول عليها عند الحاجة، كما يمكن للمدربين استخدام الحاسوب في تحليل المباريات واستخدامه وسيلة لتوضيح الخطط ومراكز اللعب للاعبين وغيرها من الاستخدامات في الفعاليات الرياضية الأخرى.

مدخل الأفراد : People Approach

يشمل التغيير في الأفراد جانبين الأول كمي أو مادي. والثاني معنوي أو سلوكي، ويعني التغيير الكمي: إحلال فرد آخر نتيجة المرض، التقاعد، الفصل، الترقية أو النقل أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل أو الانتقال إلى عمل آخر سواء خارج المنظمة أو داخلها أو استخدام أفراد جدد وإضافتهم إلى هيكل العمل. أما الجانب السلوكي فيتضمن: تغيير سلوك الفرد واتجاهه وجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل لأن المشكلات الإنسانية في العمل تتطلب حلولاً إنسانية ولكي تتوصل الإدارة إلى مثل هذه الحلول لا بد لها من دراسة الجانب السلوكي لتلك المشكلات (المدهون والجرواني، 1995).

الدراسات السابقة:

دراسة (الكواز، 2005): هدفت إلى التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق على عينة قوامها (181) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية، وكانت أهم النتائج أن هناك مقاومة شديدة من كلا الملاكين في تغيير العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير ومقاومة منخفضة بسبب العوامل الفردية وارتفاع مقاومة التغيير لدى الملاك التدريسي بسبب العوامل التنظيمية وانخفاضها بالنسبة للملاك الإداري، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري، التدريسي) ومقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية فيما عدا عامل واحد هو (فشل المنظمة في محاولات التغيير السابق) وأن العوامل المشتركة والمسببة لمقاومة التغيير بالنسبة إلى الملاكين هي (احتمال ابعاد نظام المكافآت والتنافس والصراع).

دراسة (دقاسمة، 2002): هدفت إلى التعرف على أهم القوى الدافعة للتغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد وكذلك هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية في اتجاهات بعض المديرين نحو مجالات عملية التغيير التنظيمي المدروسة، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري الدوائر الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم 75 مدير واتباع الباحث الطريقة الوصفية عن طريق تصميم استبيان لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى: كان دافع تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي. إتباع سياسة محددة وهادفة عند إجراء التغيير التنظيمي.

من أبرز معوقات التغيير التنظيمي ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير يليه ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد وأخيراً إهمال توفير المعلومات اللازمة حول التغيير.

دراسة (يوفي، 2003): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين آليات الدفاع "التكفيي وغير التكفيي" والنية السلوكية للمقاومة، حيث تكونت عينة الدراسة من تسع منظمات واستنتج الباحث ما يلي:

لمقاومة التغيير خمس آليات دفاع هي (آلية المرح، آلية التوقع، آلية نكران الذات، آلية الانعزال آلية التصور).

كما استنتج الباحث أن الذين يمتلكون مستويات عالية من آليات الدفاع التكيفية سيكونون الأوطأ في مستوى مقاومة التغيير السلوكية.

دراسة (يوسف، 2001): هدفت إلى البحث والتحليل لاتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو أبعاد التغيير التنظيمي بشكل عام "الإدراكي، العاطفي، الترويحي" والعوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات، وتمت الدراسة على عينة مكونة من (474) مفردة. تشير النتائج إلى أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسئولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الوجداني نحو التغيير التنظيمي، في حين لم يؤثر العمر والنوع والمستوى الوظيفي وبقية المحاور نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

دراسة (الخصاونة، 2005): هدفت إلى دراسة الأسباب الرئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير الإداري في المنظمات البيروقراطية الحكومية في الأردن، ومعرفة تأثير خصائص الباحثين على تقديراتهم لأسباب مقاومة التغيير الإداري، بينت نتائج الدراسة أن العوامل المتعلقة بعدم كفاية مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بالتغيير الإداري، وضعف الحوافز المقدمة لهم، وغياب الثقة بين الموظفين والإدارة العليا. وغموض أهداف التغيير بشكل وترتيب تنازلي حسب الأهمية أسباباً لمقاومة التغيير الإداري في المنظمات الحكومية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة كذلك إلى أن ثلاثة من الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الإداري ترتبط بعلاقات ذات دلالة إحصائية مع بعض المتغيرات المتصلة بخلفياتهم الاجتماعية والوظيفية.

