

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات

### الرياضية الفرعية في نينوى

أ.م.د. عدي غانم الكواز\* أ.م.د. رياض احمد إسماعيل\*\* عبد الرحمن إبراهيم عمر نعمان حميد

\*فرع الالعب الفردية/كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق Odaygh@yahoo.com

\*\*فرع العلوم الرياضية/كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق

(الاستلام ٧ شباط ٢٠١٢ ..... القبول ٢٩ نيسان ٢٠١٢)

### المخلص

هدف البحث إلى التعرف على :

١. سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية.

٢. مقاومة التغيير في مداخل التغيير

٣. مقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية التي يشملها التغيير

٤. مقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية التي يشملها التغيير

٥. أشكال مقاومة التغيير.

٦. أساليب تقليل مقاومة التغيير.

٧. العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي.

تم استخدام المنهج الوصفي ، وتكونت العينة من (٤٤) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية في الاتحادات الرياضية بعد استبعاد رؤساء الاتحاد موزعين على (٢٢) اتحاد رياضي، تم استخدام مقياس (الغامدي ٢٠٠١) المعدل من قبل (العازمي ٢٠٠٦) لقياس القيادة التحويلية، استخدام مقياس ( W.J. Reedin and Powell ) المعدل من قبل (الكواز ٢٠٠٥) لقياس القيادة التحويلية ، وفي المعالجات الاحصائية تم استخدام الوسط الحسابي والنسبة المئوية و(٢١) وكانت اهم الاستنتاجات ماياتي :

١. يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط.

٢. مستوى مقاومة للتغيير عند إجراء تغييرات تكنولوجية وتغيير في العمل و التغيير في الهيكل التنظيمي مابين منخفض ومنخفض جدا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى.

٣. لا يمارس أعضاء الاتحادات الرياضية أي شكل من أشكال مقاومة التغيير بشكل فعال.

٤. إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسطة ، أما كفاية الاتصالات وتوفر قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقلل التغيير بشكل منخفض.

٥. توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة التحويلية التغيير في مداخل التغيير ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية والتنظيمية، في حين لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأشكال مقاومة التغيير وأساليبها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - التغيير التنظيمي - الاتحادات الرياضية

## Transformed Leading and its Relation With the Reasons of Organized Changes and its Shapes and Styles of Reducing it in branch of Sport federation in Nineveh

Assist. Prof. Dr. Audai Gh.Al-Kawaz and  
Abdulrahman Ibraheem

Assist. Prof. Dr. Reyadh A.Ismaael  
Omar Nuaman

### Abstract:

Research aims recognizing at the following :

1. Transformed leader characters for sport federations chief.
2. Resisting the change in changing entrances.

3. *Resisting the change because the individual factor with the change include .*

4. *Resisting because the organized factor with the change include.*

5. *Shapes of change resistance .*

6. *The styles of reducing change resistance.*

7. *The relation between transformed leading and organizational change resistance.*

*The descriptive method is used , the data consists of (44) member from organized staff members in sport federations after excluding federation chiefs distributed on (22) sport federation .(Al – Ghamedi 2001 ) Scale is used that is modiflicated by (Al – Aazemi 2006) to measure transformed leading. And using (W.J.Reedin and Powell ) scale which is modiflicated by (Al-Kawaz 2005 ) to measure transformed leading . And in statistical treatments , used the mean , percentage and (chi-square)*

*.The most important conclusions are :*

1.*The federation chiefs of branch sports in Ninavah have transformed leader cgaracter in medium level.*

2. *The leval of conservatism when making technological changes and changing in work and changing in organizational structure range between low and very low for federation members of branch sport in Ninavah .*

3. *Sport federation members do not practice any shape of change resistance shapes in active way .*

4. *The positive impulse and participation in decisions- making is the styles which reduce change resistance in medium , while adequacy of communication and availability of administrative leading , and timing change, so it will reduce the change in low shape .*

5. *There is negative immaterial relation between Change transformed leading in change entrance and change resistance because of organized and individual agents . Where as there is not relation between transformed leading and shapes of change resistance and its styles.*

**Keywords: Transformed Leading - Organized Changes - Sport federation**

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

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 وان 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 ومسؤولياتها -أي إحداث التغيير المبرمج والمخطط .(حريم ، ١٩٩٧ ، ٤٨٨ ) .

عليه تواجه منظمات اليوم مزيدا من الضغوط تتأتى من مصادر البيئة الخارجية للمنظمة أو من داخل المنظمة أو من كليهما معا نحو التغيير،(kreitner&kinicki,1995,226).

إذ يعد السلوك القيادي المتبع من رؤساء الاتحادات الرياضية من العوامل الرئيسة في نشوء التوترات أو تقليلها في العمل ، فرئيس الاتحاد هو المسؤول عن تنظيم اتجاهات الأعضاء وتدعيم السلوك الايجابي وترغيب الأعضاء بالتغييرات المحتملة وحشد الجهود لتتصب في إطار تحقيق أهداف الاتحاد ، وبما أن أعضاء الاتحاد قد تعودوا على نمط معين من العمل لذلك قد يجدوا صعوبة في التكيف مع التغييرات التي تفرضها البيئة عليهم، إذ يشير (حمود) إلى أن " الفرد لا يستطيع أن يتنازل أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ جديدة أخرى غير مألوفة لديه أو لم يتم تجربتها بعد مما يدعو لمقاومة التغيير"(حمود، ٢٠٠٢ ، ١٩٦).

وتعد الاتحادات الرياضية من المنظمات التي تواجه متطلبات عديدة تفرضها عليها البيئة الخارجية التي تعد الاتحادات جزءا منها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تتبع أنماط قيادية تساعد في مواجهة الضغوط نحو التغيير

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

واستثمارها لصالح الاتحاد بشكل ايجابي ومن الأنماط القيادية التي افرزها التطور في العلوم الإدارية هو نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.(الغامدي، ٢٠٠١، ٨).

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من ضرورة الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة وزيادة شدة المنافسة مع مثيلاتها من المنظمات ، مما يتطلب من الاتحادات ايلاء ذلك الاهتمام الكافي من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجة والاستعداد لها والتكيف لمواجهتها ، وتبين هنا أهمية نمط القيادة الإدارية المناسب لإدارة هذا التغيير وإنجاحه على أفضل وجه .

### ١-٢ مشكلة البحث :

إن المنظمات لا تستطيع عزل نفسها عن بيئتها أو ترفض قيودا على أنماط التفكير واتجاهات أفرادها بحيث تجعلهم ساكنين وثابتين عند نقطة واحدة لا تتغير . هذا النوع من التغيير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا بالنسبة إلى المنظمة.(الصفار ، ٢٠٠٤ ، ٢) .

بمعنى أن هذا النوع من التغيير حتمي ويمكن أن تكون له آثار سلبية وهدامة للمنظمات فان عليها التعامل معه بكفاية وفاعلية، إن ذلك يمكن أن يجري من خلال التكيف لذلك التغيير أو التهيوء له ، و يأتي هنا دور رئيس الاتحاد الرياضي في رسم صورة مستقبلية مشرقة لآثار التغيير تساعد في التقليل من مقاومة التغيير، إذ أن "إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فان 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) .

واتساقا مع ما تقدم يمكن توضيح المشكلة في التساؤلات الآتية :

- ١-هل يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية سمات القيادة التحويلية ؟
- ٢-هل توجد مقاومة للتغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية ؟
- ٣- ما العلاقة بين مقاومة التغيير والقيادة التحويلية ؟

### ١-٣ أهداف البحث :

يهدف البحث إلى معرفة ما يأتي :

١. سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية.
٢. مقاومة التغيير في مداخل التغيير
٣. مقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية التي يشملها التغيير
٤. مقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية التي يشملها التغيير
٥. أشكال مقاومة التغيير.
٦. أساليب تقليل مقاومة التغيير.
٧. العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي.

### ١-٤ مجالات البحث :

- ١- المجال البشري : أعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى.
  - ٢- المجال المكاني : ممثليه اللجنة الاولمبية في محافظة نينوى.
  - ٣- المجال الزمني : من ٢ / ١٢ / ٢٠١١ لغاية ٣ / ٣ / ٢٠١٢.
- ١-٥ تحديد المصطلحات :

- القيادة التحويلية : Transform leadership

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

عرفها ( Bass , ١٩٩٤ ) بأنها "التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة " ( Bass , 1994 , 17).

وعرفها (الهوري ١٩٩٦) بأنها "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهوري، ١٩٩٦، ٣١) .

ويمكن أن تعرف إجرائيا بأنها " قدرة رئيس الاتحاد على تطوير الاتحاد وإجراء التغييرات المطلوبة بعد توسيع إدراك التابعين لقبول التغيير والسعي لإجرائه من قبلهم" .

- مقاومة التغيير : Change Resistance

- عرفه (حريم ١٩٩٧) بأنها "استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الجماعي" ، (حريم ، ١٩٩٧ ، ٥١٢) .

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

ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه: استجابة سلوكية من قبل رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية تجاه التغييرات التي يعتقدون أنها ذات تأثير سلبي على مصالحهم، والتي يمكن التعرف عليها من خلال المقياس المستخدم في البحث الحالي.

### ٢- الإطار النظري والدراسات المشابهة

#### ١-٢ الإطار النظري

#### ١-١-٢: القيادة التحويلية:

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات ( burns ) الذي وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه ومن ثم ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسة المؤثرة في اتجاهات وافترضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki, 1989, 269).

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة ولا سيما عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسة في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح (Bass , 1994) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزمانية ، المعاملاتية ، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة ( Bass , 1994 , 27) واعتمادا على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لانجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلا (yuki , 1989 , 272).

وتعرف (عباس ٢٠٠٤) القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغيير من خلال التابعين (عباس ٢٠٠٤ ، ٢٩).

ونظرا لطبيعة عمل الاتحادات فإنها تحتاج إلى قائد تحولي إذ يختص الاتحاد الرياضي وهو الجهاز المهيم على شؤون الرياضة في رسم السياسة العامة للرياضة في والعمل على توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أغراضه وإصدار اللوائح والقرارات المنظمة لسير العمل وتنظيم كيفية صرف الجوائز والمكافآت التقديرية والتشجيعية وغير ذلك من وسائل التشجيع في مجالات الرياضة. وتنظيم المباريات والمسابقات النشاطات وإعداد الكوادر من القادة والمدربين والفنيين لإدارة النشاطات الرياضية وتمثيل الاتحاد المختص باللعبة

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

أمام الهيئات والاتحادات الرياضية المحلية والعربية والدولية ، كل هذه الأعمال تتطلب قائدا ذو رؤية بعيدة المدى يستطيع إيصالها للعاملين وتحفيزهم لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس يمكن أن يتمثل بتحقيق الانجازات على المستويات الخارجية.

### ٢-١-٢ مهام القائد التحويلي:

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويليين عدة مهام منها : (Johns, & Kotter 1995)

- ١- إدراك الحاجة إلى التغيير .
- ٢- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه .
- ٣- إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها . وبهذا الصدد يمكن القول إلى أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومساندة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية.
- ٤- تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
- ٥- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .

