



The role of change management in the rational decisions of clubs in the Kurdistan region of Iraq from the point of view of members of their administrative bodies

Darius William Corbel ^{*1} , Prof. Dr. Ozer Saadi Ismail ² 

¹ Soran University, Iraq.

² Salahaddin University, Iraq.

*Corresponding author: Ozer.ismahil@su.edu.krd

Received: 02-04-2024

Publication: 28-06-2024

Abstract

The research aimed to identify the level of change management and the relationship and percentage of contribution between change management and rational decisions in clubs in the Kurdistan Region of Iraq. When selecting the research sample, the researchers relied on a random method, as the number of the study sample reached (200) members of administrative bodies. The researchers used the statistical program spss to conduct the statistical analysis. One of the most important conclusions is that there is a significant difference between change management and sports clubs in the Kurdistan region of Iraq from the point of view of members of administrative bodies. There is a positive correlation, that is, statistically significant, between the level of change management and rational decisions from the point of view of members of administrative bodies in the Kurdistan region of Iraq. One of the most important recommendations is to work on implementing change management in the clubs of the Kurdistan region of Iraq, relying on and seriousness in turning to specialists from academics to increase the efficiency of the clubs and raise the administrative level of sports clubs in the Kurdistan region of Iraq.

Keywords

Change Management, Rational Decisions, Members of its Administrative Bodies.



دور ادارة التغيير في القرارات الرشيدة بأندية اقليم كردستان العراق من وجهة نظر اعضاء هيئاتها
الادارية

داريوش وليم كوربيل/العراق. جامعة سوران

daroush_gorbol@soran.edu.iq

أ.د. عوزير سعدي اسماعيل/العراق. جامعة صلاح الدين

Ozer.ismahil@su.edu.krd

تاريخ نشر البحث 2024/6/28

تاريخ استلام البحث 2024/4/2

المخلص

هدف البحث الى التعرف على مستوى ادارة التغيير والعلاقة ونسبة المساهمة بين ادارة التغيير والقرارات الرشيدة في اندية اقليم كوردستان العراق واعتمد الباحثان عند اختيار عينة البحث بطريقة العشوائية وحيث بلغت عدد عينة الدراسة (200) من اعضاء هيئات الادارية ، واستعان الباحثان بالبرنامج الاحصائي spss لإجراء التحليل الاحصائي ، من أهم الاستنتاجات يوجد فرق معنوي بين ادارة التغيير والاندية الرياضية في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئات الادارية ، وجود علاقة ارتباطية موجبة أي دالة احصائيا بين مستوى ادارة التغيير والقرارات الرشيدة من وجه نظر أعضاء هيئات الادارية بإقليم كردستان العراق . ومن أهم التوصيات العمل على تطبيق إدارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق، الاعتماد والجدية في التوجه الى دوي الاختصاص من الاكاديميين لزيادة كفاءة الاندية ورفع مستوى الاداري للأندية الرياضية في اقليم كردستان العراق.

الكلمات المفتاحية: ادارة التغيير ، القرارات الرشيدة ، اعضاء هيئاتها الادارية

1-المقدمة:

تعد الادارة من اهم القواعد الاساسية التي تولي لها المجتمعات المتطورة اهتمام كبير لأنها تدخل في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والرياضية وأصبحت تشمل جميع مرافق الحياة لأنها ترتبط ارتباطا مباشرة مع بعضها البعض ومن خلال عمليات الادارة (التنظيم والتخطيط والتنسيق والتقويم والمتابعة) في مجال الأنشطة او الفعاليات الرياضية لأنها جميع تصب في تحقيق الاهداف المطلوبة. تنشيط المؤسسات في بيئة تسودها التغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة ، التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات ، إذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد ، وحالة مستمرة ومسألة مصيرية ، وهذا ما يعني أن تعامل المؤسسات مع التغيير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً ، ومصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقاً للمقتضيات المستجدة التي لا تترك مجالات للاختيار، إما السير معها ومجاراتها وإما عدم مواكبتها وهو يعني الزوال والتلاشي ، وهذا ما يعني أنه لا ضمانة في البقاء أو النمو ، والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية في تسيير هذا الانتقال ومواكبة بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان ، وتتوفر هذه الإدارة على قدر معتبر من الكفاءة في مجال التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة . (الطوفو, 2020, 351) ومن هذا المنطلق فإن ادارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل الي الوضع مستهدف لتحقيق اهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن تحكّم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محدد. والتغيير في المنظمات الادارية مرتبط بوجود عناصر قيادية تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ بل هي نتاج لثقافة تشجع على التغيير، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.