دراسة (أبو تيه، 2006): هدفت إلى تحديد درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية الأردنية لبرنامج التغيير المؤسسي المتمثل في التحول من أساليب التدريس التقليدية إلى التعليم الإلكتروني، والكشف عن فروقات محتملة بين أعضاء هيئة التدريس في درجة مقاومتهم لبرنامج التغيير، ثم انتقاء متغيرات ديمغرافية متعددة ودراسة تداخلها، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد الدرجة المتوسطة لمقاومة أعضاء هيئة التدريس لبرنامج التعليم الإلكتروني، إضافة إلى عدم وجود فروقات دالة بينهم في مقاومة برنامج التغيير قد تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المختارة باستثناء الفرق بين الكليات العلمية والإنسانية في بعدي التوقع والمعنى الشخصي للتغيير ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية.

دراسة (الشوابكة، 2007): هدفت إلى نقص درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المديريات، على عينة قوامها (97) فرداً، ولغاية جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين أولهما: أداة لقياس

درجة مقاومة التغيير التنظيمي والثانية: أداة لقياس درجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين أنفسهم.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، كانت ضعيفة، فيما أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية التنظيمية في تلك المديريات كانت عالية

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الإداريين في الاتحادات الرياضية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى الباحث للإجابة عليها، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمينية

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددها (116) موزعين حسب مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم الإدارية كما يلي:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإدارية

المؤهل العلمي		العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس فما دون		98	0.84
اعلى من البكالوريوس		18	0.16
المجموع		116	100%
الخبرة الإدارية		العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات		32	0.28
من 6 - 10 سنوات		54	0.47
اكثر من 10 سنوات		30	0.25
المجموع		116	100%

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة باعتباره من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين حيث قام الباحثان بتصميم الاستبيان في صورته الأولية، مستفيدين من الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بحيث اشتمل الاستبيان على (5) مجالات و (41) فقرة كما موضح ادناه :

مجال عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير (9) فقرات
 مجال العوامل الفردية (10) فقرات. مجال العوامل التنظيمية (8) فقرات.
 مجال أشكال مقاومة التغيير (7) فقرات. مجال اساليب تقليل المقاومة (7) فقرات.
صدق الأداة :

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على (8) محكمين من أصحاب الاختصاص في الإدارة العامة والإدارة الرياضية في الجامعات اليمينية، وبعد الإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات حتى خرج الاستبيان بصورته النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحاور، حيث تراوحت معمل الثبات من (0.82 – 0.94) بينما حصلت الأداة الكلية على معامل ثبات (0.90) وهو معدل ثبات عالي ومقبول علميا لغرض البحث العلمي. والجدول (2) يوضح ذلك :

الجدول رقم (2) معاملات الثبات للأداة بطريقة كرونباخ ألفا

م	المحور	معامل الثبات
1	مجال عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير	0.85
2	مجال العوامل الفردية	0.94
3	مجال العوامل التنظيمية	0.93
4	مجال أشكال مقاومة التغيير	0.87
5	مجال اساليب تقليل المقاومة	0.82
	الأداة الكلية	90%

تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:

الجدول رقم (3) سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

موافقة بدرجة عالية جداً	موافقة بدرجة عالية	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية التالية بالرجوع إلى عدد من الدراسات والبحوث السابقة كما يلي:

- 80% فأكثر درجة موافقة كبيرة جدا.
 70 – 79.9% درجة موافقة كبيرة.
 60 – 69.9% درجة موافقة متوسطة.
 50 – 59.9% درجة موافقة قليلة.
 أقل من 50% درجة موافقة قليلة جدا.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في معالجة البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك على النحو التالي:

معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان.
 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

تحليل التباين الثنائي : Tow Way ANOVA

عرض ومناقشة النتائج:

اولا عرض ومناقشة نتائج التساؤل الاول: نص السؤال الاول على " ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية ؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية كما هو مبين في الجداول (4، 5، 6، 7، 8)

