درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية

إعداد

زينب فهيد الشوابكة

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قُدِّمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون الثّاني / ٢٠٠٧م

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". الأنفال (٥٣)

قال تعالى: "له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له وما لهم من دونه من وال". الرعد (١١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التفويض

أنا زينب فهيد الشوابكة، أفوّض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من

أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبها

الاسم :زينب فهيد الشوابكة

التوقيع:

التاريخ : 2007/1/7

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:

" درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية"

وأجيزت بتاريخ 2007/1/7

أعضاء لجنة المناقشة:		التوقيع
الأستاذ الدكتور خالد العمري	رئيساً	
الأستاذ الدكتور يحيى شديفات	عضواً	
الدكتور عباس عبد مهدي	عضواً	
الأستاذ الدكتور راتب السعود	عضواً ومشرفاً	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشّكر لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل، ويسر لي من يقف إلى جانبي.

الشكر والعرفان إلى أستاذي الكبير، معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي أشرف على هذه الرسالة، فمنحها بخبرته وعلمه ودقته ومتابعته، الشيء الكثير..

إلى جميع الأساتذة في جامعة عمان العربية

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين تكرّموا بتحكيم أداتَيْ الدراسة

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدّكتور خالد العمري، والأستاذ الدّكتور يحيى شديفات، والدّكتور عبّاس عبد مهدي.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع مديري ومديرات التربية والتعليم، ومديري ومديرات الشؤون الإدارية، ومديري ومديرات الشؤون الفنية والتعليمية، في الأردن، على ما قدموه من جهد ومساعدة.

إلى مركز النوّار للمعلومات والدّراسات الذي قام بأعمال الترجمة والتحليل الإحصائي

وإلى كل من أسهم في إنجاح هذا العمل،...

الباحثة

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

إهداء

إلى من فارق الحياة وقلبه مليء بالإيمان والأمل،..
والدي الحبيب، رحمه الله

إلى من علمتني معنى الحياة، وزرعت فيَ حب العلم والمثابرة،..
والدتي الحبيبة

إلى من علمني معنى التضحية، و أحاطني بالرعاية، وكان خير رفيق،..
زوجي العزيز

إلى من شـــجّعوني على الاســـــتمرار،..
إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى فلذات الكبد، وعبير الحياة،..
أبنائي وبناتي

إلى جميع الزملاء والزميلات في التربية والتعليم،..

أهدي ثمرة هذا العمل

الباحثة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

شكر وتقدير ..... هـ
إهداء ..... و
فهرس المحتويات ..... ز
قائمة الجداول ..... ح
قائمة الملاحق ..... ي
الملخّص ..... ك
الفصل الأوّل مشكلة الدراسة وأهميتها ١
مقدّمة: ١
مشكلة الدراسة: ٥
هدف الدراسة وأسئلتها: ٥
أهميّة الدّراسة: ٦
تعريف المصطلحات : ٧
التعريفات الإجرائيّة للمصطلحات ٨
حدود الدّراسة: ٨
الفصل الثّاني الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة ١٠
أوّلاً - الأدب النّظري: ١٠
الفصل الثّالث الطّريقة والإجراءات ٥٤
إجراءات الدّراسة: ٦٠
متغيّرات الدّراسة ٦٠
المعالجات الإحصائيّة: ٦١
الفصل الرّابع نتائج الدّراسة ٦٣
الفصل الخامس مناقشة النّتائج ٨٧
أوّلاً- مناقشة النّتائج: ٨٧
ثانياً: التوصيات ١٠٤
المراجع ١٠٦
الملاحق ١١٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
١	توزّع أفراد مجتمع الدّراسة، حسب الإقليم الجغرافي، والمركز الوظيفي	٧٧
٢	توزيع العينة حسب خصائصها الديموغرافية	٧٨
٣	معاملات الثبات لمجالات استبانة مقاومة التغيير	٨٣
٤	معاملات الثبات لمجالات استبانة الفاعلية التّنظيمية	٨٥
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادات التربوية العليا في المملكة مرتبة تصاعدياً	٩٠
٦	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة مقاومة التّغيير لمجال أثر التغيير على الفرد مهنياً	٩٢
٧	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال أثر التغيير على الفرد نفسياً	٩٤
٨	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال أثر التّغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة	٩٦
٩	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير	٩٨
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لمجالات الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن	١٠٠
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لنتائج عمل الإدارة	١٠١
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لطاقات الإدارة وقدرتها	١٠٢
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لمجال القدرة على تنفيذ البرامج	١٠٤
١٤	نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى إلى اختلاف الجنس	١٠٦
١٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٠٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٠٩
١٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	١١١
١٨	نتائج اختبار (ت) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير الجنس	١١٣
١٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١١٤
٢٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١١٥
٢١	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	١١٧
٢٢	معاملات ارتباط بيرسون بين مقاومة التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية	١١٩

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	المحتوى	الصفحة
١	استبانة مقاومة التّغيير بصورتها الأوّليّة، كما أُرسلت إلى المحكّمين	١٦٠
٢	استبانة الفاعليّة التّنظيميّة بصورتها الأوّليّة، كما أُرسِلت إلى المحكّمين	١٦٥
٣	قائمة بأسماء محكّمي أداتي الدّراسة، حسب الرّتبة الأكاديميّة، والتّرتيب الهجائي، والتّخصّصات، وأماكن العمل	١٦٩
٤	استبانة مقاومة التّغيير، كما وُزِّعت على القادة الإداريّين	١٧٠
٥	استبانة الفاعليّة التّنظيميّة، كما وُزِّعت على القادة الإداريّين	١٧٦
٤	الخطابات الرسمية التي وجهتها الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء الدراسة	١٨٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعليّة التّنظيميّة

إعداد
زينب فهيد الشّوابكة

إشراف
الأستاذ الدّكتور راتب السّعود

الملخّص

هدفت هذه الدّراسة إلى تقصّي درجة مقاومة التغّيير التنظّيمي لدى القيادات الإداريّة في مديريات التّربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالفاعليّة التّنظيمية لتلك المديريّات. وبالتّحديد، سعت الدّراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ . ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

٢ . ما درجة الفاعليّة التّنظيميّة لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

٣ . هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات القادة التّربويّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن لدرجة الفاعليّة التّنظيميّة في مديرياتهم، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟

٥ . هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبين الفاعليّة التّنظيميّة لهذه المديريّات، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع القادة التّربويين في مديريات التربوية والتعليم في الأردن، وعددهم (١٠٥)، أجاب (٩٧) فرداً منهم عن أسئلة الاستبانتين. ولغاية جمع البيانات اللّازمة؛ تمّ استخدام استبانتين: أوّلهما، أداة لقياس درجة مقاومة التغيير التنظيمي، وثانيهما أداة لقياس درجة الفاعليّة التّنظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم. واستخدمت حزمة برمجيّات SPSS والاختبارات المناسبة فيها؛ لتحليل البيانات.

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

ولم تُظهِر النتائج الكلّية للدّراسة فروقاً ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة القادة الإداريّين للتّغيير التّنظيمي، ولدرجة الفاعلية التنظيمية، في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهات نظر القادة التّربويّين، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة الإداريّة، أو المركز الوظيفي.

أمّا بالنّسبة للعلاقة بين درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، وبين الفاعليّة التّنظيميّة لهذه المديريّات، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم، فقد أظهرت النّتائج أن تلك العلاقة كانت سلبيّة قويّة (كلّما ارتفعت درجة مقاومة التّغيير، انخفضت الفاعليّة التّنظيميّة).

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عددٍ من التّوصيات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The Degree of Organizational Change Resistance of the Administrative Leaders at the Educational Directorates in Jordan and its Relationship with Organizational Effectiveness

Prepared by
Zainab Fhead Al-Shawabkeh

Supervised by
Prof. Ratib Al-Saud

Abstract

This study aimed at investigating the degree of organizational change resistance of the administrative leaders at the educational directorates in Jordan and its relationship with organizational effectiveness.

The main questions of this study are:

1. What is the degree of organizational change resistance of the administrative leaders at the educational directorates in Jordan, from their point of view?
2. What is the degree of organizational effectiveness of the educational directorates in Jordan, from the viewpoint of those leaders?
3. Are there any significant differences at ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) in the degree of organizational change resistance of the administrative leaders at the educational directorates in Jordan attributed to: sex, academic qualification, administrative experience and job title variables?
4. Are there any significant differences at ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) in the degree of organizational effectiveness of the educational directorates in Jordan attributed to: sex, academic qualification, administrative experience and job title variables?
5. Is there any relationship between organizational change resistance of the administrative leaders and organizational effectiveness of the educational directorates, from the viewpoint of those leaders?

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The population of the study comprised of all educational leaders at the educational directorates in Jordan, totaling (105), of whom (97) responded to the questionnaire.

The findings of the study pointed that the degree of organizational change resistance of the administrative leaders of the educational directorates in Jordan was weak, while the degree of organizational effectiveness was high. The study results showed no statistically significant differences in the viewpoints of administrative leaders utilizing the means and standard deviations to determine the degree of organizational change resistance of the administrative leaders of the educational directorates in Jordan and the degree of organizational effectiveness. These findings were attributed to the variables: sex, academic qualification, administrative experience, or job title.

As to the relationship between organizational change resistance of the administrative leaders and the organizational effectiveness of the educational directorates, from the viewpoint of those leaders, the study findings indicated that it was negative and strong: the higher the organizational change resistance degree, the lower the organizational effectiveness.

Finally, the study suggests some recommendations.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأوّل

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدّمة:

تحملُ العمليةُ التّعليمية، في ذاتها، وفي علاقاتها الطبيعية، والبديهية، والجوهرية، مع محيطها الوطني والإنساني العام، عدداً كبيراً ومركّباً من العوامل والمؤثّرات التي تُضيفُ إلى الخصوصيات البديهية لهذهِ العملية أبعاداً جديدةً، ذات حساسيةٍ خاصة في مجملُ عملية التّطور والتقدّم، في مختلف جوانبها. وتتضاعفُ معطيات هذا الفهم، ونتائجه، إذا ما كان واقعياً، بالنظر إلى مستجدات الحياةَ المعاصرة، وخاصةً في العقدين الأخيرين. فثورةُ المعلوماتية، والاتصالات، ومختلفُ الثوراتَ العلميّة، أحدثت تحولاتٍ جوهرية، في الأنماط والأساليب، والوسائل، التي يقومُ المجتمعُ المعاصر باستثمارها؛ من أجلِ بناء إنسانٍ قادرٍ على التواصل مع محيطه، سواءَ أكان ذلك المحيط الفرد والأسرة، أم المدرسة، أم الوطن، أم المجتمع الإنساني بأسره. ودخلت ظاهرةُ العولمة والقطبية السياسية المنفردة؛ لتضفي على كلّ تلك المؤثرات والمناخات الجديدة، لوناً إضافياً زاد من درجات التشتّت، والتركّز، والتركيز، في معالجة هذا الجديد في مختلفِ جوانبه. ولمّا كانت كل المستجد ات محمولة بالتغيير، بحكم قانون التحوّل والتغيّر نفسه، فإنَّ البحثَ في السياسات التربوية، القادرة على مواكبة التحولات والتغيّرات، يصبحُ ذا أهميةٍ أكبر بما لا يُقاس.

والحديث عن أهمية تطوير الدور القيادي للإدارة التّربويّة، باتّجاه الارتقاء بقدرتها على إحداث التّغييرات المنشودة، لا يتوقف عند حدود النظر إلى تغيير الإدارة التّربويّة، من حيث البَعد التنظيمي في الهياكل، والوحدات، ومراكز العاملين، فحسب. بل يتعدى ذلك إلى تطوير أنماط الاتصال، وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة السائدة فيه، وإلى تبنّي استراتيجيات الإدارة الحديثة، بأبعادها التكنولوجية، من حيث تحليل النظم، والمعلوماتية، وأبعادها الاجتماعية، من حيث تنمية العلاقات الإنسانية والقيادة الجماعية، وتأكيد الديمقراطية، والمشاركة، والحوار (الطبيب، ١٩٩٩).

لقد شرعت الدول العربية، منذ سنوات عدة، بإجراء إصلاحات في التعليم العام، شملت الكتب المدرسية، والمناهج، وأساليب التعليم، وتنظيم العمل المدرسي، وغيرها. وعملت تلك الدّول على وضع استراتيجيات وخطط لتطوير التعليم العام. وقد تكاثفت الجهود بعد مؤتمر داكار (عام ٢٠٠٠) حول التعليم للجميع، أو نتيجة التحديات التي فرضها النظام العالمي الجديد (العولمة)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أو حصل ذلك، بكل بساطة، نتيجة الاقتراب من درجة الإشباع في فرص التعليم الأساسي في عدد من الدول، وانتقال الاهتمام إلى شـؤون الجودة، والتسـيير والتمويل. كما حصـل ذلك سـعياً إلى حل مجموعة من المشكلات، التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن الماضي، وهكـذا، ظهرت مبـادرات عـدّة، مثـل: "اسـتراتيجيات التعليم" للعـام ٢٠١٠ أو للعـام ٢٠١٥ أو ٢٠٢٠، و"خطـة النهوض التربوي"، و"الإصـلاح التربوي"، و"تطوير المنـاهج" الخ. وهنـاك طلـب متزايـد على المسـاعدة التي يمكن أن تقدمها المنظمات الإقليمية والدولية، ومنها: (اليونسكو، و الالكسو، والاسسكو، ومكتب التربية العربي لدول الخليج، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي) (بلّه، ٢٠٠٤).

ومحلّيا، شـهد عقد التسـعينيّات من القرن العشـرين عملية تغيير واسـعة في النظام التربوي في الأردن، شـملت جميع عنـاصر هـذا النظام، وفعالياته، وأنشـطته كافة. فقد هدفت هذه العملية إلى التحديث والتطوير، وتحسين نتاجات العملية التربوية. كما جاءت استجابةً للتوصيات المنبثقة عن المؤتمر الأول للتطوير التربوي في الأردن، الذي عقد في عمان عام ١٩٨٧، بعد وقفة من المراجعة والتقويم الشامل. لقد جعل هذا المؤتمر شـعاره "التربية مسـؤولية وطنية". بمعنى أنه كان هناك توجه أكيد نحو اسـتنهاض جميع القوى والموارد الوطنية، المادية منها والبشرية، في المجتمع، بمؤسساته وهيئاته كافة؛ لتحقيق النقلة النوعية المنشودة في النظام التربوي، وتمكين القيادات التربوية من مواكبة المتغيرات المتسارعة في العالم من حولها، واسـتيعاب أسـبابها، والنتائج المترتبة عليها، وتعرّف انعكاس ذلك كله على النظام التربوي ونتاجاته (القسوس، ٢٠٠٣).

ولهـذا، اتخـذت وزارة التربيـة والتعليم عـددا من القرارات والإجراءات التي تضـمنت التجديد والتغيير في جميع مجـالات النظـام التربوي في الأردن، ومنها مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي. ومن الأهداف المرحلية التي توصـلت إليها اللجان الفنية المتخصـصـة للمؤتمر الوطني الاول للتطوير التربوي، زيادة فاعلية الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، ورفع كفاءة التغيير والتطوير (القسوس، ٢٠٠٣).

إن دور القادة الإداريّن في إدارة عمليات التغيير التربوي في الأردن، يُعدُّ من المُدخَلات التي يمكن أن تكون قد أسهمت في تحديد نتاج التغيير، وإبراز خصائصه "كما أن تميّز أي نظام تربوي يمكن أن يعزى إلى تميّز العمليّة الإداريّة فيه، وتميّز مدخلاته البشـرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية (الطويل، ١٩٩٩).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولأن التّغيّر سُنّة الحياة، وقانونها العامّ، وهو قانون فاعلٌ موضوعياً، شئنا أم أبينا.. فإن هذا التغيّر لا يسير دائماً باتجاه إيجابي صاعد. وبهذا المعنى، لا بدّ من النّظر إلى التّغيّر، بطبيعته، على أنه عملية صراعية بين متناقضات؛ بين الجديد والقديم، وبين المُواكب للحياة، والشادّ بها إلى الخلف، وبين النّافي والمنفي، وبين كل عناصر التحول في هذه الحياة. أمّا التغيير، فهو نتاج فعلٍ هادف مقصود. والتّغيير عملية، وليس مجرّد حَدَث. وكونه عملية، فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد والبرامج اللازمة لإنجازه.

لقد أشار أبو جاموس (١٩٩٢: ٥٥-٥٧) إلى أن عمليّة التّغيير تدفع باتّجاه الصّراع بين القديم والجديد، بشكل مستمر، وذلك منذ وجود الإنسان على وجه الأرض؛ فالتّغيير يعبّر عن ضرورة إنسانيّة وحيا تيّة، لا يمكن لأحد أن يصدّها، أو يقف في وجهها، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها، خاصّة إن كانت تهدف لتجريده من الماضي، وتعلّقه بالقديم، ولكن يعمل ذلك على إبقاء الإنسان مكانه، بينما الآخرون يسيرون نحو التّقدّم، والتّطوّر، والأفضل.