و في حالة الأزمة أو التغيير السريع فان القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فان القادة التحويليين يجب أن يؤديوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية :

- (١) خلق رؤية جديدة : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الأنماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة .
  - (٢) تعبئة الالتزام : إذ يعد القبول للرسالة أو الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما .
  - (٣) التأسيس للتغيير : ( جعل التغيير مؤسسيا) يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني أن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج ( التغيير ) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا .
- ( Johns, & Kotter , 1995 , 268-269 )

وهذا الأمر يتطلب أن يمتلك رئيس الاتحاد شخصية مؤثرة تساعده على إقناع العدد الأكبر من الأعضاء بفكرة التغيير ليكونوا دعاة لأفكاره المستقبلية وبعد أن يتأكد من نشر ثقافة التغيير لأنها سوف تتم من خلال التابعين بعدها يبداء بوضع التغيير المخطط موضع التنفيذ بتحديد السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة ومتابعة التنفيذ ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

### ٢-١-٣ أبعاد القيادة التحويلية:

#### (١) التأثير الكارزمي : Idealized Influence

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والثقة ، ومن الأشياء التي يفعلونها حتى يتصفوا بذلك أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويكونوا متوافقين وليسو متسلطين في تصرفاتهم ، وان يتفادوا استخدام القوة في تحقيق مصالحهم الشخصية.(افوليو، ٢٠٠٣، ٧٣) . ولاسيما ان رؤساء الاتحادات هم قادة منتخبون بمعنى انهم يمتلكون من الصفات التي دفعت الهيئة العامة للوثوق بهم وانتخابهم.

#### (٢) الدفع والإلهام : Inspirational Motivation

يتصرف القادة التحويليين وفقا لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة (الغامدي ، ٢٠٠١، ٨) . وهذه الصفة يفترض أن يمتلكها رؤساء

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

الاتحادات ولاسيما أن الاتحادات الفرعية في منافسة فيما بينها لتحقيق مشاركات خارجية والحصول على أكبر عدد من الميداليات هذا من جانب ومن جانب آخر أن العاملين في الاتحاد هم من محبي اللعبة وتدفعهم الرغبة التي تحتاج إلى دفع أكبر من قبل رؤساء الاتحادات من خلال التخطيط المستقبلي البناء.

### ٣) التشجيع الإبداعي: Intellectual Simulation

وفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته (افوليو، ٢٠٠٣، ٧٦). فعلى رئيس الاتحاد وفق هذه الخاصية احترام وجهات نظر الأعضاء والاستماع لهم من خلال الاجتماعات الدورية التي تعد المحور الرئيس لإدارة عمل الاتحاد وتقبل الأفكار الإيجابية وتبنيها والمساعدة على تنفيذها.

### ٤) الاهتمام الفردي: Individualized Consideration

وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل . (عباس ٢٠٠٤، ٣٠-٣١) .

### ٢-١-٤ مقاومة التغيير التنظيمي :

### ٢-٢-١ مفهوم مقاومة التغيير : Change Resistance Concept

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 فأى 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) .

وقد 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 : (وَإِذْ نَبَأَ إِبْرَاهِيمَ إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا تَعْبُدُونَ قَالُوا نَعْبُدُ أَصْنَامًا فَنَنْظِلُ لَهَا عَاقِبِينَ قَالِ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُونَ أَوْ يَنْفَعُونَكُمْ أَوْ يُضَرُّونَ قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَلِكَ يَفْعَلُونَ) (الشعراء الآية، ٦٩-٧٤) ( داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٣) .

### ٢-١-٢ أسباب مقاومة التغيير Reasons For Change Resistance

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 ، ٢٩٥). وكما يأتي:

أولاً: المصادر الفردية لمقاومة التغيير :

أ- قلة فهم أهداف التغيير ونتائجه.

ب- القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير.

ت- الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو السلطة التي يملكها جراء التغيير.

ث- عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير.

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

- ج- صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها الفرد.  
ح- تهديد التغيير للعلاقات الاجتماعية القائمة.  
خ- قواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها.  
د- تضارب الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٤٢).  
وهي المصادر التي اعتمدت في هذه الدراسة .  
وهناك من يرى أن مقاومة الفرد إما أن تكون لأسباب أساسية نفسية (Psychological) استنادا إلى أحاسيس الفرد واتجاهاته أو لأسباب اجتماعية (Sociological) على أساس قيم ومصالح جماعة العمل. وكآلاتي :  
(Thorndike, 1982, 286-287)

### أ- الأسباب النفسية لمقاومة الفرد للتغيير :

١. **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).  
١. **العادة** : إننا بوصفنا بشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة إذ لا نأخذ 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 فإن هذا الميل إلى لاستجابة بطرائقنا المعتادة يصبح مصدرا للمقاومة.  
٢. **الأمان** : الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير ، لأنه يهدد شعورهم بالأمان.  
٣. **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 سوف لن يتمكنوا أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهمات سابقة.  
٤. **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

١. يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة.  
٢. تعارض التغيير مع قيم الجماعة.  
٣. محدودية وضيق النظرة.  
٤. ثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة.  
(Steers,1989,167)

### ثانيا:المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير :

- أ- قد يبقى نظام المكافآت على وضعه الحالي.  
ب-التنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون الطوعي.  
ت-التكاليف غير المستغلة " sunk costs " في قرارات التغيير السابقة.  
ث-كما قد يكون المناخ التنظيمي السائد سببا للمقاومة.  
ج-ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير.  
ح- فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة.  
خ-جمود الهيكل التنظيمي (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٤٣) .

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

### ٢-١-٣ كيفية التغلب على مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل:

- ١- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
- ٢- **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
- ٣- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.
- ٤- **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الإتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
- ٥- **المناورة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرائق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- ٦- **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرين -كآخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير (سيزرولافي، ١٩٩٩، ٣٦٥).

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن الشيء الثابت هو الحاجة إلى التغيير ولاسيما ان الاتحادات الرياضية تتعرض اليوم إلى ضغوطا خارجية باتجاه العولمة فضلا عن المنافسات الخارجية و التغييرات في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يدفعها إلى التغيير كمحاولة للتأقلم والتكيف مع المحيط الخارجي لذا عليها انتهاز الطريقة الملائمة لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في الاتحاد ليكونوا على علم بالتغييرات التي تنبأها الاتحاد، والتغيير غير المخطط يقابل بمقاومة إما فردية أو جماعية لذا يتوجب على إدارة الاتحادات قبل إجراء أي تغيير إتباع سلسلة من الخطوات المذكورة أنفاً لمعالجة المقاومة للحفاظ على توازن الاتحاد، إذ ان مقاومة التغيير تعد درجة من درجات المحافظة على الاستقرار الداخلي والدفاع عن وجود النظام -بقيمه وعاداته وتقاليده ورموزه- داخل النظام الاجتماعي الكلي، وتتميز الرياضة هنا بأنها أصبحت جزءا من ثقافة المجتمع وخبراته وعاداته سواء بشكل مباشر أم غير مباشر ومن الصعب تقبل تغييرا في هذه الطقوس.

### ٢-٣ الدراسات المشابهة

#### ٢-٢-١ دراسة العازمي (٢٠٠٦) "القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري"

هدف البحث إلى :

١. التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحولي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.
  ٢. التعرف إلى مدى توافر سمات وخصائص القائد التحولي لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
  ٣. التعرف إلى مدى تباين آراء العاملين بوزارة الداخلية تجاه سمات وخصائص القائد التحولي بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية .
- وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) موظف من ديوان وزارة الداخلية بالرياض، وتم استخدام مقياس (الغامدي ٢٠٠٠) للقيادة التحولية بعد تعديله والتحقق من صدقه وثباته ، وفي تحليل البيانات تم استخدام النسبة المئوية وتحليل التباين وكانت أهم الاستنتاجات:

١. توجد علاقة معنوية طردية بين امتلاك القيادات سمات القائد التحولي وامتلاك رؤوسهم الخصائص الإبداعية.
١. تمتلك القيادات المدنية (٢٩) سمة من سمات القائد التحولي بدرجة كبيرة جدا .



## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٢. لا توجد فروق في امتلاك القيادات سمات القائد التحويلي على وفق المتغيرات الشخصية للمرؤوسين. (الغازمي، ٢٠٠٦، ١٦-٤٠).

٢-٣-٢ دراسة (الكواز ٢٠٠٥): "مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق" هدف البحث إلى معرفة :

- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأسباب مقاومة التغيير (تغيير العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير، العوامل التنظيمية، العوامل الفردية).

- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأشكال مقاومة التغيير.

- العلاقة بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأساليب تقليل مقاومة التغيير.

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

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

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام أداتين هما :

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

٢. مقياس القيم الإدارية الذي بناه الباحث بناء عاملياً.

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التحليل العاملي و قانون النسبة المئوية والمتوسط الفرضي ومعامل ارتباط بيرسون ومربع كاي.

وكانت أهم الاستنتاجات ما يأتي :

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

٢. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري- التدريبي) وأشكال مقاومة التغيير وان التظلم والتشكي والبطء في الإنجاز من أكثر أشكال مقاومة التغيير شيوعاً لدى الملاكين .

٣. لا توجد علاقة معنوية بين نوع الملاك (الإداري-التدريبي) وأساليب تقليل مقاومة التغيير وان التحفيز الإيجابي والقيادة الفعالة ثم المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الأساليب تقيلاً لمقاومة التغيير وفي كلا الملاكين.

٤. وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين مجالات القيم الإدارية وبين اغلب العوامل المسببة لمقاومة التغيير(الكواز، ٢٠٠٥، هـ).

### ٣-٣. إجراءات البحث

٣-١ المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته للدراسة الحالية .

٣-٢ مجتمع البحث وعينته :

٣-٢-١ مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع البحث على أعضاء الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى والبالغ عددهم (٩٦) موزعين

على (٣٢) اتحاداً رياضياً.

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٣-٢-٢ عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية متمثلة بـ(الأمين المالي، أمين السر)، تم استبعاد رئيس الاتحاد لان مقياس مقاومة التغيير فيه فقرات تخص القيادة الإدارية كذلك مقياس القيادة التحويلية المخصص للأعضاء ليحكموا على رئيس الاتحاد، ولتجنب تحيز الرئيس في إجاباته وبذلك تم توزيع الاستمارات ل (٦٤) عضواً ، وتم استعادة الاستمارات من (٤٤) فرداً موزعين على (٢٢) اتحاداً فرعياً، وقد شكلت العينة نسبة(٤٥.٨٣%) من مجتمع البحث، والجدول الآتي يوضح تفاصيل العينة ومجتمع البحث.

الجدول (١)

مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث وعينته						
ت	اسم الاتحاد	أمين السر	أمين مالي	ت	اسم الاتحاد	أمين السر
١	البارا اولمبية	١	لم تسترجع	١٧	بليارد	١
٢	كرة السلة	لم تسترجع	١٨	كيك بوكسينك	١	١
٣	كرة الطائرة	١	١	مصارعة	١	١
٤	كرة اليد	لم تسترجع	٢٠	شطرنج	١	١
٥	العاب القوى	١	١	طب رياضي	١	١
٦	بناء الاجسام	١	١	تنس	لم تسترجع	١
٧	الجودو	لم تسترجع	٢٣	كرة طاولة	١	١
٨	الدراجات	لم تسترجع	٢٤	الريشة الطائرة	١	١
٩	الرماية	١	١	النسوي	لم تسترجع	١
١٠	كيو شنكاي	١	١	مبارزة	١	١
١١	كاراتيه	١	١	تجذيف	لم تسترجع	١
١٢	كرة القدم	١	١	قوة بدنية	١	١
١٣	الاثقال	١	١	كونغ فو	١	١
١٤	جمناستك	١	١	الرياضة للجميع	لم تسترجع	١
١٥	الرياضة الجامعية	لم تسترجع	٣١	الجوي	١	١
١٦	التايكواندو	١	١	البيسبول	لم تسترجع	١
	المجموع	١١	١٠		١٢	١١
	المجموع الكلي			٤٤		

٣-٣ أدوات البحث:

٣-٣-١ مقياس القيادة التحويلية:

تم استخدام مقياس (الغامدي ٢٠٠١) المعدل من قبل (العازمي ٢٠٠٦) لقياس القيادة التحويلية والمطبق على موظفي ديوان وزارة الداخلية في الرياض والذي يشتمل على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ، يتكون المقياس من (٣٢) فقرة ، وتتم الاستجابة عليه على وفق (٥) بدائل هي (متوفرة بدرجة كبيرة جداً، متوفرة بدرجة كبيرة، متوفرة إلى حد ما، غير متوفرة، غير متوفرة على الإطلاق)، ولا توجد فقرة سلبية ، وتحتسب الدرجة مرتبة تنازلياً على وفق البدائل من (٥-١)، بحيث تكون الدرجة الدنيا للمقياس (٣٢) والدرجة العليا (١٦٠) والمتوسط الفرضي للمقياس يبلغ (٩٦) ، (العازمي ، ٢٠٠٦ ، ١٥٣) .