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	أرغب في إدخال الأجهزة الحديثة في إنجاز أعمال الاتحاد الذي أعمل فيه كالحاسوب والانترنت	3.45	0.79	0.69	الثامنة
2	لدي إمكانية عالية في استخدام الإنترنت والتواصل مع الهيئات الرياضية العالمية.	3.67	0.84	0.73	الاولى
3	تتمتع العناصر الجديدة من حملة شهادات التربية الرياضية بالقدرة الجيدة في إنجاز الأعمال.	3.62	1.12	0.72	الرابعة
4	لا أتقبل فكرة تغيير موقعي بالاتحاد بموقع آخر.	3.65	0.89	0.72	الثالثة
5	احترم قرارات إدارة الاتحاد الخاصة بنقل أعضاء الهيئة الإدارية والفنية.	3.50	0.94	0.70	السادسة
6	انتقالي إلى عمل إداري آخر يسبب لي مصاعب في التكيف مع متطلبات العمل الجديد.	3.48	0.75	0.70	السابعة
7	العقوبات الإدارية المختلفة خير وسيلة لتعديل السلوك غير المرغوب فيه لإداريي الاتحاد.	3.66	0.82	0.73	الثانية
8	تتناسب درجة تنفيذ واجباتي في الاتحاد عكسيا مع العقوبة الإدارية الموجهة لي.	3.62	0.97	0.72	الخامسة
9	أجد صعوبة في تغيير نظرتي الحالية إلى بقية أعضاء وإداريي الاتحاد.	3.44	1.05	0.69	التاسعة
	المحور ككل	3.57	0.82	0.71	=

أفراد عينة الدراسة على مجال عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير يتضح من الجدول رقم (4) أن فقرات هذا المجال تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.67 – 3.44) وبنسبة مئوية تراوحت بين (0.73 – 0.69) أما المجال الكلي فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.82) وبنسبة مئوية (71%) وهو يقابل التقدير درجة موافقة كبيرة. أي ان أفراد عينة الدراسة لديهم مقاومة عالية للتغيير على محور عناصر العملية التنظيمية . ويرى الباحثان ان الاداريين في هذه الاتحادات يتخوفون على مواقعهم الادارية ويخافون النقل الى مكان آخر لعوامل عديدة ترتبط بالنواحي الاجتماعية والدخل المادي والترقيات والحوافز والامور المادية بشكل خاص، كما ان الخوف من فقدان المركز او الوظيفة يلعب دورا كبيرا في عدم تقبل

فكرة ادخال التغييرات على عناصر العمل التنظيمي في هذه الاتحادات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الكواز (2005) التي اشارت الى أن هناك مقاومة شديدة من كلا الملاكين في تغيير العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الفردية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يمكن إدخال التغيير بسهولة في الاتحاد إذا فهمت أهدافه فهما كاملا من قبل أعضاء الاتحاد.	3.56	1.15	0.71	الخامسة
2	توقعي لنتائج التغيير تدفعني إلى التردد أحيانا في قبوله.	3.65	1.22	0.72	الرابعة
3	هناك قدر كاف من المعلومات والاتصالات عن التغيير الذي تدخله الإدارة في الاتحاد الذي أعمل فيه.	3.24	1.03	0.65	العاشر
4	لا أعرف مدى حاجة الاتحاد إلى التغيير لقلة معلوماتي عنه وعن أهدافه.	3.85	0.98	0.77	الاولى
5	لا أرغب في التغييرات التي تجريها إدارة الاتحاد لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.	3.48	0.88	0.70	الثامنة
6	أشعر بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير.	3.55	1.06	0.71	السادسة
7	لا أندفع إلى التغيير في عملي لعدم امتلاكي الطموح الكافي.	3.43	0.96	0.69	التاسعة
8	من الصعوبة تغيير العادات التي اكتسبتها في عملي داخل الاتحاد.	3.55	0.91	0.71	السابعة
9	لا أرغب في التغيير الذي يضر بمصالحني الاجتماعية مع أصدقائي في الاتحاد.	3.67	1.13	0.73	الثالثة
10	تتقاطع أهداف أعضاء الاتحاد مع أهداف التغيير.	3.71	0.95	0.74	الثانية
	المحور ككل	3.57	088	0.71	=