(كنعان، 1995 ، 86)

وتأتي أهمية إدارة التغيير في العمل باعتبارها نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، او فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة مستقبلية منشودة. والتغييرات تحتاج إلى فكر قيادي، وقرار واعى ومدروس ومدرك يستوعب هذه التغييرات وأسبابها وآثارها، لذا أصبح قيادي واليوم في مؤسساتهم هم صنّاع التغيير إذا تمكنوا من فهم ماهية إدارة التغيير لأن مجتمعنا الرياضي يحتاج إلى قفزات تليها قفزات لا نرى القادة

الحكماء كبيرة جداً وفي شتى المجالات. وعليه، فالتغيير واجب مؤسسي يحتمه الحاجة والواقع، ويفترض ان يكون الوسط الرياضي نموذجاً للتغيير وتطبيق منهاجياته وآلياته.

(زبيدة، 2018، 145)

تبذل الاندية الرياضية في اقليم كردستان العراق وعلى رأسها القيادات الإدارية جهوداً واضحة في تسيير شؤونها ، وتؤدي هذه القيادات دوراً كبيراً في تفعيل ودعم وإنجاح عملية التغيير ، بما يحقق الأهداف المرجوة من الاندية ، وتمكينها من التكيف مع متغيرات البيئة الخاصة بعملها ، و تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية ، من اجل تحسين فعالية الاندية ، والتحرك من الوضع الراهن الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة ، وتواجه كل عملية تغيير عدم قناعة أو تفهم لكثير من اعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية ، لعلاقتها في إحداث ذلك التغيير وخشيتها من فقدان مشاركتها في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتغيير. من هنا برزت المشكلة عبر التساؤل الآتي:

ماهي دور ادارة التغيير وعلاقته باتخاذ القرار

ويهدف البحث الى:

1- التعرف على مستوى ادارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق.

2- التعرف على العلاقة ونسبة المساهمة بين ادارة التغيير والقرارات الرشيدة في اندية اقليم كردستان العراق.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث: اشتمل مجتمع البحث على أعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق التي تشمل (72ؤ) نوادي وتتكون من رئيس النادي ونائب رئيس النادي واعضاء النادي في سنة (2022-2023) حيث بلغ عددهم (300) من اعضاء هيئات الادارية في إقليم كردستان العراق وفقا الاحصائيات الصادرة من (الاتحاد الرياضي).

2-2-1 عينة البحث الأساسية:

اشتملت عينة البحث على (250) اعضاء هيئات الإدارية في اقليم كردستان العراق، واستبعاد الاستبانة غير مكتملة الاستجابة، حيث بلغ عدد النهائي للاستبانة المكتملة (250) استبانة، بنسبة فاقد (50) استبانة. تم اختيارهم بطريقة عمدية يختار الباحثان أفراد العينة حسب ما يراها مناسباً لتحقيق هدف معين لذلك يتم اختيار الافراد لتحقيق مراد البحث.

2-2-2 العينة الاستطلاعية:

قام الباحثان باختيار (50) استبانة بطريقة عشوائية من عينة بحث الاساسي التي اشتملت اعضاء هيئات الادارية في اقليم كردستان العراق لإجراء معاملات علمية صدق وثبات الاستبانة.

2-3 أدوات البحث:

من اجل التحقيق الاهداف الدراسة قام الباحثان بالاطلاع على الأدب النظري والتربوي والدراسات السابقة تناولت متغير: ادارة التغير - القرارات الرشيدة.

2-3-1 استبانة الادارة التغير:

من ضوء ذلك قام الباحثان بتطوير استبانة ادارة التغير حيث تضمنت استبانة من (40) فقرة موزعة على مجالات الثلاثة (التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في التكنولوجيا - التغيير في الأفراد). ملحق (1) يوضح ذلك.

2-3-2 استبانة القرارات الرشيدة:

من ضوء ذلك قام الباحثان بتطوير استبانة القرارات الرشيدة حيث ضمنت استبانة من (47) فقرة موزعة على مجالات الثلاثة (جمع بيانات والمعلومات - اختيار بديل المناسب وتقييمها - المشاركة في اتخاذ القرار).

