

التبؤ بمقاومة التغيير بدلالة تأثير أنماط القيادة الإدارية بعملية صنع قرارات التغيير من وجهة نظر تدريسي وإداري كلية وأقسام

التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل

م. د. ثابت إحسان أحمد

جامعة الموصل / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

(قدم للنشر في ١١/٦/٢٠١٨ ، قبل للنشر في ٧/١/٢٠١٩)

ملخص البحث: هدف البحث إلى: ١- التعرف إلى مستوى الأنماط القيادية التي تستخدمها الإدارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين والاداريين. ٢- التعرف إلى مستوى المقاومة التي يبديها التدريسيون والاداريون لقرارات التغيير من خلال انعكاس وجهة نظرهم في عملية صنعها من قبل رؤسائهم. ٣- التعرف على طبيعة العلاقة والاثار بين الأنماط القيادية للإدارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة ومقاومة قرارات التغيير التي يبديها التدريسيون والاداريون فيها. لتحقيق هدف البحث استخدم الباحث استبيان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير والمعد من قبل (عباس، ٢٠١٢)، حيث تكون الاستبيان من (١٦) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد (النمط الديمقراطي، النمط المتساهل، النمط الأوتوقراطي، مقاومة العاملين لصنع قرارات التغيير) وتم التحقق من صدقه وثباته، وفي معالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل ألفا (Alpha) والانحدار المتعدد البسيط وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات.

Predicting Resistance to Change in Terms of the Impact of Administrative Leadership Styles in the Decision-Making Process from the Point of View of Teaching and Management of Faculty and Sections of physical Education and Sports Sciences, Mosul University

Abstract: The Research aims :1 -To identify the level of leadership styles used by senior management in the college and sections of physical education and sports science from the point of view of teachers and administrators.

2- identify the level of resistance shown by the teachers and administrators of the decisions of change by reflecting their point of view in the process of made by their superiors. 3 - To identify the nature of the relationship and impact between the leadership styles of senior management in the Faculty and sections of physical education and sports science and to resist the decisions of change shown by the trainees and administrators. To achieve the goal of the research, the researcher used a questionnaire on the effect of administrative leadership styles on the decision-making process prepared by Abbas (2012). The questionnaire consists of (16) paragraphs divided equally into four dimensions (democratic style, lenient style, autocratic style, And the data was statistically calculated using the arithmetic mean, standard deviation, ionizing ratio, Alpha coefficient, and simple multiple regression. The statistical program SPSS was used in data analysis.

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث:

يعتبر اتخاذ القرار في المجال الرياضي قلب الإدارة الرياضية والعمود الفقري وتعد عملية اتخاذ القرار هي المحدد الاول لقدرة المدير على الادارة والقيادة باعتبار ان اتخاذ القرار هو العملية الاساسية التي يتولاها المديرين والرؤساء في كافة انواع المنظمات والهيئات، والتي من شأنها احداث التغيير (محمد علي، ٢٠٠٩، ٥٣).

ويتميز المدراء الناجحون بقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة ووفقا للمواقف المتعددة والمتباينة بحيث تعكس سلوك او نمط المدير من خلال توجيه العاملين لديه لتنفيذها بصورة صحيحة، ومن هذه القرارات قرار التغيير، فالتغيير سنة الله عزو جل في حياتنا، فكل شيء يتغير بالأيام والأشهر وربما باللحظات والساعات. وعلى مستوى المنظمة فإن التغيير يعتبر عاملا حاسما ومهما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث يمكن ملاحظة ذلك بوضوح من خلال التغيير بالنظريات والقوانين والأنظمة والقيادة الادارية وأساليبها المتنوعة. وعند الحديث عن التغيير لا بد من الاشارة الى مقاومة التغيير التي تبرز في المنظمات الرياضية باعتبار أن العاملين فيها يميلون إلي رفض أي تغيير قد يحول حالة هذا التنظيم في المنظمة إلى جمود وركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود.

إن جودة القرارات في المنظمات تتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب دور كل نمط قيادي وأسلوبه، لذا من الصعب في الواقع العملي التعرف على النمط القيادي الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، ومدى تقبل المرؤوسين للقرار والتزامهم به ثم تنفيذه. وعليه، فإن عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادات الإدارية التي تضعها وتُشرف على تنفيذها (عباس، ٢٠١٢، ١٣٠).

فالسلك أو النمط الذي يتبعه المدير في أعماله يعتمد على مدى الاستجابة التي يبديها المرؤوسين لتعليماته وقراراته ومدى ما يمتلكون من قدرات ومهارات لتنفيذها، وإن هذا السلوك يظهر من خلال أنماط يمكن أن يتبعها المدير ووفق الموقف الذي يتطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة. وقد ذهب العديد من الكتاب والباحثين الى تحديد ثلاثة أنماط للقيادة الادارية شائعة للمدير، وهي النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل.