### ٣-٣-٢ مقياس مقاومة التغيير

تم استخدام مقياس ( W.J. Reedin and Powell ) المعدل من قبل (الكواز ٢٠٠٥) والمطبق على أعضاء الملاكين الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية من العراق) ويتكون المقياس من (٥٥) فقرة موزعة على خمسة محاور بواقع (١٣) فقرة لمحور (العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير) و (١٦) فقرة لمحور (العوامل الفردية) و(١١) فقرة لمحور العوامل التنظيمية و(٧) فقرات لمحور أشكال مقاومة التغيير و(٨) فقرات لمحور أساليب تقليل مقاومة التغيير. ويحوي المقياس على (١٢) فقرة سلبية و (٤٣) فقرة ايجابية، وتتم الاستجابة على المقياس على وفق (٥) بدائل هي (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، ارفض) وتحتسب الدرجة من (٥-١) مرتبة تنازليا على البدائل بالنسبة للفقرة الايجابية، ومرتبة تصاعديا من (١-٥) بالنسبة للفقرة السلبية، لتبلغ الدرجة العليا للمقياس (٢٧٥) وتبلغ الدرجة الدنيا (٥٥)، (الكواز ٢٠٠٥). علما أن المقياس يتمتع بصدق وثبات عاليين ومزيدا من التأكيد تم التحقق من صدقه وثباته.

ونظرا لكون المقياسين مطبقين على عينات مختلفة فقد تم إجراء الاتي:

#### ١- الصدق :

للتأكد من صلاحية المقياسين وقدرة فقراتهما على قياس ما وضعا من اجل قياسه، اذ تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة على المقياسين لتتناسب عينة البحث دون التغيير في مضمونها وعرض المقياسين على عدد من الخبراء المختصين في الإدارة العامة والإدارة الرياضية والتربوية<sup>١</sup> \*، وطلب من كل واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات المقياسين كونها صالحة أو غير صالحة في قياس ما وضعت من اجله كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل (ملحق ١) (ملحق ٢)، وقد أسفرت عن ملاحظات قيمة أفضت إلى إجراء التعديل على بعض الفقرات (ملحق ٣)، وقد اجمع أكثر من (٨٢%) من الخبراء على صلاحية مقياس القيادة التحويلية دون تعديل، واجمع الخبراء بنسبة (١٠٠%) على صلاحية مقياس مقاومة التغيير دون تعديل، إذ يشير بلوم إلى انه على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم وآخرون ، ١٩٨٦ ، ١٢٦) .

#### ٢- الثبات:

للحصول على ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha) لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار عندما لا يتم تصحيح الفقرات بشكل ثنائي، ومن الجدير بالذكر أن طريقة ألفا تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النبهان ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٨)، إذ بلغت قيمة معامل ألفا (٠.٨٩) لمقياس القيادة التحويلية وبلغت قيمة معامل ألفا (٠.٩٢) لمقياس مقاومة التغيير، وتعد قيمة عالية مقارنة بقيم معامل ألفا الواردة في الدراسات السابقة، والثبات العالي خاصة ضرورية للاختبار الجيد (لنكوست ، ١٩٧٢ ، ٣٥٤) وبذلك أصبح بالإمكان تطبيق الاستبيان على عينة البحث بعد توزيع الفقرات عشوائيا حتى لا يتأثر المجيب بنمط الفقرة ( ملحق ٣). وبذلك يمكن توزيع المقياسين على عينة البحث.

\*١

أسماء السادة الخبراء

أ.د. راشد حمدون ذنون / كلية التربية الرياضية / رئيس فرع العلوم .

أ.م.د عبد الحميد احمد / كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية

أ.م.د وليد خالد النعمة / كلية التربية الأساسية / قسم التربية الرياضية

أ.م.د نافع الدباغ / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

أ.م.د نجلاء يونس مراد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

م. د محمد ذآكر سالم / كلية التربية الرياضية / مديرية التربية الرياضية

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

### ٣-٥ توزيع فقرات المقياسين

تم توزيع فقرات المقياسين عشوائيا حتى لا يتأثر المستجيب بنمط الفقرات (ملحق ٤) .

### ٣-٦ الوسائل الإحصائية:

- (١) النسبة المئوية.
- (٢) اختبار (ت) لعينة واحدة.
- (٣) معامل ارتباط بيرسون.
- (٤) معامل الفا. وتم استخدام برنامجي (spss و Excel) لمعالجة البيانات.

### ٤- عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث وكما يأتي:

**الهدف الأول :** " التعرف على سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية".

الجدول (٢)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي وقيمة (ت)

القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	(ت) المحتسبة	الدلالة	نسبة تواجده السمات
	١٠٦,٤٧٧	٨,٨٨٥	٩٦	٧,٨٢٢	٠,٠٠٠	٦٦,٥٤

نلاحظ من الجدول (٢) أن الوسط الحسابي في القيادة التحويلية بلغ (١٠٦,٤٧٧) بانحراف معياري قدره (٨,٨٨٥)، وعند مقارنة الوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي<sup>٢</sup> \* للمقياس البالغ (٩٦) تبين وجود فروق معنوية لصالح الوسط الحسابي إذ بلغت قيمة (ت) المحتسبة (٥,٤٤٤) بقيمة دلالة (٠,٠٠٠) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة البالغة (٠,٠٥). وهذا يدل على أن رؤساء الاتحادات يمتلكون سمات القائد التحويلي ونسبة مئوية تبلغ (٦٦,٥٤) % .

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الايجابية إلى أن الاتحادات الرياضية تخضع في تنافس شديد فيما بينها للحصول على مركز متقدم في تقييمها السنوي من قبل اللجنة الاولمبية، الأمر الذي يتطلب منها انجازات على المستوى المختلفة ، وبما أن عالم اليوم يتسم بالتغيير والتطور أصبح لزاما عليها مجاراة هذا التغيير الأمر الذي يتطلب قيادة قادرة على تحويل وضعها بما يناسب البيئة المتغيرة وهنا يشير (عبد الحميد) إلى انه " يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ولمواجهة هذا التحدي على القيادات الإدارية أن تستعد لمواجهة واستيعاب العولمة من خلال إحداث التحول اللازم في مناخ شديد المنافسة والانفتاح" (عبد الحميد ، ٢٣٦ ، ١٩٩٥).

ولتحليل فقرات المقياس تم حساب تكرارات استجابات العينة واستخراج قيمة (٢كا) لمعرفة اتجاه الاستجابة ، وحساب نسبة المقاومة واعتمدت النسب المئوية الآتية في تفسير توفر السمات (٤٩% فاقل) متوفرة بشكل منخفض جدا، (٥٠-٥٩%) متوفرة بشكل منخفض، (٦٠-٦٩%) متوفرة بشكل متوسط، (٧٠-٧٩%) متوفرة بشكل عالي (٨٠% - فأكثر) متوفرة بشكل عالٍ جدا . وكما في الجدول التالي:

الجدول (٣)

اختبار (ت) لعينة واحدة في القيادة التحويلية

أولاً: التأثير الكارزمي	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	٢كا	نسبة وجود السمة
١. يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم	٢٢	١٨	٣	١	صفر	٤٠,٣٨٦	٣٠,٣٤٦	٨٧,٧٢٧
٢. يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	٢٢	١٢	٨	٢	صفر	٤٠,٢٢٧	١٩,٢٧٣	٨٤,٥٤٥

<sup>٢</sup> \* المتوسط الفرضي = مجموع درجات البدائل × عدد الفقرات / عدد البدائل

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٧٢.٧٢٧	٥٣,٥٠٠	٣.٦٣٦	٥	٢	٣	٢٨	٦	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	٣.
٧٩.٥٤٥	٢٣,٢٧٣	٣.٩٧٧	٣	٢	٧	١٣	١٩	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها	٤.
٨٢.٧٢٧	٢٠,١٨٢	٤.١٣٦	١	صفر	٧	٢٠	١٦	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	٥.
٨٠.٤٥٥	١٤	٤.٠٢٣	صفر	٤	٦	١٩	١٥	تنسجم أقواله مع أفعاله	٦.
٧٨.١٨٢	١٥,٢٧٣	٣.٩٠٩	صفر	٣	٩	٢١	١١	يتمتع بثقة عالية	٧.
٨٠.٩٠٩	٢٨,٠٤٥	٤.٠٤٥	١	٢	٧	١٨	١٦	لا يستغل نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية .	٨.
نسبة وجود السمة	٢٤	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	ثانيا : الدفع والإلهام	
٧٢.٢٧٣	١٣,٩٥٥	٣.٦١٤	٧	٣	٨	٨	١٨	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	٩.
٤٣.٦٣٦	١٣,٢٧٣	٢.١٨٢	١٨	٥	١٦	٥	صفر	يغرس الحماس الالتزام والثقة لدى المرؤوس	١٠.
٤٧.٢٧٣	٣١,٤٥٥	٢.٣٦٤	٤	٢٧	٦	٧	صفر	يحس بمشاعر العاملين معه	١١.
٤٠.٩٠٩	١٥,٨١٨	٢.٠٤٥	١٩	١٤	١	١٠	صفر	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	١٢.
٤٤.٥٤٥	١٩,٨٦٤	٢.٢٢٧	١٢	١٨	٩	٢	٣	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	١٣.
٧٩.٠٩١	٢١,٦٨٢	٣.٩٥٥	١	٦	٦	١٢	١٩	يشعر العاملين معه أن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونها عند الضرورة	١٤.
٨٠.٩٠٩	١١,٤٥٥	٤.٠٤٥	صفر	٢	١١	١٤	١٧	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	١٥.
٤٢.٧٢٧	٣٧,٨١٨	٢.١٣٦	٢٥	٥	٣	٥	٦	يزيد من التفاؤل بالمستقبل	١٦.
نسبة وجود السمة	٢٤	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	ثالثا : التشجيع الإبداعي	
٦٠.٩٠٩	١٦,٩٠٩	٣.٠٤٥	١	١٧	١٠	١١	٥	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار	١٧.
٥٧.٢٧٣	١٤,٣٦٤	٢.٨٦٤	٢٠	صفر	٣	٨	١٣	يثق في قدرات مرؤوسيه بقدر كبير	١٨.
٤٦.٨١٨	١٦,٦٨٢	٢.٣٤١	١٢	١٨	٥	٥	٤	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	١٩.
٥٢.٧٢٧	١٦,٦٥٣	٢.٦٣٦	٩	١١	١٨	٣	٣	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	٢٠.
٧٠.٩٠٩	٢٣,٧٢٧	٣.٥٤٥	٤	١	١٣	١٩	٧	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	٢١.
٥٠.٤٥٥	١٦,٤٥٥	٢.٥٢٣	٩	١٢	١٧	٣	٣	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	٢٢.
٥٥	٢٧,٥٩١	٢.٧٥	٤	١٢	٢١	٥	٢	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	٢٣.
٧٩.٥٤٥	٢٣,٠٤٥	٣.٩٧٧	١	٥	٨	١٠	٢٠	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	٢٤.
نسبة وجود السمة	٢٤	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	رابعا : الاهتمام الفردي	
٧٠.٩٠٩	١٦,٩٠٩	٣.٥٤٥	صفر	٣	٢٠	١٥	٦	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	٢٥.
٦٧.٧٢٧	٣٤,٤٠٩	٣.٣٨٦	٢	٤	١٥	٢١	٢	يركز على التعليم الذاتي المستمر	٢٦.
٧٢.٢٧٣	١٠,٣٦٤	٣.٦١٤	صفر	٤	١٩	١١	١٠	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة	٢٧.
٧٢.٧٢٧	١٧,٨١٨	٣.٦٣٦	٣	٥	٧	١٩	١٠	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	٢٨.
٦٦.٣٦٤	١٨,٥٠٠	٣.٣١٨	٧	٦	٤	٢٠	٧	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه	٢٩.