يتضح من الجدول رقم (5) أن فقرات هذا المجال تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.85 – 3.24) وبنسبة مئوية تراوحت بين (0.77 – 0.65) اما المجال الكلي فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.88) وبنسبة مئوية (71%) وهو يقابل التقدير درجة موافقة كبيرة. وهذه النتيجة تعزى في رأي الباحثان الى تخوف الاداريين من التغيير نتيجة لاتخاذ القرارات من الادارة العليا بهذا الشأن دون مشاركة جميع العاملين في العمل الاداري بهذه الاتحادات ، وهذا يجعل الاداري يشعر بالتهديد والخوف على مصالحه ووظيفته ومركزه الوظيفي، كما ان عدم فهم الاداريين لاهداف التغيير يجعلهم يتوجسون منه، لذلك يجب توضيح اهداف التغيير وانه دائما يهدف الى التحسين والتطوير ومواكبة التغيرات والمستجدات وكل ما يتعلق بالعمل الاداري بهدف النهوض بهذا العمل وللحاق بركب المنافسة المحلية والاقليمية والدولية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتيجة دراسة الكواز (2005) التي اشارت الى وجود مقاومة منخفضة للتغيير بسبب العوامل الفردية، وهذا الاختلاف يعود في رأي الباحثان الى اختلاف طبيعة افراد العينة في الدراساتين والى اختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسات.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
السابعة	0.66	0.87	3.28	1 أرفض التغيير ما لم يتزامن معه تغيير في نظام المكافآت.
الاولى	0.76	0.95	3.78	2 تشبب خلافات بين إدارات الاتحاد أنفسهم حول اختصاصات ومسؤوليات كل منهم في مجال العمل.
الخامسة	0.69	0.79	3.42	3 التغيير يحدث صراعا أو تعارضا بين أعضاء الاتحاد.
الرابعة	0.70	0.86	3.53	4 إن معارضي للتغيير نابعة من ارتفاع تكاليفه.
الثامنة	0.66	0.82	3.28	5 إن قبول التغيير في الاتحاد يعني قبول رقابة إضافية وأوامر جديدة.
السادسة	0.69	0.94	3.40	6 رفض التغيير نابع من عدم قناعتي بقدرة الجهة المسؤولة على إدخاله.
الثانية	0.74	0.78	3.70	7 صعوبة الاندماج مع التغيير نابعة من عدم التوقيت الجيد في تقديمه.
الثالثة	0.73	0.88	3.66	8 إن المحاولات الفاشلة في التغيير في السنوات السابقة داخل الاتحاد تدفعني إلى عدم تقبل التغييرات الجديدة.
=	0.70	0.79	3.51	المحور ككل

أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (6) أن فقرات هذا المجال تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.78 – 3.28) وبنسبة مئوية تراوحت بين (0.76 – 0.66) اما المجال الكلي فقد بلغ متوسطه الحسابي

(3.51) بانحراف معياري (0.79) ونسبة مئوية (70%) وهو يقابل التقدير درجة موافقة كبيرة. وهذا يدل على مقومة كبيرة من اداريي الاتحادات للتغيير التنظيمي ضمن مجال العوامل التنظيمية، حيث ان التغيير الذي يأتي في توقيت غير جيد قد يواجه معارضة وخلافات قوية وصراعات داخل الاتحاد، كما ان التغيير الذي لا يسبقه تخطيط جيد ينجم عنه الفشل وبالتالي خبرات الفشل عن التغيير في السنوات السابقة تؤدي الى معارضة فكرة التغيير والى مقاومة لهذه الفكرة قبل ان تطرح.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أشكال مقاومة التغيير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لا أهتم بالتغييرات التي تجريها إدارة الاتحاد لعدم قناعتني بها أساسا.	2.86	0.97	0.57	الرابعة
2	أؤدي واجباتي الرسمية في الاتحاد تخلصا من المسؤولية لا غير.	3.12	0.87	0.62	الاولى
3	ألجأ أحيانا إلى طلب إجازة لغرض الابتعاد عن عملي المتزايد بالاتحاد نتيجة التغييرات التي تجريها الإدارة.	2.68	0.95	0.54	الخامسة
4	عندما يحصل تغيير في الاتحاد ألجأ إلى التغيب والتمارض والتأخر عن الدوام تعبيرا عن عدم قناعتني بذلك التغيير.	2.97	1.08	0.59	الثالثة
5	رفض التغيير يجعلني بطيئا في إنجاز واجباتي في العمل.	3.04	1.11	0.61	الثانية
6	الأضرار الناجمة عن التغيير تدفعني إلى التشكي والتظلم.	2.48	0.86	0.50	السادسة
7	شدة تضرر مصالحني نتيجة التغيير تدفعني إلى طلب الاستقالة من الاتحاد.	2.16	0.97	0.43	السابعة
	المحور ككل	2.76	0.86	0.55	=