تتطلب إدارة التغيير تكريساً للتخطيط الواعي، والتطبيق الشّفاف للتغييرات، وتتطلّب، فوق ذلك كله، التشاور مع أولئك الناس، الذين يتأثرون بالتغيير، وزجّهم في عملياته. والتغيير، في آخر المطاف، يجب أن يكون واقعياً، وقابلاً للإنجاز، والقياس (Businassballs, 2005).

أمّا التّغيير في المنظّمات، فقد أصبح يُسمّى "التغيير التّنظيمي"، الّذي عرّفه داوسون (٢٠٠٣ Dawson,) بأنّه "طُرُقٌ جديدة في التّنظيم والعمل".

إن من طبيعة الأمور أن تتفاوت أنماط استقبال النّاس للتّغيير. فمنهم من يرحّب به، ويعدّه مدخلاً لتطوّره الشّخصي- والمهني، وتطوّر عمل ا لمؤسّسة الّتي يعمل فيها. ومنهم، في الجهة المقابلة، من يعدّ التّغيير تهديداً شخصياً ومهنياً له. وما بين هؤلاء وأولئك، نجد طيفاً واسعاً من درجات المقاومة والقبول ومستوياتهما.

وربّما أمكن وضع مقاومة التغيير، في هذا السياق، في مكانها الطبيعي من الهرم المركَّب، الذي يمكن أن يشكل أنموذجاً نظرياً تجريدياً للتغيير والتفاعل معه، سلباً أو إيجاباً. فالتغيير بطبيعته يمثل تحدياً للإنسان والمؤسسة، ولمجمل عملية الانتقال من وضع إلى وضع آخر. وهو، لذلك، أشبه بثورات صغيرة، أو كبيرة، أو انقلابات -إذا جازت الاستعارة. فالانقلاب، كائناً ما كان حجمه أو نوعه، عملية تحمل في ذاتها شكلاً أو آخر من أشكال المغامرة، أو المخاطرة، أمام المجهول. والذّات الإنسانية تقع في حرَج وتخوف طبيعي، في كثير من الأحيان،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ليس لأنها لا تحب التطور دائماً، ولكن لأن الجديد يحمل معه، في الغالب، موجات وتحديات، قد يشعر معها المرء بأنه مهدد، بهذا الشكل أو ذاك، وإلى هذه الدرجة أو تلك، بما لذلك من أبعادٍ وجذور نفسيّة-اجتماعية، وثقافية، وروحيّة، واقتصاديّة، وسياسيّة أيضاً، بين عوامل أخرى.

وكما هو معروف، فإن مقاومة التّغيير تكون ظاهرة تارة، وخفية تارة أخرى، قوية تارة، وضعيفة تارة أخرى (الحمادي، ٢٠٠٥). وهذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير. ولذا، فلا بدّ أن يتم التعامل معها بحذر بترويضها، أو القضاء عليها، إذ أشار أبو حمديّة (١٩٩٤) إلى أن مقاومة التغيير التّنظيمي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه، أو حمايتها من آثار تغيير حقيقي أو متصور، فيما وصفها نيوستروم (Newstrom & Devis 1993) بأنّها سلوك منَظّم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التّغيير المُقترَح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السّلبي. إن مقاومة التّغيير التّنظيمي، هي عرقلة التّغيير، بهذا الشّكل أو ذاك، لأسباب نفسيّة- اجتماعيّة، أو اقتصاديّة، أو سياسيّة، أو اعتباريّة، أو ثقافيّة-روحيّة.والسؤال المطروح هو: هل يمكن أن تؤثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية المنظمة وإنتاجيتها؟

ولعلّ من الضّروريّ تأكيد أن الفاعلية التنظيمية مفهومٌ واسعٌ شامل، يعبّر عن الإنتاجيّة، والكفاية، ونوعية العمل والإنتاج. وهذا مفهوم يتّصل عضوياً، وبالضّرورة، بالتّغيير ومقاومته. فكلّ العمليّات الّتي يؤمّل منها الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة، تتطلّب هذا الشّكل أو ذاك، من أشكال التّغيير وعمليّاته. وأي مقاومة لعمليّات التّغيير ، تحمل معها عقبات أمام الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة للمنظّمة. والإدارة التّربويّة، بمؤسّساتها، وبرامجها، وأهدافها، ليست، بالطّبع، استثناءً في مجمل هذا الفهم. لقد شغلت مسألة الفاعليّة التّنظيميّة المتخصّصين في الميدانين: النّظري، والتّجريبي، وشغلت القادة الإداريّين، والعاملين في المؤسّسات والمنظّمات، منذ مدّة طويلة (Cameron & Whetten, 1983).

وصف ملحس (٢٠٠٥) عدداً من المفاهيم الّتي تتحكم بطبيعة الإنتاجية، ومستواها، فأشار إلى عوامل عديدة، من بينها عاملان مقرَران، هما: الكفاءة (Efficiency)، والفاعلية (Effectiveness)، اللّذان يعتقد كثيرون أن لا فرق بينهما. غير أن الباحثين يرون أن الكفاءة تتعلق بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وهي مرتبطة بمفهوم الجودة الذي يُعرّف بأنه فعل الأشياء بطريقة صحيحة، من أول مرّة في كلّ مرة. أما الفاعلية، فهي تتعلّق بفعل الأشياء الصحيحة في وقتها المحدّد، أي أنها تحدِّد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل هذه الأشياء والأعمال، أم لا، ثمّ تحدِّد أولويات إنجازها ضمن الوقت المتاح، للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لـذلـك، فـإن هؤلاء الباحثين يقدّرون الفاعلية أكثر من تقديرهم للكفاءة، انطلاقاً من أن الذين يصـــبّون جهودهم لتحقيق الجودة أســاســاً، إنما يركّزون على إنجاز النشــاطات والأعمال، بصــورة مُثلى، مهما كان الوقت اللازم لذلك، بينما تُـــعنى الفاعلية بالنتائج، أي بمدى ما يتم إنتاجه من أعمال وأشــياء، حســب الضرورة والأولوية، دون إغفال أهمية إنجازها بالجودة المطلوبة.

ولكن متغيّرات دور الفرد ودور المنظّمة، شغلت الباحثين في اتّجاه آخر أيضاً، من زاوية أداء الفرد في ذاته، وأداء المنظّمة الّتي يعمل فيها. وفي هذا المجال، جرى اعتماد معايير المكاســب في الإنتاجيّة، ورضــا المستهلك (متلقّي المنتَج أو الخدمة)، والرّبح (الجدوى الاقتصاديّة)، والنّوعيّة (Cameron & Whetten, 1981).

مشكلة الدراسة:

إن البـاحثة، من حيث كونها مديرة مدرســة ثانوية شــاملة، لاحَظَت، بحكم عملها، عدم تقبّل بعض هؤلاء القياديين في مديريّات التّربية والتّعليم الأردنيّة، لا بل واســتياؤهم أحياناً، من هذه العمليات التطويريـة الكثيرة، والتغييرات التنظيميـة المتلاحقـة، الأمر الـذي شــكّـل لـديهـا دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراســة، والتحقق من مســتوى مقاومة هذا التغيير التنظيمي لديهم، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية. وفي هذا المجال تتحدد مشكلة الدراسة بالسّؤال الآتي:

مـا درجة مقاومة ا لتغّيير التنظّيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التّربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالفاعليّة التّنظيمية، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هـدفت هذه الدّراســة إلى تعرّف درجة مقاومة التغّيير التنظّيمي لدى القادة الإداريّين في مـديريـات ا لتّربيـة والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالفاعليّة التّنظيمية، من وجهة نظر القادة أنفسهم؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ . مـا درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. ما درجة الفاعليّة التّنظيميّة لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

٣ . هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.0\ 5$)، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.0\ 5$) في تقديرات القادة التّربويّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن لدرجة الفاعليّة التّنظيميّة في مديرياتهم، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟

٥ . هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.0\ 5$) بين درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبين الفاعليّة التّنظيميّة لهذه المديريّات، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم؟

أهميّة الدّراسة:

لعلّ أهمّ ما يُؤمّل أن تُسهِم فيه هذه الدّراسة:

- مدّ القيادة التّربويّة، وفي أعلى هرمها وزارة التّربية والتّعليم، بنتائج توفّر لها أداة علميّة، تمكّنها من تعرّف درجة مقاومة الـ تّغيير، بما يفيد في استنباط الوسائل الّتي تساعد في كيفيّة التّعامل معها، وتقديم الخطط والبرامج الهادفة إلى زيادة درجة الفاعليّة التنظيميّة.
- توفير منظور منهجي، يمكن للمديرين والمعلّمين توظيفه في تفهّم عمليّات التّغيير في مدارسهم، بما قد يساهم في الحدّ من معيقات التّغيير، ومعيقات الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة في مختلف ميادين العمل.
- محاولة استخلاص أشكالٍ عملية، وإجراءات، مبنيّة على تحليل منهجيّ علمي للوقائع؛ استناداً إلى ما تمّ مسحه من أدب نظريّ وتجريبي عالج أساليب الحدّ من مقاومة التّغيير، ورفع الفاعليّة التّنظيميّة، بالإضافة إلى النّتائج التي وصّلت إليها الدّراسة، بمّا يمكّن القادة التّربويّين من إحداث التّغيير بسلاسة، ودون دفع أثمانٍ يمكن الحدّ منها، بما يوفّر فرصاً إضافيّة للارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة للإدارات التّربويّة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعريف المصطلحات :

فيما يـ أتي عدد من التعريفات المفاهيميّة والإجرائيّة للمصـطلحات الرّئيسـة الخاصّة بأهم محاور الدّراسة المُقتَرَحة:

التعريفات المفاهيميّة:

التّغيير التّنظيمي (Organizational Change):

يعرَف داوسـون (Dawson, ٢٠٠٣) التّغيير التّنظيمي، بأنّه –في أبسـط صـورة- "طُرُقٌ جديدة في التّنظيم والعمل ."

مقاومة التّغيير التّنظيمي (Organizational Change Resistance):

تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضـة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شـأنها شـأن التغيير نفسـه (الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٣). ويعرّف أبو حمديّة (١٩٩٤) مقاومة التغيير التّنظيمي بأنها سـلوك الفرد الهادف إلى وِقاية نفسـه، أوحمايتها من آثار تغيير حقيقي أو مُتَصَـوّر. ويعرّفها نيوسـتروم (Newstrom, 1993) بأنّها سـلوك منَظّم يهدف إلى تأخير تنفيذ التّغيير المُقترَح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السّلبي.

الفاعليّة التّنظيميّة: (Organizational Effectiveness)

يقـدِّم فيلـد (Field, 2002) أربعـة تعريفـات للفـاعليّة التّنظيميّة، أوّلها: درجة إنجاز المنظّمة لأهدافها. وثانيها، أنّها عمليّة التّحوّل الدّاخليّة الّتي تقرّر السّـعر، ونوعيّة المنافسة، بالتّركيز على العمليّات الدّاخليّة في المنظّمة. وثالثها، بأنّ الفاعليّة التّنظيميّة هي أسـاسـاً تطوّر الموارد البشـريّة في المنظّمة. ويجمع فيلد هـذه التّعريفـات في تعريف شـامـل رابع، هو مجموع التّعريفـات السّـابقـة، تبعـاً لِ "نموذج القِيَم المتنافسة (The Competing Values Model).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعريفات الإجرائيّة للمصطلحات

التغيير التّنظيمي:

هو التّحوّلات الّتي تجري في المؤسّسة، أو المنظّمة؛ بهدف الارتقاء بعمليّات العمل فيها؛ من أجل تحقيق فاعليّة أعلى، وبما يخدم مزيداً من القدرة على تحقيق أهداف المنظّمة أو المؤسّسة.

مقاومة التّغيير التّنظيمي:

هي السّـــلوك المنظّم الهـادف إلى تـأخير تنفيـذ التّغيير المُقتَرَح، أو إعاقته، أو منعه، أو محاربته وتصـويره بالعمل السيئ. وتُقاس مقاومة التّغيير التّنظيمي بدرجات استجابة أفراد العيّنة، أو المجتمع، على مقياس مقاومة التّغيير التّنظيمي الّذي سوف تعدّه الباحثة لهذا الغرض.

الفاعليّة التّنظيميّة:

مـدى قـدرة المنظمـة على إنجـاز الأهـداف المحـددة في خططهـا. وقياس أداء المنظمة يبدأ بقياس فاعليتها، أي مدى نجاحها في أداء الدور الوظيفي المقرر لها، وأفضل صيغة لقياس درجة النجاح هو التأكّد بمدى تحقق النتائج المقرر الوصـــول إليها. وتُقاس الفاعليّة التّنظيميّة بدرجات اســتجابة أفراد العيّنة، على أداة القياس المستَخدمة في هذه الدّراسة.

القادة التربويون:

القيادات الإداريّة العليا في مديريّات التّربية والتّعليم في المملكة الأردنيّة الهاشـــميّة، وهم: مديرو ومـديرات التربيـة والتعليم، ومديرون ومديرات الشـــؤون الإداريّة، ومديرون ومديرات الشـــؤون الفنّيّة والتعليمية.

حدود الدّراسة:

تتحدّد نتائج هذه الدّراسة، بما يأتي:

- بشريّاً: تقتصر هذه الدّراسة على قياس درجة مقاومة التغيير التّنظيمي لدى القيادات الإداريّة العليا في مديريّات التّربية والتّعليم في المملكة الأردنيّة الهاشميّة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وهم: مـديرون ومـديرات التربيـة والتعليم، ومـديرون ومـديرات الشـؤون الإداريّـة، ومديرون ومديرات الشؤون الفنّية والتعليمية .
- زمنيّا: تنحصر نتائج الدّراسة في واقع المرحلة الّتي يجري فيها البحث الميداني، أي: عام ٢٠٠٦.
- مكانياً: تنحصر درجة مقاومة التغيير التنظيمي، والفاعليّة التّنظيميّة، والعلاقة بينهما، من وجهة نظر القادة الإداريّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن.
- تنحصر ـ نتائج الدّراسـة في حدود ما طرحته الاستبانتان اللّتان طوّرتهما الباحثة استناداً إلى الأدب النّظري والتّجريبي في مجال الدراسـة، وتنحصر ـ أيضـاً في الجوانب المحدّدة الّتي طرحتها فقرات الاستبانتين والمجالات الّتي شكّلتها تلك الفقرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة

يتضـمّن هذا الفصـل عرضـاً للأدب النّظري، والدّراسـات السّـابقة المتّصـلة بموضـوع البحث، كما يُختتم بملخّص لتلك الدراسات، وبيان موقع الدّراسة الحاليّة منها، وذلك على النّحو الآتي:

أوّلاً - الأدب النّظري:

مقدمة:

التغـــيير شـــيء يحدث في حياتنا اليومية، وهو سنّة من سنن الحياة. ويتجلّى هذا التغيير من حولنا في صـور عديدة: تغيّر الأوضـاع الاقتصـادية، والاجتماعية، والسياسية، وتغيّر أنماط الاستهلاك، وتقدم التكنولوجيـا، وتغيّر أنماط الإدارة في المنظمات. والتغيير عمليةٌ دائمةٌ، ومســـتمرةٌ، في الكون والحياة. وهي عمليّة تمسّ جوانبها الإنســانية الفرد، والجماعة، في هذا المســتوى، أو ذاك، من مســتويات التنظيم. ومن هذا المدخل، ربما يصــبح مفهوماً أن يحتل التغيير، بمختلف أنماطه، وأشــكاله، وأعماقه، مكانةً حيويةً، بل وحرجـةً الآثـار، في حيـاة الأفراد، والمنظمات، والشـــعوب.وفي هـذا العمق، يحمل التغيير معه، بالطبيعة، عناصر صراعية، شــبه محتومة، باعتباره انتقال من حال معروفة، إلى مجهول، هو الجديد الذي يصــعب استشراف معالمه، وملامحه، وآثاره؛ كونه ابن المستقبل، الذي يحمل الوعود، مثلما يحمل التهديد، في كثير من تعبيراته، وآثاره.

إن التغيير، في هذا الفهم، عملية طبيعية تقوم على عمليات إداريـــة معقّدة، ينتج عنها إدخال تطوير، بدرجة مـا، على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالـها يتمّ الانتقـال من الوضع الحالـي إلى الوضـع الجـديد (الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي، ٢٠٠٥).

