

## تقييم نسبة التغيير في أعضاء الهيئات الإدارية للأندية والاتحادات الرياضية في محافظة دهوك

أ.د. ضرغام جاسم محمد الأنيمي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

dr.dergam1960@yahoo.com

م.د. جلال كمال محمد الدوسكي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة دهوك

d.jalalduhok@yahoo.com

تاريخ تسليم البحث ٢٠١٣/١٢/٩ ..... تاريخ قبول النشر ٢٠١٤/٥/١٤

### المخلص

هدف البحث للتعرف على نسبة التغيير في اعضاء الهيئات الادارية للأندية والاتحادات الرياضية ولدورتين انتخابية في محافظة دهوك ، وتم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح والذي يقوم على الوصف والتحليل لملائمته لطبيعة البحث .تحدد مجتمع البحث عن طريق الحصر الشامل لرؤساء واعضاء الاتحادات والاندية الرياضية في محافظة دهوك لدورتين انتخابية والبالغ عددهم (١٣٤) عضوا لكل دورة انتخابية وموزعين على (٢٨) اتحاد و(٦) اندية وبذلك بلغ المجتمع الكلي (٢٦٨) عضوا . وتم استخدام تحليل المحتوى والمقابلة الشخصية كوسيلتين لجمع المعلومات ، وتم استخدام النسبة المئوية كوسيلة احصائية لتحليل البيانات . ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليه الباحثان هي ان اكثر الاتحادات والاندية الرياضية لم تشمل بسياسة التغيير في الدورة الانتخابية الاولى والثانية ، وعدم وصول مفاهيم فلسفة التغيير الى جذور ثقافة الاتحادات والاندية الرياضية في محافظة دهوك . واوصى الباحثان بضرورة اعتماد فلسفة التغيير كمرحلة سلوكية فاعلة تركز على الفعل والسلوك والحركة في الاتحادات والاندية الرياضية في محافظة دهوك.

### *Assessment of the rate of change in the members of the Administrative members of sports clubs and federations in Dohuk governorate*

*Prof. Dr . Drgham Jassim Mohammed Al Nuaimi*

*Dr. Jalal Kamal Mohammed Al-Dosky*

*Sport Education Directorate / Mosul University*

*College of Sport Education / Mosul University*

The research aims to identify the percentage of change in the members of the Administrative members of sports clubs and federations in election session in the governorate of Dohuk. descriptive approach has been used with survey style, which is based on the description and analysis for its suitability to the nature of the research. The research community is determined by a comprehensive inventory of the presidents and members of federations and clubs in Dohuk governorate. (134) members for each electoral cycle and distributed to (28) federations and (6) clubs so the total society (268) members. Content analysis and personal interview were used as mean to collection, percentage was also used to collect data analysis' The most important conclusions reached by the researchers was that more unions Sports clubs did not include the policy of change in the first and second elections, and the lack of access to the concepts of the philosophy of change to the roots of the culture of federations and

sports clubs in the province of Dohuk. The researchers recommended the need to adopt the philosophy of change as an active behavioral stage focused on the action and behavior and movement in the federations and sports clubs in the governorate of Dohuk.

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة واهمية البحث:

تتميز بيئة العمل الرياضي في العصر الحالي بالتقلب والتغيير الحيوي المتسارع الذي تزلزلت فيه أسس الثوابت، و أفلتت فيه ملامح السكون و الاستقرار من عقالها، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة و خلق منهج الادارة المفتوحة، و مديرين يهتمون بتوليد أفكار التغيير و تطبيقه عمليا، لمواكبة إحداث هذا التغيير.

فالتغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

فالتغيير هو عملية إصلاح و معالجة لمواطن الخلل، كما أنه عملية تجديد لا يرتضي الجمود يعمل على إتاحة الوسائل الجديدة و الأفكار الحديثة محلّ القديمة والبالية و يسعى إلى تقديم بديل تنموي شامل معتمدا على التكنولوجيا و الطاقات البشرية. وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة الجوانب وعلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر من أساليبه وأفكاره، ابتداء من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة كالأسرة، ولعلّ قوله سبحانه: ( إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) يشير إلى بعض ذلك، فليس الجيل السابق نفس الحالي ولا أبناء اليوم نماذج مكرّرة لأبناء الأمس، كما وأن ثقافة الغد ليست تكراراً لثقافة اليوم، فكلّ جيل أفكاره وطموحاته وهمومه، والتي قد تتفق معها الأجيال الأخرى وقد تختلف. فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بحريّة وعقلانية وتوجيه، فإنه سيُفرض علينا التغيير وعلى رأس التغيير فيها الأداء ، لمغادرة النمط التقليدي غير المنتج نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات، هناك حزمة من الأسباب التي تدعو إلى التغيير وهي عدم الرضا عن الوضع الراهن، الشعور بأن التغيير وارد كحقيقة لا بد منها، الوصول إلى وضع أفضل (كشغل وظيفة أخرى براتب أعلى مثلا)، وتحقيق طموحات ذاتية أو تحقيق الذات . أما أسباب فشل عملية التغيير فهي عديدة أهمها مقاومة عاملي وموظفي المؤسسات والشركات للتغيير. ومن الأسباب الكامنة وراء مقاومة الأفراد للتغيير الاعتقاد بأنه لا توجد هناك حاجة حقيقية للتغيير، أن التغيير له مخاطر تفوق الفوائد، وأن عملية التغيير محكوم عليها بالفشل. وقد توصلت معظم الأبحاث التي أجريت على موضوع التغيير إلى انه لا يمكن للمؤسسات الإبقاء على أداء متميز للعاملين فيها على المدى البعيد ما لم تكن لديها فلسفة مؤسسية راسخة تشجع على ثقافة التأقلم أو التكيف مع بيئة عمل متغيرة.