يتضح من الجدول رقم (7) أن فقرات هذا المجال تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.12 – 2.16) ونسبة مئوية تراوحت بين (0.62 – 0.43) اما المجال الكلي فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.76) بانحراف معياري (0.86) ونسبة مئوية (55%) وهو يقابل التقدير درجة موافقة قليلة. ويرى الباحثان ومن خلال النظر الى النتائج السابقة ان هذا المجال قد احتل المرتبة الاخيرة في الترتيب حيث حصل على اقل نسبة مئوية وعلى تقدير موافقة بدرجة قليلة. ويفسر ذلك في رأي الباحثان الى ان الاداريين قد تكون لديهم طرق اخرى لمقاومة التغيير التنظيمي غير ما تم ذكره في فقرات هذا المجال وبالتالي كانت الاجابة على هذه الفقرات بدرجة قليلة تعكس عدم رضا عن اشكال مقاومة التغيير التي تم ذكرها.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أساليب تقليل المقاومة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	كلما كفاًتني إدارة الاتحاد على عملي الجيد ازدادت رغبتني في تقبل التغييرات التي تحدثها الإدارة.	3.45	1.02	0.69	السابعة
2	يتقبل أعضاء الاتحاد التغيير إذا ما أعطيت لهم الفرصة للإسهام فيه ولو جزئياً.	3.82	0.99	0.76	الثالثة
3	ينطوي مبدأ المشاركة في التخطيط للتغيير على تقبل المسؤولين للمقترحات التي يتقدم بها أعضاء الاتحاد.	3.95	0.94	0.79	الاولى
4	أقبل التغييرات إذا أدركت أن للإدارة التزاماً وحماساً واضحاً تجاهه.	3.77	0.95	0.75	الخامسة
5	غالباً ما نستلم التعليمات الخاصة بالتغيير بشكل متأخر.	3.81	0.82	0.76	الرابعة
6	كثيراً ما يجتمع بنا مسئولونا لغرض توضيح أساليب تنفيذ التغيير.	3.88	0.89	0.77	الثانية
7	يجب أن تدخل الإدارة التغييرات في الاتحاد بشكل تدريجي.	3.77	0.96	0.75	السادسة
	المحور ككل	3.78	0.93	0.76	=

يتضح من الجدول رقم (8) أن فقرات هذا المجال تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.95 – 3.45) وبنسبة مئوية تراوحت بين (0.69 – 0.79) أما المجال الكلي فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.93) وبنسبة مئوية (76%) وهو يقابل التقدير درجة موافقة كبيرة . ويرى الباحثان انه يجب على الادارة العليا في الاتحادات الرياضية ان تدخل عملية التغيير بشكل تدريجي وان توضح اهداف التغيير لاعضاء واداريي الاتحادات بشكل محدد ودقيق، وان يتم اشراك جميع الاداريين في عملية اتخاذ القرارات حتى يكون هناك التزام واضح من الاداريين لتنفيذ التغيير بالشكل الذي تم التخطيط له، لان عامل المشاركة والاختبار ومقترحات الاداريين يولد لديهم الالتزام الذاتي في عملية التنفيذ والتطبيق لما تم الاتفاق عليه كما يولد الرقابة الذاتية بحيث يشعر كاداري انه مسؤول مسؤولية مباشرة عن انجاز الاهداف التي تم الاتفاق عليها.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

نص السؤال الثاني على " هل هناك فروق دالة احصائياً في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي لإيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الدراسة وفق ما هو موضح بالجدول رقم (9) :

الجدول رقم (9) تحليل التباين الثنائي لأبعاد الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الادارية)