من هنا تبرز أهمية البحث الحالي في السعي الى معرفة اي من الانماط القيادية أكثر قدرة على التعامل مع التدريسيين والاداريين وتشجيعهم على ابداء آرائهم تجاه برامج التغيير ومحاولة كسب رضاهم عنها لتحقيق مزيد من الالتزام بها فضلا عن تعزيز فاعلية الاتصال معهم حول هذه التغييرات وبيان اسبابها ومبررات حدوثها، وهذه

فاتجاه المنظمات الرياضية ومنها المنظمات الرياضية الأكاديمية منهج التغيير كأحد القرارات الاستراتيجية في مسيرتها لا بد لها من معرفة مدى مقاومة العاملين فيها من (التدريسيون والاداريون) لقرارات التغيير كمؤشر للحكم على مدى فاعلية أنماط القيادات الادارية في هذه المنظمات باعتبار ان مقاومة القرار مشكلة قد ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وتنفيذه. عليه تمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى الانماط القيادية التي تستخدمها الادارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين والاداريين ؟ .

- ما مستوى المقاومة التي يبديها التدريسيون والاداريون لقرارات التغيير من خلال انعكاس وجهة نظرهم في عملية صنعها من قبل رؤسائهم ؟ .

- ما طبيعة العلاقة والاثربين الانماط القيادية للإدارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة ومقاومة قرارات التغيير التي يبديها التدريسيون والاداريون فيها ؟ .

٣-١ أهداف البحث:

المؤشرات تشكل العمليات التي تتبعها الادارة الجامعية لصنع قرارات التغيير من خلال الرؤوسين وهي تؤدي الى تقبلهم لها وتقلل من مقاومتهم لتنفيذها وبالتالي ينعكس ذلك على فاعلية اداء العمل الجامعي بشقيه العلمي والاداري وجودة مخرجاتها كون الجامعة تعد بيئة خصبة ومؤاتية لظهور الانماط القيادية والسلوكيات التنظيمية السليمة والملائمة.

٢-١ مشكلة البحث:

ان نجاح المنظمات الرياضية يرتكز بصورة أساسية على اتخاذ القادة فيها للقرارات ذات الفاعلية والكفاءة ووفق سلوكياتهم ووظائفهم وقدراتهم وأساليب اتخاذهم لتلك القرارات ومنها قرارات التغيير.

فالمنظمات الرياضية تحتاج في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة وأنماط سلوك جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة الرياضية دائمة التغيير.

وحيثما تظهر بوادر التغيير ينعكس الأمر بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير، ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو العاملين فيها بهذا التغيير، وما لم تقبل المنظمة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه.

م. د. ثابت إحسان احمد: التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة . . .

- ١- التعرف الى مستوى الأنماط القيادية التي تستخدمها الإدارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين والاداريين.
 - ٢- التعرف الى مستوى المقاومة التي يبديها التدريسيون والاداريون لقرارات التغيير من خلال انعكاس وجهة نظرهم في عملية صنعها من قبل رؤسائهم.
 - ٣- التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين الأنماط القيادية للإدارة العليا في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة ومقاومة قرارات التغيير التي يبديها التدريسيون والاداريون فيها.
 - ٤-١ **فروض البحث:**
 - ١- وجود مستويات متباينة من الأنماط القيادية التي تستخدمها الإدارة العليا في كلية وأقسام التربية الرياضية.
 - ٢- يمتلك التدريسيون والاداريون مستوى عال من مقاومة لقرارات التغيير التي تصنعها وتتخذها الإدارة العليا في كلية وأقسام التربية الرياضية.
 - ٣- وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الادارية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير.
- ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية:
- ١-٥-١ وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الديمقراطية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير.
 - ١-٥-٢ وجود تأثير معنوي لنمط القيادة المتساهل في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير.
 - ١-٥-٣ وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير.
- ١-٥-١ المجال البشري: (التدريسيون والاداريون) العاملون في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل.
- ١-٥-٢ المجال المكاني: كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.
- ١-٥-٣ المجال الزماني: ٢٠١٨/٣/٨ لغاية ٢٠١٨/٤/١٢ .
- ٦-١ **تحديد المصطلحات:**
 - ٦-١-١ مقاومة التغيير: "ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل او التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٨٥).
 - ٦-١-٢ انماط القيادة الادارية: مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف (زيادة، ٢٠٠٤، ٢٨٠).
 - ٢- **الإطار النظري والدراسات المشابهة:**

١-٢ مقاومة التغيير

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

٢-٢ أنماط القيادة الادارية:

١-٢-٢ النمط الأوتوقراطي: في هذا النوع يحدد القائد كل اوجه النشاط والاجراءات التي تتخذ دون استشارة تابعة اذ لا متاح لهم الفرصة للمشاركة في التفكير والتخطيط وليس عليهم سوى التنفيذ وفقا للتعليمات وفي حالة المخالفة قد يستخدم العقاب او التهديد .