نستشفّ ممّا سلف أنّ التغلب على مشاكل التطور الرياضي لا يتم الا بمجاراة العالم المتقدم، وتوظيف آليات المعرفة، و استخلاص الدروس و العبر من تجارب الشعوب الأخرى، بحيث تصبح مجالاً لتشخيص الأخطاء و معياراً لتفادي المستقبل المجهول، ومن هذا الباب نرى أنّ على القيادة الإدارية في المجال الرياضي أن تكون مستعدة الاستعداد الكافي لمواجهة التحديات المتوقعة داخل المؤسسات الرياضية، و ذلك بوضع خطط فعّالة وصياغة قرارات حاسمة من أجل التغيير الإداري، وهذا يعني بان المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، "ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. والمؤسسات الرياضية مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع، وبهذه الطريقة فإنها تسعى على فرض سياسة التغيير" (العتيبي، ١٤٢٦ هـ، ١٩٠).

وهنا برزت أهمية البحث الميدانية في التعرف على الأسلوب النمطي المتبع من قبل القيادات الرياضية في عملية الانتخابات والتي أصبحت أسيرة للتعليمات والقوانين التي يسنها أشخاص يحيطون أنفسهم من عملية التغيير، لذا فان من القضايا التي يجب أن تهتم بها الإدارة هي الفترة الانتقالية من أساليب العمل القديمة إلى أساليب العمل الجديد، حيث أن معظم الصعوبات التنظيمية تحدث خلال هذه الفترة الانتقالية، لذا إن عمك كمدير في نقل الأفراد عبر مرحلة التغيير بأقصى قدر من السلاسة وتجنب أكبر قدر من الصعوبات.

وعلى الرغم من التخلف الرياضي الذي تشهده هذه الاتحادات والأندية من خلال قياس الانجاز والذي يعد المؤشر الحقيقي في وقتنا الحاضر لتقييم العمل الإداري والمهني. لذا لابد من معرفة نسب التغيير في الأشخاص التي تطرأ في كل دورة انتخابية من اجل تشخيص أسباب الإخفاقات الرياضية لبعض الاتحادات والأندية والتي بدورها تعطي صورة كاملة عن أسباب عدم التطور الرياضي في المحافظة .

#### ١-٢ مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحثان في المجال الرياضي سواء على صعيد الاتحادات او الأندية وخلال سنوات عدة وجدنا بان هناك مقاومة للتغيير في أشخاص الهيئات الإدارية سواء في الاتحادات او الأندية الرياضية على الرغم من الإخفاقات التي تشهدها اغلب هذه الاتحادات او الأندية في مستوى تطور الفعاليات الرياضية ولفترات زمنية مختلفة، لذا برزت مشكلة البحث في التساولين التاليين ما هي درجة التغيير في أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية الرياضية في محافظة دهوك؟ وما هي نسبة التغيير في كل دورة انتخابية ؟

#### ١-٣ أهداف البحث :

يهدف البحث للتعرف على:

- ١-٣-١ نسبة التغيير في أعضاء الهيئات الإدارية للأندية ولثلاث دورات انتخابية في محافظة دهوك .
- ١-٣-٢ نسبة التغيير في أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية ولثلاث دورات انتخابية في محافظة دهوك.

١-٤ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري : أعضاء ورؤساء الأندية والاتحادات الرياضية في محافظة دهوك لدورتين انتخابية.

١-٤-٢ المجال الزماني : ١٥/١١/٢٠١٢ م ولغاية ٢٥/١٠/٢٠١٣ م .

١-٤-٣ المجال المكاني : ممثليه اللجنة الاولمبية في محافظة دهوك .

١-٥ تحديد المصطلحات :

١-٥ تحديد المصطلحات :

١-٥-١ التغيير : ويعرفه بيكارد Bechard على أنه : " جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية". (Bechard : 1980 : 28)

أما فرنش وبل French & Bell فإنهما يعرفان التغيير بأنه : "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (French, W. & Bell : 1982 : 58)

ويعرفه رونيسون Robonson على أنه : " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة

وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة. ( Robonson، )

الاتحاد : هيئة منتمية إلى اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية تشرف على لعبة رياضية وتديرها وتطورها وفقاً لقواعد وأنظمة الاتحاد الدولي لتلك اللعبة. (القانون رقم ( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦، قانون الاتحادات الرياضية)

الهيئة الإدارية للاتحاد: هي مجموعة من الأشخاص يتم انتخابهم من قبل الهيئة العامة لقيادة الفعالية الرياضية الخاصة بالاتحاد. التعريف الإجرائي

النادي الرياضي : هيئة مجازة وفقاً للقانون تكونها جماعة ذات صفة دائمة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية. ( القانون رقم

( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦ قانون الاتحادات الرياضية)

الهيئة الإدارية للنادي : هي مجموعة منتخبة من قبل الهيئة العامة الخاصة بالنادي لقيادة الأنشطة الرياضية التي يتضمنها النادي. التعريف الإجرائي.

(القانون رقم ( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦، قانون الاتحادات الرياضية)

٢- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

١-٢ الدراسات النظرية:

١-٢-١ مفهوم التغيير:

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر ، تغييرات في النظم ، وفي العلاقات ، وفي الفكر الإنساني ، وفي التطور ، وفي أنماط الحياة ، وفي أشكال الحكم ، وفي السلوك والعادات والتقاليد .. تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً .. وقد تهدأ أو تبتأ خطواته أحياناً أخرى (الخضري ، ١٩٩٣ ، ١٥) .

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب ، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة. ووجود تعريف سليم وواضح ومقبول ومعترف به من الجميع أو الغالبية يساعد على التعامل مع الظاهرة ، حيث توجد بينهم لغة واحدة وفهم مشترك. فمفهوم التغيير لا يزال غامضاً بعيد عن الوضوح ، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل ، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية ، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر . وهناك القابلية للتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير. (الخضري، ١٩٩٣، ١٦). والتغيير هو في الواقع خطة إيجابية ، أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً ، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب (العديلي، ١٩٩٥، ٥٤٥).

ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحريك الثوابت وانهيارها وتفجر الأزمات العنيفة عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان ، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تام على البشرية ، عالم التغيير الدائم والمستمر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

ولما كانت أي منشأة أو منظمة لا تعمل في جزيرة منعزلة ، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المنظمة فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية ، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المنظمة وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من عوامل فشل المنظمة ، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للوحدات والمنظمات بتحقيق أهدافها (عامر ، ١٩٩١، ٣١).

وبالتالي أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

كذلك نجد إن منظمات العمل . سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية . تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن ، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين ، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري ، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات . (توفيق ، ٢٠٠١، ٢٠).

٢-١-٢ خصائص إدارة التغيير:

أولاً : الاستهدافية :

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ، ومن هنا فإن إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف ، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير ومن بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة التغيير ما يلي :

( أ ) امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب القوى الرجعية ، والمقاومة الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير ، والعمل على تحويلها إلى إيجابية تدعم جهود التغيير للبناء وليس الإبقاء عليها كعمول للهدم.

( ب ) إضفاء المرونة اللازمة على المشروع أو الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم ، والاستجابة لمتطلباته . (ماهر ، ١٩٩٧ ، ٦٥)

أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط٦ ، القاهرة ، ١٩٩٧م

ثانياً : الواقعية

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع ، وأن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر . (المصدر السابق ، ٦٦)

ثالثاً : التوافقية :

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير أي بين :

-القوى الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الإيجابية .

-القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ

-القوى التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء وإلى أي مدى - القوى المحايدة التي

تظل سلبية تتقرب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به

-القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود لتحد من

فاعلية وحركة القوى الساعية نحو التغيير .ومن هنا فإن خاصة التوافقية تصبح شديدة الأهمية حتى يمكن تحقيقه .

(المصدر السابق ، ٦٦)

رابعاً : الفاعلية :

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين

، وتملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره ، وتملك القدرة على الرؤية الشاملة والمنتسعة

للقوى المتصارعة في الكيان الإداري ، ومن ثم ترجمة هذا كله في رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف

التغيير بشكل سليم.(الغمري ، ١٩٨٥ ، ٩٠)

#### خامساً : المشاركة :

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل الإيجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة فى التغيير مع قادة التغيير ، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه ، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدراتهم على مقاومة المعارضين للتغيير ، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير ، وتنفيذ متطلباته ، أن المشاركة الإيجابية الواعية تضمن سرعة وتأكد جودة الإنجاز ، كما تضمن فى الوقت ذاته الحماية والرعاية والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاستها وارتدادها للخلف ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياس حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له.( المصدر السابق ، ٩١)

#### سادساً : الشرعية :

يجب أن يتم التغيير فى إطار الشرعية القانونية والأخلاقية فى آن واحد ، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير ، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية ، وفى الوقت ذاته حرمان القوة المعارضة للتغيير من سند قوى تستخدمه فى مقاومة قوى التغيير ، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع ، وأن تعتمد على جهد إعلامي وإخباري مستمر ومنتع وممتد ليوفر أساس قوى لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية ، وأن يجعل من التغيير مبدأ أخلاقي فى حد ذاته من أجل التطوير ، ومن أجل السعي نحو الأفضل ، والارتقاء والتحسين المستمر فى سبل الحياة وفى جودة الحياة .

#### سابعاً : الإصلاح :

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات ، وسد ما فى المجتمع من نقائص ، ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل ومتكامل للمجتمع ، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير .

#### ثامناً : الرشادة :

والرشادة هي صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة فى إدارة التغيير ، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المتصور عقلياً أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .

ويتم النظر إلى التكلفة فى منظور البدائل المتاحة فى الحاضر ، فى حين يتم النظر إلى العائد فى إطار الحاضر والمستقبل معاً ، خاصة وأن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه .

إن هذه الخصائص الثمانية التى يجب أن تتصف بها إدارة التغيير تصبح لازمة لنجاحها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بحيوية وعزيمة وإصرار ، وفى الوقت ذاته يتحقق الخير المرجو من التغيير ، ويضاف إلى هذه الخصائص خاصيتين عمليتين تنفيذيتين هما :

الخاصية التاسعة القدرة على التطوير والابتكار :

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعنى الأفضل والأصلح والأجود ولا يعنى أبدأً التدهور والتحلل والانحلال ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم لصالح الإنسان ولصالح البشرية ، وإلا فقد التغيير مضمونه وفقد هويته وفقد قوى الدفع التي يستند إليها وتحول إلى " تدمير " وليس تغيير .

الخاصية العاشرة : القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :

وهي خاصية هامة لازمة لإدارة التغيير ، فالأحداث السريعة العاصفة التي تحتاج الكيان الإداري إذا لم تستطع القوى الثامنة الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص آثار هذا الضغط ، فإنه سرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصداع ، والصدام يؤدي إلى الدمار وإلى الخراب ، حيث يتعمق الإحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح ، والرفض ، والرفض المتبادل والصراع وقيام كل طرف بمحاولة القضاء على الطرف الآخر وإزاحته عن الوجود.

العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير :

(1) المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ.

(2) عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري بصورة كاملة .

(3) مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة بشرط أن يتم التخطيط كلياً وأن يتم التنفيذ على مراحل .

(4) عدم التسرع في قيام النتائج وضرورة الأقسام بالمتابعة والصبر .

(5) استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه بصورة ناجحة .

(6) مراعاة الكوادر البشرية بصورة أكبر من النواحي التكنولوجية .