ومن حيث كونه قانونا عامّاً، فإن التغيير ظاهرة تخضـع لها جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة. وقديماً، قال الفيلســوف اليوناني هيرقليدس (Heraclites): "التغيير قانون الوجود، والاســتقرار موتٌ وعَدَم". كما عبّر عن التغيير في قوله الشـهير: "إنك لا تستطيع أن تعبر النّهر مرّتين، فإن مياهاً تجري من حولك أبداً" (استيتية، ٢٠٠٤: ٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لا يقتصر التّغيير على تطوير الأجهزة، ووسائل النقل، وتقنية المعلومات، ولكن هذا التغيير يشمل تغيير الأساليب، والتطوير النوعي، واستحداث أنظمة جديدة في المجالات المختلفة. ومن الطبيعي وجود مقاومة للتغيير والتجديد. ويُقال في هذا الصدد إن ٢٠% من الناس هم ضد أي شيء!! والقيادي الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير تعاملا إيجابياً، ويحوّله من مقاومة، إلى موافقة، ثم مشاركة، ثم دعم (القبلان، ٢٠٠١).

إن التغيير، بالمعنى الذي ورَد، يصبح في كثير من الأحيان أهم عناصر صراع البقاء، ليس فقط على مستوى المؤسسات الخاصة والشركات، بل وأيضاً، وبدرجة ملحوظة أكثر فأكثر في العالم المعاصر، في المؤسسات الحكومية أيضاً، فهذه المؤسسات صارت مُطالبة باستحداث قوانين وأنظمة ولوائح عمل جديدة، تواكب المتغيرات، وتتعامل مع البيئة الداخلية، والمحيطة بها بانسجام وسلاسة. وهنا، تُلحظ الجهود الرامية إلى بناء فرق العمل ووسائل تعزيز لا مركزية اتخاذ القرار، وتغيير ثقافة المنظمة، أمثلة على الأنشطة المخطط لها للتغيير؛ تبعاً لخطط واضحة ومنهجية ومبرمجة. ولكن هذا كله لا يكفي، إذا ما أرادت المنظمة أن تنجح فيما ترمي إليه من تغيير وارتقاء بإنتاجية العمل. ففي نهاية المطاف، لا بُدَّ للتغيير المخطط له أن يأخذ بالاعتبار، وفي المقام الأول تغيير سلوكات الأفراد والجماعات في المنظمة، فهم الذين سيقومون بهذا التغيير وعليهم ستنعكس آثاره (Robbins, 1997: 255).

التغيير التربوي في الأردن :

إدراكاً من القيادة في الأردن لأهمية التعليم و التدريب لتحقيق التغيير في نمط التفكير و الذي يجب أن يسبق التحول المطلوب في نمط الحياة، فقد انصبت جهود الحكومات الأردنية المتعاقبة في الحقبة الأخيرة على تأسيس نظام تعلّم معرفي يعتمد التقنيات الحديثة كوسيلة فاعلة لتحصيل و حفظ ونقل المعرفة بأشكالها المختلفة، و كل هذا يتم ضمن رؤية مستقبلية واعية و دعم غير محدود من القيادة العليا. و عليه فقد تم تبني إستراتيجية وطنية للتعلم الإلكتروني تنطوي على استغلال التقنيات الحديثة كوسيلة أساسية في نظام التعليم الأردني على جميع المستويات، إلا أن مثل هذا الخيار الاستراتيجي يتطلب تغييراً جذرياً في بيئة و أساليب التعليم و يحتاج إلى جهود جبارة و مصادر هائلة مما يشكل تحديا كبيرا لبلد نام محدود المصادر و الثروات، غير أن النتائج التي سيتمخض عنها تحقيق النقلة المطلوبة ستسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر و غير مباشر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على المديين المنظور و البعيد و ستساعد الأردن على تجاوز العوائق المادية في الوصول إلى ما يصبو إليه.و النظام التعليمي في الأردن يعنى بما يزيد على ثلث تعداد السكان. فمن خلال الإحصائيات الأخيرة يتبين أن ٧٥% من سكان الأردن هم دون سن ال ٣٠ عاماً، و أن ٥٣% هم دون سن ال ١٨، و هذا يدعونا للاستنتاج بأن أي تغيير، أكان اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا، يجب أن يبدأ بالمدارس و الجامعات. و من هنا، نرى أن تحقيق الرؤية الوطنية التي رسمها جلالة الملك عبدالله الثاني، و التي تضع الأردن موضع الريادة في المنطقة في مجال التنمية من خلال المعرفة و استخدام تكنولوجيا المعلومات، يبدأ بالأجيال الصاعدة القادرة على التأقلم السريع و صناعة المستقبل، فهم شباب المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية جسر الهوة المعرفية التي نشأت بين الدول النامية و الدول المتقدمة خلال العقد المنصرم(االفيومي ،٢٠٠٣).

وفي هذا المقام، أيضاً، كانت خطط التجديد التربوي في الأردن تسير بصورة تلقائية، منذ المؤتمر الأول للتطوير التربوي عام ١٩٨٧، الذي كان نقطة تحول جذرية. وفي ضوء توصيات هذا المؤتمر، وبالتنسيق مع مجلس التربية والتعليم، تمّ التخطيط لمرحلتين من التطوير ابتدأت الأولى عام ١٩٨٨م حتى ١٩٩٥م، واتّجهت هذه المرحلة نحو بلورة البنية الأساسية والقاعدية للتعليم (السياسة التربوية- الفلسفة والأهداف- السلم التعليمي- التخطيط والبحث- آلية التطوير وأدواته). وقد أنجزت هذه الأهداف، وصدرت فيها مجموعة من التشريعات والقوانين واللوائح. أما المرحلة الثانية، فابتدأت عام ١٩٩٦م لتنتهي عام ٢٠٠٠ ، وهدفت إلى التعمّق في تحسين الأثر النوعي لعملية التطوير، ورفع القدرة والكفاءة في العمليات التربوية، مستهدفة المناهج والكتب؛ بإدخال المفاهيم الحديثة والمعاصرة، والمباحث التي تربط العملية التعليمية بالحياة اليومية، وسوق العمل، وكذا تدريب المعلمين، وإعادة تأهيلهم، وتطوير ممارساتهم وأساليبهم، وتفعيل دور الإشراف التربوي في هذا المجال (باب المقال، ٢٠٠٦).

وبعد ذلك توالت جهود وزارة التربية والتعليم عبر عدد من الندوات والمؤتمرات بهدف متابعة عملية التطوير والإصلاح التربوي على أرض الواقع ،فقد شهدت المرحلتان الأولى والثانية اهتماما كبيرا بتأهيل المديرين والمشرفين التربويين في أثناء الخدمة ،وتم تنفيذ عدد من البرامج بالتعاون مع هيئات محلية ودولية مثل معهد الإدارة العامة في الأردن ،وإدارة تنمية ما وراء البحار في الفترة ١٩٩٣-١٩٩٩ نفذ من خلالها عدد من البرامج ،منها برنامج تطوير الإدارة المدرسية وبرنامج تنمية اتجاهات المشرفين التربويين . ومن ثم الدائرة البريطانية للتطوير الدولي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التي دعمت مشروع (تطوير الكفاءة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم لإدارة الخدمات التربوية) في الفترة ١٩٩٩-٢٠٠٢ ،اشتملت خطة هذا المشروع على خمسة برامج كان من ضمنها تطوير الإدارة التربوية على مستوى الوزارة والميدان التربوي (وزارة التربية والتعليم ،١٩٩٩ ،أ) .

وفي الفترة ٦-٧ كانون الأول ١٩٩٩ عقد المؤتمر الوطني التربوي في المركز الثقافي الملكي وهو يمثل الانتقال إلى المرحلة الثالثة من التطوير التربوي في الأردن للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٥)وقد اشتملت الوثائق الرئيسة لهذا المؤتمر على التوجهات المستقبلية للتطوير التربوي في الأردن والاستراتيجيات والسياسات والمشاريع التجديدية (وزارة التربية والتعليم ،١٩٩٩ ،ب)

ماهيّة التّغيير:

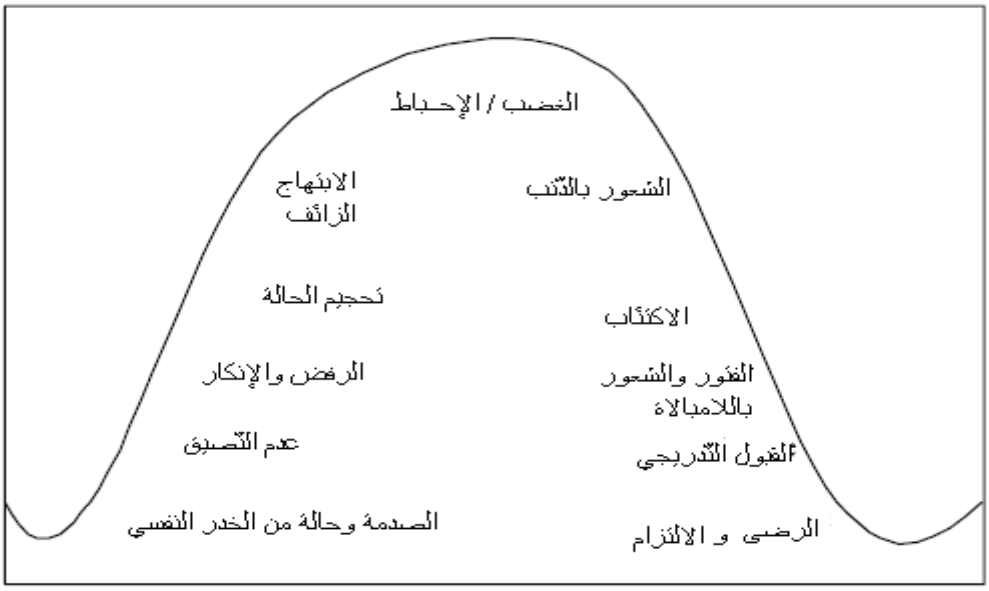
أوضح كلالدة (١٩٩٧) أن علماء الاجتماع يتفقون على أن "الشيء الوحيد الذي لا يتغير، هو التغيّر نفسه"؛ ذلك أن التغيير حالة مستمرة، تحصل بفعل إرادي، أو غير إرادي، عن قصد، أو عن غير قصد، بتخطيط مسبق، أو بصورة عفوية تلقائية، أو بحكم الظروف. وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية، بكلّ انعكاساته السلبية والإيجابية، لكنه، في كلّ الأحوال، من الظواهر التي تتّصف بالديمومة والاستمرار، دون أن تتوقف عند حدٍّ معين. ومن باب التخطيط والتنظيم، يدخل التغيير بزيٍّ إبداعي وخلاّق؛ كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة، مدعوماً بإمكانات وقدرات ومهارات مرسومة عن سبق تفكير وإصرار.

لقد أصبح التغيير حقيقة لابد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق. فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث إن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل. والتغيير، كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، يمس الأفراد، والمنظمات، والمؤسسات، دون استثناء (كريم، ٢٠٠٦).

ونجد في أعمال ميجنسون وجوي ماثيوز وبانفيلد (Megginson, D. Joy-Matthews, J. & Banfield, P 1995: 103) وصفاً لما يمر به الإنسان حين يواجَه بعمليات التغيير. ولعل في الشكل (١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

منحنى مُعبَر عن تلك الحالات المصاحبة لمراحل عمليات التغيير، بدءاً من الحالة الأولية ممثلةً بالصدمة، ووصولاً إلى قمة المُنحنى، ممثلةً بالغضب والإحباط، وانتهاءً بحالات القبول والالتزام.



الشكل (١): أطوار التّغيير، وما يصاحبها من مشاعر الفرد وأحاسيسه.

المصدر :

Megginson, D. Joy-Matthews, J. & Banfield, P. (1995). **Human Resource Development in Schools an Colleges**. London, Sage Publishing Company.

وقد عالج عددٌ من الباحثين التغيير بمستوياته المختلفة، كالتغيير الجذري (Radical Change) أو الاستراتيجي (Strategic Change) أو التغيير التحويلي (Transformational Change)، أو التغيير من الدرجة الثانية (أو الثانوي) (Second Order Change)، أو التغيير المستمر (Permanent Change) ، خاصّة عند البحث في العلاقة بين مقاومة التغيير والفاعلية التنظيمية، وقياسهما. وفيما يخص التغيير الاستراتيجي أو ما يسمى أيضاً التغيير التحويلي (Transformational Change) ، أكّد الأدب النظري أن هذا النوع من التغيير يتّسم بعمليّة إعادة توجيه استراتيجية، تقوم فيها الإدارة، ممثلةً بمديري التغيير، بالمبادرة إلى إجراء عدد واسع من التغييرات في الأنشطة والسياسات، في إطار المنظمة (Mezias *et* al., 2001).

وتنشأ الحاجة إلى التغيير نتيجة لعوامل وأسباب ضاغطة، من ناحيتين، خارجيّة، وداخليّة (كلالدة، ١٩٩٧). أمّا الأسباب في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهي في هذا السّياق، الإدارة التّربويّة، فمتنوعة، ومن الصعب ضبطها أو السيطرة عليها، كما يصعب التنبؤ بوقت حدوثها، ومن أهمها:

- المتغيرات في مجال التكنولوجيا والاكتشافات العلمية.
- المجالات السياسية ومتغيراتها.
- المجالات الاقتصادية، ومتغيرات سوق العمل، والمنافسة، والعلاقة الإقليمية.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية، وما يتصل بها من قِيَم واتجاهات.

وتتعلق الأسباب الكامنة في البيئة الداخلية للمنظمة، بما تكون عليه أنماط العمل داخل المنظمة، والإجراءات المتّبعة فيها، وما يتطلّبه الموقف من مراجعة وتغيير؛ لتحسين ظروف العمل ونتاجاته، أو إعداد العاملين وتهيئتهم للاستجابة الواعية للمتغيرات في البيئة الخارجية، والتكيّف معها، بطريقة تتّسم بالمرونة والديناميكية.

التّغيير التّربوي:

تُعدَّ المقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإداريّة، بأبعادها المختلفة. فقيادة التغيير تعني قياده الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلم ي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التّعليميّة. كما تتطلب قياده التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها كما حدّدتها عماد الدّين (٢٠٠٣):

١ . إرادة جادّة قادرة على التحول إلى قيادة تسعى لإحداث التغيير، من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير، ومسوّغاته.

٢ . امتلاك المقدرة على المبادأة والإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسّسة التّعليميّة وفعالياتها كافّة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها.

٣. المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسّسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوّة منه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. الارتقاء بمقدرة المؤسّسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية.

وفي هذا المقام، تتشكّل ملامح دور القيادات الإداريّة التّربويّة في إدارة عمليات التغيير التربوي، باعتبار أن تميّز أي نظام تربوي، يمكن أن يُعزى إلى تميّز العمليّة الإداريّة فيه، وتميّز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها، بكفاءة وفاعلية (الطويل، ١٩٩٩).

والتّغيير هنا لا يمكن إلا أن يتحول إلى تحدٍّ لتلك القيادات التّربويّة، بهذا المعنى أو ذاك. ولهذا السبب، وفي هذا الإطار، تمّت الإشارة إلى الجذور الأعمق، التي تدفع بالإنسان إلى مقاومة التغيير، كمدخل لتفهّم تلك الجذور، التي تُصاغ تعبيراتها في أسباب مقاومة التغيير؛ فيصبح من المهم استيعاب أسباب تلك المقاومة.

وفيما يتّصل بميدان التّغيير التّربوي، أيضاً، بيّن الأدب النّظري والتّجريبي أن من العوامل الهامة التي تستدعي التّغيير فيه، ظاهرة العولمة. ومن أجل إنجاح التّغيير التّربوي، لا بدّ للقيادة التّربويّة من استيعاب الآثار الّتي أحدثتها ظاهرة العولمة. فقد ذكر كارنوي (Carnoy, 1999) أن للعولمة قاعدتين رئيستين، هما: المعلوماتية، والتجديد المستمر.

ويرى فولن (Fullan, 1982) أن على المخططين التربويين والقادة الإداريّين إدراك كيفيّة تأثير العولمة في العمليّة التّربويّة، كما إن عليها معرفة مجالات هذا التأثير. ومن هذه المجالات، إعادة تنظيم العمل على أسس جديدة منها: لامركزية الإدارة، والمرونة، والتركيز على التعليم الذي ينتج قُوى عمل أكثر معرفة وعلماً ومهارة، إضافة إلى أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات في إطار النظم التّربويّة، نظراً لما لها من تأثير في مجال توسيع المعرفة؛ عبر تعدّد وسائطها وأدواتها.

أنواع التّغيير:

ذكر حمزة (١٩٩١) (كما ورد في: شرف، ٢٠٠٦) أن هناك أنواعاً عديدة ومختلفة للتغيير، وليست متطلبات أو ميزات تغيير ما، كمتطلبات وميزات تغيير آخر. ويقول: هنا تكمن المشكلة، حيث لم تتبلور بعد طريقة تصنيف مؤكدة لمعرفة مجمل التغييرات وفق خصائصها الجوهرية. إلا انه يضيف: هناك طريقة سهلة منتشرة لتصنيف التغييرات، وهي تقويم حجم التغير في ثلاثة مستويات، اليسير، والوسط والشامل، أو بتعبير آخر "المنخفض، المتوسط، والعالي". لهذا، يقول إن هذا التعقيد الناتج عن أنواع التغيير المتعددة، وطرق العمل المختلفة، والملائمة لكل نوع من أنواع التغيير، لم نحصل بعد على التصنيف، وليس بمقدورنا إيجاد طريقة كهذه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهناك أنواع للتغيير، تتمثل في الآتي (عبد الكريم، ٢٠٠٤):

أ. التغييرات غير المخطّط لها: وهي تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، كازدياد عمر العمال،...