٢-٢-٢ النمط الديمقراطي: هذا النوع من القيادة يعتمد على المشاركة من قبل الجماعة في صنع واتخاذ القرار وعملية التخطيط والتنظيم وتكون القرارات نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي مع حرية التعبير عن الراي وحرية تبادل المعلومات بين المتناقشين والقائد يقدم للجماعة مشورته عن طريق اقتراح البدائل ليتم الاختيار من بينها بشكل ديمقراطي .

٢-٢-٣ النمط المتساهل: في هذا النوع يكون دور القائد سلبا تاركا لجماعته الحرية في صنع القرار واتخاذ وتحديد النشاطات والاجراءات الواجب اتباعها وربما يقتصر دور القائد على تقديم المعلومات الضرورية لأفراد الجماعة (إسماعيل وهمام، ٢٠١٠، ١١٤، ١١٥).

٢-٣ صنع القرار:

عندما يبدأ تنفيذ الأهداف الواردة في خطة المنظمة من الطبيعي حدوث بعض المشكلات ومن الطبيعي أيضا وضع حلول معينة لها بعد تحديد ماهية المشكلة بدقة إن مجموعة الحلول تلك تسمى (بدائل الحلول) ثم تقوم الإدارة بتقييمها وفق معايير محددة مثل زمن التنفيذ تكلفة التنفيذ حجم العائد ونسبة المخاطرة المصاحبة للعائد وغيرها والغرض من عملية تقييم البدائل هو تدرئجها حسب أهميتها ومن ثم اختيار البديل الأول الذي انطبقت عليه معظم

الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (119) موظفًا في شركة الكهرباء الوطنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة. وتمت معالجة البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ارتباط بيرسون، معامل الثبات للتأكد من ثبات الأداة (الاتساق الداخلي) لأبعاد الاستبانة، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والانحدار المتعدد البسيط. كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

٢-٤-١ دراسة الكواز وآخرون (٢٠١٣)

"القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله
واساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى"

هدف البحث الى التعرف على سمات القائد التحويلي ومقاومة التغيير في مداخل التغيير وبسبب العوامل الفردية والتنظيمية التي يشملها التغيير وأشكال مقاومة التغيير وأساليب تقليلها والعلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤٤) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في الاتحادات الرياضية بعد استبعاد رؤساء الاتحاد موزعين

المعايير أكثر من غيره إن بديل الحل الذي يقع عليه الاختيار هو القرار الذي يحظى بالأولوية في حل المشكلة وان الصعوبة في عملية صنع القرار تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لاختيار البديل المناسب وهكذا يمكن تعريف القرار بأنه (الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول الموضوعة لحل المشكلة (Johan and others, 2005, 163,166) نقلا عن (عباس، ٢٠١٢، ١٣٧). ويتضمن القرار عناصر عدة أهمها الهدف من اتخاذ القرار والدوافع من وراء اتخاذ القرار التنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار وقيود صنع القرار التي يمكن إن يواجهها متخذ القرار وهي تتعلق بمدى قدرة المنظمة على التنفيذ (عباس، ٢٠٠٨، ١٠١-١٠٦).

٢-٤ الدراسات المشابهة:

٢-٤-١ دراسة عباس (٢٠١٢)

"تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير(دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)"

هدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف

التغيير بشكل منخفض، ووجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير.

٣- إجراءات البحث:

٣-١ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه يتلاءم نوع الدراسة وأهدافها.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع البحث وعينته بالطريقة العمدية، حيث اشتمل البحث على العاملين في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل من (التدرسيين والإداريين) والبالغ عددهم (١٩٩)، (١٤٥) تدريسي و(٥٤) اداري، وحصل الباحث على (١٢١) استمارة قابلة للتحليل الاحصائي (٩٩) تدريسي و(٢٢) اداري، وهي تشكل نسبة (٦٠,٨%) من مجتمع البحث وكما مبين في الجدول (١)

على (٢٢) اتحاد، وتم استخدام مقياس (الغامدي، ٢٠٠١) المعدل من قبل (الغازمي، ٢٠٠٦) لقياس القيادة التحويلية واستخدام مقياس (W.J. Reedin and Powell) المعدل من قبل (الكواز، ٢٠٠٥) لقياس القيادة التحويلية، وتم استخدام الوسط الحسابي والنسبة المئوية و(ك)٢ للمعالجات الاحصائية. واستنتج الباحثون بامتلاك رؤساء الاتحادات الرياضية سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط ومستوى ما بين منخفض ومنخفض جدا في مقاومة التغيير عند اجراء تغييرات تكنولوجية وتغيير في العمل وفي الهيكل التنظيمي وعدم ممارسة اعضاء الاتحادات الرياضية اي شكل من اشكال مقاومة التغيير، وان التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الاساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسط وكفاية الاتصالات وتوفير قيادة ادارية وتوقيت التغيير تقلل

الجدول (١) بين مجتمع البحث وعينته للتدريسيين والاداريين في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل

المجموع	عينة البحث		المجموع	مجتمع البحث		المتغيرات
	الإداريون	التدريسيون		الإداريون	التدريسيون	
١٠٠	٢٠	٨٠	١٧٠	٥٠	١٢٠	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٣	-	١٣	٢٠	٢	١٨	كلية التربية الأساسية قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
٨	٢	٦	٩	٢	٧	كلية التربية للبنات قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٢١	٢٢	٩٩	١٩٩	٥٤	١٤٥	المجموع

٣-٣ أداة البحث:

والاداريين في كلية واقسام التربية الرياضية جامعة الموصل، ومن ثم

التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي:

٣-٣-١ الصدق الظاهري:

وهو احد أنواع الصدق، ويعد اتفاق المحكمين نوعاً من أنواع الصدق

الظاهري، ويشير (عويس) إلى انه "يمكن أن نعد الاختبار صادقاً

بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه

الاختبار، فإذا اقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي

وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء"

(عويس، ١٩٩٩، ٥٥)، ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد

لتحقيق هدفا البحث استخدم الباحث استبيان تأثير أنماط

القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير والمعد من قبل

(عباس، ٢٠١٢)، حيث تكون الاستبيان من (١٦) فقرة متوزعة

بالتساوي على أربعة أبعاد (النمط الديمقراطي، النمط المتساهل،

النمط الأوتوقراطي، مقاومة العاملين لصنع قرارات التغيير)، وتم

الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (موافق تماماً،

موافق، موافق الى حد ما، معارض، معارض تماماً). وتم إجراء

بعض التعديلات الطفيفة عليه بما يناسب عمل التدريسيين

من اتفاق الخبراء لباقي فقرات المقياس، وقد تم إجراء التعديلات بعد حصول الباحث على اتفاق (٦) خبراء لأنها تمثل أكثر من نسبة (٧٥%) 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). وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للمقياس والتي سيعتمدها الباحث في اتمام إجراءات مجته والموضحة في الملحق (١).

٣-٣-٢ ثبات المقياس:

للحصول على ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha) على الاستمارات التي حصل عليها الباحث من عينة البحث والبالغة (١٢١) استمارة، ومن الجدير بالذكر أن طريقة (ألفا) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النبهان ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٨)، وفقرات الاستبيانات التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة " (علام، ٢٠٠٦ ، ١٠٠)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات ألفا (٠.٨٢). وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخران) إلى انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين ٠.٧٠ إلى ٠.٩٠" (أبو حويج وآخران، ٢٠٠٢ ، ٦٨).

٣-٣-٣ وصف المقياس بصورته النهائية:

من صدق المقياس لذا قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من الخبراء المختصين في الإدارة الرياضية للحكم على فقرات المقياس، وطلب من كل واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات الاستبيان كونها صالحة أو غير صالحة في المجال المخصص كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل*، وقد أسفر التحليل عن تعديل بعض الفقرات، وقد أضاف الخبراء فقرتين (٥) الى النمط الديمقراطي والفقرة (١٨) للنمط الأوتوقراطي لإغناء المقياس، وحصل الباحث على نسبة تراوحت ما بين (٧٥-١٠٠%)

* أسماء السادة الخبراء

أ.د. وليد خالد همام / إدارة وتنظيم / كلية التربية الأساسية قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
أ.د. رياض أحمد إسماعيل / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
أ.د. عدي غانم الكواز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
أ.م.د. محمد ذاكر سالم / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
أ.م.د. بثينة حسين الطائي / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
أ.م.د. خالد محمود عزيز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

م.د ثابت إحسان احمد: التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة . . .

(موافق تماماً، موافق، موافق الى حد ما، معارض، معارض تماماً)
تحمل الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي لكافة فقرات مقياس
انماط القيادة الادارية، وعكس الباحث هذه الاوزان للفقرات
السلبية المتعلقة بمقياس مقاومة قرارات التغيير، وقد أجرى الباحث
المرج العشوائي المنتظم لهذه الفقرات وكما موضح في الجدول (٢).

ضمت الدراسة الحالية مقياسين الأول خاص بأنماط القيادة الإدارية
وشمل (١٤) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد (النمط الديمقراطي،
النمط المتساهل، النمط الأوتوقراطي) وبواقع (٥، ٤، ٥) على
التوالي، بينما تناول المقياس الثاني موضوع مقاومة قرارات التغيير
وبواقع (٤) فقرات سلبية، كما وضع أمام كل فقرة خمسة بدائل هي

الجدول (٢) تسلسل فقرات مقياس أنماط القيادة الإدارية ومقاومة العاملين لقرارات التغيير

الأبعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرة في المقياس
النمط الديمقراطي	٥	١ ٥ ٩ ١٣ ١٧
النمط المتساهل	٤	٢ ٦ ١٠ ١٤
النمط الأوتوقراطي	٥	٣ ٧ ١١ ١٥ ١٨
مقاومة العاملين لصنع قرارات التغيير	٤	٤ ٨ ١٢ ١٦

وتم تقسيم مستويات الإجابة للفقرات والابعاد والمقياس بناءً على الفئات والمستويات الواردة في الجدول (٣).