(7) يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة بدقة .

(8) يجب أن تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة .

(9) البعد عن التوقعات غير الواقعية

(10) تدريب القائمين على التغيير ومدعم بكافة وسائل المعاونة والدعم. (إبراهيم، ١٩٩٦، ١١٥)

٢-١-٣ الهيئة الإدارية للاتحادات الرياضية:

١ - أ - تتألف الهيئة الإدارية للاتحاد من ثمانية أعضاء من ذوي الاختصاص أو الخبرة ينتخبون من بين مرشحي الأندية والمؤسسات الأعضاء فيه بإشراف الهيئة المشرفة على الانتخابات المشكلة بأمر من رئيس اللجنة وتعرف فيما بعد بالهيئة المشرفة .

ب - تتألف الهيئة الإدارية للاتحاد الفرعي من عدد من الأعضاء يحدده الاتحاد لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوي الاختصاص أو الخبرة ينتخبون من بين مرشحي الأندية والمؤسسات الأعضاء في الاتحاد الفرعي بإشراف الاتحاد .

٢ - أ مدة العضوية في الهيئة الإدارية للاتحاد أو الاتحاد الفرعي أربع سنوات (دورة اولمبية) .



ب - يجري انتخاب الهيئة الإدارية للاتحاد بأشراف اللجنة بصفة دورية بعد مدة لا تتجاوز شهرا واحدا من انتهاء كل دورة اولمبية سواء أقيمت أو لم تقم .

ج - تحدد الهيئة الإدارية موعد اجراء الانتخابات وتطلب من الأندية الرياضية والمؤسسات الاعضاء في الاتحاد إرسال أسماء مرشحيتها لعضوية الهيئة الإدارية وأسماء من يمثلها في الانتخابات بكتاب رسمي الى اللجنة والاتحاد قبل شهر من موعد الانتخابات وتهمل الترشيحات التي ترد بعد الموعد المحدد .

٣ - أ - تجتمع الهيئة الإدارية بكامل أعضائها في موعد لا يتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ اعلان نتائج الانتخابات لتتخبط بالاقتراع السري رئيسا ونائبا للرئيس وسكرتيرا وامينا ماليا ، وترسل نتائج الانتخابات الى اللجنة لاصدار الامر بتشكيل الهيئة الادارية .

ب - تجتمع الهيئة الادارية للاتحاد الفرعي بكامل أعضائها في موعد لا يتجاوز سبعة ايام من تاريخ اعلان نتائج الانتخابات لتتخبط بالاقتراع السري رئيسا وسكرتيرا وامينا ماليا وترسل نتائج الانتخابات الى الاتحاد لرفعها الى اللجنة لاصدار الامر بتشكيل الهيئة الادارية .

ج - تستمر الهيئة الادارية القائمة للاتحاد وللاتحاد الفرعي بمزاولة أعمالها الى حين انبثاق هيئة ادارية جديدة .

٤ - يعالج النظام الداخلي للاتحاد ، ضمن الشؤون التنظيمية التي ينص عليها ، الشؤون المتعلقة برئاسة اجتماع الهيئة الادارية والدعوة اليه ومواعيده وصحة انعقاده وسكرتاريته والتصويت فيه ونفاذ القرارات الصادرة عنه .

(المادة السادسة من قانون رقم ( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦ قانون الاتحادات الرياضية)

## ٢-١-٤ الهيئة الإدارية للأندية الرياضية

أولا - تنتخب لكل ناد هيئة ادارية من بين اعضائه لا يقل عددهم عن خمسة ولا يزيد على عشرة وثلاثة اعضاء

احتياط تكون مسؤولة عن الامور الادارية والمالية والتنظيمية والفنية ، على ان يكون عضو الهيئة الادارية :

١- حاصل في الاقل على شهادة الدراسة الاعدادية او ما يعادلها.

٢- ممن مضت على عضويتهم في النادي سنة واحدة في الاقل ويستثنى من ذلك اعضاء الهيئة الادارية الاولى التي انبثقت عن الهيئة المؤسسة بعد تأسيس النادي.

أولا - على الهيئة الإدارية اربع سنين ويجوز إعادة انتخاب من انتهت مدة عضويته.

ثانيا - يرسل النادي نسخة من قرارات الهيئة الادارية الى الاتحادات الفرعية ذات العلاقة بالقرارات خلال أسبوع من تاريخ عقد الاجتماع لغرض الاطلاع عليها.

أولا - على الهيئة الادارية في اول اجتماع لها انتخاب الرئيس ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق.

ثانيا - يجوز للهيئة الإدارية دعوة الأعضاء الاحتياط لحضور اجتماعاتها دون ان يكون لهم حق التصويت.

أولا - تنتهي عضوية عضو الهيئة الإدارية في الأحوال الآتية :

١- بالاستقالة بعد قبولها او بعد مرور ثلاثين يوما من تاريخ تقديمها دون البت فيها.

٢- اذا ادين بارتكاب جنائية غير سياسية او بجنحة مخلة بالشرف.

ثانيا - يفصل عضو الهيئة الإدارية في الأحوال الآتية :

١- اذا فقد احد شروط العضوية.

٢ - اذا قررت الهيئة العامة فصله على ان يذكر في القرار اسباب الفصل.

٣ - اذا تغيب عن حضور اجتماع الهيئة الإدارية ثلاث جلسات متتالية بدون عذر مقبول.

قانون الأندية الرياضية رقم ١٨ لسنة ١٩٨٦ (مادة ١١- مادة ١٢- مادة ١٣)

٢-٢ الدراسات السابقة :

٢-٢-١ دراسة ( الكواز وآخرون ، ٢٠١٣ )

القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وإشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى .

هدف البحث للتعرف على سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية ومقاومة التغيير في مداخل التغيير ، ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية التي يشملها التغيير والعوامل وإشكال وأساليب مقاومة التغيير . وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتكونت العينة من (٤٤) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية في الاتحادات الرياضية ، وتم استخدام مقياس (الغامدي ، ٢٠٠١) المعد من قبل (الكواز ، ٢٠٠٥) لقياس القيادة التحويلية ، ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام (الوسط الحسابي ، والنسبة المئوية و(٢كا) ومن أهم الاستنتاجات هي إن رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى يمتلكون سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط ، ولا يمارس أعضاء الاتحادات الرياضية أي شكل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي . (الكواز وآخرون ، ٢٠١٣ ، ١٥٥)

٣- إجراءات البحث :

٣-١ منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح والذي يقوم على الوصف والتحليل للامته لطبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع وعينة البحث:

يعرف المجتمع بأنه مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصب عليهم الاجتماع في دراسة أو مجموعة المشاهدات أو القياسات التي جمعها عن تلك العناصر. (أبو صاح، ٢٠٠٠، ٢٤٩) تحدد مجتمع البحث عن طريق الحصر الشامل لرؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة دهوك لثلاث دورات انتخابية والبالغ عددهم (١٣١) عضوا لكل دورة انتخابية وموزعين على ( ٢٧ ) اتحاد و( ٦ ) أندية.

٣-٣ وسائل جمع المعلومات

٣-٣-١ تحليل المحتوى:

تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى للمصادر والمراجع العلمية الخاصة بالبحث العلمي والإدارة والتنظيم وسجلات الاتحادات الرياضية من اجل الوصول إلى أهداف البحث وتحليل المحتوى "هو من الأساليب البحثية المميزة في تقديم

مؤشرات كمية وموضوعية عن التوجيهات والقيم والمعايير ويمتاز باعتماده على الدراسة الميدانية والوثائق والإحصائيات الرسمية ومختلف وسائل الأعلام للوصول إلى المواقف أو الآراء الفعلية للأشخاص المهتمين بهذه الطريقة أو تلك بدون أي تدخل شخصي أو تحيز من قبل الباحث" (عريفج، ١٩٨٧، ١١٣).

٣-٢-٣ المقابلة الشخصية :-

يرى كل من (الشوك والكبيسي) أن " المقابلة هي طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقها الباحث على الفرد الآخر الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته وهي وسيلة لجمع المعلومات بالاعتماد على تبادل الحديث بين الباحث والمبحوث " (الشوك والكبيسي ، ٢٠٠٤ ، ٤٠) وتم إجراء مقابلة شخصية رئيس وأعضاء ممثليه اللجنة الأولمبية ومع عدد من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية في ممثليه اللجنة الاولمبية في محافظة نينوى بتاريخ (١٠ ولغاية ٢٠ شباط/٢٠١٣) من اجل تحقيق أهداف البحث.

٣-٥ الوسائل الإحصائية: تم استخدام النسبة المئوية للوصول إلى نتائج البحث .

٤- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

٤-١ عرض وتحليل النتائج:

٤-١-١ عرض وتحليل درجة و نسبة التغيير في الدورة الانتخابية الاولى:

الجدول ( ١ )

يبين نسبة التغيير في الاتحادات الفرعية للدورة الانتخابية (٢٠٠٣-٢٠٠٨)

العدد	الاتحاد	عدد الأعضاء	درجة التغيير	نسبة لتغيير %
١.	كرة اليد	٣	١	٠,٣٣ %
٢.	البلياردو	٣	١	٠,٣٣ %
٣.	الريشة	٣	١	٠,٣٣ %
٤.	الدراجات	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٥.	الأثقال	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٦.	الرماية	٣	١	٠,٣٣ %
٧.	كونفو	٣	١	٠,٣٣ %
٨.	كمال الأجسام	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٩.	تايكونديو	٣	١	٠,٣٣ %
١٠.	فروسية	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١١.	تجديف	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٢.	طب الرياضي	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٣.	كرة المنضدة	٣	١	٠,٣٣ %
١٤.	مبارزة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٥.	جمناستك	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٦.	كاراتيه	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٧.	كرة الطائرة	٣	٢	٠,٣٣ %
١٨.	التنس الأرضي	٣	١	٠,٣٣ %
١٩.	الجودو	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٠.	القوس والسهم	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢١.	كيك بوكسينك	٣	١	٠,٣٣ %
٢٢.	السباحة	٣	١	٠,٣٣ %
٢٣.	ملاكمة	٣	١	٠,٣٣ %
٢٤.	الساحة والميدان	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٥.	شطرنج	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٦.	مصارعة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٧.	كرة السلة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٨.	كرة القدم	٥	لم يحصل تغيير	صفر
	الكلية	٨٦	١٣	١٥ %

من الجدول ( ١ ) يتبين

بان نسبة التغيير في الاتحادات الرياضية في الدورة الانتخابية منذ ٢٠٠٣ ولغاية ٢٠٠٨ هي (١٤) شخصا من مجموع (٨١) شخص ونسبة مئوية مقدارها (٤٥ %) ، وان (١١) اتحاد رياضي بلغ التغيير فيها عضوا واحدا مثل (كرة اليد -البلياردو -

## تقييم نسبة التغيير في أعضاء الهيئات الإدارية للأندية و.....

الريشة الطائرة- الرماية- الكونفو- تايكونديو- كرة المنضدة- التنس الأرضي- كيك بوكسينك- السباحة- الملاكمة ) ، وبلغت نسبة التغيير فيها (٣٣%)، بينما بلغ عدد الاتحادات الذين شملهم التغيير بعضوين اتحاد واحد فقط وهو اتحاد (الكرة الطائرة) وبلغت نسبة التغيير فيها (٦٦%)، بينما ظهر بان هناك عدد من الاتحادات التي لم يشملها التغيير مثل اتحاد (الدراجات - الأثقال- كمال الأجسام- الفروسية - التجديف- الطب الرياضي-مبارزة-الجمناستك-الكاراتيه-الجودو-القوس والسهم-الساحة والميدان-الشطرنج-المصارعة -كرة السلة). بينما لم يظهر أي تغيير في اتحاد كرة القدم . وبذلك بلغت النسبة الكلية للتغيير في الاتحادات كافة هي (١٥%) .