وتم تطوير الاستبانة في صورتها الاولية المكونة من (47) فقرات موزعة على ثلاث محاور، وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية الي (37) فقرات موزعة على ثلاث محاور وقمنا بالاستبعاد (10) فقرات بالملاحظات والتوصيات المحكمين والفقرة التي لم تكون (sig) على مستوى 0.05 في معاملات الارتباط. ملحق (2) يوضح ذلك.

المعاملات العلمية للتصميم استمارة الاستبيان:

2-3-3 الصدق المحتوي:

للتحقيق من الصدق المحتوى أداة الدراسة، والتأكد من انها تخدم أهداف الدراسة، قام الباحثان بعرض الاستبانة بصورتها الاولية على مجموعة من المحكمين في مجال الادارة والمجال القياس والتقييم. وذلك لأبداء آراءهم فيما يخص مدى الارتباط بين الفقرات ومدى سلامة صياغة اللغوية لكل فقرة، وازافة الى ابداء ملاحظات اخرى يراها المحكمون ضرورية، مقام الباحثان بدراسة ملاحظات المحكمين أجراء التعديلات الازمة في ضوء توصياتهم.

وتم استخدام اداة ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول الاتي:

جدول (1) يبين اداة لكرت الخماسي

Level	Mean Range	Response
ضعيف جدا	1.79 - 1	لا أتفق بشدة
ضعيف	2.59 - 1.8	لا أتفق
متوسط	3.39 - 2.6	محايد
عالي	4.19 - 3.4	أتفق
عالي جدا	5 - 4.2	أتفق بشدة

2-3-4 صدق الاتساق الداخلي:

الصدق الداخلي هو يعتمد على استخدام منهج تحليل العلمي وهو نتاج احصائي لقياس العلاقة بين عدة عوامل، حيث قام الباحثان بالتحقق من صدق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط فقرات المحاور بعضها مع بعض، وتحقق الباحثان من ذلك بإيجاد معامل الارتباط بين فقرات والمحاور الدراسة.

جدول (2) يبين معامل الارتباط بين الفقرات المحاور القياس الادارة التغيير

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار
التغيير في هيكل التنظيمي	1	0.374	0.002		18	0.449	0.000	التغيير في التكنولوجيا	35	0.426	0.000
	2	0.308	0.013		19	0.340	0.006		36	0.515	0.000
	3	0.386	0.002		20	0.182	0.149		37	0.491	0.000
	4	0.450	0.000		21	0.510	0.000		38	0.556	0.000
	5	0.624	0.000		22	0.606	0.000		39	0.420	0.001
	6	0.412	0.001		23	0.532	0.000		40	0.502	0.000
	7	0.397	0.001		24	0.642	0.000				
	8	0.416	0.001		25	0.525	0.000				
	9	0.326	0.009		26	0.610	0.000				
	10	0.469	0.000		27	0.673	0.000				
	11	0.202	0.110	28	0.579	0.000					
	12	0.366	0.003	29	0.381	0.002					
	13	0.491	0.000	30	0.497	0.000	التغيير في الافراد				
	14	0.515	0.000	31	0.538	0.000					
	15	0.382	0.002	32	0.514	0.000					
	16	0.381	0.002	33	0.450	0.000					
	17	0.522	0.000	34	0.455	0.000					

يتبين من جدول (2) أن قيم معامل ارتباط فقرات في مجال التغيير في هيكل التنظيم تراوحت بين (0.182 الى 0.624) وايضا في المجال التغيير في التكنولوجيا فقد تراوحت بين (0.381 الى 0.673) وفي مجال التغيير في الافراد قد تتراوح بين (0.420 الي 0.556) وقد كانت جميع القيم دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود صدق التناسق الداخلى بين الفقرات.