الجدول (٣) تقسيم مستويات الإجابة للمقياس والابعاد

ت	الفئات	المستوى
١	٨٠% فأكثر	عال جداً
٢	٧٠% - ٧٩%	عال
٣	٦٠% - ٦٩%	متوسط
٤	٥٠% - ٥٩%	منخفض
٥	اقل من ٥٠%	منخفض جداً

٣-٤ الوسائل الإحصائية

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنائج ومناقشتها على وفق فروض

البحث وكالاتي :

الفرضية الأولى: وجود مستويات متباينة من الأنماط القيادية التي

تستخدمها الإدارة العليا في كلية واقسام التربية الرياضية.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل ألفا

(Alpha) والانحدار المتعدد البسيط وتم استخدام البرنامج

الإحصائي SPSS في تحليل البيانات.

٤- عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الديمقراطي و فقراته

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
عال جداً	٨٠.٣٢%	٠.٨٥٦	٤.٠١٦	١
متوسط	٦٦.٧٦%	٠.٩٥٣	٣.٣٣٨	٢
عال	٧٨.١٨%	٠.٩٤٨	٣.٩٠٩	٣
عال	٧٢.٥٦%	٠.٩٤٩	٣.٦٢٨	٤
متوسط	٦٧.١%	٠.٩٢٩	٣.٣٥٥	٥
عال	٧٢.٩٨٨%	٢.٦٤	١٨.٢٤٧	الكلية

ويرى الباحث أن ظهور المستوى العالي جدا للفقرة (١) يعود الى سعي الرؤساء الى تقبل آراء الآخرين لطرح الأفكار البناءة، والمستوى العالي لل فقرات (٣، ٤، والكلية) لتشجيع العاملين لحل مشكلات العمل والسعي الى توفير السبل الكفيلة بذلك، والمستوى المتوسط لل فقرات (٢، ٥) يعود الى الاختلاف في وجهات النظر حول توجه الرؤساء للاهتمام بنتائج العمل وتفصيله واتخاذ القرارات وفق ذلك.

يتبين من الجدول (٤) أن الأوساط الحسابية للنمط الديمقراطي تراوحت بين (٤.٠١٦ - ٣.٣٣٨) وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٨٥٦ - ٠.٩٥٣) وبنسب مئوية تراوحت بين (٨٠.٣٢% - ٦٦.٧٦%)، وتراوح مستوى الفقرات بين (عال جداً - متوسط)، وكان الوسط الحسابي الكلية (١٨.٢٤٧) وبانحراف معياري (٢.٦٤) وبنسبة مئوية بلغت (٧٢.٩٨٨%) وكان المستوى بشكل عام عالٍ.

الجدول (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط المتساهل وفقراته

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	٦٩.٧٤%	٠.٩٧٥	٣.٤٨٧	١
عال	٧٥.٣٦%	٠.٩٥٥	٣.٧٦٨	٢
متوسط	٦٥.٧٨%	١.٠٢٨	٣.٢٨٩	٣
متوسط	٦٦.٢٨%	٠.٩٢٢	٣.٣١٤	٤
متوسط	٦٩.٢٩٥%	٢.٢٨٥	١٣.٨٥٩	الكلي

ويرى الباحث أن ظهور المستوى العالي للفقرة (٢) لاعتقاد الرؤساء في قدرة التدريسيين والاداريين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم، والمستوى المتوسط للفقرات (١)، (٣)، (٤)، والكلي) يعود الى أن هناك شيء من تفويض للسلطة والحرية التي يعطيها الرئيس للعاملين في اتخاذ القرارات والتي يرونها مناسبة وقلما يتدخل في ذلك.

يتبين من الجدول (٥) أن الأوساط الحسابية للنمط المتساهل تراوحت بين (٣.٧٦٨ - ٣.٢٨٩) وانحراف معياري تراوحت بين (١.٠٢٨ - ٠.٩٢٢) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧٥.٣٦% - ٦٥.٧٨%)، وبلغ مستوى الفقرات (العالي والمتوسط)، وكان الوسط الحسابي الكلي (١٣.٨٥٩) وانحراف معياري (٢.٢٨٥) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩.٢٩٥%) وكان المستوى بشكل عام متوسط.