المتغير	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير	1.654	1	1.654	0.521	0.425
	العوامل الفردية	5.163	1	5.163	0.298	0.265
	العوامل التنظيمية	6.504	1	6.504	0.530	0.159
	أشكال مقاومة التغيير	2.654	1	2.654	0.602	0.103
	أساليب تقليل المقاومة	4.651	1	4.651	0.227	0.290
الخبرة الادارية	عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير	1.281	2	0.641	0.189	0.241
	العوامل الفردية	0.897	2	0.449	0.224	0.103
	العوامل التنظيمية	0.113	2	0.057	0.370	0.215
	أشكال مقاومة التغيير	0.542	2	0.271	0.290	0.229
	أساليب تقليل المقاومة	2.362	2	1.181	0.153	0.331
الخطأ	عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير	151.66	112	1.354		
	العوامل الفردية	153.23	112	1.368		
	العوامل التنظيمية	208.27	112	1.859		
	أشكال مقاومة التغيير	159.36	112	1.423		
	أساليب تقليل المقاومة	186.25	112	1.663		
الكلية	عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير	152.99	116			
	العوامل الفردية	158.38	116			
	العوامل التنظيمية	214.89	116			
	أشكال مقاومة التغيير	162.538	116			
	أساليب تقليل المقاومة	272.260	116			

يتضح من الجدول (9) انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الادارية). أي ان اداريي الاتحادات

الرياضية الاولمبية في اليمن لديهم الى حد كبير تطابق في وجهات نظرهم تجاه مجالات التغيير التنظيمي التي اشتملت عليها هذه الدراسة بغض النظر عن سنوات الخبرة الادارية، ومؤهلاتهم العلمية. ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان اداريي الاتحادات الرياضية في اليمن لديهم ثقافة تنظيمية وادارية واحدة يغلب عليها الطابع الروتيني في ادارة العمل المؤسسي، وهناك غياب لرؤية واضحة لتطوير العمل الاداري وتحديثه بما يتواءم مع متغيرات العصر، اضافة الى الحرص الشديدي على الحفاظ على المناصب الادارية والخوف من عمليات التغيير والتدوير الاداري لاسباب ثقافية واجتماعية والخوف من دخول عناصر جديدة قد لا يتوافقون معها في الاراء واساليب العمل .

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة يوسف (2001) التي أشارت الى ان التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسئولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً ايجابياً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الوجداني نحو التغيير التنظيمي. وهذا الاختلاف يعود الى طبيعة العمل الاداري في المؤسسات الرياضية عنه في المؤسسات العامة في الدولة، الى جانب اختلافات البيئة التي اجريت عليها البحث فاليمن تختلف عن الامارات العربية المتحدة في الادارة بشكل عام، حيث ان دولة الامارات قد قطعت شوطاً كبيراً في هذا الجانب ولديها مؤسسات وشركات تنافس على المستويات العالمية بعكس اليمن التي لا تزال في بداية المشوار.

الاستنتاجات:

هناك مستوى عال لمقاومة التغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية في مجالات عناصر العملية التنظيمية التي يشملها التغيير، العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، اساليب تقليل المقاومة.

هناك مستوى منخفض من مقاومة التغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية في مجال اشكال مقاومة التغيير.

هناك تطابق في وجهات نظر افراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة بغض النظر عن المؤهل العلمي والخبرة الادارية.

التوصيات:

ضرورة إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه لأن مشاركتهم في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه.

زيادة الثقة بين الموظفين والادارة العليا وزيادة تقديم الحوافز للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

المصادر والمراجع

إبراهيم، الدسوقي عبده (2005): التغيير الاجتماعي والوعي الطبقي (تحليل نظري)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

- أبوتية، عبد الله (2006): مقاومة التغيير، برنامج التعلم الإلكتروني في الجامعة الهاشمية في الأردن، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، المجلد 20.
- جواد، شوقي ناجي (1995): إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، محمد حربي (1989): علم المنظمة، الأحوال والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- الخصاونة، أنيس (2005): مقاومة التغيير في المنظمات البيروقراطية في الأردن، أسباب ومضامين للاتجاهات المستقبلية للإصلاح والتطوير الإداري، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثامن عشر.
- دقاسمة، مأمون، أحمد سليم (2002): التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد (88).
- شريف وآخرون (2004): ثقافة إدارة التغيير، دار رؤى، عمان، الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000): نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الشوابكة، زينب (2007): درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الصيرفي، محمد (2007): إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- العميان، محمود سلمان (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- العوالم، نائل (1993) التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (8)، عدد (2).
- القريوتي، محمد قاسم (2001): مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- كلالدة، ظاهر (2001): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن.
- الكواز، عدي (2005): مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.