جدول (3) يبين معامل الارتباط بين الفقرات المحاور القرارات الرشيدة

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية للاختبار
جمع البيانات والمعلومات	1	0.407	0.002	المشاركة في اتخاذ القرار	18	0.398-	0.002	اختيار بديل مناسب وتقويمها	35	0.159	0.239
	2	0.441	0.001		19	0.279-	0.036		36	0.322	0.015
	3	0.276	0.038		20	0.080-	0.552		37	0.335	0.011
	4	0.298	0.024		21	0.293	0.027		38	0.399	0.002
	5	0.467	0.000		22	0.178	0.185		39	0.482	0.000
	6	0.431	0.001		23	0.107	0.430		40	0.435	0.001
	7	0.536	0.000		24	0.064-	0.635		41	0.478	0.000
	8	0.169	0.208		25	0.183	0.172		42	0.350	0.008
	9	0.233	0.081		26	0.234	0.080		43	0.435	0.001
	10	0.321	0.015		27	0.042	0.754		44	0.507	0.000
	11	0.447	0.000		28	0.223	0.096		45	0.358	0.006
	12	0.591	0.000		29	0.394	0.002		46	0.400	0.002
	13	0.521	0.000		30	0.352-	0.007		47	0.218	0.103
	14	0.155	0.249		31	0.357-	0.006				
	15	0.061	0.652		32	0.129	0.341				
	16	0.408	0.002		33	0.425	0.001				
	17	0.322	0.015		34	0.192	0.152				

يتبين من جدول (3) أن قيم معامل ارتباط فقرات في مجال جمع البيانات والمعلومات تراوحت بين (0.169 الى 0.591) وايضا في المجال اختيار بديل مناسب فقد تراوحت بين (0.061 الى 0.754) وفي مجال المشاركة في اتخاذ القرار قد تتراوح بين (0.159 الي 0.509) وقد كانت جميع القيم دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ماعد فقرة (8-9-17-25-29-32-34-35-37-47) قمنا بالاستبعاد الفقرات غير دابة احصائيا من الدراسة.

2-3-5 ثبات الاختبار:

للتحقيق من ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (cronbach alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمحاور الدراسة ، كما مبين في جدول (4) .

جدول (4) يبين معامل ألفا كرونباخ بين المحاور القياس الإدارة التغيير والقرارات الرشيدة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التغيير في الهيكل التنظيمي	20	0.72
التغيير في التكنولوجيا	9	0.73
التغيير في الأفراد	11	0.68
كل المحاور مع بعضها	40	0.70
جمع البيانات والمعلومات	11	0.61
اختيار البديل المناسب وتقييمها	16	0.66
المشاركة في اتخاذ القرار	10	0.60
كل المحاور مع بعضها	37	0.55

نلاحظ من الجدول (4) أن المعاملات الثبات جاءت مقبولة وتدل على صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للتطبيق .

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة لاستجابات أعضاء هيئات الادارية بطريقة تجزئة النصفية، فقد تم استخدام قانون الارتباط سبيرمان براون وقانون غوتمان لحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل.

جدول (5) يبين معامل الثبات (سبيرمان براون) و (غوتمان) بالتجزئة النصفية للمحاور

القياس الأدارة التغيير

كل المحاور مع بعضها	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	المحاور المقاييس الاحصائية
20	6	5	10	عدد العبارات النصف الاول
20	5	4	10	عدد العبارات النصف الثاني
0.720	0.552	0.606	0.645	معامل ألفا كرونباخ للنصف الاول
0.627	0.550	0.547	0.582	معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني
0.122	0.432	0.556	0.411	معامل الارتباط
4.145	4.148	4.122	4.155	المتوسط للنصف الاول
4.153	4.156	4.156	4.150	المتوسط للنصف الثاني
0.053	0.173	0.198	0.900	التباين للنصف الاول
0.045	0.150	0.251	0.950	التباين للنصف الثاني
0.217	0.605	0.717	0.583	معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية
0.216	0.601	0.709	0.582	معامل غوتمان للتجزئة النصفية

تم تقسيم العبارات الى نصفين وهي 10 عبارات فردية و10 عبارات زوجية للمحور الاول، 5 عبارات فردية و4 عبارات زوجية للمحور الثاني، 6 عبارات فردية و5 عبارات زوجية للمحور الثالث، وجاءت معاملات الثبات مقبولة لتدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق كما مبين في الجدول

جدول (6) يبين معامل الثبات (سبيرمان براون) و (غوتمان) بالتجزئة النصفية للمحاور

القياس القرارات الرشيدة

المحاور المقاييس الاحصائية	جمع البيانات والمعلومات	اختيار البديل المناسب وتقويمها	المشاركة في اتخاذ القرار	كل المحاور مع بعضها
عدد العبارات النصف الاول	6	8	5	19
عدد العبارات النصف الثاني	5	8	5	18
معامل ألفا كرونباخ للنصف الاول	0.470	0.490	0.294	0.303
معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني	0.330	0.440	0.361	0.332
معامل الارتباط	0.500	0.550	0.600	0.500
المتوسط للنصف الاول	4.220	3.330	4.102	3.815
المتوسط للنصف الثاني	4.210	3.000	4.214	3.667
التباين للنصف الاول	0.120	0.110	0.124	0.035
التباين للنصف الثاني	0.130	0.096	0.147	0.040
معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية	0.665	0.710	0.747	0.661
معامل غوتمان للتجزئة النصفية	0.659	0.710	0.746	0.661