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٣٠.	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	٧	١٤	١٨	٤	١	٣.٥	٢٢,٥٩١	٧٠
٣١.	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	٦	١١	٢٠	٥	٢	٣.٣١٨	٢٢,٥٩١	٦٦.٣٦٤
٣٢.	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة	٤	٧	٧	١١	١٥	٢.٤٠٩	٨,٢٧٣	٤٨.١٨٢

٢٤ = ( ٩.٤٩ ) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٣) أن الاستجابة حول التأثير الكارزمي جاءت باتجاه (اتفق و اتفق تماما) بقيمة (٢٤) معنوية تراوحت ما بين (١٤ - ٥٣.٥٠) وتراوحت نسبة توفر السمات ما بين (٨٢.٧٢٧% - ٨٧.٧٢٧%) متوفرة بشكل عالٍ وعالٍ جدا . أما فقرات محور الدفع والإلهام فنجد أن الفقرات ذات التسلسلات ( ٩ ، ١٤ ، ١٥ ) جاءت باتجاه اتفق تماما وبقيمة (٢٤) تراوح ما بين (١١,٤٥٥ - ٢١,٦٨٢) وبنسبة توفر عالية وعالية جدا بلغت علة التوالي (٧٢,٢٧٣% - ٧٩,٠٩١ - ٨٠,٩٠٩%) في حين أن الفقرات ذات التسلسلات (١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٦) جاءت باتجاه (لا اتفق ولا اتفق تماما) بقيمة (٢٤) بلغت تراوحت ما بين (١٣,٢٧٣ - ٣٧,٨١٨) وبنسبة منخفضة جدا تراوحت ما بين (٤٠,٩٠٩% - ٤٧,٢٧٣%). وجاءت الاستجابة حول محور التشجيع الإبداعي في الفقرات ذات التسلسلات (٢١, ٢٤) باتجاه اتفق و اتفق تماما بقيمة (٢٤) بلغت على التوالي (٢٣,٧٢٧ - ٢٣,٠٤٥) وبنسبة توفر عالية بلغت على التوالي (٧٠,٩٠٩% - ٧٩,٥٤٥%)، أما الفقرات (١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢٢, ٢٣) فقد جاء اتجاهها نحو غير متأكد ولا اتفق تماما بقيمة (٢٤) تراوحت ما بين (١٤,٣٦٤ - ٢٧,٥٩١) وبنسبة مئوية منخفضة ومتوسطة تراوحت ما بين (٤٦,٨١٨% - ٦٠,٩٠٩%). أما الاستجابة نحو محور الاهتمام الفردي فنجدها باتجاه اتفق وغير متأكد فقد جاءت قيمة (٢٤) ما بين (٨,٢٧٣ - ٣٤,٤٠٩) وبنسبة متوسطة وعالية تراوحت ما بين (٦٦,٣٦٤% - ٧٢,٧٢٧%) أما الفقرة ذات التسلسل (٣٢) فقد جاءت باتجاه لا اتفق تماما بقيمة (٢٤) بلغت (٨,٢٧٣) وبنسبة مئوية منخفضة جدا شكلت (٤٨,١٨٢%).

وهذا يدل على أن أعضاء الاتحادات يجدون أن رؤساء الاتحادات يمتلكون صفات شخصية كارزمية عالية ويحترمونها وفي الدفع والإلهام الرؤساء يدركون الحاجة للتغيير ويقدرون العاملين لديهم ويتقنون بقدرتهم على تحقيق الأهداف إلا أنهم لا يحسون بمشاعر العاملين وغير متفائلين بالمستقبل وقد يكون السبب في هذه النظرة هو أن الأعضاء يرغبون بإحداث تغييرات إلا أن الرؤساء يتحذرون من إجراء التغيير.

وفي التشجيع الإبداعي نجد أن النتائج متسقة مع التي قبلها إذ إن الرؤساء يهتمون بالعاملين ويتقنون بهم ويقدرون مجهوداتهم إلا أنهم لا يملكون رؤية واضحة للمستقبل ومن ثم لا يقدرون على تحويلها إلى واقع ملموس ولعل السبب هو البيئة الخارجية غير المستقرة بالمقابل أن الاتحادات بطيئة الحركة مما يشكل صعوبة في تنفيذ التغيير لأنه يصطدم باللوائح والإجراءات والقوانين الروتينية.

أما الاهتمام الفردي فنجد أن الرؤساء يهتمون بالعاملين ويدركون قدرتهم على إحداث التغيير إلا أنهم لا يطلعونهم على الأهداف الكلية للاتحاد، وقد يكون السبب في هذه النظرة هو رغبة الأعضاء في فهم أهداف المنظمة حتى يستطيعوا المشاركة بالتغيير بشكل مدروس .

الهدف الثاني : التعرف على مقاومة التغيير في مداخل التغيير

الجدول (٤)

تكرار استجابات العينة والوسط الحسابي ونسبة المقاومة بسبب التغيير في مداخل التغيير

التغيير التكنولوجي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	٢٤	نسبة المقاومة
٣٣. ارغب في إدخال الأجهزة الحديثة في انجاز أعمال الاتحاد	٢٧	٢	١٣	١	١	١.٧٩٥	٥٨.٧٢٧	٣٥.٩٠٩
٣٤. ارغب في استخدام الانترنت والتواصل مع الأندية الرياضية العالمية والعربية	٢٣	٣	١٧	١	١	١.٩٣١	٣١.٢٧٣	٣٨.٦٣٦

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٣٥	تتمتع العناصر الجديدة من حملة شهادات التربية الرياضية بالقدرة الجيدة في إنجاز الأعمال.	٢٢	٣	١٦	٢	١	٢.٠٢٢	٤١.٦٨٢	٤٠.٤٥٥
٣٦	يفرض استخدام الآلات الحديثة أعباء عمل جديدة على أعضاء الاتحاد.	صفر	١	١٧	٤	٢٢	١.٩٣١	٢٧.٨١٨	٣٨.٦٣٦
	<b>تغيير العمل</b>								
٣٧	أفضل العمل الذي يحقق لي مركز وظيفيا جيدا داخل الاتحاد وبغض النظر عن درجة صعوبته.	١٦	١	٢٤	١	٢	٢.٣٦٣	٥١.٢٢٧	٤٧.٢٧٣
٣٨	عملي في الاتحاد لا يحتاج إلى تغيير وبإمكان الآخرين ممارسته.	صفر	١	٢٥	٧	١١	٢,٣٦٣	٢٨.٣٦٤	٤٧.٢٧٣
٣٩	لا ارغب في التغيير في عملي بالاتحاد.	صفر	١	١٦	٢	٢٥	١,٨٤٠	٣٦.٥٤٥	٣٦.٨١٨
٤٠	طموحي هو ممارسة عدة أعمال مترابطة في الاتحاد بدلا من ممارسة عمل واحد وممل.	٢٢	صفر	١١	٩	٢	١.٨٨٦	١٨.٧٢٧	٣٧.٧٢٧
	<b>تغيير السلوك</b>								
٤١	العقوبات الإدارية المختلفة خير وسيلة لتعديل السلوك غير المرغوب فيه لأعضاء الاتحاد.	١٩	صفر	١٥	٢	٨	٣,٤٥٤	١٥.٤٥٥	٦٩.٠٩١
٤٢	امتنع عن تنفيذ واجباتي في الاتحاد عند توجيه عقوبة إدارية لي	٢٦	صفر	١٠	١	٧	٣.٤٥٤	٣١.٠٩١	٧٦.٨١٨
٤٣	أجد صعوبة في تغيير نظرتي الحالية إلى بقية أعضاء الاتحاد.	١٨	١	١٠	٨	٧	٣.٣٤٠	١٧.١٣٦	٦٦.٨١٨
	<b>تغيير الهيكل التنظيمي</b>								
٤٤	توجد خلافات بين أعضاء الاتحاد حول الاختصاصات والمسؤوليات.	١٤	صفر	١١	١	١٨	٢.٧٩٥	١٤.٣٦٤	٥٥.٩٠٩
٤٥	أجد ضرورة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في اتحادنا.	١	صفر	٦	١٣	٢٤	١.٦٥٩	٢٧.٠٩١	٣٣.١٨٢

٢٤ = ( ٩.٤٩ ) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٤) إن الاستجابة للمقاومة جراء التغيير في مداخل التغيير كانت باتجاه (اتفق تماما) إذ بلغت قيمة (٢٤) لفقرات المقاومة بسبب التغيير التكنولوجي (١ و ٢ و ٣) على التوالي (٥٨.٧٢٧، ٣١.٢٧٣، ٤١.٦٨٢)، وبنسبة مقاومة منخفضة جدا -عبارات سلبية- بلغت على التوالي (٣٥.٩٠٩، ٣٨.٦٣٦، ٤٠.٤٥٥%) وجاء اتجاه الفقرة (٤) (لا اتفق تماما) بقيمة (٢٤) (٢٧.٨١٨) ونسبة مقاومة منخفضة جدا بلغت (٣٨.٦٣٦%) أما الاستجابة نحو مقاومة تغيير العمل جاءت للفقرتين (٥ و ٦) باتجاه (غير متأكد) إذ بلغت قيمة (٢٤) (٢٨.٣٦٤، ٥١.٢٢٧) ونسبة مقاومة منخفضة جدا بلغت على التوالي (٤٧.٢٧٣، ٤٧.٢٧٣%)، واستجابة الفقرة (٧) باتجاه (لا اتفق تماما) والفقرة السلبية (٨) باتجاه (اتفق تماما) بقيمة (٢٤) على التوالي (٣٦.٥٤٥، ١٨.٧٢٧) وبنسبة مقاومة منخفضة جدا شكلت على التوالي (٣٦.٨١٨، ١٨.٧٢٧%)، أما المقاومة بسبب تغيير السلوك فقد جاء اتجاه الاستجابة نحو (اتفق تماما) بقيمة (٢٤) على التوالي (١٥.٤٥٥، ٣١.٠٩١، ١٧.١٣٦) وبنسبة مقاومة متوسطة للفقرتين (٩ و ١١) بلغت على التوالي (٦٩.٠٩١،

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٦٦.٨١٨%) ونسبة مقاومة مرتفعة للفقرة (١٠) شكلت نسبة (٧٦.٨١٨%)، وجاءت المقاومة بسبب التغيير التكنولوجي نحو (لائق تماماً) بقيمة (٢٤) بلغت على التوالي (١٤.٣٦٤، ٢٧.٠٩١) وبنسبة مقاومة منخفضة للفقرة (١٢) شكلت (٥٥.٩٠٩%) ومقاومة منخفضة جداً للفقرة (١٣) شكلت نسبة (٣٣.١٨٢%).