الجدول (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الأوتوقراطي و فقراته

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
منخفض	%٥٦.١٨	١.٢٢٦	٢.٨٠٩	١
متوسط	%٦٠.٩٨	١.١٩٦	٣.٠٤٩	٢
متوسط	%٦٨.٠٨	١.٠٩٩	٣.٤٠٤	٣
متوسط	%٦١.٨	١.٠٨	٣.٠٩	٤
منخفض جداً	%٤٦.٢٨	١.١٢٥	٢.٣١٤	٥
منخفض	%٥٨.٦٧٦	٣.٩٤٦	١٤.٦٦٩	الكلي

الاورام مع الاصرار على تنفيذها وكذلك ابداء نوع من الصرامة في التعامل مع التدريسيين والاداريين وهذا برأي الباحث ما تحتاجه المؤسسة التعليمية في بعض المواقف من اجل ضبط الدوام وحفظ قواعد النظام بقصد تنفيذ الاعمال وانجاز المهام وفق الاهداف المرسومة وتحقيقا للمسؤوليات والواجبات الملقاة على الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء. أما بخصوص المستوى المنخفض والمنخفض جداً للفقرتين (١، ٥) فيظهران تجنب الرؤساء التركيز على اللوم وتصيد الأخطاء في تعاملاتهم مع التدريسيين والاداريين فضلا عن ان هذه الادارات الجامعية تبدي اهتماما بمشاكل

يتبين من الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية للنمط الأوتوقراطي تراوحت بين (٢.٣١٤ - ٣.٤٠٤) وبانحراف معياري تراوح بين (١.٠٨ - ١.٢٢٦) وبنسب مئوية تراوحت بين (٦٨.٠٨ - ٤٦.٢٨%)، وتراوح مستوى الفقرات بين (المتوسط - المنخفض جدا) ، وكان الوسط الحسابي الكلي (١٤.٦٦٩) وبانحراف معياري (٣.٩٤٦) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨.٦٧٦%) وكان المستوى بشكل عام منخفض.

ويرى الباحث أن ظهور المستوى المتوسط للفقرات (٢، ٣، ٤) يعطي مؤشرات حول انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات واصدار

الفرضية الثانية: يمتلك التدريسيون والاداريون مستوى عال من مقاومة لقرارات التغيير التي تصنعها وتتخذها الادارة العليا في كلية واقسام التربية الرياضية .

مرؤوسيهما وحاجاتهم وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للنمط الاوتوقراطي وظهوره بمستوى استخدام منخفض وبما يتناسب مع المكانة العلمية للتدريسيين وواقع العمل الاداري في الجامعة كمنظمة تعليمية راقية ومتقدمة تضم كفاءات علمية وادارية عالية ومتميزة الخبرات .

الجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مقاومة التدريسيون والاداريون لصنع قرارات التغيير

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
منخفض	٥٧.٦٨%	١.٠٨١	٢.٨٨٤	١
منخفض	٥٦.١٨%	١.٢٠٦	٢.٨٠٩	٢
منخفض	٥٧.١٨%	١.٠٨٢	٢.٨٥٩	٣
منخفض	٥٩.٣٢%	٠.٩٧٤	٢.٩٦٦	٤
منخفض	٥٧.٦%	٣.١٢٥	١١.٥٢	الكلي

مستوى الفقرات منخفضة، وكان الوسط الحسابي الكلي (١١.٥٢) وانحراف معياري (٣.١٢٥) ونسبة مئوية بلغت (٥٧.٦%) وكان المستوى بشكل عام منخفضا .

يتبين من الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لمقاومة التدريسيون والاداريون لصنع قرارات التغيير تراوحت بين (٢.٩٦٦ - ٢.٨٠٩) وانحراف معياري تراوح بين (١.٢٠٦ - ٠.٩٧٤) ونسب مئوية تراوحت بين (٥٩.٣٢% - ٥٦.١٨%)، وظهر

الفرضية الثالثة: وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الادارية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير.

ويرى الباحث أن ظهور المستوى المنخفض لجميع الفقرات والكلي يعود الى وجود مقاومة لقرارات التغيير لعدم تقديم معلومات مسبقة للتدريسيين والاداريين والتواصل معهم مما يدفعهم الى الشعور بعدم الرضا عن الوضع الجديد في العمل.

جدول (٨) يبين علاقة وتأثير أنماط القيادة الادارية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير

Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	B معامل الانحدار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
٠,٠٠١	٣	٠,٢٥٩	٥,٧٣٨	٠,١٢٨	٠,٣٥٨	مقاومة العاملين لقرارات التغيير
	١١٧	٠,٢١٢				
	١٢٠	٠,٢١٤				

التغير في أنماط القيادة الإدارية، كما بلغت قيمة درجات التأثير B (٠,٢٥٩) للنمط الديمقراطي؛ و (٠,٢١٢) للنمط المتساهل؛ و(٠,٢١٤) للنمط الأوتوقراطي؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير بقيمة (٠,٢٥٩) للنمط الديمقراطي؛ و(٠,٢١٢) للنمط المتساهل؛ و(٠,٢١٤) للنمط الأوتوقراطي. ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٥,٧٣٨)

يتبين من الجدول (٨) وجود علاقة ايجابية ذا دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية ومقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير؛ إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٣٥٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أما معامل التحديد R فقد بلغ (٠,١٢٨) أي أن ما قيمته (٠,١٢٨) من التغيرات في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير ناتج عن

وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة. لقرارات التغيير لجأ الباحث الى استخدام طريقة الانحدار البسيط وقد ظهرت النتائج وفقا للجدول الآتية:

ولغرض الحصول على نتائج تفصيلية توضح طبيعة العلاقة والاثـر لكل نمط من انماط القيادة الادارية في مقاومة التدريسيين والاداريين

جدول (٩) يبين علاقة وتأثير النمط الديمقراطي في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير

Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	B معامل الانحدار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
٠,٠١٦	١	٠,٢٥٨	٥,٩٢٣	٠,٠٤٧	٠,٢١٨	مقاومة العاملين لقرارات التغيير
	١١٩					
	١٢٠					

التغيرات في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير ناتج عن التغير في النمط الديمقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٢٥٨)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير بقيمة (٠,٢٥٨). ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٥,٩٢٣) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة.