٤-١-٢ عرض وتحليل درجة و نسبة التغيير في الدورة الانتخابية الثانية:

### الجدول ( ٢ )

يبين نسبة التغيير في الاتحادات الفرعية للدورة الانتخابية (٢٠٠٨-٢٠١٣)

العدد	الاتحاد	عدد الأعضاء	درجة التغيير	نسبة لتغيير %
١.	كرة اليد	٣	١	٣٣%
٢.	البياردو	٣	٣	١٠٠%
٣.	الريشة	٣	١	٣٣%
٤.	الدراجات	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٥.	الأثقال	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٦.	الرماية	٣	٣	١٠٠%
٧.	كونفو	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٨.	كمال الأجسام	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٩.	تايكونديو	٣	١	٣٣%
١٠.	فروسية	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١١.	تجديف	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٢.	طب الرياضي	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٣.	كرة المنضدة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٤.	مبارزة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٥.	جمناستك	٣	٢	٦٦%
١٦.	كاراتيه	٣	لم يحصل تغيير	صفر
١٧.	كرة الطائرة	٣	٢	٦٦%
١٨.	التنس الأرضي	٣	لم يحصل تغيير	٣٣%
١٩.	الجودو	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٠.	القوس والسهم	٣	١	٣٣%
٢١.	كيك بوكسينك	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٢.	السباحة	٣	١	٣٣%
٢٣.	ملاكمة	٣	٢	٦٦%
٢٤.	الساحة والميدان	٣	١	٣٣%
٢٥.	شطرنج	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٦.	مصارعة	٣	١	٣٣%
٢٧.	كرة السلة	٣	لم يحصل تغيير	صفر
٢٨.	كرة القدم	٥	٢	٤٠%
	الكلية	٨٦	٢١	٢٤%

من الجدول ( ٢ ) يتبين

بان نسبة التغيير في الاتحادات الرياضية في الدورة الانتخابية منذ (٢٠١٢ و لغاية٢٠١٣) هي (١٤) شخصا من مجموع (٨١) شخص وبنسبة مئوية مقدارها (٤٥%) ،وان (١١) اتحاد رياضي بلغ التغيير فيها عضوا واحدا مثل (كرة اليد - البلياردو - الريشة الطائرة- الرماية- الكونفو- تايكونديو- كرة المنضدة- التنس الأرضي- كيك بوكسينك- السباحة- الملاكمة ) ،وبلغت نسبة التغيير فيها (٣٣%) .بينما بلغ عدد الاتحادات الذين شملهم التغيير بعضوين اتحاد واحد فقط وهو اتحاد (الكرة الطائرة) وبلغت نسبة التغيير فيها (٦٦%)، بينما ظهر بان هناك عدد من الاتحادات التي لم يشملها التغيير مثل اتحاد (الدراجات -الاثقال-كمال الأجسام-الفروسية -التجديف-الطب الرياضي-مبارزة-الجمناستك-الكاراتيه-الجودو- القوس والسهم-الساحة والميدان-الشطرنج-المصارعة -كرة السلة). بينما بلغت نسبة التغيير في اتحاد كرة القدم (٤٠%). كما تبين بان نسبة التغيير الكلية بلغت (٢٤%) .

٤-١-٣ عرض وتحليل درجة و نسبة التغيير في الدورة الانتخابية الأولى:

### الجدول ( ٣ )

يبين نسبة التغيير في الأندية الرياضية للدورة الانتخابية(٢٠٠٣-٢٠٠٨)

العدد	اسم النادي	عدد الأعضاء	درجة التغيير	نسبة التغيير
١.	نادي دهوك	٨	٤	%٥٠
٢.	نادي زاخو	٨	٧	%٨٨
٣.	نادي سنحاريب	٨	١	%١٣
٤.	نادي زيرفاني	٨	٣	%٣٨
٥.	نادي كرة	٨	٢	%٢٥
٦.	نادي سميل	٨	٤	%٥٠

من الجدول (٣) يتبين

أعلى نسبة تغيير هي في نادي زاخو بدرجة (٧) أعضاء وبنسبة مئوية (٨٨%)، بينما بلغت اقل نسبة تغيير هي في نادي سنحاريب بدرجة عضوا واحدا وبنسبة مئوية (١٣%).

٤-١-٤ عرض وتحليل درجة و نسبة التغيير في الدورة الانتخابية الثانية:

### الجدول ( ٤ )

يبين نسبة التغيير في الأندية الرياضية للدورة الانتخابية(٢٠٠٨-٢٠١٣)

العدد	اسم النادي	عدد الأعضاء	درجة التغيير	نسبة التغيير
1	نادي دهوك	٨	٥	%63
2	نادي زاخو	٨	٢	%25
3	نادي سنحاريب	٨	٣	%38
4	نادي زيرفاني	٨	٦	%87
5	نادي كرة	٨	٣	%38
6	نادي سميل	٨	٥	%63

من الجدول (٤) يتبين

أعلى نسبة تغيير هي في نادي زيرفاني بدرجة (٦) أعضاء وبنسبة مئوية (٨٧%)، بينما بلغت أقل نسبة تغيير هي في نادي زاخو بدرجة عضوان وبنسبة مئوية (٢٥%).