تم تقسيم العبارات الى نصفين وهي 6 عبارات فردية و5 عبارات زوجية للمحور الاول، 8 عبارات فردية و8 عبارات زوجية للمحور الثاني، 5 عبارات فردية و5 عبارات زوجية للمحور الثالث، وجاءت معاملات الثبات مقبولة لتدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق كما مبين في الجدول.

7-3-2 تطبيق النهائي لاستبيان البحث:

قام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان على عينة البحث التي تمثلت مجالات خاصة بالتطبيق، قد استخدم الباحثان ميزان ليكرات الخماسي (موافق بشدة - موافق - المحايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقام الباحثان باستبعاد (50) استبيان غير مكتملين و(50) استبانة لإجراء عليهم دراسة استطلاعية تم استبعادهم وجريت تطبيق النهائي على (200) أعضاء هيئات الادارية.

2-4 المعالجات الاحصائية: تم استخدام المعالجات الاحصائية الاتية لمعالجة البيانات الاحصائية:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل ارتباط سيرمان
- معامل ارتباط غوتمان
- معامل الفا كرونباخ

3- عرض ومناقشة النتائج:

3-1 التعرف على مستوى ادارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق

جدول (7) يبين مناقشة والتحليل محاور ادارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق

المؤشر الكلي	اسم المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (p-value)	القرار
المحور الاول	التغيير في هيكل التنظيمي	4.66	0.48	3.00	24.53	0.00	فرق معنوي
المحور الثاني	التغيير في التكنولوجيا	2.88	0.93	3.00	21.60	0.48	فرق غير معنوي
المحور الثالث	التغيير في الافراد	2.81	1.18	2.00	20.74	0.08	فرق غير معنوي
كل المحاور	كل المحاور	4.70	0.46	3.00	25.97	0.00	فرق معنوي

قيمة ت الجدولية = 22.29

يبين من جدول (7) أن متوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (التغيير في هيكل التنظيمي) تساوي (4.66) والانحراف المعياري يساوي (0.48) والوسط الفرضي يساوي (3.00) وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (24.53) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (22.29) مما يدل على موافقة افراد العينة على جميع فقرات المحور ،يوضح ذلك بأن التغيير في هيكل تنظيمي واضح ويعز الباحثان ذلك الى جمود هيكل التنظيمي حيث أن استحداث وحدات يتم بناء على أساس جماعي وحسب العمل بعد قراءة البيئة الداخلية و الخارجية ، كذلك يتم التوزيع الصلاحيات حسب ما تتطلبه احتياجات العمل لا، واستحوذت الدارة على كثير من الصلاحيات والسلطات وتكمن العاملين في مستويات الأخرى من المبادرة ، وتفويض الصلاحيات للعاملين فيما يخص كل في تخصصه ، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008، 52) والتي بينت أن جمود الهيكل التنظيمي من أهم معوقات عمليات التغيير ودراسة (رحيم حسين ، 2011، 80) التي بينت أحداث تغييرات جوهرية في هيكل التنظيمي . وبالنسبة المحور الثاني (التغيير في التكنولوجيا) يبين بأن متوسط الحسابي يساوي (2.88) والانحراف المعياري يساوي (0.93) والوسط الفرضي يساوي (3.00) وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (21.60) وهي اقل من

قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (22.29) ، مما يدل ذلك على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة ، بمعنى أن التغيير التكنولوجي لم يكون واضح الصورة ، ويعزى ذلك لعدم توافق التكنولوجي مع متطلبات العمل والتغيير المشود ، وعدم تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة ، ووفرت تكنولوجيا بائل كثيرة امام الاعضاء مما ادى الى الأفراد في طلب الفحوصات لذلك لم يكن للتكنولوجيا أثر واضح في توفير الجهد والوقت ، ايضا لم تعمل الادارة على تبسيط إجراءات العمل وادخال أفكار جديدة في العمل وقد اتفقت النتيجة (الرقب ،2008، 52) و(سعاد، 2019، 77) التي بينت التغيير في أساليب العمل وادخال معدات جديدة. وبالنسبة المحور الثالث (التغيير في الأفراد) يبين بأن متوسط الحسابي يساوي (2.81) والانحراف المعياري يساوي (1.18) والوسط الفرضي يساوي (2.00) وقيمة (ت) المحسوبة تساوي (20.74) وهي اقل من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (22.29)، مما يدل ذلك على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة، مما يعني أن عملية التغيير في الأفراد لم تكن ذات معالم واضحة لغياب برنامج التي تعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين، وعدم وجود نظام حوافز مناسب يعزز أداء المبدعين والمجتهدين، وغياب دور القائد للتأثير في العاملين سواء من ناحية الفنية أو السلوكية، وعدم وجود جو من الثقة بين الادارة والعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابو عساكر، 2008، 50) و(الرقب ،2008،55) نمط القيادة والتي تبين دور القائد في ادارة التغيير .

ومن ناحية مستوى العام لإدارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق بصورة عامة فيعد مستوى جيد بسبب كون الوسط الحسابي (4.70) له والانحراف المعياري (0.46) له وقيمة ت المحسوبة تساوي (25.97) اكبر من قيمة ت الجدولية (22.29) ، ومن ذلك نستنتج ان مستوى ادارة التغيير العام هو مستوى جيد وان تعامل مع البيئة المحيطة والتي تصف بالتغيير الدائم هو تعامل ايجابي وهذا ان دل على شيء فهو يدل على ان الهيئات الادارية في كردستان تحاول ان تطور مستوى الرياضة والاندية التي تديرها وهذا احد اهم اسباب تأسيس الاندية الرياضية ، وعندما اطلع الباحثان على اغلب ادبيات موضوع ادارة التغيير ، وجد ان كل الادبيات تقترض بانة كل مؤسسة ومنها المؤسسات والاندية الرياضية لا تستطيع الاستمرار ما لم يكن لديها درجة معينة من ادارة التغيير ، حيث أن المؤسسات والاندية الرياضية التي لا تستطيع التعامل مع متغيرات العصر والحركة والتغيير السريع لبيئة العمل سوف تكون نتيجتها التلاشي

وهذا ما ذكرها (ناصر والآخرين، 2013، 39) "على المدراء المؤسسات واداريها التكيف والتأقلم مع التحديثات التي تتمثل بتغيير المستمر في بيئة العمل لكي يحافظوا على استمرارية المؤسسات وضمن نجاحها والبقاء والتنافس.

3-2 التعرف على العلاقة ونسبة المساهمة بين ادارة التغيير والقرارات الرشيدة في اندية اقليم كوردستان العراق.

جدول (8) يبين مناقشة والتحليل العلاقة ونسبة المساهمة بين ادارة التغيير والقرارات الرشيدة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة	0.00	0.59	ادارة التغيير - القرارات الرشيدة

أظهرت النتائج من جدول (8) المتعلقة بالسؤال الرابع وجود علاقة ارتباطية موجبة أي دالة احصائيا بين مستوى ادارة التغيير والقرارات الرشيدة من وجه نظر أعضاء هيئات الادارية بإقليم كردستان العراق ، وتفسير الباحثان لذلك بأن عملية القرارات الرشيدة تعتمد بشكل كبير على كم المعلومات والمعارف التي تتوفر حول قضية أو المشكلة ، ولاسيما المعرفة المنظمة المترابطة والتي تعتبر أداة التغيير من أفضل وسائل الحصول عليها ، مما يجنب كل من اعضاء الهيئات الوقوع في الخطأ قدر الامكان فيتولد لديهم شعورا بأهمية إدارة التغيير في هذة المجال ، وهذا ما تتفق معه دراسة (أبو قبة ، 2004 ، 102) التي أوضحت أن ادارة التغيير والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الادارية . كما تتفق مع دراسة (محمود، 2022، 88) التي بينت أن المؤسسات التي تمتلك بنية قوية من النظام والاجهزة والوسائل تؤدي الى تطوير عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1الاستنتاجات:

- 1-يوجد فرق معنوي بين ادارة التغيير والاندية الرياضية في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئات الادارية.
- 2-وجود علاقة ارتباطية موجبة أي دالة احصائيا بين مستوى ادارة التغيير والقرارات الرشيدة من وجه نظر أعضاء هيئات الادارية بإقليم كردستان العراق.