وهذا على أن أعضاء الاتحادات الرياضية يتقبلون التغيير التكنولوجي وتغيير العمل والتغيير في الهيكل التنظيمي ويقاومون التغيير في السلوك، وقد يكون السبب في تقبلهم التغيير هو مدى تمسك أعضاء الاتحادات الرياضية بعناصر التنظيم في الاتحاد الرياضي وتمكنهم من عملهم، وتكيفهم مع تصميم الاتحاد الرياضي الذي يتميز بالتصميم الوظيفي الذي غالباً ما تلجأ إليه المنظمات الصغيرة والمتوسطة إذ تشير (العطية ٢٠٠٣) إلى أن "من مزايا التصميم الوظيفي أن يحقق الكفاية والسيطرة المركزية والحد الأدنى من الجهود المضاعفة وأكثر توحداً في إدارة السياسة داخل الوظائف وأشكال الأعمال والمحافظة على قوة المركز والاتصالات للوظائف الأساسية" (العطية، ٢٠٠٣، ٢٩٠)، وهذا ما يفسر مقاومتهم لتغيير السلوك الذي قد وصل إلى مرحلة من التكيف وأصبح قيمة داخل الأفراد لها درجة من الثبات النسبي الذي ليس من السهولة تغييره، فضلاً عن العلاقة المتبادلة بين الهيكل التنظيمي والبناء الاجتماعي الذي له دور أساس في تحديد السلوك وهنا يشير (حريم ١٩٩٧) إلى أن "تغيير الهيكل التنظيمي يتطلب تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة وإن تغيير هذا البناء سيتبعه تغيير في الأفراد" (حريم، ١٩٩٧، ٥٠٨)، ويشير كل من (هرسي وبلانشر ١٩٧٧) إلى أنه "تتعد المسألة عندما تصل المنظمة إلى مرحلة تغيير سلوك الجماعة حيث يتطلب ذلك أساليب وطرائق متنوعة والتي تستغرق فترة زمنية أطول مما تحتاجه في تغيير السلوك الفردي" (Hersey&Blachard, 1987, 280). وتقاربت هذه النتيجة مع دراسة (الكواز ٢٠٠٥) التي توصل فيها إلى أن شدة المقاومة لتغيير السلوك بلغت (٦٦%).

**الهدف الثالث: التعرف على مقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية التي يشملها التغيير**

الجدول (٥)

تكرار استجابات العينة والوسط الحسابي ونسبة المقاومة بسبب التغيير في العوامل الفردية

ت	قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	كا	نسبة المقاومة
١.	التغيير الذي لا تسبقه أو ترافقه معلومات كافية يلاقي صعوبة في التنفيذ.	١٠	١٤	٧	١٢	١	٣.٣٦٣	١٣.٩٥٥	٦٧.٢٧٣
٢.	يمكن إدخال التغيير بسهولة في الاتحاد إذا فهمت أهدافه فهما كاملاً من قبل أعضاء الاتحاد.	١	٢	٢٢	٨	١١	٢.٤٠٩	٣٢.٥٩١	٤٨.١٨٢
٣.	توقعي نتائج التغيير تدفعني إلى التردد أحياناً في قبوله.	٢	١٠	٢٣	٨	١	٢,٢٥٠	١٨.٩٠٩	٤٥
٤.	هناك قدر كاف من المعلومات والاتصالات عن التغيير الذي تدخله الإدارة في الاتحاد الذي اعلم	١٣	٤	٢٦	١	صفر	٢,٣٤٠	٣٤.٣٦٤	٤٦.٨١٨
	<b>القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير</b>								
٥.	هناك تغيير مستمر نحو الأفضل في سياسة إدارة الاتحاد في معاملتها لأعضاء الاتحاد.	١	١	٢١	٩	١٢	٢,٣١٨	٣١.٩٠٩	٤٦.٣٦٤
٦.	لا اعرف مدى حاجة اتحادنا إلى التغيير لقلة معلوماتي عنه وعن أهدافه.	صفر	٣	٢١	٦	١٤	٢,٢٩٥	١٨	٤٥.٩٠٩
	<b>الخوف من فقدان الوظيفة</b>								



## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٤٨.٦٣٦	٢٢.٥٩١	٢,٤٣١	٨	١٥	١٧	٢	٢	لا ارغب في التغييرات التي تجربها إدارة الاتحاد لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.	٧
٤٥.٩٠٩	٢٤	٢,٢٩٥	١٣	٧	٢٣	صفر	١	اشعر بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير.	٨
								<b>التكيف والاندماج</b>	
٥٤.٥٤٥	١٩.٦٣٦	٢.٧٢٧	٤	٨	٢٠	٤	٨	لا اندفع إلى التغيير في عملي لعدم امتلاكي الطموح الكافي.	٩
٤٥.٩٠٩	٢٠.١٨٢	٢,٢٩٥	١	١٠	٢٢	١١	صفر	لدي القدرة الكافية على التكيف مع أي وضع جديد في الاتحاد	١٠
								<b>صعوبة تغيير العادات</b>	
٦٥.٩٠٩	١١.٤٠٩	٣.٢٩٥	٢	٥	١٩	٨	١٠	من الصعوبة تغيير العادات التي اكتسبتها في عملي داخل الاتحاد	١١
٥٣.١٨٢	٣٥.٧٧٣	٢.٦٥٩	٩	٥	٢٤	٤	٢	اشعر بان المتواجدين بالاتحاد متمسكون بعاداتهم ولا يحدون عنها.	١٢
								<b>تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية السائدة.</b>	
٦٨.٦٣٦	١٠.٥٩١	٣.٤٣١	٢	٦	٩	١٨	٩	لا ارغب في التغيير الذي يضر بمصالحي الاجتماعية مع أصدقائي في الاتحاد.	١٣
								<b>صعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة</b>	
٤٧.٧٢٧	٣٧.٣٦٤	٢.٣٨٦	١١	٨	٢٣	١	١	إن عدم قبولي التغيير نابع من عدم رغبة جماعتي في الاتحاد بذلك التغيير.	١٤
								<b>تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية</b>	
٤٤.٥٤٥	٣٢.٨١٨	٢.٢٢٧	١٥	٧	٢٠	١	١	تهدف إدارة الاتحاد إلى تحقيق مصلحتها دون الانتباه إلى مصالحنا الشخصية والاجتماعية.	١٥
٤٥.٩٠٩	٢٣.٠٩١	٢,٢٩٥	١١	٨	٢٣	١	صفر	تتقاطع أهداف أعضاء الاتحاد مع أهداف التغيير.	١٦

كا = ( ٩.٤٩ ) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٥) إن الاستجابة نحو المقاومة بسبب قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير في الفقرة (١) نحو (اتفق) بقيمة (٢كا) (١٣.٩٥٥) ونسبة مقاومة متوسطة بلغت (٦٧.٢٧٣%)، وجاءت الاستجابة في الفقرة (١٣) من المقاومة بسبب تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية السائدة باتجاه (اتفق) بقيمة (٢كا) (١٠.٥٩١) ونسبة مقاومة متوسطة بلغت (٦٨.٦٣٦%)، أما بقية الفقرات فقد جاءت باتجاه (غير متأكد) بقيمة (٢كا) تراوحت ما بين (١١.٤٠٩ - ٣٥.٧٧٣) ونسبة مقاومة منخفضة ومنخفضة جدا تراوحت ما بين (٤٤.٥٤٥% - ٥٤.٥٤٥%) عدا الفقرة (١١) من المقاومة بسبب صعوبة تغيير العادات التي شكلت نسبة مقاومة متوسطة بلغت على التوالي (٦٥.٩٠٩%).

مما يبين أن أعضاء الاتحاد يقاومون التغيير الذي لا تسبقه معلومات عنه وهذا يعكس مدى وعيهم بأثار التغيير يرغبون الحصول على معلومات حول جوانب التغيير حتى يشعروا بالأمان جراء توقع نتائجه وهذه نتيجة توافق الطبيعة البشرية إذ يشير (داغر وصالح) إلى انه "أي جهد تغيير يصطدم في كثير من الأحيان بمقاومة نفسية أو سلوكية مصدرها الخشية من المستقبل المجهول (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٣)، ويشير (الشماع وحمود

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

(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)، كما نلاحظ أن الأعضاء لا يرغبون التغيير الذي يضر بمصالحهم الاجتماعية مما يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية المتينة بين أعضاء الاتحاد الرياضي.

كذلك نجد أنهم يقاومون التغيير إذا صحبه تغيير لعاداتهم ، ولعل السبب في ذلك هو أن الفترة الطويلة في عملهم جعلتهم يستجيبون للتعامل مع متغيرات العمل بطريقة مبرمجة مما جعلها تصبح عادة لديهم وان أي تغيير لهذه العادات يشكل ضغطا مهنيا وتهديدا لهم وهنا تشير (العطية) "إننا بوصفنا بشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة إذ لانا خذ بنظر الاعتبار المدى الكامل من الخيارات لمئات القرارات التي علينا اتخاذها يوميا وللتوافق مع هذا التعقيد في الحياة فإننا نعتد العادة أو الاستجابة المبرمجة ولكننا حينما نواجه بالتغيير فان هذا الميل إلى لاستجابة بطرائقنا المعتادة يصبح مصدرا للمقاومة(العطية ، ٢٠٠٣ ، ٣٥٢). وهذه النتيجة تقاربت مع دراسة (الكواز ٢٠٠٥) فضلا عن أن الأعضاء لا يرغبون التغيير الذي يضر بمصالحهم الاجتماعية مما يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية المتينة بين أعضاء الاتحاد الرياضي

### الهدف الرابع: التعرف على مقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية التي يشملها التغيير

الجدول (٦)

تكرار استجابات العينة والوسط الحسابي ونسبة المقاومة بسبب التغيير في العوامل التنظيمية

١	احتمال بقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي.	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	٢	نسبة المقاومة
٢	لا اقبل أي تغيير في الاتحاد ما لم تواكبه زيادة في الحوافز المادية.	١١	١٦	٣	٤	١٠	٣.٣١٨	١٣.٠٤٥	٦٦.٣٦٤
٣	ارفض التغيير ما لم يتزامن معه تغيير في نظام المكافآت.	١٠	١٦	٨	٩	١	٣.٢٩٥	١٢.٩٩١	٦٥.٩٠٩
٤	<b>التنافس والصراع بين إدارات الفرق</b>								
٥	تنشب خلافات بين إدارات الفرق أنفسهم حول اختصاصات ومسؤوليات كل منهم في مجال العمل.	صفر	٢	٨	٧	٢٧	١.٦٥٩	٣٢.٩٠٩	٣٣.١٨٢
٦	التغيير يحدث صراعا او تعارضا بين أعضاء الاتحاد.	صفر	صفر	٧	١٠	٢٧	١.٥٤٥	١٥.٨٦٤	٣٠.٩٠٩
٧	<b>التكاليف غير المستغلة في التغيير</b>								
٨	إن معارضتي للتغيير نابعة من ارتفاع تكاليفه.	١	٤	١٦	٦	١٧	٢.٢٢٧	٢٣.٩٥٥	٤٤.٥٤٥
٩	<b>المناخ التنظيمي</b>								
١٠	إن قبول التغيير في الاتحاد يعني قبول رقابة إضافية وأوامر جديدة.	١	٣	١٤	٨	١٨	٢.١١٣	٢٣.٥	٤٢.٢٧٣
١١	لا يوفر التغيير الحالي مردودا ماديا جيدا للاتحاد.	١	١	٥	١١	٢٦	١.٦٣٦	٤٩.٦٣٦	٣٢.٧٢٧
١٢	<b>ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير</b>								
١٣	رفض التغيير نابع من عدم قناعتني بقدرة	١	١	١٦	٧	١٩	٢.٠٤٥	٣١.٩٠٩	٤٠.٩٠٩

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

								الجهة المسؤولة على إدخاله.	
٣٦.٣٦٤	٢٣.٦٣٦	١.٨١٨	٢٤	٨	١٠	صفر	٢	صعوبة الاندماج مع التغيير نابعة من عدم التوقيت الجيد في تقديمه	١٤.
								فشل المنظمة الرياضية في محاولة التغيير السابقة	١٥.
٤٠.٤٥٥	٢٩.٨٦٤	٢.٠٢٢	٢٠	٧	١٤	٢	١	إن المحاولات الفاشلة في التغيير في السنوات السابقة داخل اتحادنا تدفعني إلى عدم تقبل التغييرات الجديدة.	١٦.
								جمود الهيكل التنظيمي	١٧.
٤٠.٩٠٩	٣٧.٣٦٤	٢.٠٤٥	٢٠	٥	١٧	١	١	تتميز الإجراءات والاتصالات الرسمية في اتحادنا بالروتين والتفصيلات الزائدة.	١٨.