٤-١-٥ عرض وتحليل درجة و نسبة التغيير في الاتحادات والأندية الرياضية للدورتين الانتخابية:

#### الجدول (٥)

يبين درجة ونسبة التغيير الكلية في الأندية والاتحادات الرياضية للدورتين الانتخابية

العدد	اسم النادي	العدد الكلي	درجة التغيير ٢٠٠٣-٢٠٠٨	درجة التغيير ٢٠٠٨-٢٠١٣	الكلية	نسبة التغيير
١	الاتحادات الرياضية	١٧٢	١٣	٢١	٣٤	٪١٩
٢	الأندية الرياضية	٩٦	٢١	٢٤	٤٥	٪٤٦

من الجدول (٥) يتبين :

بان درجة التغيير في الدورتين الانتخابية لأعضاء الاتحادات الرياضية بلغ (٣٤) عضوا وبنسبة مئوية (١٩%)، بينما بلغت درجة التغيير لأعضاء الهيئة الإدارية في الأندية الرياضية (٤٥) عضوا وبنسبة مئوية مقدارها (٤٦%).

#### ٤-٢ مناقشة النتائج :

من عرض وتحليل النتائج تبين بان هناك نسبة تغيير ضئيلة جدا سواء على مستوى الاتحادات أو الأندية الرياضية وفي ضوء النتائج التي هي دون مستوى الطموح في اغلب الفعاليات الرياضية وحتى نسبة التغيير التي حدثت في أعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات والأندية كان السبب الرئيسي هي الرغبة الشخصية لدى بعض الأعضاء في الابتعاد عن المجال الرياضي نتيجة لارتباطه في أعمال أخرى تعيقه عن اكمال المسيرة في المجال الرياضي او نتيجة للمرض او الامور الاخرى قد تكون منها اجتماعية او سياسية ولم يكن السبب الرئيسي هو الإخفاق او الفشل في تطوير مستوى اللعبة او الفعالية الرياضية ، وهذا دليل بان هناك مقاومة للتغيير في اغلب المنظمات والمؤسسات الرياضية علما بان كافة المنظمات على الدوام "تعيش في ظل بيئة اقتصادية و سياسية و اجتماعية و تقنية متغيرة و هي تشهد متغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، و تتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير من منظمة الى أخرى" (حجاج، ٢٠٠٩: ٥٥) لكن هناك وباستمرار إمكانية لظهور مقاومة لهذا التغيير و الذي يؤثر سلبيا على أداء المؤسسات الرياضية بالاضافة الي " ما يجب على التنظيمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير و أهداف الأفراد و اتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم" (حلواني، 1995: 63) حيث تكمن أسباب المقاومة في الخوف و الشعور في الخطر من التغيير مع عدم الرغبة في تغيير الروتين القائم و عدم القدرة على تنفيذه والخوف من فقدان السلطة حيث تؤثر هذه الأسباب في زيادة نسبة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي . كما و يجب الإشارة إلى ان هذه المقاومة تشكل تهديد للبقاء و استمرارية نجاح المؤسسات لما للتغيير من أهمية بالغه في مواكبة أهم و احدث الأدوات و التنظيمات الإدارية الحديثة بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي و المستقبلي. حيث يعتقد الأفراد ان التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة و لا يسهم في تحقيق أهدافها و بالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته (Robbins and coulter 2005 319 )

خاصة اذا كان التغيير يتطلب القيام بأعباء و ضغوط عمل كبيره بالاضافه الى تهديد مراكز نفوذهم و سلطتهم في المنظمة . و بالنسبة للأسباب في القيم الثقافية يؤكد الاعرجي ان من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير على اداء عملهم بصورة معينة) الروتين (و قناعتهم بأسلوب تنفيذها اضافة الى حرصهم على المحافظة على قيم و تقاليد العمل المتعارف عليها (الأعرجي، 1995: 280 )

ومن صور العلاج المقترحة لهذه الظاهرة، التخطيط للتغيير، فالتخطيط هو رأس كل نجاح وإطلاع الأعضاء على مشروع التغيير وأهدافه، وتوضيح ضرورة وأهمية التغيير بشكل عام وما يمكن أن يحمله من إيجابيات بالنسبة للنادي او الاتحاد. ومن أساليب العلاج أيضاً تحديد الأعضاء المقاومين للتغيير والجلوس والتحدث معهم حول ماهية التغيير وما يمكن أن يحقق لهم من نتائج ومدى انعكاساته المرغوبة علة المؤسسة الرياضية، وإشراك العاملين في التغيير في مراحل المختلفة لأن ذلك يبذل مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة، وتأهيل الأعضاء للتغيير من خلال إكسابهم وتدريبهم على بعض المهارات التي يحتاجها التغيير.

ويجب ملاحظة أن التغيير يجب أن لا يشمل الأعضاء فقط، بل تكون البداية بإدارة القيادات العليا للمؤسسة الرياضية والتي يجب أن يلحظ الأعضاء منها التغيير في أدائها وتعاملها وقوانينها وتشريعاتها وتكون بذلك قدوة لإدارات الأندية والاتحادات. كما يجب التدرج في التغيير ووضع خطة مرحلية ليكون أدهى لتقبل الموظفين له، مع تقبل النقد البناء من جراء عملية التغيير والعمل على التصحيح، واختيار الوقت المناسب لعملية التغيير، وإجراء التقييم المستمر لعملية التغيير للوصول إلى أفضل الممارسات وتحقيق النتائج المرجوة، واحترام وجهات نظر المقاومين للتغيير وفتح باب النقاش والحوار الهادئ للوصول إلى نتائج يرتضيها الجميع.

وبالتالي أصبحت "إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الرياضية الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير". (توفيق: ، ٢٠٠١، ٢٠ )

كذلك نجد إن المؤسسات الرياضية . سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية . تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن ، زيادة فاعليتها وأدائها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في القيادات الإدارية من رؤساء وأعضاء ، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري ، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات .

(العديلي: ١٩٩٥ ، ٥٤٥ ) ( هامبل، ٢٠٠٠ ، ١ )

"كما أنّ التغيير ليس لفظاً متعالياً يعيش في عالم المثل بقدر ما هو ممارسة و تعبير عن ثقافة الشعوب واختبار لتقبلها واستيعابها لهذا المفهوم، لأنّ الاستجابة للتغيير يسبقها وعي واستعداد يختلفان باختلاف الشعوب وأنظمتها" (James and James.1994, 62.

لذلك نجد الشعوب المتقدمة في المجال الرياضي أصبح التغيير فيها من التقاليد سواء كان ذلك على الهيئات الإدارية أو المدربين وحتى اللاعبين...وانه ليس مجرد شعارات ترفع في المناسبات. فهو يحصل في منظمات البلدان المتطورة بطريقة آلية مستخدمة في ذلك مواردها البشرية التي تتولى دراسة الأوضاع داخل المؤسسات فتعالج مشاكلها وتفتتح



الحلول وتقدم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بأساليب علمية دقيقة. بينما المنظمات التي تعيش في بيئة متخلفة لا يحصل التغيير فيها إلا إذا أوشكت قواعدها على الانهيار أو أصيبت فيها أنظمة العمل بالقدم والشيخوخة و العقم ،وتصبح الهيئات الإدارية عبئاً يتقّل كاهل الرياضة وسبب رئيسي في عدم تقدمها وتطغى المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وتصبح فلسفة ادارة الاتحادات الرياضية هي إضاعة للجهد والوقت والمال ، وخلق المناخ الغير تنظيمي وغير صحي لأداء العمل ، مما ينعكس سلبيا على الرياضة ومستوى الانجاز وهذا ما نلاحظه في الواقع العملي لرياضة محافظة دهوك.

#### - الاستنتاجات والتوصيات:

##### ١-٥ الاستنتاجات:

- ١-١-٥ أكثر الاتحادات الرياضية لم تشمل سياسة التغيير في الدورة الانتخابية الأولى.
- ١-٥-٢ نسبة التغيير بين رؤساء وأعضاء اغلب الاتحادات الرياضية لم تتجاوز أكثر من عضوا واحدا في الدوريتين الانتخابية في محافظة دهوك.
- ١-٥-٣ نسبة كبيرة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية لم يتم شمولها بسياسة التغيير على الرغم من إخفاها في الواقع الرياضي.
- ١-٥-٤ تعيش اغلب الاتحادات الرياضية على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من التغيير والانجازات .
- ١-٥-٥ نسبة التغيير في أعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية اكبر من نسبة التغيير في الاتحادات الرياضية في الدوريتين الانتخابية.
- ١-٥-٦ عدم وصول مفاهيم فلسفة التغيير إلى جذور ثقافة الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة دهوك.

##### ٢-٥ التوصيات والمقترحات :

- ١-٢-٥ اعتماد سياسة فلسفة التغيير كمرحلة سلوكيه فاعله تركز على الفعل والسلوك والحركة في الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة دهوك.
- ١-٢-٢. ضرورة الانسلاخ عن الواقع الراهن بأبعاده وجوانبه حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب في الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة دهوك.
- ١-٢-٣ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق فلسفة التغيير من خلال ادخال العلوم الحديثة وتكنولوجيا جديدة ومتطورة .
- ١-٢-٤ تثقيف الهيئات العامة بمفاهيم التغيير والابتعاد عن المصالح الشخصية والأهواء في عملية الانتخاب.
- ١-٢-٥ ترسيخ مفهوم فلسفة التغيير بالاتحادات يتعلق بتقييم الأداء فكما كانت الرابطة أوضح بين العمل والنتائج المحققة كلما وجدنا المزيد من الهمة والعطاء والحماس خلال عملية التغيير .
- ١-٢-٦ ضرورة إجراء دراسات وبحوث مشابهة عن دوافع الناخبين لدى الهيئات العامة للاتحادات والأندية الرياضية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

- ١- إبراهيم ، تركي (١٩٩٦) : هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية .
- ٢- توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠١): التغيير ، إصدارات بيمك ، القاهرة.
- ٣- حجاج، خليل، (2009) ، " مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارت الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15 .
- ٤- حلواني، ابتسام، (1990) ، " التغيير و دوره في التطوير الإداري"، الاداره العامة، مجلد30 عدد67 .
- ٥- الخضيرى ، محمد أحمد(١٩٩٣): إدارة التغيير ، الدار الفنية ، القاهرة.
- ٦- رمضان، حامد أحمد (١٩٩٨) : إدارة المنظمات ، دار النهضة ، القاهرة .
- ٧- شريف، على (١٩٩٧) : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ٨- عامر، سعيد يس (١٩٩١) : إستراتيجية التغيير وتطوير المنظمات ، القاهرة.
- ٩- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) : السلوك الإنساني والتنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض .
- ١٠- الاعرجي، علي، (1995) ، " دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري"، مجلة الاداره"، مجلد8 ، عدد1.

- ١١- الغمرى ، إبراهيم ( ١٩٨٥): التطوير التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ١٢- القريونى ،محمد قاسم (١٩٩٧): المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب ، د .
- ١٣- ماهر ،احمد (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط٦ ، القاهرة .
- ١٤- (القانون رقم ( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦،قانون الاتحادات الرياضية).
- ١٥- (القانون رقم ( ١٦ ) لسنة ١٩٨٦،قانون الاندية الرياضية)

### المراجع الأجنبية :

- 16-Bechard, R., : Organization Development, Reading Mass, Addison, Wesley Publishing, 1980.
- 17- French, W. & Bell, : Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall 1982.
- 18- Robbins's. and coulter,M.(2005)."Management's the edition.
- 19 - James I.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly,jr.1994 Organizations: Behavior,Structure and Process,8<sup>th</sup> Ed Homewood III:IRWIN,Inc,