4-2التوصيات:

- 1-العمل على تطبيق إدارة التغيير في اندية اقليم كردستان العراق.
- 2-تشكيل لجان فنية مختصة في إدارة التغيير لرفع كفاءة أعضاء الاندية في مواجهة متطلبات العصر الحالي.
- 3-الاعتماد والجدية في التوجه الى دوي الاختصاص من الأكاديميين لزيادة كفاءة الاندية ورفع مستوى الاداري للأندية الرياضية في اقليم كردستان العراق.

المصادر

- ابراهيم عزالدين الطقو (2020): ادارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، عدد 26.
- نواف كنعان (1995): اتخاذ القرارات الادارية بين نظرية والتطبيق.
- محمد زبيدة (2018): نظام المعلوماتية دوره في فعالية اتخاذ القرارات الادارية، جامعة الإسكندرية.
- الرقب زايد (2008): درجة فهم عمداء كليات الجامعات الأردنية الرسمية مفهوم التفكير الايجابي وأثر ذلك على عملية صنع القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- رحيم حسين (2011): أساسيات نظرية القرارات والرياضة والمالية. الجزائر: مكتبة اكار.
- سعاد بن فاطمة (2019): أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة (باتيميتال) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني.
- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر (2008): أنماط ادارة الصراع، أثرها على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة أعمال، الجامعة السالمية، غزة
- ناصر جرادات، احمد العاني، احمد عريقات (2013): ادارة التغيير والتطوير، ط1، عمان، اثناء لمنشر والتوزيع، 2013.
- ابو قبة عاهد، (2004): مدى تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- محمد محمود، (2002): أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل ووجهة الضبط ونوع المرؤوس، مجلة علم النفس، القاهرة، مصر.



إقليم كردستان-العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سوران/فاكلتي التربية
سكول التربية الرياضية
الدراسات العليا-الدكتوراه

(استمارة الاستبيان)

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثان بإجراء بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية الرياضية
وموضوعة

“دور ادارة التغيير في القرارات الرشيدة بأندية اقليم كردستان العراق من وجهة نظر اعضاء هيئاتها
الادارية”

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

(لا اوافق بشدة - لا اوافق - محايد - اوافق - اوافق بشدة)

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلية ثقة
بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة
ونتاؤها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع
البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم معنا.....

الباحثان

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاجابة المناسبة :

1-الجنس : انثى () نكر () .

2-المؤهل العلمي: دكتوراه() ماجستير () باكالوريوس () دبلوم () ثانوية او أقل ()

()

3-سنوات الخبرة: اقل من (5) سنوات () من 5 سنوات الى 10 سنوات () اكثر من 10 سنوات

()

4-المسمى الوظيفي الإداري: رئيس نادي () نائب رئيس نادي () العضو نادي ()

الملحق (1)

(مقياس ادارة التغيير في اندية اقليم كوردستان العراق)

أولاً:- التغيير في الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة					
2	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس					
3	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء					
4	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير					
5	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية					
6	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية					
7	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية					
8	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					
9	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسئولية					
10	يرى العاملون أن تحمل المسئولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم					
11	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمك لتحمل المسئولية					
12	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة					

					وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	13
					سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	14
					يزدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة	15
					تنوع وسائل الاتصال في داخل المجمع	16
					تتم دراسة القرارات قبل صدورها	17
					تتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	18
					تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات	19
					تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب	20
ثانياً: التغيير في التكنولوجي						
					تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي	21
					يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	22
					توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	23
					يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	24
					التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	25
					التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير	26
					تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	27
					تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	28
					تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	29
ثالثاً: التغيير في الأفراد						

					تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	30
					الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	31
					تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	32
					برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	33
					تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع	34
					تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف	35
					تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها	36
					إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	37
					يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	38
					يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	39
					يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	40



إقليم كردستان - العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سوران/فاكلتي التربية
سكول التربية الرياضية
الدراسات العليا-الدكتوراه

(إستمارة الاستبيان)

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثان بإجراء بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية الرياضية وموضوعه

“دور ادارة التغيير في القرارات الرشيدة بأندية اقليم كردستان العراق من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الادارية ”

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

(لا اوافق بشدة - لا اوافق - محايد - اوافق - اوافق بشدة)

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم معنا.....