٢٤ = ( ٩.٤٩ ) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٦) أن الاستجابة نحو المقاومة بسبب احتمال بقاء نظام المكافآت للفقرتين (١، ٢) جاء باتجاه (اتفق) بقيمة (٢٤) محتسبة قدرها على التوالي (١٣.٠٤٥، ١٢.٩٩١) وبنسبة مقاومة متوسطة بلغت على التوالي (٦٦.٣٦٤%، ٦٥.٩٠٩%) ، أما بقية العوامل الفردية فقد جاءت الاستجابة فيها نحو (لا اتفق تماما) بقيمة (٢٤) محتسبة تراوحت ما بين (١٥.٨٦٤ - ٤٩.٦٣٦) وبنسبة مقاومة منخفضة جدا تراوحت ما بين (٣٠.٩٠٩% - ٤٤.٥٤٥%) .

مما يدل على أن الأعضاء لا يتقبلون التغيير ما لم يصاحبه زيادة بالحوافز ، وقد يكون السبب أنهم اعتادوا على نمط عمل معين ويتوقعوا أن التغيير يمكن أن يؤدي إلى تغيير ما اعتادوا عليه ويضيف أعمال إضافية هم غير مجبرين على تحملها مع بقاء نظام المكافآت على ما هو عليه 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 أن يحصل مقابل ذلك على أي تحسين في وضعه" (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٥٥٦). واتفقت هذه النتيجة دراسة (الكواز ٢٠٠٥) الذي توصل إلى أن "نسبة الذين يقاومون التغيير دون زيادة في الحوافز أكثر من (٦١%) "

أما انخفاض المقاومة في بقية العوامل فهو نتيجة يمكن وصفها بالاجابية لصالح الاتحادات لأنها تعكس جودة الهيكل التنظيمي الذي يوفر مناخ التنظيمي ايجابي بين العاملين يقلل الصراعات بينهم ، ويبين إن للإدارة خبرات سابقة في إجراء التغيير بنجاح من حيث التوقيت والاستغلال الأمثل للموارد واختيار الطرائق المناسبة لإجراء التغيير المناسب .

### الهدف الخامس : التعرف على أشكال مقاومة التغيير

الجدول (٧)

تكرار استجابات العينة والوسط الحسابي والنسبة المئوية لأشكال مقاومة التغيير

نسبة الإجابة	٢٤	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	اللامبالاة	
٤٣.٦٣٦	٢٢.٥٩١	٢.١٨١	١٦	١٠	١٥	٢	١	لا اهتم بالتغييرات التي تجربها إدارة الاتحاد لعدم قناعتني بها أساسا.	١.
٣٨.١٨٢	٣١.٩٠٩	١.٩٠٩	٢١	٩	١٢	١	١	أؤدي واجباتي الرسمية في الاتحاد تخلصا من المسؤولية لا غير.	٢.
								التغيب و الابتعاد عن الاتحاد	٣.

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٤٣.٦٣٦	٣٦.٢٢٧	٢.١٨١	١٩	٤	١٨	٢	١	الجأ أحيانا إلى طلب إجازة لغرض الابتعاد عن عملي المتزايد بالاتحاد نتيجة التغييرات التي تجربها الإدارة.	.٤
٣٩.٥٤٥	٣٦	١.٩٧٧	٢١	٦	١٥	١	١	عندما يحصل تغيير في الاتحاد الجأ إلى التغيب والتمارض والتأخر عن الدوام تعبيرا عن عدم قناعاتي بالتغيير	.٥
								<b>البطء في الإنجاز</b>	.٦
٣٢.٣٨١	٣٢.٩٠٩	١.٦١٩	٢٧	٧	٧	٢	١	رفض التغيير يجعلني بطيئا في إنجاز واجباتي في الاتحاد.	.٧
								<b>التظلم والتشكي</b>	.٨
٤٣.٦٣٦	٢٣.٩٥٥	٢.١٨١	١٦	٩	١٦	١	٢	الأضرار الناجمة عن التغيير تدفعني إلى التشكي والتظلم	.٩
								<b>طلبات النقل</b>	.١٠
٤٥	٣٠.٧٧	٢.٢٥٠	١٦	٦	١٩	١	٢	شدة تضرر مصالحي نتيجة التغيير تدفعني إلى طلب الاستقالة من الاتحاد.	.١١

٢١٤ = (٩.٤٩) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٧) إن استجابة العينة في أشكال مقاومة التغيير جاءت باتجاه (لا اتفق تماما) بقيمة (٢١٤) تراوحت ما بين (٢٢.٥٩١ - ٣٦.٢٢٧) وبشدة إجابة منخفضة جدا شككت نسب مئوية تراوحت ما بين (٣٨.١٨٢% - ٤٥%).

مما يعني أن أعضاء الاتحادات الرياضية لا يمارسون أي شكل من أشكال مقاومة التغيير بشكل فعال ، والسبب في ذلك هو انخفاض مقاومتهم للتغيير الذي بدا واضحا في نتائج الأهداف السابقة.

**الهدف السادس: التعرف على أساليب تقليل مقاومة التغيير**

الجدول (٨)

تكرار استجابات العينة والوسط الحسابي والنسبة المئوية لأساليب تقليل مقاومة التغيير

نسبة الإجابة	٢١٤	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	التحفيز الإيجابي
٦٣.٦٢١	١٤.٤٥٥	٣,١٨١	٨	٢	٢١	صفر	١٣	كلما كافنتني إدارة الاتحاد على عملي الجيد ازدادت رغبتني في تقبل التغييرات التي تحدثها الإدارة.
								<b>المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير</b>
٦٦.٣٦١	١٣.٢٤٥	٣.٣١٨	٩	٤	٤	١٦	١١	يتقبل أعضاء الاتحاد التغيير إذا ما أعطيت لهم الفرصة للإسهام فيه ولو جزئيا.
٥٥	٣٤.٧٧٣	٢.٧٥	٨	٥	٢٤	٤	٣	ما على مدير الاتحاد إلا أن يعلن عن التغييرات التي بنوي إدخالها في الاتحاد دونما حاجة إلى توضيحها أو مناقشتها.
								<b>توفر قيادة إدارية</b>
٤١.٣٦٤	٢٨.٧٢٧	٢.٠٦٨	١٥	٤	١٩	٢	٣	أقبل التغييرات إذا أدركت أن للإدارة التزاما وحماسا واضحا تجاهه.

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٤٢.٧٢٧	١٨	٢.١٣٦	١٦	٨	١٩	صفر	١	إذا لم يستطع المدير تقدير الموقف تقديراً صحيحاً فإنه يجري التغيير بتردد	٥.
<b>كفاية الاتصالات</b>									
٤٥	٣٥.٧٧٣	٢.٢٥٠	١٧	٤	١٨	٣	٢	غالباً ما نستلم التعليمات الخاصة بالتغيير بشكل متأخر	٦.
٤٤.٥٤٥	١٩.٨١٨	٢.٢٢٧	١٤	٨	٢١	صفر	١	كثيراً ما يجتمع بنا مسؤولونا لغرض توضيح أساليب تنفيذ التغيير.	٧.
<b>توقيت التغيير</b>									
٤٨.٨٢١	٢٧.٥٩١	٢.٤٤١	١٣	٤	٢٢	٢	٢	يجب أن تدخل الإدارة التغييرات في الاتحاد بشكل تدريجي.	٨.

٢١٤ = (٩.٤٩) عند درجة حرية (٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

يبين الجدول (٨) أن استجابات العينة في التحفيز الإيجابي جاءت باتجاه (غير متأكد) بقيمة (٢١٤) قدرها (١٤.٤٥٥) وبشدة إجابة متوسطة شكلت نسبة (٦٣.٦٢١%)، أما الاتجاه في المشاركة في اتخاذ القرار فقد جاء في الفقرة (٢) نحو (اتفق) وفي الفقرة (٣) نحو (غير متأكد) بقيمة (٢١٤) بلغت على التوالي (١٣.٢٤٥، ٣٤.٧٧٣) وبشدة إجابة متوسطة و منخفضة بلغت على التوالي (٦٦.٣٦١%، ٥٥%)، وجاءت بقية الأساليب باتجاه (غير متأكد) لل فقرات (٤، ٥، ٦، ٧، ٨) بقيمة (٢١٤) بلغت ما بين (١٤.٤٥٥ - ٣٤.٧٧٣) وبشدة إجابة منخفضة شكلت نسب مئوية تراوحت ما بين (٤١.٣٦٤% - ٤٨.٨٢١%).

مما يبين أن أكثر الأساليب فاعلية في التقليل من مقاومة التغيير في الاتحادات الرياضية هي التحفيز الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرار، ولعل السبب هو أن التطور التقني الهائل قد زاد من متطلبات الحياة الأمر الذي يتطلب إشباع لهذه الرغبات من خلال المكافآت والحوافز إذ يشير (القيوتي) إلى أن "الحوافز ما هي إلا وسائل يتم فيها الإشباع أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشتبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل" (القيوتي، ٢٠٠٢، ٢٩٨). وان لديهم رغبة في المشاركة في قرارات التغيير وقد يكون السبب هو ارتباطهم ببيئة عمل الاتحاد التي تدفعهم إلى الرغبة في مواجهة المستجدات والمشاركة فيها إذ يؤكد (اللوزي) "الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية" (اللوزي، ٢٠٠٣، ١٣١).