يتبين من الجدول (٩) وجود علاقة واثـر ذا دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ومقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للنمط الديمقراطي على مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير؛ إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٢١٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أما معامل التحديد R فقد بلغ (٠,٠٤٧) أي أن ما قيمته (٠,٠٤٧) من

م. د ثابت إحسان احمد: التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة . . .

ان مقاومة التغيير قد لا تكون سلبية في اغلب الاحوال بل ايجابية
عندما تصب في مصلحة الادارة (العميان، ٢٠٠٤، ٣٥٥)، ويرى
الباحث ان تفويض سلطة اتخاذ القرار ووجود اتصال دائم بين
العاملين والمسؤولين هو ما يمثل به القائد في النمط الديمقراطي،
فالقائد في النمط الديمقراطي لا يصدر الاوامر الا بعد المناقشة
والمشاركة مع ذوي العلاقة وليس احتكار سلطة اصدار القرار
(القريوتي، ٢٠٠٠، ١٨٧).

جدول (١٠) يبين علاقة وتأثير النمط المتساهل في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير

Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	B معامل الانحدار	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
٠,٧١١	١	٠,٠٤٧	٠,١٣٨	٠,٠٠١	٠,٠٣٤	مقاومة العاملين لقرارات التغيير
	١١٩					
	١٢٠					

يتبين من الجدول (١٠) وجود علاقة وأثر
ذا دلالة غير معنوية بين النمط المتساهل
ومقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات
التغيير في كلية واقسام التربية البدنية
وعلوم الرياضة جامعة الموصل، حيث
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود
تأثير ذي دلالة غير معنوي للنمط
المتساهل على مقاومة التدريسيين
والإداريين لقرارات التغيير؛ إذ بلغ معامل
الارتباط R (٠,٠٣٤) عند مستوى
الدلالة (٠,٠٥)، أما معامل التحديد R
فقد بلغ (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة
درجة التأثير B (٠,٠٤٧). ويؤكد عدم
معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة والتي
بلغت (٠,١٣٨) وهي ذات دلالة غير
معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، ومما يؤكد
رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية
الصفريّة.

جدول (١١) بين علاقة وتأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير

المتغير التابع	R	R2	F المحسوبة	B	DF	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد		معامل الانحدار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	٠,٣١٨	٠,١٠١	١٣,٣٩٨	٠,٢٥٢	١	٠,٠٠٠
					١١٩	
					١٢٠	

يتبين من الجدول (١١) وجود علاقة وأثر ذا دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للنمط الأوتوقراطي على مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير؛ إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٣١٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أما معامل التحديد R فقد بلغ (٠,١٠١) أي أن ما قيمته (٠,١٠١) من التغيرات في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير ناتج عن التغير في النمط الأوتوقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٠,٢٥٢)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير بقيمة (٠,٢٥٢). ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (١٣,٣٩٨) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة. ويعزو الباحث الى ان الانفراد باتخاذ القرار والتعامل الصارم مع العاملين بالاعتماد على مبدأ العقاب قد يؤدي الى الزيادة في مقاومة العاملين للقرارات، فبعض القادة متعسفون في اتخاذ القرارات تجاه العاملين ويميلون الى تركيز كل السلطات في ايديهم ويعتمدون قيادة العاملين على مبدأ العقاب والتخويف لتحقيق الاهداف (محمد علي، ٢٠٠٩، ١٤٤).

٥-الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات:

١- تستخدم الادارة العليا في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة مستويات متباينة لأنماط القيادة الادارية، اذ ظهر النمط

٤- التأكيد على الجدية في التوجيهات والاتصال وتقديم المشورة والابتعاد عن الجملات والعواطف والتردد في اتخاذ القرار مما يقلل من النمط المتساهل في التعامل مع العاملين .

٥- إجراء مثل هذه الدراسة على عينات أخرى مثل الأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية الفتاة والاتحادات الرياضية الفرعية وممثلات اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية .

المصادر العربية والأجنبية

١- أبو حويج ، مروان وآخرون (٢٠٠٢) : القياس والتقييم في التربية وعلم النفس، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان .

٢- إسماعيل، رياض احمد وهمام، وليد خالد (٢٠١٠): التنظيم والادارة في المجال الرياضي (كتاب منهجي لطلبة اقسام التربية الرياضية في كليات التربية الاساسية)، جامعة الموصل .