ب. التغييرات المخطّط لها: وتحدث من أجل أن تُعدّ المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.

ج. التغييرات المفروضة: وهي تُفرض جبراً على العاملين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد تُقابل بالرفض والإحباط.

د. التغييرات بالمشاركة: وتتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

كما تحدّث هوبرمان (١٩٧٤) عن أنواع التغيير في الميدان التربوي المدرسي، ودرجاته، وقال إنها ثلاثة أنواع:

١. التغييرات المادية: أي تلك التي تكمل التجهيزات المدرسية.

٢. التغييرات في المفاهيم: وهي التي تتناول عناصر المنهاج التعليمي أو طرائق نقل المعلومات أو التقاطها.

٣. التغييرات في العلاقات البشرية: أي في الأدوار والعلاقات المتبادلة بين المعلمين والمتعلمين، وبين المعلمين والإداريين، أو فيما بين المعلمين أنفسهم.

ولا بدّ من تأكيد أن الصعوبات والعقبات التي تواجهها إدارة التغيير، لا تنحصر فقط في التغيير المخطط له داخليا، وإنما، أيضاً -وربّما بشكل أكبر- في التغيير الذي يكون مصدره خارجيا، ويأتي بشكل مفاجئ، وبشكل خاص التغيير الذي لا تكون له مقدمات تنذر بحدوثه، أو توفر نوعاً من الإنذار المبكر، مما يجعل عامل الزمن حرجا للاستجابة له (كلالدة، ١٩٩٧).

ويقول الدّعيس (٢٠٠٦) أن هناك نوعين رئيسين للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي. ويُعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل. ولذلك، يمكن تعريفه، بصفة عامة، بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو، والجودة، والابتكار، والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات الفئات المستفيدة، والتقنيات المستخدمة. ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية، إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق، والمبيعات، والتصنيع، ومعالجة المنتجات وتطويرها، والتمويل،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإدارة شـــؤون الأفراد ،ويحدث التغيير الاســـتراتيجي في نطاق عدة عوامل، هي البيئة الخارجية، والموارد الـداخليـة للمؤســـســـة، والإمكـانيـات، والثقـافـة، والهيـاكل، والأنظمة. ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل، في مرحلتي التكوين والتخطيط.

أمّـا التغيير الوظيفي فيرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة، والإجراءات، والهياكل، والتقنيات، التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤســـســـة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

أما المتغيران الرئيســـان اللذان يدخلان في تقدير مدى صـــعوبة أو ســـهولة حصـــول التغييرات، فيكمنان في مدى تعقيد العملية ذاتها، ثم في درجة أو نوع التغيير السلوكي المطلوب من الشخص المعني.

مصادر التّغيير:

يوضِّح هوبرمان (١٩٧٤) أن مصادر التّغيير تتمثل في إنتاج التجديدات عن طريق إدخال تغييرات ذات طـابع ثـانوي، كـاعتماد كتـاب مـدرسي جـديـد، أو تحســـين الإعـداد المهني للمعلمين، أو إدخـال طرائق جديدة في الاختبارات والتشخيص. وأضاف هوبرمان: يبدو أن ثمة مبدأين يتدخلان في هذا المضمار: المبدأ الأول يتعلق بكمية الطاقة الجديدة، أو درجة الضغط الذي يُمارس لصالح التغيير بالقياس إلى أحجام النظام الكلية، وضـغط البيئة هذا يضـطر النظام التعليمي إلى التغير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل الظروف العـاديـة الطبيعيـة. والمبـدأ الثاني يقول بوجود "عتبة حرجة" شـــبيهة بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصـادي التي يتمّ بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي، تزيد عن الاستثمارات اللازمة لتمكين السـكان من المحافظة على مسـتوى المعيشـة ذاته. ويفترض هذا المفهوم أن على التربية تخصيص نسـبة مئوية معينة من الوقت، ومن الموارد البشرية، والمالية، للنشاطات التحسينية والتطويرية (البحث، والإنمـاء، والاختبـار)، التي تتخطى العمليـات الجـارية، وذلك قبل أن يبدأ الســـياق التراكمي للتجديد في التحرك.

إن الإدارة التربويـة معنيـة -قبـل غيرهـا، ربّمـا- بإدراك مصـــادر التّغيير ومتطلّباته، واســـتيعاب أبعادها على مستوى الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة؛ من أجل تحقيق أهداف العمليات التجديدية في الإدارة التربويـة، وهـذا يعني التعـامـل الواعي مع الثقـافـة الســـائـدة، والموروث، بكـل مـا لهما، وما عليهما. ويعني ذلك، أيضاً، إعادة بناء معايير الصحة التنظيمية، والتنظيم، والإدارة التنظيمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نظريات التغيير التنظيمي:

لعلّ من أبـــرز النّـظريّات في التّغيير التّنظيمي، نظريتا رالف كيلمـــــان (Ralph Kilman) وجيــري بوراس (Jerry Porras)، كما وردت في الأعمال المـــشتركة لهما، مع آخــرين.

وتتمركز نظريّة رالف كيلمان (Covin & Kilman, 1988)، في خمسة محاور، هي:

- بداية برنامج التغيير
- معرفة برنامج التغيير
- جدولة خطة التغيير
- تفعيل خطة التغيير وتنفيذها
- تقدير النتيجة

أمّا نــظريّة بوراس وبيرغ (Porras & Berg, 1978)، فتتــألّف من خمــس مراحل:

- تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك
- وضع المشكلات على الرسم الجرافيكي
- اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل
- معرفة المشكلات وأساس تكوينها
- حلّ المشكلات بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها

مقاومة التّغيير:

تظهر مقاومة التغيير، تاريخياً ، بأشكالٍ مختلفة. وهذه المـقاومة موثّقـة بكثافة، وبشكلٍ جيد، في تاريخ علاقات العمل، وتتراوح بين العصـــيان المفتوح (Taylor, 1911)، والتخريب الحاذق (Coch and French, 1948; Goodman, 1979)، وبُنيت تلك المقاومة -في حينه- على أســاسٍ مشرــوع من خوف العـاملين فيما يتعلق بـالأمن الوظيفي والأجور، وفقـدان مكـامن القوة (Barley, 1988). ولكن هـذه الأشكال اتصلت بشكلٍ رئيس بالعاملَين في المستويات الدّنيا، وليس على مستوى الإدارات العُليا، التي- إذا ما قاومت التغيير- فإنها تقوم بذلك بطرقٍ مختلفةٍ نسبياً، لأسبابٍ مفهومة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتمّ، في هذا الاتجاه، تعريف المقاومة التنظيمية في طيفٍ أكثر اتساعاً، باعتبارها (Celnar, 1999):

أ. الرفض الشامل والتام للتغيير

ب. السلوك التخريبي في مقاومة التغيير

ج. عدم الاتفاق جزئياً مع عمليات التغيير

د. الشعور بعدم اليقين تجاه التغيير

قال الأعرجي (١٩٩٥)، إن التغيير الإداري يمكن أن يكون إحداث زيادات أو نقصان في الجوانب الكمية والنوعية، في كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية. بمعنى أن التغييرات ممكن أن تكون تغييرات ايجابية أو تغييرات سلبية. فمقاومة التغيير السلبي تُعدّ مقاومة ايجابية، أما مقاومة التغيير الايجابي فهي مقاومة سلبية. وقال أيضا إن بروز سمة النمطيّة في المقاومة الايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. ويمكن أن تكون هذه المقاومة خفية أو ظاهرة. والسرية في المقاومة الإيجابية في جهاز إداري وإزاء عملية تغيير فيه، يمكن أن تكون في موقع أكثر ضمانا وربما أكثر فاعلية في الحد من، أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية، وهنا يمكن أن تكون المقاومة الإيجابية بإحدى الطرق التالية:

١ . عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير الإداري، أو الاستجابة بصورة مضلّلة، أو منتَقَصة، أثناء مرحلة الإعداد، أو الامتناع عن تنفيذ كل فقرات الخطة، أو بعضها، أثناء مرحلة التطبيق.

٢ . استعمال بعض الرؤساء الإداريين المقاوِمين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم، والمكلفين من جانب مستويات قيادية أعلى، بواجبات تخص إعداد الخطة وتنفيذها بواجبات إضافية، خارج نطاق عمليات إعداد الخطة أو تنفيذها، أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء الموظفين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى.

٣ . شروع بعض الرؤساء الإداريين المقاوِمين حال سماعهم بأخبار إعداد الخطة بإجراء تغيير إداري من جانب قيادات أعلى، وإعداد برامج تغيير إدارية خاصة بهم وتنفيذها؛ وذلك بقصد صرف الأنظار عن الخطة الأصلية، وبقصد امتصاص الطاقات الموجّهة لدعمها، أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير الإداري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. تقديم مغريات وامتيازات خاصة من جانب بعض الرؤساء الإداريين المقاوِمين إلى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير الإداري من جانب قيادات أعلى؛ لتشجعهم على ترك واجباتهم هذه وقبول مناصب وظيفية أخرى (الأعرجي، ١٩٩٥).

أسباب مقاومة التغيير:

إن من المهم تفهّم أسباب مقاومة التّغيير واستيعابها؛ حتى يمكن التعامل معها؛ لتكون مدخلاً مهمّاً للقضاء على هذا النّوع من المقاومة، أو ترويضها. وعلى الرّغم من صعوبة تحديد جميع أسباب مقاومة التغيير، إلاّ أن بالإمكان عرض أهمها. فقد أشار الحمادي (٢٠٠٥) إلى أن هناك أسباباً عديدةً لمقاومة التّغيير، أهمّها:

١. التمسك بالعادات والتقاليد.

٢. الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.

٣. عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.

٤. عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.

٥. الإمّعية والتقليد الأعمى للآخرين.

٦. التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.

٧ . الخوف من عدم القدرة على التكيّف مع متطلبات هذا التغيير.

٨. الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.

٩ . التشبّع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

١٠ . لأن المقاوِم من "الحرس الثوري القديم"، يَعدّ نفسه أحد مهندسي الواقع الحالي، ويَعدّ أي تغيير، اعتداءَ شخصياً على ذاته.

وأشار حريم (٢٠٠٤) إلى إسهامات كرايتنر (Kreitner) وكينيكي (Kinicki) في هذا المجال، فلخّص عدداً من الأسباب، أهمّها:

- المفاجأة والخوف من المجهول
- مناخ عدم الثّقة
- الخوف من فقدان المركز الوظيفي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما ذكر الأعرجي (١٩٩٥) أسباباً أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي، وتشمل:

١. التصور الخطأ بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود.

٢. الاعتراف بوجود تخلف إداري، ولكن عدم القناعة بإمكانية معالجته، عن طريق إعداد برنامج أو خطة تغيير إداري، وتنفيذهما.

٣ . الاعتراف بوجود تخلّف إداري، والاعتراف بإمكان معالجته؛ بإعداد وتنفيذ خطة أو برنامج للتغيير الإداري، ولكن عدم القناعة بكفاءة القائمين على إعداد هذا البرنامج أو الخطة، وتنفيذهما.

٤ . التصور بأن القائمين بإعداد الخطة أو البرنامج ألتغييري، والمكلفين بتنفيذها، قد يلحقون بعض الضرر بمصالح قائمة؛ لأسباب شخصية أو غير شخصية.

مستويات مقاومة التغيير:

وضع ريتشاردسون (Richardson, 1997) ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، هي:

المستوى الأول: مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبّرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.

المستوى الثاني: المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.

المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ومتجذّرة، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، **ممثلة** بانعدام عميق وراسخ للثّقة.

مصادر مقاومة التغيير:

من أهمّ مصادر مقاومة التّغيير في المؤسّسات والمنظّمات، ما يأتي:

أ. مصادر مرتبطة بالشخصية: الخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والفهم الانتقائي لما سيحدث، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب. مصـــادر مرتبطـة بطريقـة إحـداث التغيير: الوقـت والموارد المتوفرة للتكيّف، واحترام الأفراد والمهارات، ومصداقية عامل التغيير.

ج. مصـادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، والفوائد والحقوق، والطبيعة المقدسة لأشياء معينة، ورفض غير المألوف (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٣).

وسائل مقاومة التغيير:

أوضـــح الحمادي (٢٠٠٥) **وســـائل مقاومة التّغيير وأشـــكالها**، وبيّن أن الذين يقاومون التغيير، يلجأون لطرق ماكرة، ويتعذّرون بعبارات وحجج معروفة مسبقاً، يمكن تلخيصها، وسائلَ وأشكالاً، بالآتي:

١. لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير.

٢. هذا التغيير مثالي وغير واقعي.

٣. هذا التغيير يخدم مصالح شخصية.

٤. هذا التغيير مخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها.

٥. هذا التغيير يؤثّر على عملنا سلبياً، فلا نحن حافظنا على إنجازاتنا، ولا نحن حقّقنا شيئاً في المستقبل.

٦. هذا التغيير جيد، ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير وتحقيقه.

٧. هذا التغيير سيُحْدِث بلبلة لدى العاملين.

٨. من يقودون التغيير مشـــكوك فيهم، وبمعنى آخر: مهـاجمـة قادة التّغيير، بدلاً من مهاجمة التغيير ذاته.

٩. هذا التغيير فيه استخفاف بالإنجازات والقيادات السابقة.

١٠. هذا التغيير لم يُجَرّب في مكان آخر، أو جُرِّب وفشل. وإن كان قد نجح، فيتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر.

التّخطيط للتّغيير:

تهدف الدول النامية لرفع مستوى معيشـة شـعوبها بأقصى ـ سرعة ممكنة، للّحاق بركب الدول المتقدمة اقتصادياً. وتنظر جميع هذه الدول للتّعليم، على أنه العامل الأول في زيادة القدرة الإنتاجية؛ عن طريق تكوين رأس المال البشـري المدرّب، الذي يسـتطيع إحداث التنمية الاقتصـادية. وعلى الرغم من الصعوبة في إيجاد علاقة حسابية بسيطة بين التعليم والتدريب، وزيادة الكفاية الإنتاجية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فقد أ خذتها هذه الدول كقضية مسلمة، وعَدّت هذه العلاقة قائمة ووثيقة، وإن أشد ما يُحتاجُ إليه، هو المهارة الناتجة عن التعليم والتدريب، ولقد آمنت هذه الدول أن أيّ زيادة في مخصصات التعليم، هي في الحقيقة استثمار مربح، سيعود على الدولة في صورة نمو اقتصادي (فهمي، ٢٠٠٢: ٢٥٩).

لقد أوجبت التّغييرات المعاصرة بمجملها ضرورة إحداث تغيرات جوهرية في التربية العربية، سواء أكانت على مستوى الإصلاح التدريجي أم غير التّدريجي للأنظمة التربوية. ويمكن تحديد أهم المبرَرات والتي تُلزم حدوث عمليات التغيير في التربية العربية، كما يأتي (نشوان، ٢٠٠٠):

١. النمو السكاني المتزايد (الانفجار الديموغرافي): يمثل تزايد عدد سكان العالم، وخاصة في الدول النامية، والعربية، خطرا كبيرا على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ولا سيّما على نمو التعليم في هذه الدول وتطوّره. وهذا النمو السريع يشكل خطرا كبيرا على تطور عملية التعليم، وهذه الزيادة تشكل تحديا كبيرا لأنظمة الدول العربية في جميع المجالات الخدماتية، وخصوصا التعليم، حيث يشكل هذا عبئا كبيرا على العملية التعليمية، إذ لا تتوافر الحاجات الضرورية بحجم تزايد عدد الطلاب.

٢. ثورة المعلومات (الانفجار المعرفي): يسمى هذا العصر- بعصر المعلومات نظرا لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في كافة المجالات، وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييرا في حياة الإنسان. وهذا يحتم نظام معلومات أساسي في كافة المؤسسات وخاصة نظام التعليم، ويمكن أن يفيد نظام المعلومات الإدارية في عدة أمور، وهذا التغير المطلوب هو بحاجة بالتأكيد إلى توفير إمكانات مادية عالية وإعداد نوعية من الخريجين تتناسب مع الجهد الكبير المطلوب منهم في المستقبل.

٣ . التكنولوجيا الإدارية: تُعدّ التكنولوجيا الإدارية من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية. ومنها التكنولوجيا الآلية، والتكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية.

٤. الأساليب الإدارية الحديثة: لقد برز في أواخر القرن العشرين العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهماتها وتحسين هذه المهمات وتطويرها، ومنها الإدارة بالأهداف، وأسلوب النظم، وانتشار بحوث العمليات، وأسلوب بيرت، وأسلوب شجرة القرارات.