**الهدف السابع : التعرف على العلاقة بين القيادة التحولية ومقاومة التغيير التنظيمي**

الجدول (٩)

معامل الارتباط بين القيادة التحولية والعوامل المسببة لمقاومة التغيير وأشكال المقاومة وأساليبها

القيادة التحولية	التغيير في مداخل التغيير	العوامل الفردية	العوامل التنظيمية	أشكال مقاومة التغيير	أساليب تقليل مقاومة التغيير
الارتباط	* ٠.٣٣٠-	* ٠.٣٤٦-	* ٠.٢٩٩-	٠.١٩٨	٠.٢٣٠-
مستوى الدلالة	٠.٠٢٩	٠.٠٢٢	٠.٠٤٨	٠.١٩٧	٠.١٣٤

\* معنوي عند نسبة خطأ (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٩) أن قيم معامل الارتباط بين القيادة التحولية و بين (التغيير في مداخل التغيير ، العوامل الفردية، العوامل التنظيمية ) بلغت على التوالي (-٠.٣٠، -٠.٣٤٦، -٠.٢٩٩) وبمستوى دلالة اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة (٠.٠٥) بلغت على التوالي (٠.٠٢٩، ٠.٠٢٢، ٠.٠٤٨) ، مما يدل على معنوية العلاقة السلبية أي كلما ارتفعت صفات القائد التحولي كلما قلت المقاومة بسبب التغيير في مداخل التغيير وبسبب العوامل الفردية والعوامل التنظيمية في الاتحادات الرياضية، وقد يعود السبب في ذلك هو توفر القادة التحوليين في

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

الاتحادات الرياضية الذين يعملون على تقليل مقاومة التغيير إذ يؤكد (الهوري ١٩٩٦) إلى انه " القائد التحويلي هو داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس لحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير ويتعامل مع المقاومة على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد (هوري، ١٩٩٦، ٧٥) .

### ٥- الاستنتاجات والتوصيات :

#### ١-٥ الاستنتاجات

١. يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي.
٢. سمات التأثير الكارزمي متوفرة بشكل عالٍ وعالٍ جداً لدى رؤساء الاتحادات الرياضية.
٣. يدرك رؤساء الاتحادات الحاجة للتغيير، ويعبرون عن تقديرهم للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.
٤. لا يغرس الرؤساء الحماس والثقة لدى المرؤوسين ولا يحسون بمشاعرهم ولا يقبلون الأفكار المتعارضة مع أفكارهم وليس لديهم نقاؤل بالمستقبل.
٥. يمتلك الرؤساء سمة التشجيع الإبداعي إلا أنهم لا يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل.
٦. يمتلك الرؤساء سمة الاهتمام الفردي بالمرؤوسين.
٧. مستوى مقاومة للتغيير عند إجراء تغييرات تكنولوجية وتغيير في العمل و التغيير في الهيكل التنظيمي مابين منخفض ومنخفض جداً لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى
٨. يواجه التغيير في السلوك مقاومة مابين متوسطة ومرتفعة.
٩. التغيير الذي لا ترفقه معلومات، والذي يؤدي إلى تغيير عادات العمل والتغيير الذي يضر بمصالح الأعضاء الاجتماعية يلاقي مستوى مقاومة متوسط.
١٠. مستوى المقاومة منخفض جداً بسبب القصور في معرفة الحاجة للتغيير والخوف من فقدان الوظيفة وصعوبة التكيف والاندماج وصعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة وبسبب تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية.
١١. يواجه التغيير مع احتمال بقاء المكافآت على وضعها الحالي مقاومة متوسطة ، بينما تكون المقاومة مابين منخفضة ومنخفضة جداً بسبب التنافس والصراع، والتكاليف غير المستغلة والمناخ التنظيمي وضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير وفشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة وجمود الهيكل التنظيمي.
١٢. لا يمارس أعضاء الاتحادات الرياضية أي شكل من أشكال مقاومة التغيير بشكل فعال.
١٣. إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسطة ، أما كفاية الاتصالات وتوفر قيادة إدارية وتوقيت التغيير فنقل التغيير بشكل منخفض.
١٤. توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة التحولية التغيير في مداخل التغيير ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية والتنظيمية، في حين لا توجد علاقة بين القيادة التحولية وأشكال مقاومة التغيير وأساليبها.

#### ٥-٢ التوصيات

١. تعزيز الأسلوب القيادي المتبع من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية .
٢. الاقتداء بالصفات الكارزمية لرؤساء الاتحادات.
٣. تفعيل إجراءات تساعد الرؤساء على اجراء التغيير المرغوب.
٤. على الرؤساء أن يهتموا بمشاعر المرؤوسين ويتقبلوا أفكارهم ويتفائلوا بالمستقبل.
٥. على الاتحادات المركزية وضع خطة مستقبلية تساعد على تشكيل رؤية واضحة لدى رؤساء الاتحادات الفرعية.
٦. التأكيد على سلوك الرؤساء المتبع في الاهتمام الفردي الذي يركز فيه على الفروق الفردية والمشاركة في القرار.
٧. يمكن إجراء تغييرات في تكنولوجية وتغيير في العمل للاتحاد دون حدوث مقاومة للتغيير .
٨. تجنب محاولة إجراء تغيير في سلوك أعضاء الاتحادات الرياضية عن طريق العقوبات.

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

٩. ضرورة أن يرافق التغيير معلومات كافية وان لا يصبحه تغيير في عادات العمل، وان لا يضر بمصالح أعضاء الاتحاد الاجتماعية.
١٠. يمكن إجراء التغيير في العمل دون التأثير على تكيف الأعضاء مع الوضع الجديد.
١١. يجب أن يصاحب التغيير زيادة في الحوافز والمكافآت.
١٢. ضرورة مشاركة الأعضاء في قرارات التغيير المحتملة.
١٣. في حالة وجود مقاومة للتغيير بالإمكان إتباع أسلوب القيادة التحويلية للتقليل منها.

### المصادر

١. أبو حمدي ، أيمن حمدي (١٩٩٤) : " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
٢. افوليو ، بروس ( ٢٠٠٣ ) : تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٣. بلوم ، بنيامين وآخرون (1986): تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة
٤. حريم ، حسين (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
٥. حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي ، ط ١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان .
٧. حمدان ، دانا لطفي ، (٢٠٠٨) : العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء ألتنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، (رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين) .
٨. الحمداني ، فوزية قاسم طيبان ، (٢٠٠٦) : "تقويم فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات"، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الموصل) .
٩. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .
١٠. سيزولافي ، مارك أندرو وجي ، والاس (١٩٩٩): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١١. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ن عمان .
١٢. العازمي . محمد يزيح حامد بن توبلي (٢٠٠٦) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .
١٣. عباس ، سهيلة محمد : (2004) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .
١٤. عبد الحميد ، شاعر (١٩٩٥) : علم نفس الإبداع ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٥. العطية ، ماجدة (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .
١٦. الغامدي ، سعيد (٢٠٠١) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى السعودية .
١٧. القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط ١ ، المكتبة الوطنية للنشر ، عمان .
١٨. الكواز، عدي غانم محمود ، (٢٠٠٥) : "مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق" ، (أطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل)

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

١٩. لنكو ست ، أي.أف (١٩٧٢) : الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع ، الرياض.
٢٠. مصطفى ، شعيب إبراهيم (١٩٨٧) : " مقاومة التغيير،دراسة سلوكية على عينة من منشآت وزارة الإسكان والتعمير " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢١. المومني ،خالد سليمان ، والقضاة ، محمد علي ، (٢٠٠٨) : فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن ، مجلة علوم إنسانية ، العدد ٣٦ ، الأردن .
٢٢. النبهان ، موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٣. الهواري ، سيد (١٩٩٦) : ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية ، ط ٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
٢٤. الصفار ، فاضل (٢٠٠٤) : التغيير الإداري ، [fadil@annaba.org](mailto:fadil@annaba.org).
٢٥. سرحان ، غسان عبد العزيز ، والشنطي نعمات خالد ، (٢٠٠٩) : "الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي، بحث منشور ، مجلة علوم إنسانية، (<http://www.ulum.nl/c28.htm>) .

- 26..Bass , B. M. , (1994) , Improving Organizational effective through Transformational Leadership , London , Sage Publication.
- 27..Johns, Garth.R (1995): Organization Theory, Text and Cases Massachusetts, Addison Wesley Publishing Co .New York.
- 28..Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (1995): Organization Behavior, Chicago Irwin Inc,Chicago
- 29..Steers, Richard (1989): Organization Effectiveness, good Year Publishers Co, California.
- 30..Thorndike. Robert.M (1982): Data Collection and Analysis Basic Statistic, Gardner Press, Inc, New York.
- 31..Yuki , G (1989) Managerial Leadership , A Review Theory and Research , Journal of Management Vol. 15 No. 2.



## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

الملاحق

الملحق (١)

استبيان آراء الخبراء حول صلاحية مقياس القيادة التحولية

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

في النية إجراء بحث بعنوان (( القيادة التحولية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى )) ولغرض تحقيق أهداف البحث تم الاستعانة بمقياس القيادة التحولية المعد من قبل (الغامدي ٢٠٠٠) على رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات السعودية ، ونظرا لاختلاف العينة والبيئة الأمر الذي يتطلب التحقق من ملائمة المقياس لعينة البحث، ونظرا لخبرتك العلمية والعملية في المجال البحث العلمي والإدارة يرجى التفضل بقراءة فقرات المقياس ووضع علامة (٧) في حالة صلاحية الفقرة وإبداء الملاحظات في حال عدم صلاحيتها في ضوء ما يأتي :-

١. وضوح الفقرة .
٢. ملائمة بدائل الاستجابة: (متوفرة بدرجة كبيرة جدا- متوفرة بدرجة كبيرة- متوفرة الى حد ما - غير متوفرة - غير متوفرة إطلاقاً)
٣. حذف وإضافة او تعديل ماترونه مناسباً
٤. أية ملاحظات أخرى

علماً أن الأعضاء يحكمون على سلوك رئيس الاتحاد من خلال إجاباتهم على فقرات المقياس مع الشكر الجزيل لوقتكم الثمين

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	هل تتوفر في رئيسك الصفات الآتية :			
	أولاً: التأثير الكارزمي			
١-	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم			
٢-	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل			
٣-	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة			
٤-	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها			
٥-	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه			
٦-	تنسجم أقواله مع أفعاله			
٧-	يتمتع بثقة عالية			
٨-	لا يستغل نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية .			
	ثانياً : الدفع والإلهام			
٩-	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			
١٠-	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوس			
١١-	يحس بمشاعر العاملين معه			
١٢-	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع			

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
١٣-	هل تتوفر في رئيسك الصفات الآتية :			
١٣-	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره			
١٤-	يشعر العاملین معه أن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة			
١٥-	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل			
١٦-	يزيد من التفاؤل بالمستقبل			
	<b>ثالثا : التشجيع الإبداعي</b>			
١٧-	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار			
١٨-	يثق في قدرات مرؤوسيه بقدر كبير			
١٩-	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل			
٢٠-	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس			
٢١-	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها			
٢٢-	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة			
٢٣-	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد			
٢٤-	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به			
	<b>رابعا : الاهتمام الفردي</b>			
٢٥-	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير			
٢٦-	يركز على التعليم الذاتي المستمر			
٢٧-	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة			
٢٨-	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين			
٢٩-	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه			
٣٠-	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين			
٣١-	يعمل على دعم روح الفريق الواحد			
٣٢-	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة			

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

### الملحق (٢)

استبيان آراء الخبراء حول صلاحية مقياس مقاومة التغيير

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

في النية إجراء دراسة بعنوان ((القيادة التحولية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى))

وسيتم استخدام مقياس مقاومة التغيير المعد من قبل (الكواز ٢٠٠٥) ، وبما ان المقياس مطبق على الأندية تم تعديله بما يناسب عمل الاتحادات

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي يرجى التقضل بإبداء آرائكم وملاحظاتكم على فقرات المقياس بوضع علامة ( √ ) أمام الفقرة التي تعتقد بأنها صالحة، والتعديل المطلوب كي تكون الفقرة صالحة برأيكم في ضوء ما يأتي :