الباحثان

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاجابة المناسبة :

1-الجنس: انثى () نكر () .

2-المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير () باكالوريوس () دبلوم () ثانوية او أقل ()

3-سنوات الخبرة: اقل من (5) سنوات () من 5 سنوات الى 10 سنوات () اكثر من 10 سنوات ()

4-المسمى الوظيفي الإداري : رئيس نادي () نائب رئيس نادي () العضو نادي ()

الملحق (2)

مقياس اتخاذ القرارات الرشيدة في اندية اقليم كردستان العراق

1- جمع البيانات والمعلومات

ت	الفقرات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة
1	أستطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.					
2	أستطيع تحديد أين تحدث المشكلة.					
3	أستطيع تحديد لماذا تحدث المشكلة.					
4	أستطيع تحديد متى تحدث المشكلة.					
5	أستطيع تحديد كيف تحدث المشكلة.					
6	أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي.					
7	أحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.					
8	أعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
9	أفسر أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة الاندية بعبارات واضحة ودقيقة.					
10	أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في الاندية حسب أهميتها.					
11	أستطيع تحديد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.					
12	أميز بين أسباب المشكلة ونتائجها.					

2-اختيار البديل المناسب وتقييمها.

ت	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	أستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة.					
14	أحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار.					
15	أصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار.					
16	أشارك الاخرين في اقتراح بدائل للقرار.					
17	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.					
18	أحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.					
19	أحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.					
20	أراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.					
21	أصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن مجموعات.					
22	ألجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة.					
23	أؤكد من أن البدائل المقترحة تلبى حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.					
24	أختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للنادي.					
25	أختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
26	أختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.					
27	أوافق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.					
28	أفضل الحلول الأقل كلفة.					
29	أراعي قبول أفراد النادي للحل واستعدادهم لتنفيذه.					

3-المشاركة في اتخاذ القرار.

ت	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	وافق	أوافق بشدة
30	أختار الوقت المناسب لإعلان القرار .					
31	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرارات المطبقة.					
32	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار .					
33	أستطيع معالجة الصعوبات التي تواجهني أثناء تنفيذ القرار .					
34	أخذ القرار الذي أراه مناسباً حتى لو تعرضت للانتقاد.					
35	أراقب تنفيذ قراراتي بصورة مستمرة.					
36	أراقب الزمن الذي يستغرقه تنفيذ القرار بدقة.					
37	أتابع تنفيذ القرار بعد إصداره.					
38	أسأل الآخرين عن رأيهم بالقرارات المتخذة.					
39	أقوم باتخاذ إي قرار في حدود الوقت المتاح.					
40	اتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
41	أخذ قراراتي بعد التأكد من المعلومات المتعلقة به.					
42	القرارات الصحيحة لا أترجع عنها.					
43	أضع أمامي عدة خيارات كلها قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرار.					
44	ناقش مع زملائي أي قرار قبل إصداره.					
45	أعتبر نفسي شريكاً أساسياً في اتخاذ القرارات.					
46	أقبل قرارات الآخرين رغم عدم قناعتني بها.					
47	أراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات.					

ملحق (3)

أسماء سادة الخبراء والمختصين

الجامعة	أسماء سادة الخبراء والمختصين	ت
كلية التربية الأساسية/قسم التربية الرياضية/جامعة موصل	أ.د. وليد خالد همام	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ديالى	أ.د. عثمان محمود شحاتة	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة المثنى	أ.د. خالد اسود لايخ	3
كلية التربية /قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كوية	أ.د. هونه ر صابر محمود	4
كلية ادارة والاقتصاد/قسم ادارة والاعمال/جامعة صلاح الدين	أ.م.د. مهاياد نوري عبد الله	5
كلية التربية الأساسية/قسم التربية الرياضية/جامعة موصل	أ.د. رياض احمد محمد	6
كلية التربية الأساسية/قسم التربية الرياضية/جامعة موصل	أ.م.د. احمد رعد ابراهيم	7
كلية التربية الأساسية/قسم التربية الرياضية/جامعة موصل	أ.د. خالد محمود عزيز	8
كلية الأدارة والاقتصاد/قسم الاقتصاد/جامعة صلاح الدين	أ.م.د. ياسين عثمان عبد الله	9
كلية التربية الأساسية/قسم التربية وعلوم الرياضية/جامعة ديالى	أ.د. عدي كريم رحمان	10