وعليه، لا بدّ قبل الشّروع بعمليّة التّغيير، من التّخطيط لها. فالتخطيط أسلوب للتنظيم الاجتماعي وللنشاط الإنساني، وتزداد أهميته في الدول النامية التي تعمل على تنمية مواردها، واقتصادها القومي، والانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا الانتقال يتطلب إجراء تغييرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج والاستهلاك. فكثيراً ما يكون من الضروري تحطيم بعض هذه التنظيمات، لتتمكن القوى الاجتماعية القادرة على التطوّر من أن تلعب دورها في دفع المجتمع للأمام (البوهي، ١٩٩٩: ١٥٧).

ولعلّ أمام المخطّط التربوي، معوّقات كبيرة، نظراً لقلة المعلومات المتعلقة بالتخطيط (معلومات ديموغرافية، معلومات عن القوى العاملة، معلومات اقتصادية، واجتماعية، وتربوية)، وعدم كفاية الإحصائيات التربوية، وقلّة المعلومات الإحصائية المستجدة، وعدم وجود نظام لجمع المعلومات، والضَّعف في الحصول على معلومات دقيقة، وقلّة المعلومات الثابتة، وقلّة المعلومات المتاحة، وضعف المعلومات الصادقة. ولا شك أن التخطيط لن يستطيع أن يقوم بما هو مطلوب منه في حالات عدم توفر هذه المعلومات، أو إذا كانت غير موجودة إطلاقا، وكذلك إذا كانت المعلومة ليست على درجة كبيرة من الدّقّة، ولا بد من إقامة أجهزة لتدريب المعلمين، أو الإداريين؛ لجمع هذه البيانات، ودراستها، ووضعها في خدمة المخطّطين. ونتيجة لذلك؛ يكون المطلوب تنمية البُنى الأساسية لتقنيات التوثيق، والمعلومات، بتوفير الأجهزة، والموارد المالية والبشرية، مع إعداد العاملين وتدريبهم في مجال أعمالهم، وإنشاء مكتبة مركزية واستعمال الحاسبات الالكترونية (الفريجات، ٢٠٠٠: ٢٦٧).

التغيير التّنظيمي:

يطلق البعض على العصر الحاضر "عصر المنظمات"؛ لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان. فالخدمات الصحية، والتعليمية، والاجتماعية، والثقافية، والشبابية، والرياضية، والمسرحية، والفنية،... الخ التي يتمتع بها الأفراد ويستفيدون منها، تُقَدَّم من خلال المنظمات المختلفة وبوساطتها، حكومية كانت، أم أهلية، أم مشتركة (حريم، ٢٠٠٤).

وكون المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية، يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيّف. ومن ثم، فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٣).

عرّف عشوي التّغيير التّنظيمي (Organizational Change) على أنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، وعادة ما يُفترض أن يكون التغيّر لما هو أحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويهدف إلى إنجاز المهام؛ عن طريق اتّباع اســـتراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي و الانتقال بالأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة، بمنهجية أحسن، وفاعلية أفضل؛ لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الّذين ينشطون داخل المؤسسة" (عشوي، ١٩٩٢: ٢٠٣، كما ورد في: كريم، ٢٠٠٦).

أما جلبي (١٩٧٨: ١٤) فعرّفه بأنه "اختلاف حجم التنظيم -مثلاً- من وقت لآخر، وتباين بنائه عبر الزمن، واستبدال أهدافه ووظائفه مع الوقت".

ونظر غيّاث (١٩٩٢: ٦٠) إلى التّغيير التّنظيمي من عدد من الزّوايا، أهمّها:

- تغير الهيكل التنظيمي وفقا لتغيير حجم المنظمة من جهة أو لتحقيق الفاعلية من جهة أخرى.
- اختلاف حجم التنظيم، بمعنى زيادة أو نقصان عدد المشاركين و ذلك بفتح أو غلق ورشات أو أقسام إنتاجية تغير الأهداف أي استبدال التنظيم لأهدافه بأخرى و التزامه بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته.
- تغيير الوظائف: ويُنجز ذلك بإدخال آلات وتقنيات جديدة للعمل، مما يستوجب إعادة تقسيم العمل، كما يرى جرينس وبارنس أن "أي تغيير تنظيمي، مهما كان نوعه، ســـواء عن طريق تصميم هيكَلَة جديدة، أم عن طريق برامج تكوينية؛ هو في الأساس محاولة دفع العمال لتبنّي أنماط سلوكية وخلقية جديدة، وقواعد تنظيم العلاقة بعضهم مع بعض".

ذكَر كلالدة (١٩٩٧) إن التغيير يبدأ من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ست مراحل، على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، وهذه المرحلة تبدأ بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا؛ لتهزّ بنيان المنظمة هزاً قويا، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون معه للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم، و في أنفسهم أيضاً.

المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، عندما يبدأ الضـــغط بإثارة قوة البناء، فإنه يؤدي بشـــكل أوتوماتيكي إلى تعرّف الإدارة العليا على المشـــكلة، وتجد تلك الإدارة لها الحل المناســـب. وغالباً ما يحاول المديرون أن يأخذوا حلولاً رشـيدة، ويلوموا مجموعات العمل، ويُبعدوا الملامة عن أنفســهم. لذلك، يبدأ صرا ع يؤدي إلى تـدخـل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مســـتوى الإدارة العليا، الّتي تقوم بعملية إعادة التوجيه، يجري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشاكل الحالية.

المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرّف (التمييز)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتـأتي بعـد عمليـة "التضـــبيط"، والمعـايرة، وإعـادة التوجيـه. وعلى مســـتوى الإدارة العليـا، فـإن إعادة التوجيه والقضـــاء على مســـببات المشـــكلة تبدأ بالحركة نحو الأســـفل، وبطريقة تدريجية، عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم المشاركة فيها لصناعة القرار لتقبل التغيير.

المرحلـة الرابعـة: الاختراع والالتزام. وفي هـذه الحـالـة يتم تطوير حلول فـاعلـة، والمحـافظـة على الالتزام الكامل؛ لتطبيقها.

المرحلة الخامسة: التجريب والبحث. وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي اتُّخذت هي الحل النهائي، بل تصبح هذه القرارات جزءَ من قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها، ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

المرحلة الســـادســـة: التعزيز والقبول، حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة.

أمّا التغير الحادث في التنظيم، فيهدف إلى تعديل سـياسـات الإدارة لأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وهو بالتالي يحدث بتغيير الأفراد العاملين، إما باستبدالهم بآخرين أكثر مهارة، أو برفع مهاراتهم وتنميتهـا؛ من خلال نظم التـدريب، وتطبيق قواعد المكافآت، والجزاءات التنظيمية، أو تغيير في النظم و الإجراءات، وتطوير النظم بهـدف خفض الوقت، والجهد، والموارد المســـتخدمة لأداء الأعمال التنظيمية، وصـولاً إلى كفاءة عالية. ويشـمل أيضـاً الهيكل التنظيمي، وهذا بهدف توزيع الاختصـاصـات، وتجميع الوظائف، مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات، وقنوات تدفُّق السلطة. وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وإضافة وحدات تنظيمية جديدة (زايد، ١٩٨١: ١٣٨).

قال جوهر (١٩٨٤)، عن العوامل التي تؤثر في قابلية المؤسـسـات للتجديد والتطوير، إن البحوث القليلـة التي أُجريـت على التجـديد والابتكار في حياة المؤســـســـات، أثبتت وجود ثلاث مجموعات من العوامل الّتي تؤثر في قابلية المؤســـســـات بصـــفة عامة للأســـاليب المبتكَرة، والأفكار الجديدة، وترتبط المجموعة الأولى منها ببنيان الســلطة في المؤســســة. وترتبط المجموعة الثانية بالبنيان الاتصــالي، في حين ترتبط المجموعة الثالثة من العوامل بمستوى التكنولوجيا المستخدَم في المؤسسة.

وممّا لا شـكّ فيه أن ثقافة المنظّمة ذات أهميّـّة استثنائيّة في مجمل عمليّة التّغيير في المنظّمة، وقبولـه أو مقـاومتـه. وهنـالـك قليـل من الكتـاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير؛ إذ إن كثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير ثقافة المنظمة وتعديلها. والسـؤال الذي يبرز هنا: ما الظروف الضـرورية لتغيير ثقافة المنظمة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بما يسـهِّل عملية التغيير؟ لقد أوضـح حريم (٢٠٠٤) أن من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة:

- تغيير في قادة المنظمة البارزين، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضـحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلـة دورة حيـاة المنظمـة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسـع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار(decline)، وتعدّان مرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صـغيرة السـن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة، في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوّة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وزادت شدة تمسّكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صـعوبة تغيير الثقافة الأسـاسـية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم. فالمنظمات كبيرة الحجم، تقاوم التغيير؛ لأنها تضمّ، عادة، ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضـع استراتيجية شاملة ومنسّقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح.

والتربية مرتبطة بثقافة المنظّمة. وطالما أن التربية نسـق اجتماعي؛ فهذا يؤدي إلى تعرض التربية للتغيير في بنيتها وأنسـاقها الفرعية، اسـتجابة للتغيير الاجتماعي من ناحية، وقيادة له في بعض الأحيان أو كلها، من ناحية أخرى. وإن التغيير في التربية هو تلك العملية المقصودة التي تهدف إلى التطوير والإصلاح والتجـديـد والتحـديـث. وهـدفها النهائي تحقيق تقدم المجتمع، أفراداً ومنظمات. والتغيير في التربية يقوم على منطلقات وافتراضات ومسلَّمات، من أبرزها (الجمعيّة المصريّة للتّربية المقارَنة، ١٩٩٥: ١٤):

١. أنه يختلف عن (تغيير) سـياسـات التعليم وعدم اسـتقرارها وارتباطها بواضـعيها، وبالتالي ما يترتب عليها من تغير في الممارسات التربوية والتعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. أنه يرتكز إلى هدف قومي، يضع في اعتباره المصلحة العليا للمجتمع، وبالتالي لا يستند إلى المنظور الحزبي، أو الشخصي، أو الفئوي.

٣. أنه عملية تتخذ التخطيط التعليمي أساسها ومدخلها الرئيس؛ للإصلاح والتطوير والتجديد، وهي، بالتالي، تنطوي على وضع أهداف تُصاغ صياغة علمية إجرائية، وسياسات عامة وإجرائية، واستراتيجيات، وخطط، وإجراءات.

٤. أنه عمليه تعتمد على التكنولوجيا.

٥. أنه عملية تعتمد على الإدارة الواعية؛ لأن التغيير عملية مقصودة، وهو بالتالي عملية إرادية.

٦. أنه عملية تحتاج إلى (إدارة)، وطالما أن التغيير عملية علمية ترتبط بالتخطيط، فضلاً عن ارتباطها بالوظائف والعمليات الأخرى للإدارة؛ فإنه يحتاج إلى إدارة تضع له أهدافه وسياساته، وتوجّهاته، وتضع له الموازنات، وتوفِّر له القوى البشرية.

وأوضح كمبروف وبوركت (Kimbrough & Burkett, 1990: 131)، في هذا الاتجاه، أن التغيير هو جُهدٌ مقصود؛ لتبديل وضعٍ قائم، وتحويله، بالتأثير على الوظائف والبَنى، والتكنولوجيا، مع تبديل أهداف المنظمة في بعض الأحيان، أو تعديل كل ذلك معاً.

وبالرّجوع إلى الفكرة المركزية التي تصف التغيير ومقاومته، يبدو جلياً أن التغيير يستدعي في معظم حالاته مقاومةً من الجهات التي يُفترض أن تنفذ هذا التغيير، وتتعامل معه. وهنا، لا بد للقيادة المعنية بإدارة التغيير من توقّع هذه المقاومة، ومواجهتها، ووضع الخطط الكفيلة بالتصدي لها؛ من أجل القضاء عليها نهائياً، أو التخفيض من درجتها، أو التعامل الواعي معها.

ويمكن للقائمين على عمليّة التّغيير استخدام عدد من الأساليب؛ لمواجهة مقاومة التّغيير في المنظّمة، كالآتي (الحمادي، ٢٠٠٥):

١. يمكن للمُغيِّر أن يستخدم أكثر من طريقة للتّصدّي لمقاومة التّغيير. فقد لا تجدي طريقة واحدة، فيضطر إلى ممارسة طريقة ثانية، وثالثة، ورابعة،.. ويعتمد تبني أي طريقة من الطرق، على معايير عدة، من أهمها:

أ. طبيعة المُغيِّرين وإمكاناتهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب. طبيعة المقاومة، ومدى قوتها، وهل هي فردية أم هل هي جماعية.

ج. الإمكانات البشرية والمادية المتاحة.

د. الظروف والأحوال الداخلية والخارجية للمنظمة والأفراد.

هـ. الزمان والمكان.

٢. الغاية لا تبرر الوسيلة، ومقاومة المقاومة ينبغي أن تكون بأسلوب نظيف وشريف.

وبصفة عامة، يمكن للإدارة التغلب على أسباب مقاومة التّغيير التنظيمي، بما يأتي (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٣):

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير
- عدم طلب المستحيل (التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة)
- تقديم الحوافز من أجل التغيير.
- استخدام الدوافع الإنسانية، مثل دوافع الإنجاز، والتفوّق، والانتماء؛ من أجل التغيير
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير

دور الإدارة التّربويّة في إنجاح عمليّات التغيير:

إن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين، واتجاهاتهم، وأفعالهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير، فعليه أن يقوم بوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهكذا، فإن القيادة، بمعنى التّوجيه، هي إحدى الوظائف الإداريّة للمدير. فالمدير يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم؛ للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة)، بالإضافة إلى دوره في التخطيط، والتنظيم، والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك، ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير، أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسيّاً، سيصبح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين، في المستويات الإداريّة المختلفة، يفتقدون مقومات القيادة. لذا، فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنتين (القيادة والإدارة) مطلوبتان لأي منظمة. فالاثنتان تتضمّنان أنشطة جميعها ضرورية؛ لتحقيق أهداف المنظمة. وتوافر واحدة منها دون الأخرى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يؤ دي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإداريّة المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تستند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى، صفات القيادة والاستعداد القيادي، والتي يجب تنميتها وتطويرها (حريم، ٢٠٠٤). وهذا ما ينطبق، بالطّبيعة، على القادة التّربويّين.

أشار باولت (Boult, 1995) إلى أن القيادة ليست مطلوبة على مستوى قمّة الهرم التنظيمي فحسب، بل هي مطلوبة أيضاً على مستوى المديريات في المناطق التعليمية، وفي كل قسم، أو وحدة إدارية أو مدرسة. والقيادة الإدار يّة قد لا تكون معنية بصنع القرار، ولكن التحدِّي الحقيقي هو في جعل القرار يعمل. ولهذا، يُنظر إلى دور مديري التربية والتعليم، وبخاصة في فترات التغيير، على أنه دور قيادي يرتكز على الفعل، أو ما يمكن أن يسمى القيادة الديناميكية؛ وهي القيادة الإداريّة المرتكزة على الفعل، ومعنيّة بثلاث مهمات رئيسة متداخلة؛ لكي تحدث الأمور، أو تتحقق. إن المهمّة الأولى هي العمل على تنمية الأفراد من خلال برامج تطويرية تركز على مفاهيم التغيير، والتجديد، والمراجعة، والتقويم الذاتي. والمهمة الثانية، هي بناء روح الفريق، وتأسيس مجموعات عمل تتكوّن من أفراد يتمتعون بمهارات مختلفة، وخبرات متنوَعة، توفر للعمل موارد متكاملة، تساعد في تحقيق الأهداف. أما المهمة الثالثة، فهي إنجاز المهام المطلوبة، وفقاً للخطة، بحيث يتم تنفيذ التجديدات، وتحقيق التغيير.

إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة، في المقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية، والسّعي الدائم لتطويرها. فالعمليات الإداريّة وحدها لا تتغير ولا تتطور، وإنما الناس هم الّذين يعلِّمون ويتعلَّمون، ويغيرون ويتغيرون. فالإدارة هي عملية تعلم تعاونية مشتر كة، تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام. وهذا يحتِّم إعادة الصياغة لهذه الإدارة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته (جرادات وعماد الدّين، ٢٠٠٠).

ويمكن أن يكون التغيير استراتيجية متطورة للتعليم، تهدف إلى تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك تغيير الهياكل التنظيمية؛ لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة؛ ولتستطيع التنافس مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة، في البيئة الاجتماعية، والثقافية،والاقتصادية (القريوتي، ٢٠٠٠).

لقد سبقت الإشارة إلى أن مفهوم "التغيير" يتقاطع مع مفاهيم "التجديد" و"الإنماء التربوي" "والتحديث". ومهما تكن الفروق الدلالية بين هذه المفردات، التي غالباً ما تُوظَّف في الخطاب التربوي، فإن المفهوم المركزي لها جميعاً هو **"الإصلاح التربوي**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" الذي يعتمد على التغيير، ويعني الانتقال بنظام تربوي معين من وضعيّة تقليدية متقادمة، إلى وضعية جد يدة، سواء أكان التغيير في الهياكل التنظيميّة، وإعادة بنائها، أم في الممارسات التّربويّة؛ لإغنائها، وتنميتها. ويتم ذلك عبر التدخُّل المخطط في أي مكوِّن من مكوِّنات النظام التربوي؛ استجابةً لدواعي التغيير، وتحقيقاً لأهداف الإصلاح التربوي (محسن، ١٩٩٩).