١. وضوح الفقرة .
٢. مدى ملائمة البدائل : ( اتفق تماما ، اتفق ، غير متأكد، لا اتفق، ارفض.)
٣. أية ملاحظات أخرى.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
١-	ارغب في إدخال الأجهزة الحديثة في إنجاز أعمال الاتحاد الذي اعمل فيه كالحاسوب والانترنت.			
٢-	أفضل العمل الذي يحقق لي مركزا وظيفيا جيدا داخل الاتحاد بغض النظر عن درجة صعوبته.			
٣-	العقوبات الإدارية المختلفة خير وسيلة لتعديل السلوك غير المرغوب فيه.			
٤-	لا ضرر من وجود خلافات بين أعضاء الاتحاد حول الاختصاصات والمسؤوليات.			
٥-	التغيير الذي لا تسبقه أو ترافقه معلومات كافية يلاقي صعوبة في التنفيذ.			
٦-	هناك تغيير مستمر نحو الأفضل في سياسة إدارة الاتحاد			
٧-	لا ارغب في التغييرات التي تجريها إدارة الاتحاد لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.			
٨-	لا اندفع إلى التغيير في عملي لعدم امتلاكي الطموح الكافي.			
٩-	من الصعوبة تغيير العادات التي اكتسبتها في عملي بالاتحاد.			
١٠-	لا ارغب بالتغيير الذي يضر بمصالحي الاجتماعية مع أصدقائي في الاتحاد.			
١١-	تهدف إدارة الاتحاد إلى تحقيق مصلحتها من خلال التغيير دون الانتباه إلى مصالحنا الشخصية والاجتماعية.			
١٢-	لا اقبل أي تغيير في الاتحاد ما لم تواكبه زيادة في الحوافز المادية.			

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

ت	الفقرات	صاحبة	غير صاحبة	الملاحظات
١٣-	أشجع المنافسة بين إدارات الفرق أنفسهم حول اختصاصات ومسؤوليات كل منهم في مجال العمل.			
١٤-	إن قبول التغيير في الاتحاد يعني قبول رقابة إضافية.			
١٥-	رفض التغيير نابع من عدم قناعتني بقدرة الجهة المسؤولة على إدخاله.			
١٦-	إن المحاولات الفاشلة في التغيير في السنوات السابقة داخل اتحادنا تدفعني إلى عدم تقبل التغييرات الجديدة.			
١٧-	يدفعني الروتين والتفصيلات الزائدة في اتحادنا إلى رفض التغيير.			
١٨-	لا اهتم بالتغييرات التي تجربها إدارة الاتحاد لعدم قناعتني بها أساسا.			
١٩-	الجأ أحيانا إلى طلب إجازة لغرض الابتعاد عن عملي المتزايد بالاتحاد نتيجة للتغيرات التي تجربها الإدارة.			
٢٠-	رفض التغيير يجعلني بطيئا في إنجاز واجباتي في الاتحاد.			
٢١-	الأضرار الناجمة عن التغيير تدفعني إلى التظلم والتشكي.			
٢٢-	شدة تضرر مصالحني نتيجة التغيير تدفعني إلى طلب الاستقالة من الاتحاد.			
٢٣-	كلما كافأنتني إدارة الاتحاد على عملي الجيد ازدادت رغبتني في تقبل التغييرات الذي تحدثها الإدارة.			
٢٤-	أقبل التغيير إذا ما أعطيت لي الفرصة للمساهمة فيه ولو جزئيا.			
٢٥-	أقبل التغيير إذا ما أدركت أن للإدارة التزاما وحماسا واضحا تجاهه.			
٢٦-	أفضل استلام التعليمات الخاصة بالتغيير قبل إجرائه.			
٢٧-	يجب أن تدخل الإدارة التغييرات بشكل تدريجي.			
٢٨-	ارغب في استخدام الانترنت والتواصل مع الاتحادات الرياضية العالمية والعربية.			
٢٩-	عملي في الاتحاد لا يحتاج إلى تغيير وبإمكان الآخرين ممارسته.			
٣٠-	امتنع عن تنفيذ واجباتي في الاتحاد عند توجيه عقوبة إدارية لي.			
٣١-	أجد ضرورة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في اتحادنا.			
٣٢-	يمكن إدخال التغيير بسهولة في الاتحاد إذا فهمت أهدافه فهما كاملا من قبل أعضاء الاتحاد.			
٣٣-	لا اعرف مدى حاجة اتحادنا الى التغير لقللة معلوماتني عنه وعن اهدافه.			
٣٤-	اشعر بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير.			
٣٥-	لدي القدرة الكافية على التكيف مع أي وضع جديد في الاتحاد			
٣٦-	اشعر بان المتواجدين بالاتحاد متمسكون بعاداتهم ولا يحدون عنها.			
٣٧-	إن عدم قبولي التغيير نابع من عدم رغبة جماعتي في الاتحاد بذلك التغيير.			
٣٨-	تتقاطع أهداف أعضاء الاتحاد مع أهداف التغيير.			
٣٩-	ارفض التغيير ما لم يتزامن معه تغيير في نظام المكافآت.			

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

ت	الفقرات	صاحبة	غير صاحبة	الملاحظات
٤٠-	التغيير يحدث صراعا أو تعارضا بين أعضاء الاتحاد.			
٤١-	إن معارضتي للتغيير نابعة من ارتفاع تكاليفه.			
٤٢-	لا يوفر التغيير الحالي مردودا ماديا جيدا للاتحاد.			
٤٣-	صعوبة الاندماج مع التغيير نابعة من عدم التوقيت الجيد في تقديمه.			
٤٤-	أؤدي واجباتي الرسمية في الاتحاد تخلصا من المسؤولية لا غير.			
٤٥-	عندما يحصل تغيير في الاتحاد الجأ إلى التغيب والتمارض والتأخر عن الدوام تعبيرا عن عدم قناعتي بذلك التغيير			
٤٦-	ما على مدير الاتحاد إلا أن يعلن عن التغييرات التي ينوي إدخالها في الاتحاد دونما حاجة إلى توضيحها أو مناقشتها.			
٤٧-	ذا لم يستطيع المدير تقدير الموقف تقديرا صحيحا فانه يجري التغيير بتردد			
٤٨-	كثيرا ما يجتمع بنا مسؤولونا لغرض توضيح أساليب تنفيذ التغيير.			
٤٩-	لا ارغب التغيير في عملي بالاتحاد.			
٥٠-	أجد صعوبة في تغيير نظرتي الحالية إلى بقية أعضاء الاتحاد.			
٥١-	توقعي نتائج التغيير تدفعني إلى التردد أحيانا في قبوله.			
٥٢-	هناك قدر كاف من المعلومات والاتصالات عن التغيير الذي تدخله الإدارة في الاتحاد الذي اعلم فيه.			
٥٣-	تتمتع العناصر الجديدة من حملة شهادات التربية الرياضية بالقدرة الجيدة في إنجاز الأعمال.			
٥٤-	طموحي هو ممارسة عدة أعمال مترابطة في الاتحاد بدلا من ممارسة عمل واحد وممل.			
٥٥-	يفرض استخدام الآلات الحديثة أعباء عمل جديدة على أعضاء الاتحاد.			

مع وافر الامتنان والتقدير

## القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

### الملحق (٣)

#### الفقرات المحذوفة والمعدلة من مقياس القيادة التحولية ومقاومة التغيير

الفقرات المعدلة لمقياس القيادة التحولية		
التسلسل	صيغة الفقرة قبل التغيير	صيغة الفقرة بعد التغيير
١٠-	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوس	يغرس الحماس والالتزام لدى المرؤوس
٢٢-	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	يقدر مجهودات الآخرين
٢٧-	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة	قادر على التعامل مع المواقف المختلفة للأفراد
١٣-	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	يشجع على التعبير عن الأفكار
٢٤-	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقة الأعضاء بأنفسهم
الفقرات المعدلة لمقياس القيادة مقاومة التغيير		
التسلسل	صيغة الفقرة قبل التغيير	صيغة الفقرة بعد التغيير
١-	ارغب في إدخال الأجهزة الحديثة في انجاز أعمال الاتحاد الذي اعلم فيه كالحاسوب والانترنت	ارغب في إدخال الأجهزة الحديثة في انجاز أعمال الاتحاد
١١-	تهدف إدارة الاتحاد إلى تحقيق مصلحتها من خلال التغيير دون الانتباه إلى مصالحنا الشخصية والاجتماعية	تهدف إدارة الاتحاد إلى تحقيق مصلحتها من خلال التغيير

### الملحق (٤)

#### التوزيع العشوائي المنتظم لفقرات مقياس القيادة التحولية

أبعاد القيادة التحولية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
التأثير الكارزمي	٨	٢٩-٢٥-٢١-١٧-١٣-٩-٥-١
الدفع والإلهام	٨	٣٠-٢٦-٢٢-١٨-١٤-١٠-٦-٢
التشجيع الإبداعي	٨	٣١-٢٧-٢٣-١٩-١٥-١١-٧-٣
الاهتمام الفردي	٨	٣٢-٢٨-٢٤-٢٠-١٦-١٢-٨-٤

### الملحق (٥)

#### التوزيع العشوائي المنتظم لفقرات مقياس القيادة التحولية

اسم المجال	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
العناصر التنظيمية التي يشملها التغيير	١٣	
التغيير التكنولوجي	٤	٥٥   ٥٣   ٢٨   ١
تغيير العمل	٤	٥٤   ٤٩   ٢٩   ٢
تغيير السلوك	٣	٥٠   ٣٠   ٣
تغيير الهيكل التنظيمي	٢	٣١   ٤
العوامل الفردية	١٦	
قلة توفر المعلومات وعدم فهم أهداف التغيير	٤	٥٢   ٥١   ٣٢   ٥
القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير	٢	٣٣   ٦
الخوف من فقدان الوظيفة	٢	٣٤   ٧
التكيف والاندماج	٢	٣٥   ٨
صعوبة تغيير العادات	٢	٣٦   ٩
تهديد التغيير للمصالح الاجتماعية	١	١٠

## القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي.....

تسلسل الفقرات				عدد الفقرات	اسم المجال
			٣٧	١	صعوبة التحلل من قواعد سلوك الجماعة
		٣٨	١١	٢	تضارب الأهداف الفردية والتنظيمية
				١١	العوامل التنظيمية
		٣٩	١٢	٢	احتمال بقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي
		٤٠	١٣	٢	التنافس والصراع بين إدارات الفرق
			٤١	١	التكاليف غير المستغلة في التغيير
		٤٢	١٤	٢	المنافس التنظيمي
		٤٣	١٥	٢	ضعف اختيار الطرائق المناسبة في إدخال التغيير
			١٦	١	فشل المنظمة في محاولة التغيير السابقة
			١٧	١	جمود الهيكل التنظيمي
				٧	أشكال مقاومة التغيير
		٤٤	١٨	٢	اللامبالاة
		٤٥	١٩	٢	التغيب والابتعاد
			٢٠	١	البطء في الإنجاز
			٢١	١	التظلم والتشكي
			٢٢	١	طلبات الاستقالة
				٨	أساليب تقليل المقاومة
			٢٣	١	التحفيز الإيجابي
		٤٦	٢٤	٢	المشاركة في اتخاذ القرار
		٤٧	٢٥	٢	توفر قيادة إدارية
		٤٨	٢٦	٢	كفاية الاتصالات
			٢٧	١	توقيت التغيير

(٣) تشير الأرقام التي تحتها خط إلى الفقرات السلبية أما الأرقام التي من دون إشارة فهي فقرات الإيجابية