٣- بلوم ، بنيامين وآخرون (١٩٨٦) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة .

٤- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠): نظرية المنظمة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .

الديمقراطي بمستوى عالي، بينما كان مستوى النمط المتساهل متوسط، في حين ظهر النمط الأوتوقراطي بمستوى منخفض .

٢- يبدي التدريسيون والاداريون مقاومة عالية لقرارات التغيير التي يتخذها رؤسائهم .

٣- وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير، مع وجود المؤشرات التالية:

- وجود تأثير معنوي لنمطي القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير .

- وجود تأثير غير معنوي لنمط القيادة المتساهل في مقاومة التدريسيين والإداريين لقرارات التغيير .

٢-٥ التوصيات:

١- تعزيز الكفاءة والقابلية في اساليب القيادة لما لها من دور في تحقيق التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة .

٢- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي لما له من اثر ايجابي على مقاومة صنع القرار للعاملين في المنظمات الرياضية وغير الرياضية .

٣- الاهتمام بآراء العاملين ومشاركاتهم المختلفة ومقترحاتهم ومنحهم التفويض الملائم للتقليل من النمط الاوتوقراطي لما له من اثر سلبي على مقاومة العاملين لصنع القرارات .

- ٥- عباس، علي (٢٠٠٨): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- ٦- عباس، علي (٢٠١٢): تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرين، العدد الاول، الأردن، عمان .
- ٧- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان .
- ٨- علام ، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦) : الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
- ٩- عويس ، خير الدين علي احمد (١٩٩٩) : دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ١٠- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط١، المكتبة الوطنية للنشر، عمان .
- ١١- القريوتي ، محمد قاسم(٢٠٠٠):السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق،الأردن .
- ١٢- الكواز، عدي غانم واخرون (٢٠١٣): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي واشكاله واساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد(١٩)، العدد (٦٠) .
- ١٣- محمد علي، جمال (٢٠٠٩): الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر .
- ١٤- النبهان، موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، ط١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 15- John Adaire: (2005) inspiring leadership, john and Talbot publ comp ., u.s.a.

م.د ثابت إحسان احمد: التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة . . .

الملاحق

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

الصيغة النهائية لمقياس التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة تأثير أنماط القيادة الإدارية بعملية صنع قرارات التغيير
عزيزي عضو الهيئة التدريسية / الموظف الاداري في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة . . . المحترم
في النية إجراء بحث بعنوان " التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة تأثير أنماط القيادة الإدارية بعملية صنع قرارات التغيير من وجهة نظر تدريسي وإداري
كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل"، يرجى التفضل بالإجابة بدقة وحيادية بوضع علامة (/) في المجال المخصص
خدمة للبحث العلمي فقط ، ولا داعي لذكر الاسم . شاكرين لكم تعاونكم .

الباحث

تدريسي () موظف ()

الاختصاص: مكان العمل:

الجنس: ذكر () أنثى ()

مدة الخدمة: أقل من (٥) سنوات من (٥) الى (١٠) سنوات . . .

من (١١) الى (١٥) سنة . . . من (١٦) الى (٢٠) سنة . . . أكثر من (٢١) سنة

الشهادة العلمية: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس () دبلوم () ثانوية ()

اللقب العلمي: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد () إداري ()

الحالة الاجتماعية: متزوج () أعزب ()

ت	الفقرة	موافق تماما	موافق موافق	موافق الى حد ما	معارض تماما
١	يفسح رئيسي المجال للتدريسيين والإداريين أبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة				
٢	يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية للتدريسيين والإداريين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم				
٣	يركز رئيسي على اللوم وتصيد الأخطاء				
٤	تشجع الادارة في الكلية / القسم التدريسيين والاداريين على تقويم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير				
٥	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار				
٦	يعتمد رئيسي على موظفيه التدريسيين والاداريين في تنفيذ المهام				
٧	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات لحل المشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار				
٨	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالكلية / القسم وانفذ التعليمات الجديدة .				
٩	يتعاطف رئيسي مع التدريسيين والاداريين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية				
١٠	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق				
١١	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها				
١٢	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين في الكلية / القسم والتدريسيين والاداريين حول التغيير في الكلية / القسم				
١٣	يعمل رئيسي على تشجيع التدريسيين والاداريين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم				

م.د ثابت إحسان احمد: التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة . . .

ت	الفقرة	موافق تماما	موافق موافق	موافق الى حد ما	معارض تماما
١٤	قلما يتدخل رئيسي إلا إذا تطلب الأمر ذلك				
١٥	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع التدريسيين والاداريين				
١٦	أرى بأن قرارات التغيير في الكلية / القسم مسبوقة بمبررات مقدمة ومعلنة للتدريسيين والاداريين .				
١٧	يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بالتفاصيل				
١٨	لا يهتم رئيسي بمشاكل التدريسيين والاداريين وحاجاتهم				