الفاعليّة التّنظيمية:

تُعدَّ الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) إحدى الدّينامياّت الأكثر أهمّيّة في المنظمة. ويكمن مفهوم الفاعلية التنظيمية في نظريات أكثر شيوعاً، وبالتحديد، في نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، وتحسين الجودة المستمرّ (Continuous Quality Improvement - CQI)، والفعالية التنظيمية (Organizational Efficiency)؛ بحيث يجري التعامل مع كل هذه العناصر، من حيث كونها طرق للارتقاء بالفاعلية التنظيمية (Helms, 2005).

وفي هذا السياق، قدّم فيلد (Field, 2006) أربعة مركّبات للفاعليّة التّنظيميّة، أوّلها: درجة إنجاز المنظّمة لأهدافها. وثانيها، أنّها عمليّة التّحوّل الدّاخليّة الّتي تقرّر السّعر، ونوعيّة المنافسة، بالتّركيز على العمليّات الدّاخليّة في المنظّمة. وثالثها، أنّ الفاعليّة التّنظيميّة هي أساساً تطوّر الموارد البشريّة في المنظّمة. ويجمع فيلد هذه المكوِّنات في عنصر تعريفيّ شامل رابع، هو مجموع المركّبات السّابقة، تبعاً لِ "أنموذج القِيَم المتنافسة" (The Competing Values Model).

وبهذا المعنى، يجري النظر إلى الفاعلية التنظيمية، باعتبارها مفهوماً أوسع وأشمل من المفاهيم المذكورة، بل وأنها تتضمن تلك المفاهيم، بهذا الشكل، أو ذاك.

وفي ظل تلك المستجدّات، شهد الربع الأخير من القرن الماضي، ظهور بعض الفلسفات والأساليب الإداريّة الجديدة، التي استهدفت رفع كفاءة الأداء الإداريّ، وزيادة الفعالية، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة. وأشارت دراسة للدكتور جمال الدين مرسي (الحصري، ١٩٩٩) إلى أن من أهم تحديات الإدارة المعاصرة، ظهور فلسفات وأساليب إدارية جديدة. ومن أمثلة هذه الفلسفات والأساليب، إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) (Business Process Reengineering – BPR)، والأداء الاسترشادي/المقارَن، وتصغير حجم المنشأة، وتمكين العاملين، وإدارة سلسلة الإمدادات، واستراتيجيات الإدارة السريعة للوقت، وتحقيق الرضا الكلّي للعميل. إن المنظمة العربية تعيش واقعا جديداً، تحت مظلة نظام عالمي جديد،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، وتقوى فيه حدة المنافسة، ويكون البقاء فيه للأقوى اقتصادياً، والأكفأ إدارياً؛ مما يستلزم الإجابة عن سؤال رئيس، مؤدّاه: إلى أي مدى يتوافر لدى المنظمة العربية القدرة على التعامل مع هذه المتغيرات، ومع ما يرتبط بها من تحديات؟

وإجابة عن السؤال السابق، خلص العديد من الكتّاب والباحثين إلى القول إنه، وعلى الرغم من وجود محاولات جادة لتطوير الأداء الإداريّ، والتي تمثلت في تبني بعض الفلسفات الإداريّة الحديثة، مثل الجودة الشاملة، وإعادة تصميم العمليات، إضافة إلى تصميم برامج تدريبية متقدمة، وتنفيذها، وعقد الندوات، والمؤتمرات، عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتطور الهائل في نشاط النقل والترجمة، إلا أن ذلك كلّه لم يتمخّض عنه تحسن ملموس في أداء المنظمات عموما؛ حيث لا تزال هناك فجوة كبيرة بين الواقع والمؤمّل. وأضافت الدراسة، كما وصفها الحصري (١٩٩٩)، أن الإدارة في منظماتنا تنظر بعين الإعجاب لما يدور في العالم الخارجي، دون أن تترجم هذا الإعجاب إلى واقع ملموس، يرفع من كفاءة الأداء.

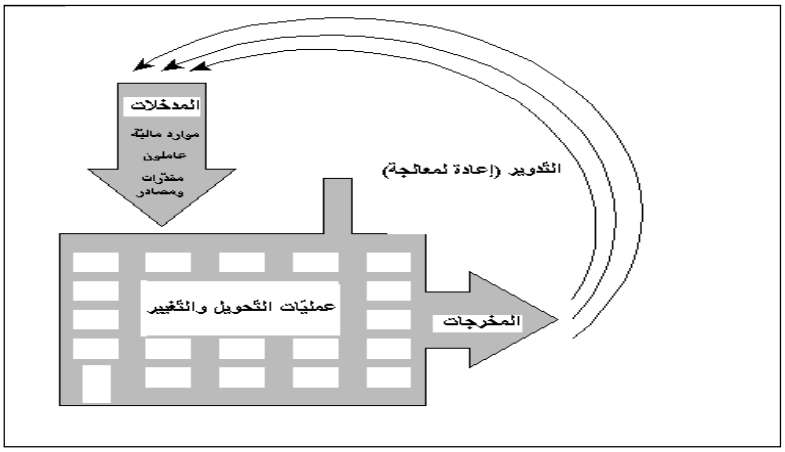
ومن المتغيرات التي تؤثّر إيجابياً في الفاعلية التنظيمية (Helms, 2005):

- وجود استراتيجية مرتبطة بأهداف المنظمة ورؤيتها
- مما رسات عمل واضحة، وسياسات، وقرارات واضحة، أيضاً
- إدارة فاعلة للموارد البشرية
- موظفون ذوو نوعية، لديهم تعلق بعملهم، ومستوى من الرّضا، يؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل
- كل المستويات في المنظمة تشارك في بؤرة اتصال، من أعلى إلى أدنى، ومن أدنى إلى أعلى
- تأكيد التخطيط والتدريب، والدعم
- التماسك والتوافق بين الأقوال والأفعال

إن الفاعليّة التّنظيميّة، بهذا المعنى، مفهوم شامل، يعبّر عن قدرة المنظّمة على تحقيق أهدافها، باستثمار عوامل الفعاليّة، أي إنجاز المهمّات كما يجب، والإنتاجية (بتوفير الوقت، والجهد، والنّفقات)، والكفاية (Efficacy) ، أي إجمال هذه العوامل في اتّجاه منتِج، وهادف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والشكل (٢)، يوضّح أنموذج النظم المفتوحة للمنظمـــات. ويســـتخدم تشـيرنغتون وآخرون (Cherrington *et* al., 2001) نـــظريـــة النُّـــظُم المفتـــوحة (Open-Systems Theory)؛ لتوضيح الأســباب الكامنة وراء فاعلية المنظمة، حيث يجري التّعامل مع المدخلات والمصـــادر، مثل الموارد الماليّة والعاملين، وما يتوافر من إمكانيّات، في ضـــوء ما يجري من عمليّات تحويل وتطوير وتغيير، ومقابلة ذلك بنتـائج العمل، ثمّ إعادة صـــياغة برامج التّغيير، وهكذا. وهذه النظرية توضـــح المزايا التي تصـــف كل المنظمات الاجتماعية، فيما هو مشـــتركٌ بينها، بما في ذلك الشـركات الصـــناعية والخدمية، والمؤســـســـات الحكومية والدينية، والروابط التطوعية.



الشكل (٢): أنموذج النّظم المفتوحة للمنظّمات
المصدر:

Cherrington, David J., Bischoff, Sheri J., Dyer, W. Gibb, Stephan, Eric G., Stewart, Greg L. (2001). **Organizational Effectiveness. Department of Organizational Leadership and Strategy**. Brigham Young University.

الفاعليّة التّنظيميّة والإدارة التّربويّة:

الفاعلية التنظيمية، مفهومٌ واســعٌ شــامل، يعبّر عن الإنتاجيّة، والكفاية، ونوعية العمل والإنتاج. وهو مفهوم يتّصـــل عضـــويّاً، وبالضّـــرورة، بالتّغيير ومقاومته. فكلّ العمليّات الّتي يؤمّل منها الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة، تتطلّب هذا الشّـــكل أو ذاك، من أشـــكال التّغيير وعمليّاته. وأي مقاومة لعمليّات التّغيير، تحمل معها عقبات أمام الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة للمنظّمة. والإدارة التّربويّة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمؤسّساتها، وبرامجها، وأهدافها، ليست، بالطّبع، استثناءً في مجمل هذا الفهم. لقد شغلت مسألة الفاعليّة التّنظيميّة المتخصّصين في الميدانين: النّظري، والتّجريبي، وشغلت القادة الإداريّين، والعاملين في المؤسّسات والمنظّمات، منذ مدّة طويلة (Cameron & Whetten, 1983).

تناول الجابري (2005) مسألة دعم القرار التربوي من خلال تقويم الفاعلية والكفاءة باستخدام الطرق الاقتصادية، والبيانات الّتي يجب توافرها في قواعد البيانات؛ لتحقيق هذا الغرض، فألقى الضّوء على الفاعلية في العمليّة التّربويّة، من حيث كونها مدى تحقق المخرجات المطلوبة، فيما تُقاس الكفاءة (أو الفعاليّة) من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات، أي تحقيق أكبر كمية ممكنة من المخرجات؛ باستخدام كمية المدخلات المُعطاة. ولا بدّ من توافر بيانات، على مستويات: الطالب، والصّف، والمدرسة، والبيئة الخارجية للمدرسة، والإدارة التعليمية، والدولة. ويحدِّد البيانات المطلوبة على مستوى الإدارة التعليمية بأنها:

- حجم الإدارة التعليمية (عدد المدارس؛ الطلاب؛ المدرسين؛ ومتوسط بُعد المدرسة عن الإدارة)
- الإمكانات البشرية للإدارة التعليمية (إداريين، ومفتشين تربويين،...).
- التكاليف المصروفة على مستوى الإدارة التعليمية مفصلة

وهكذا، فإن الارتقاء بالفاعلية التّنظيمية، بمعناها الأعمّ، والأوسع، يمثّل هدفاً تسعى المنظّمات على اختلاف أنواعها، لتحقيقه، إذ إنّ الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة، يعني الارتقاء بنوعية المنتج (أو الخدمة)، ورفع درجة المرونة في تقديم الخدمات، ودعم مبادرات العاملين، وتعزيز القدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة لتحقيق الأهداف (Gardell, 1987).

الفاعلية التنظيمية وإدارة التّغيير:

إن إدارة التغيير تحمل بطبيعتها سماتٍ من التّحدي، مصدرها لا يتأتّى فقط من الأهمية القصوى للتغيير في ذاته؛ فإدارة التغيير ميدانٌ يتطلب كثيراً من الأمور في مجال الإدارة ككل. فالطبيعة الشاملة للتغيير، والآثار والخصائص بعيدة المدى الّتي يحملها، وأبعاده الجذريّة وعمقه، ومستوى الآثار الناتجة عنه، ووتائر تنفيذ العمليات الخاصّة به، تُعدّ كلُّها عوامل إضافية في عملية التغيير وإدارته أيضاً (Reiss, 1997).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عـالج الأدب النّظري والتّجريبي (Cherrington *et* al,2001)، في ميـدان التّغيير التّنظيمي، والفـاعليّة التّنظيميّة، العمليّات الّتي تشـــهدها المنظّمة، في ثلاثة مســـتويات، هي: الأفرد، والمجموعات، والمنظّمـة، في علاقـاتهـا بـالبيئـة المحيطـة. ويتطلب اســـتيعاب الفاعلية التنظيمية في المقام الأول تحليل الأحـداث التي تجري في المنظمة، في تلك المســـتويات. ويتطلب أيضـــاً امتلاك إطار لتنظيم ما يُلاحظ في المنظمة. فالأحداث يمكن فحصـها من ثلاثة مستويات محددة للتحليل: الفرد- المجموعة- المنظمة، وهذه المســتويات الثلاثة تحيا في بيئة محددة أيضـاً. وتتمايز المســتويات والبيئة معاً، في ظروف كل منظمة. أي أنها تتفاوت في طبيعتها، وخصـائصـها، بين منظمة وأخرى. وعليه، فإن ما نُلاحظه في المنظمة، يعتمد على المستوى الذي نستخدمه في عملية التّفحّص. وعلى سبيل المثال، إذا حصل نزاعٌ ما بين مُشرفٍ، ومدير، فإن تحليل هذا الحدث يختلف تماماً؛ استناداً إلى أي وجهة نظر، أو أي مستوى، نتعامل معه: هل هو مستوى شـخصي- (بين فرد وفرد)، أم هو تعبير عن مشـكلة إدارية (بين مسـتويين إداريين)، أم هو تعبير عن واقع حال المنظمة، ومشكلاتها ككل؟

وفي العلاقة بين التغـــيير الاستراتيجي ومســـتويات الأداء والفاعلية، يتم غالباً تأكيد أن التغـــيير الاستراتيجي يجب أن ينعـــكس في تغييرٍ مقابل لنظم قياس الأداء (Kaplan & Norton, 2001). وعليه، فإن مســـتوى نجاح عمليات التغيير يتحدد بشـــكلٍ قابل للقياس؛ من خلال الآثار الإيجابية التي يُحدثها التغيير في مستويات الأداء والفاعلية، عند تنفيذ العمليات، وفي النتائج المحقّقة. ولكن المســـــألة التي تُطرح بانتظام، هي مســـتويات القياس الكمّية والنوعية.

قامت دي بوفي (De Pofi, 2002) بإعداد اســـتبانة اســـتخدمت فيها مقياس ليكرت الخُماسي (Likert) الّذي اعتمدته الدّراســـة الحاليّة، لتعرّف آراء المســـتَطلعة آراؤهم في البحث عن العلاقات بين التغيير ومستويات مقاومته، مع الأداء (الفاعلية).

وقدم بورك وليتوين (Burke & Litwin, 1992) أنموذجاً للأداء التنظيمي (الفاعلية التّنظيميّة) والتغيير. وتجـدر الإشـــارة إلى أن تعبيريّ الأداء (Performance)، والفـاعليـة (Effectiveness) كثيراً مـا يُستخدمان في الأدب الإداري، النظري والتجريبي، كمصطلحين مترادفين. فقياس الفاعلية هو قياسٌ للأداء، مثلما أن قيـــاس الأداء، هو في الحقيقة قياسٌ للفـاعلية (Selden & Sowa, 2003).

ولعل من المهم دائماً التمييز بين الفاعلية التنـــــظيمية حينما تُقاس مفاهيـــــمياً (إدراكياً) (Perceptual Measures)، وبـــــين تلك الفاعلية حين تُقاس موضـــــوعياً (اقتصادياً) (Objective Measures).ففي حين تستند المقاييس الموضوعية إلى نتائج عمل الإدارة، مثل معدلات تغيير(turnover)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموظفين، والطاقات الإدارية، كاستخدام تكنولوجيا المعلومات، واتّضاح هوية المنظمة ورؤيتها، والسياسات المالية المحددة والموثّقة، ومعدل النفقات على التدريب لكل موظف، والتقويم السنوي العام للأداء، والرواتب منذ بداية العمل، والقدرات الخاصة بالبرامج، كنوعية الخدمات وتعدّدها، والتعليم، وسنوات الخبرة في المجال، باعتبارها جميعا أمثلة بارزة في المقاييس الموضوعية، نجد أن المقاييس المفاهيمية (الإدراكية) تشمل عناصر أخرى، من بينها: الرضا الوظيفي، والبنية التحتية للإدارة وعملياتها، ووجهة نظر العاملين في مستوى التدريب الذي يتلقّونه، والتعامل مع التغذية الراجعة التي يقدِّمونها، والرضا عن مستوى الدخل، والحياة الشخصية، و نوعية البيئة الّتي يعملون فيها، والتقدم الشخصي (Selden & Sowa, 2003).

ثانياً - الدّراسات السّابقة ذات الصلة:

تقوم الباحثة، في هذا الجزء من الدراسة، باستعراض أهمّ الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بالدّراسة الحالية، من منظور متغيّراتها الرّئيسة، وبالتّحديد: التّغيير التنظيمي ودرجة مقاومته، والفاعليّة التّنظيميّة. وفيما يلي عرض للدّراسات العربيّة، ثمّ الأجنبيّة، في كلٍّ من هذين المحورين، وِفق تسلسلها الزّمني، من الأقدَم، إلى الأحدَث، وذلك على النّحو الآتي:

١ . الدّراسات السّابقة المتعلّقة بالتّغيير التنظيمي ومقاومته:

أ. الدّراسات العربيّة:

هدفت دراسة **أبو حمديّة (١٩٩٤)** تعرّف اتّجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، في الشّركات الصّناعيّة المساهمة العامّة في الأردن، وتعرّف العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، ونظام المعلومات، في عملية التغيير، واعتياد العاملين على أعمالهم، في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. كما حاولت الدّراسة تعرّف الفروق بين العاملين، في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، بالنسبة لمتغيرات: العمر، والجنس، ومدى الخبرة في العمل، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي في المنظمة، وطبيعة العمل. كما حاولت الدّراسة تحديد السياسات التي تتبعها الشركات الصناعية في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، وتعرّف سبب التغيير في الشركة، ومصدر مقاومته، من وجهة نظر العاملين. تشكلت عينة الدّراسة من (٩٦٠) موظفاً وموظفة، من قطاعات الصناعة، والبنوك، والتأمين، والخدمات، في المملكة الأردنيّة الهاشميّة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين اعتياد العاملين على أعمالهم، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم، ونظام المعلومات في عملية التغيير، وبين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. كما توصّلت الدّراسة إلى أن هناك اختلافاً بين العاملين، في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، تبعاً لمتغيرات العمر، فكانت المقاومة أعلى لمن هم من الفئات العمرية: ٣٠-٣٩ سنة، و ٤٠-٤٩ سنة، حيث أظهرت الدّراسة تفضيل العمل الكتابي، وفيما يتعلّق بطبيعة عملهم. فقد عدّ العاملون أن التغيير التكنولوجي، والظروف الاقتصادية، هي أهم المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي، وأن دورات العمل أهم مصدر داخلي للتغيير التنظيمي، وأن الرؤساء كانوا المقاومين الرئيسين للتغيير.

وأظهرت نتائج الدّراسة، أيضاً، أن لا اختلاف ذا دلالة، بين العاملين، في مقاومتهم للتغيير، تبعاً لمتغيرات الجنس، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، ومدة الخبرة، والنشاط الصناعي الذي تقوم به الشّركة.

أمّا **دراسة اللّوزي (١٩٩٧)**، فهدفت تعرّف اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات في الأردن، بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقاتها بمتغيرات الجنس، والحال الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمّى الوظيفي، والخبرة. تكوّنت عينة الدّراسة من (٦٠٣) من العاملين والعاملات في المؤسسات الحكومية الأردنيّة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى متغير الجنس، في اتّجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، ولمصلحة الذكور من العاملين، وإلى جود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير. وبينت النتائج كذلك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وفقاً لمتغير المسمّى الوظيفي للموظّف الفرد، وذلك لمصلحة المديرين، أن لا فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وكذلك الحال بالنّسبة لمتغيرات: الخبرة، والعمر، نحو إدارة التغيير، في جميع المجالات.

وعالجت دراسة أجراها **الزيادات (١٩٩٩)** "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية". وناقشت الدراسة التغيير التنظيمي مفهوماً، وأهدافاً، مثلما تناولت مجالات ذلك التغيير، ومراحله، وأهدافه. وأولت هذه الدراسة عناية خاصة بمقاومة التغيير التنظيمي مفهوماً، وأشكالاً، وأسباباً. كما استعرضت عدداً من الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع مقاومة ذلك التغيير في أ بعاد قيادية مختلفة. وقد خلصت الدّراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في اتّجاهات العاملين التغيير التنظيمي، تبعاً لعدد من المتغيرات المستقلّة الّتي بحثتها الدّراسة في تأثيراتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهدفت **دراسة لال (٢٠٠٠)** الكشف عن أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وفقاً لمتغيري التخصص والجنس. قام الباحث ببناء استبانة حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإدارة التربوية مكونة من (١٥) بنداً، وبعد حساب خصائصها السيكومترية من صدق وثبات، طبقت على عينة من ١٦٠ عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية. تبين للباحث وجود أثر دال إحصائيا لمتغيري التخصص والجنس وغير دال للتفاعل بين المتغيرين، وأن ذوي التخصص العلمي والذكور يعطون أهمية أكبر لدور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإدارة التربوية من ذوي التخصص الأدبي والإناث.

وأجرى **خوالدة (٢٠٠٣)** دراسة هدفت إلى بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني، ومعرفة أهمية هذه المعايير، وإمكانية تطبيقها، ودرجة الإلتزام بها من جانب القادة التربويين، في مستويات القيادة الثلاثة: العليا، والوسطى، والدنيا. واستخدمت الدّراسة المنهج النوعي في تحليل المصادر التي اعتمدتها في بناء المعايير، والمنهج المسحي للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بوصف درجة الأهمية للمعايير، وإمكانية تطبيقها، ودرجة الالتزام بها.

تكونت عينة الدراسة من (٦٧٢) قائداً تربوياً، وتم اختيار جزء من القادة التربويين، بأسلوب العينة القصدية. وشملت عينة الدّراسة مجتمع الدّراسة بأكمله. وتوصلت الدّراسة إلى مصفوفة من المعايير تكونت من (٥٢) معياراً لإدارة التجديدات التربوية. وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات القادة التربويين في مستويات القيادات الإداريّة الثلاثة على مقياس درجة الإمكانية بين (١،٦٨% - ٣%) من (٤) درجات، وحظيت جميع المعايير وفق هذه القيم بدرجة ممكنة التطبيق.

وهدفت دراسة **ابتسام القسوس (٢٠٠٣)** الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن، في ضوء تجربة التطوير التربوي، منذ المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي لعام ١٩٨٧ وحتى عام ٢٠٠٢. كما هدفت الدّراسة تعرّف درجة إدراك القيادات التربوية الإداريّة لهذه الخصائص، وبناء أنموذج مقترح للتطوير. وشملت العينة جميع كوادر العاملين من الفئات المشاركة في الدراسة، ومجموعهم (٤٨٨).

وفيما يتعلّق بدرجة إدراك القيادة الإداريّة في الأردن لخصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة التربوية، والإشراف التربوي، وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة إدراك القادة الإداريّين التّربويّين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لخصائص التغيير التربوي، في مجالي الإدارة التربوية والإشراف التربوي، تُعزى إلى متغيرات: المُسمّى الوظيفي، والمؤهّل، والخبرة، وجدت الدّراسة فروقاً ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي. كما قدّمت الدّراسة أنموذجاً مقترحاً للتغيير وتحقيق التطوير التربوي، وفق الأهداف المطلوبة.

ب. الدّراسات الأجنبيّة:

جاءت دراسة **ماك كوتر (McCotter, ١٩٨٣)** لتعرّف الظروف التي، بمقتضاها، يقوم موظفو إحدى وكالات مدينة نيويورك بقبول التغييرات في الهيكلية، ممثّلة بإدخال برنامج الإدارة بالأهداف، أو رفضها، وقياس تأثير هذا البرنامج، على إنتاجية الوكالة، ونماذج الاتصال. وأجريت الدراسة في وحدة خدمات، في إحدى وكالات مدينة نيويورك. وشملت الدراسة (٨١) موظّف إشراف، أجابوا عن أسئلة الاستبانة قبل إدخال نظام الإدارة بالأهداف، وبعده.

وكان من نتائج الدراسة، أن الوحدات المركزية الرسمية، كانت أكثر مقاومة للتغيير من الوحدات في المستويات الأدنى، وأن إدخال نظام الإدارة بالأهداف أدى إلى إحداث تغيير هام في أنماط التفاعل بين المشرف والمرؤوس، وأن الإدارة بالأهداف إدارة فعّالة.

هدفت دراسة **باميلاّ إيلين (Ellen, ١٩٨٧)** تعرّف تأثير الكفاءة الذّاتيّة، والرّضا عن الأداء، في مقاومة التّغيير. وقد أخذت عينة من (٢٥٦) طالباً في قسم إدارة الأعمال، في جامعة ولاية كارولينا الجنوبية، في الولايات المتّحدة الأميركيّة؛ لدراسة أثر هذين العاملين على مقاومة التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتيّة تؤثر في مقاومة التغيير، وأن المشتركين الذين شعروا بكفاءة ذاتية منخفضة، قاوموا التغيير بشدة. كما توصّلت الدّراسة إلى أن مستوى الرّضا عن الأداء، أثّر في مقاومة التغيير فقط لدى المشتركين ذوي الأداء المرتفع.

وجاءت دراسة **سيلفستر (Sylvester, ١٩٨٨)** لتبحث في عوامل مقاومة التغيير في جامعة باسفك لوثيران في واشنطن، بالولايات المتّحدة. وقد هدفت هذه الدراسة تطوير أداة؛ لترتيب عوامل مقاومة التغيير، وتحديد أيٍّ من هذه العوامل يسهِم في مقاومة التغيير المخطط له. وهدفت أيضاً، تحديد أيٍّ من عوامل المقاومة يمكن أن يكون مستقلا، أو قابلاً للتنبّؤ به؛ نظراً لعوامل سكانية معيّنة. وشملت عينة الدراسة (٦٥) موظفاً في الجامعة. وكانت استجاباتهم من خلال استبانه حول إدراكهم لمقاومة التغيير المخطط له. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ترتيب محدّد لبعض عوامل مقاومة التّغيير في الجامعة، من حيث الأهمّية، والأولويّة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهدفت دراسة **أندرسون (Anderson, ١٩٨٨)** تحليل عوامل الشّخصيّة والمقاومة المُدرَكتين للتّغيير والتّطوير التّنظيميّن، إضافةً إلى عددٍ من التوضيحات حول التّغيير ومقاومته، من زاوية البُعد الفردي – النّفسي، بوساطة مناقشة الشخصية، التي تسهم في ورشات عمل التطوير والتغيير التنظيمي، إذ اشترك ٦٠ من طلبة مادة الإدارة في جامعة غرب جورجيا، بالولايات المتّحدة الأميركيّة. وقد أُجري لهم ١٢ مقياساً للشخصية والاتجاه، وشاهدوا عرضاً حول البراهين المؤيدة، والمعارضة للتطوير، والتغيير التنظيمي، وكذلك استبانة تقييم الرغبة، والانفتاح نحو ورشات التطوير والتغيير التنظيمي.

وكان من نتائج الدراسة، أن المشاركين الذين لم يُكمِلوا اختبارات الشخصية والاتجاه، كانوا الأقل رغبة في المشاركة. كما بينت أن الاتجاه الميكافيلي، والإعجاب بالمكانة، ترابطت مع عدم الانفتاح. وبينت النتائج أن ممارسي التطوير والتغيير التنظيمي، ويعدّون عوامل المقاومة ظرفية، ويجب أن تكون أكثر ارتباطاً بشخصية الفرد.

كما أجرى **مايلز (Miles, 1993)** دراسة هدفت إلى معرفة أهم العناصر المؤثرة في نجاح مشاريع التغيير التربوي التي شارك فيها أثناء الفترة الزمنية (١٩٥٣- ١٩٩٣)، واشتملت على عشرة مشاريع في مجال التغيير والإصلاح التربوي. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم العناصر التي تساعد في انتشار التغيير وتبنيه، هي:

- تبني إستراتيجية العقلانية التقنية التي تعني اختيار التجديد الأفضل تقنياً والحكمة في اختيار المناسب منها
- القدرة على إعادة صياغة المعرفة الجديدة وربطها بالأهداف التربوية
- المتابعة وتقديم التغذية الراجعة المفيدة
- الدعم المستمر للمعلمين من جانب القادة التربويين

وأجرى **خميس (1995)** دراسة تحليلية لمصادر مقاومة التغيير لدى معلّمي اللغة الإنجليزية في الأردن، وتجنّبهم استخدام أسلوب (لعب- الدور) (Role-Play) في تدريس هذا المبحث، وفقاً للمنهاج الجديد، في سلسلة من الكتب بعنوان (Petra). تضمنت هذه السلسة مجموعة من الأنشطة والتقنيات الجديدة في أساليب التدريس من بينها أسلوب لعب-الدور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب تجنب المعلمين استخدام هذا النوع من الأساليب، كما وردت في إجاباتهم، تعود إلى ما يلي:

- عدم توافر الوقت الكافي لتطبيق أسلوب لعب- الدور.
- صعوبة تطبيق أسلوب لعب – الدور بالنسبة للطلاب.
- عدم ملاءمة البيئة الصفية لتطبيق الأسلوب الجديد في التدريب.
- عدم تلقي المعلمين التدريب المناسب ولم تتهيأ لهم الفرصة الكافية لتطوير الاتجاهات الإيجابية اللازمة لتقبل التغيير.

ودرس **ستوكس (Stocks, 1996)** خصائص القيادة الفاعلة في التّربية، وأهم المشكلات التي تواجه تنفيذ التغيير، وتُسهم في ظهور المقاومة، وذلك بناءً على دراسة مسحية في هذا المجال، شملت (٥٠٠) حالة، في المملكة المتّحدة. وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة عدداً من العوامل والأسباب التي تؤثر في درجة تقبّل العاملين للتغيير، أو في مقاومته. ومن أبرز تلك العوامل، عدم الدقة في التخطيط للتغيير، وعدم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذه، وظهور مشكلات لم تكن موجودة مُسبقاً، إضافة إلى عقبات التنسيق والتعاون بين العاملين، وظهور تنافس سلبي، وأزمات تؤدّي إلى تشتيت الجهود، وتُضعِف التركيز على الأهداف، وتُسهِمُ في ظهور مقاومته.

ودرس **ميرفي (Murphy, 1999)** عناصر التغيير في أربع من المدارس الثانوية من الضواحي في ولاية فيرجينيا الأمريكية. وبعد أن استعرضت الدراسة الأدب النظري الخاص بعناصر التغيير في مستوى دور مديري المدارس، ودور مديري الدوائر فيها، وعلاقة المديرين بطاقم العاملين، وما يحدثه ذلك من آثار على إنتاجيّة العمل، وفاعليّته. وبحثت الدّراسة، على هذا الأساس، الأنشطة، والسلوكات التي تؤثر في عملية التغيير، ونجاحها في إحداث تحسينات في مجمل عمليّة العمل التّربوي-التّعليمي.

واستخلصت الدراسة أن المديرين الذين أثّروا في التغيير، كانت لديهم درجة أعلى من الاهتمام بطاقم العمل والطلبة على المستوى الشخصي والمهني. كما أظهرت الدراسة أن أولئك المديرين كانوا على ارتباط بثقافة المدرسة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأن وعيهم بتلك الثقافة مكّنهم من تقديم فرص أقوى لزجّ الناس في عملية التغيير. وقد تبيّن أن أولئك المديرين تشكّلت لديهم حصيلة ثقافية جعلتهم منفتحين على اختيار ما هو جديد، وإضافة عناصر تغييرية؛ للارتقاء المهني والشخصي لمن هم في بيئة عملهم. وقد أكّدت الدراسة أن هذه النتائج ذات تأثير على العاملين في السلك التربوي-التعليمي، كمركّب من مركّبات العالم المعاصر.

كما درس **أكبابا (Akbaba, 1999)** وجهات نظر الإداريين فيما يتصل بالصحة التنظيمية في عدد من المدارس الثانوية، والتّغييرات المطلوبة، في بولو، بتركيا. واستهدفت الدراسة بناء أُنموذج؛ لتبيُّن معالم الصحة التنظيمية في تلك المدارس. استهدفت الدّراسة تحديد إمكانيّة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين حول الصحة التنظيمية في مدارسهم، بالنظر إلى الجنس (ذكر، أنثى)، والفرع، والخبرة العملية، وسنوات التدريس في المدرسة المعنية، والمستوى التعليمي. تكوّنت عيّنة الدّراسة من (٨١٠) معلّمين. توصلت الدراسة إلى وجود نتائج ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث من المعلمين، فيما لم تكن هناك فروق في المتغيرات المستقلة الأخرى (الفرع، والتجربة، وعدد سنوات الخدمة، ومستوى التعليم).

أجرت **جلوريا كارول (Carrol, 2000)**، دراسة بعنوان: "ظاهرة إحداث التغيير في منطقة تعليمية ريفية في ولاية نيويورك"، في الفترة ما بين عامي (١٩٩٢- ١٩٩٧). هدفت الدراسة إلى تعرف المعيقات الرئيسة التي تواجه عملية التغيير والإصلاح التربوي. استخدمت الدّراسة أسلوب دراسة الحالة، والمقابلات، والوثائق؛ للحصول على المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن من أهم معيقات التغيير التربوي في المنطقة الريفية في ولاية نيويورك تتمثل فيما يأتي:

- الثقافات التقليدية السائدة ومعتقدات الناس وسلوكهم اليومي.
- الافتراضات غير المدروسة وعدم مراعاة الزمن المطلوب لإحداث التغيير.
- القيادة الضعيفة وغياب الالتزام الشخصي وضعف الثقة.
- التأثيرات السلبية لتجارب سابقة في التغيير تجعل الناس غير راغبين في تكرار التجربة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهدفت دراسة **زاتزيك (Zatzick, 2001)** إلى تحليل تأكيد الذّات لدى الموظّف، وعلاقة ذلك بمقاومة الموظف للتغيير التنظيمي. وكما هدفت هذه الدراسة تعرّف تأثير مفهوم الذات، على ردود أفعال الأفراد، تجاه التغيير التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) موظفاً في ثلاثِ من منظّمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين واجهوا تهديدات لمفهوم الذات، على شكل ارتباك في الهوية، أظهروا اتجاهات سلبيه نحو التغيير، وأن تأكيد مفهوم الذات لدى الموظّف، يرتبط ايجابياً مع نظرته للتّغيير.

أمّا دراسة **برويل (Proehl, 2001)**، بعنوان: "قيادة التغيير التنظيمي"؛ فقد جاءت لتقدِّم مسحاً شاملاً للأدب النظري في هذا المجال. كما تناولت الجهود الناجحة في التغيير، من زاوية الأُسس التي تقوم عليها هذه العملية. وتناولت الدّراسة، بشكل خاص، القيادات الإداريّة العليا، والمواصفات التي يجب أن تتحلّى بها؛ لإنجاز تغيير ناجح. قدِّمت الدراسة عرضاً هيكلياً لأنواع المنظّمات، مثلما خصّصت فصلاً موسّعاً حول ردود الفعل على عملية التغيير في مختلف أنواع المؤسسات. وفي هذا السياق، تناولت الدّراسة مقاومة التغيير في أبعاد مختلفة، وميّزت هذه الدراسة بين قيادة التغيير، وإدارته. ولعلّ من أبرز ما جاءت به هذه الدراسة، الأنموذج الذي يُقدِّم إطاراً لتقويم مستوى استعداد المؤسسات للتغيير.

واستهدفت دراسة **دنت وغولدبرغ (Dent & Goldberg, 2005)** تقديم أنموذج في موضوع تحدِّي مقاومة التغيير. وبعد أن تتفحّص الدراسة جذور عدد من النماذج المقبولة على نطاق واسع في دراسة السلوك التنظيمي، تتناول الدّرا سة مقاومة التغيير، وأساليب التغلّب على تلك المقاومة، في المستويات الإداريّة العليا. وتدخل الدراسة في موضوعها المركزي، وهو الأنموذج الذهني لدى مختلف مستويات الموظفين، وتداخلات النماذج الذهنية، مع تنفيذ عمليات التغيير. واستند الأنموذج الّذي اقترحته الدّرا سة، إلى أن مقاومة التغيير مفهوم يتصل بنُظُم العمل، والإدارة، كقوّة ذات تأثير على أداء كل من المديرين، والموظفين في الوسط الأكاديمي- التّربوي. والدّراسة هنا تتعامل مع مقاومة التغيير كمفهوم نفسي، ويعطيانه في أنموذجهما المقترح بعداً شخصياً، يقابل بين الموظفين والمديرين. وتربط الدّراسة كل ذلك مع ديناميكيات التغيير، وآثاره في إحداث تحوّلات إيجابيّة في إنتاجيّة العمل، وفاعليّته، عندما يتمّ النّجاح في إنجاز التّغييرات المستهدَفة. ورأى الباحثان أن نموذجهما يقدِّم وسائل في التّصدّي لمقاومة التغيير، استناداً إلى الأبعاد سالفة الذكر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولأن الباحثَيْن أستاذان جامعيّان شَغِلا مواقع إدارية عليا (في جامعة جورج واشنطن)، فقد استخدما خبراتهما ومواقعهما في دراسة مقاومة التغيير.

وخلُصت الدراسة إلى تقديم تصوّر شامل لأبعاد مقاومة التغيير، من زاوية الأسباب النفسية والثقافية واستراتيجيات مواجهة تلك المقاومة. وتلخَّصت في هذا الأنموذج أعمال عدد من العلماء السابقين في هذا المجال، بحيث يُمكن الخروج بتصوّر شامل عن الأُسس التي تستند إليها عمليات مقاومة التغيير، ومقاومة تلك المقاومة، وتحدِّيها.

٢. الدّراسات السّابقة المتعلّقة بالفاعليّة التنظيميّة:

أ. الدّراسات العربيّة:

هدفت دراسة **الخطيب (٢٠٠٥)** تعرّف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية، من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في الأردن، ومن جميع المعلمين والمعلمات، أما العينة فقد تكونت من (٧٠٠) معلم ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط الأكثر شيوعاً هو النمط A (عالِ، عالِ)، أي عالِ في وضع إطار للعمل، وعالِ في الاعتبارية، ثم النمط C (منخفض، منخفض)، أي منخفض في وضع إطار للعمل، ومنخفض في الاعتبارية. ثم النمط B (عال، منخفض)، وأخيراً، النمط D (منخفض،عالِ). وأظهرت الدراسة، كذلك، أن مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس الثانوية كان متوسطاً، بشكل عام، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الفعالية التنظيمية للمدارس الثانوية، تُعزى لمتغيرات: الجنس، أو الخبرة، أو موقع المدرسة. ولكن وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى حجم المدرسة، لمصلحة المدارس ذات الأعداد القليلة.

هدفت دراسة **تيريز طربيه (٢٠٠٠)** فحص ما تقدمه الإدارات التربوية في الدول العربية من معلومات وإحصاءات، لا بد منها، في وضع الخطط التربوية، ومتابعتها، وتقويمها. واختارت الدراسة الإحصاءات المتعلقة بالكلفة والإنفاق دون غيرها، وذلك استنادا إلى الإحصاءات الواردة في التقارير الوطنية التي قدمتها الدول العربية إلى المؤتمر الإقليمي حول" التعليم للجميع" وغيرها. واستخلصت الدّراسة أن ثلث الدّول العربيّة، إلى نصفها،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لا توفر المعلومات والإحصاءات الكاملة عن الكلفة والإنفاق، وأن هناك ست دول فقط وفرت إحصاءات متكاملة عن المؤشرات جميعا. ولتفسير هذا النقص الكبير؛ طرحت الدّراسة احتمالين: إما أن الإدارة لا تجد نفسها محتاجة إلى هذه المعلومات، أو أنها عاجزة عن تأمينها. وفي الحالتين، تناولت الدّراسة كيف تستطيع الدول العربية التخطيط، واتخاذ قرارات صائبة، وحل المشكلات التربوية التي تواجهها.

وأجرى **خصاونة (٢٠٠١)** دراسة تقويمية لإحدى تجارب التغيير في التنظيم الإداريّ لوزارة التربية والتعليم في الأردن، تمثلت في استحداث المديريات العامة في الميدان بموجب نظام رقم (١) لسنة ١٩٩٥، باعتبار أن هذا التغيير من الإنجازات المترتبة على خطة الإصلاح والتطوير التربوي، في مجال الإدارة التربوية؛ لتعزيز فكرة اللامركزية، وتحقيق نتائج إيجابية في المجالات الآتية:

- البيئة الخارجية للعمل التربوي
- استراتيجيات العمل الإداريّ
- المصادر الإنسانية والموارد المالية
- البنى التحتية

أظهرت نتائج الدراسة عدم تحقق الأهداف التطويرية في المجالات المذكورة ولم يؤدِّ هذا التغيير إلى التحسن المنشود وترتب عليه إضافة بيروقراطية زائدة وتكلفة مادية وهدر للوقت والجهد.

قامت **منى عماد الدين (٢٠٠٢)** بدراسة عنوانها "تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير". شملت عينة الدراسة (٦٧١) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة، وعددها (٢٤)، مقسمة إلى أربع مجموعات، ثلاث مجموعات منها شاركت في البرنامج التدريبي، أما المجموعة الرابعة فلم تُشارك. استخدمت الدّراسة منهجاً يمكن تصنيفه ضمن مناهج البحث شبه التجريبية، واتبعت في الطريقة والإجراءات أسلوباً يمزج بين التصميم الكمّي والنوعي، كما شملت أدوات الدراسة الاستبانات والمقابلات، وغطت ثمانية أبعاد في مجال التغيير، هي: تطوير رؤية مشتركة، وبناء اتّفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية، والتحضير الذهني، وتوقع مستويات عليا من العاملين، وهيكلة التغيير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدّراسة، أن السلوك الإداري القيادي لدى هيئة العاملين في المدارس التجريبية يشير إلى أن الممارسات المرتبطة بقيادة التغيير في هذه المدارس أعلى منها في المجموعة الضابطة، مما يشير إلى نجاح البرنامج. وبالنسبة إلى أبعاد قيادة التغيير، دلّت النتائج على أن أعلى أربعة أبعاد هي:

- بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات
- بناء ثقافة مشتركة
- نمذجة السلوك
- مُراعاة الحاجات والفروق الفردية
- تفعيل قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية وتفعيل برنامج تطوير الإدارة المدرسية في مجال أعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير.

ب. الدّراسات الأجنبيّة:

بحثت دراسة **باراث (Baráth, 1999)** في فاعليّة عدد من مؤسّسات التعليم الحكومي المَجَريّة (الهنغاريّة)، من منظور أربعة نماذج واتجاهات قياد يّة متباينة، في القيادة الإداريّة التّربويّة. واستهدفت الدّراسة، تحديداً، تعرّف المزايا الخاصّة بالفاعليّة التنظيميّة، من أجل الوصول إلى تحديد أوضح وأدقّ لذلك المفهوم. واستقصت الدّراسة وجهات نظر مديري المدارس، والمعلّمين، فيما يتّصل بالفاعليّة في المدارس، في أربع صور، تضمّنتها استبانة معدّة لهذا الغرض، من حيث ما يعدُّه المديرون والمعلّمون ذا أهمّيّة أكبر، في هذا المجال، ومن حيث تقديرهم للعوامل والعناصر الّتي تسهم في الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة في المدرسة، فقدّمت الدّراسة تعريفاً للفاعليّة في المدارس، بَنَت، استناداً إليه، منهجاً تقصّى درجة الفاعليّة، من وجهة نظر المُستَطلعة آراؤهم.

شملت الدّراسة عدداً من المدارس الابتدائيّة والثّانويّة في هنغاريا، كما شملت عدداً من مدارس التّعليم التّجاري. وغطّت عيّنة الدّراسة (١٢٣) مؤسّسة تعليميّة. واستخلصت الدّراسة أن المعلّمين يعدّون أن نموذج الفاعليّة التّنظيميّة، المُرتكِز إلى الأهداف الواقعيّة العقلانيّة الّتي تضعها المؤسّسة لنفسها؛ من أجل تحقيقها، هو الأقرب والأدقّ؛ لوصف الفاعليّة التّنظيميّة في مدارسهم. واتّفقت وجهات نظر المديرين معهم في ذلك. واتّفقت وجهات النظر أيضاً، على أن الانتقال

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من النّمط التّقليدي السّائد المتّبع، إلى أنماط عصريّة تواكب الحَداثَة، ذو أهمّيّة خاصّة في عمليّات الارتقاء بـالفاعليّة التّنظيميّة. ولكن وجهات نظر المديرين اختلفت مع وجهات نظر المعلّمين، وبدرجة كبيرة، فيما يتعلّق بـالحوافز الّتي تُقـدَّمها الإدارة للمعلّمين، أو يمكن أن تُقدّمها لهم. فالمعلّمون يطمحون للحصـــول على المزيد من هذه الحوافز، الّتي يعدّونها عاملاً هامّاً، من عوامل الارتقاء بالفاعليّة التّنظيميّة.

ومن الدراســـات التي أتت على شـــكل مشرـــوع، تقريرٌ "**حول إدارة التغيير في دائرة الوكالات المنظّمية في قسـم التسـجيلات في ولاية كولورادو (٢٠٠١)**". وكانت هذه الدراسـة عملاً موسّـعاً استهدف إعـادة بناء عمليات العمل في القســـم، ولكن مركزه الحقيقي كان إدارة التغيير في أبعاد نظرية وتجريبية عديدة. وفيما يتصـل بموضـوع هذه الدراسـة، وبشـكل شـبه مباشر، برزت العينات من الاسـتبانات التي تعالج موضـــوع التغيير ومقاومته. فقد قدّمت هذه الدراســـة اســـتناداً إلى أعمال هالتمان (Hultman, 1998) جردةً مسـحيةً في صـيغة اسـتبانة؛ لاسـتطلاع وجهات النظر حول التغيير. وقدّمت الاسـتبانة (٤٠) سؤالاً في سُلَّمٍ من (٥) درجات، حول وجهات النظر في التغيير. وهذه الاستبانة المقترحة، تستند إلى منهجية تلقى الاحترام في البحث العلمي، ليس فقط في إعدادها، بل وفي أســـاليب معالجة البيانات التي تقدمها. كما تصوغُ هذه الدراسة تحديداً دقيقاً -من الزاوية الشـــخصية- للعاملين في المؤسسات العامة؛ من أجل تعيين مقاومة التـــغيير في أبعاد قابلة للقياس، في (٢٠) ســـؤالاً. وفي (٣٠) ســؤالاً آخر، تقدِّم الدراســـة محاولةً لقيـاس رؤية الموظف للفريق الذي يعمل معه (Colorado – DORA, 2001).

وتقصّى- **ليانج وآخرون (Liang *et* al., 2001)** العلاقات بين خصـائص القيادة، وأنواع السّـلوك، وفـاعليّـ ة مديري المدارس الثّانويّة المهنيّة الخاصّـــة، في تايوان، من منظور اتجاهات العاملين وتوجهاتهم، وسـلوكاتهم. وأراد الباحثون من ذلك، تشـذيب مفهوم السـلوكات القيادية التي تؤثّر في الفاعلية والأداء. تكونت عينة الدراسـة من (١٥٢٨) فرداً من المعلمين في مختلف أرجاء تايو ن، واسـتخدمت الدّراسـة لهذا الغرض استبانه تقصّت –بين موضوعات أخرى- الفاعلية التنظيمية.

وفي البعد العملي- التنظيمي تصـل الدّراســة إلى أهمية التدريب على القيادة؛ بما يمكِّن من بناء شـخصـيات قيادية قادرة على إحداث التغيير المطلوب. والمُلاحظ هنا أن الدراسـة لا تسـتخلص سـلوكاً روتينياً محدداً للقائد بل تطلب أشكالاً قياديةً متغيرة تبعاً للحاجات المنظورة وآفاق التطور،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فالقائد بهذا المعنى، وتبعاً لهذه الدراسة، يقوم بالتّغيير، تبعاً لحالة ملموسة، في وضعٍ ملموس، وفي بيئةٍ ملموسة، وإذا ما تغير أي من العوامل في هذا المضمار فإن القائد الناجح يغير أساليب عمله وسلوكا ته، تبعاً لذلك.

واستهدفت دراسة **رست وكاتس (Rust & Katz, 2002)** البحث في العلاقة بين التراخي التنظيمي (Organizational Slack)، ومستوى الأداء التّنظيمي في الميدان التّربوي-التّعليمي. والمقصود بالتراخي التّنظيمي، القوة العاملة الزائدة عن الحاجة الفعلية، والطاقة الإنتاجية غير المستثمَرة، والنفقات الرأسمالية غير الضرورية. وفي الحقيقة، أراد الباحثان من هذه الدراسة تقديم أنموذجٍ، أو إطارٍ؛ لتعريف التراخي والمرونة التنظيمية، بالعلاقة مع الفاعلية (Effectiveness)، مقابل المدرسة "المتشنجة" التي تحرص على الفعالية (Efficiency) قصيرة المدى، على حساب المنظور الإستراتيجي، وكلّ ذلك على أرضية تغييرات في قوى العمل. ولعل ما استشهدت به الدّراسة من توجهاتٍ جديدة، كان من بين من عبّر عنها بشكلٍ مكثف، لوسون (Lowson, 2001 as Cited in: Rust And Katz, 2002)، من أن على أولئك الذين يُطلب منهم الموازنة بين الضغوط من أجل الفعالية قصيرة المدى، في مواجهة متطلبات الفاعلية بعيدة المدى، التي تتطلب توزيع القدرات والطاقات من منظور استراتيجي، وتصميم القرارات في هذه الأحوال، يتطلب الأخذ في الا عتبار، قيمة "التراخي" والمرونة، باعتبار ذلك هاماً في عمليات التكيّف التنظيمي، والتجديد، وهما مُتطلبان معترف بهما على نطاقٍ واسع، في بناء منظمات المستقبل.

وبحث **ريث وبيد رمان (Rieth & Biderman, 2003)** في العلاقة بين الفاعلية التنظيمية، وحدود الصلاحي ات الممنوحة للمديرين، في منظّمات متنوّعة وعديدة. واستُخدمت النَّمذجة الخطية التسلسلية؛ لتحليل العلاقة بين المقاييس الفردية، والمنظمية، للفاعلية، وما يربطهما بنوعٍ أو آخر من حدود الصلاحيات والسلطات. وهنا، تدعم الدراسة أنموذج هيرشهورن (Hirsh horn, 1991 as Cited in: Rust & Katz, 2002)، النفسي- الحركي (السايكو-ديناميكي)، المتصل بالعلاقة بين الفاعلية التنظيمية وحدود الصلاحيات. وبعد أن يستعرض الباحثان أبعاد وحدود السلطة، في مستوياتهما المختلفة، وفي علاقاتهما بالفاعلية التنظيمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبعدما تصل الدّراسة إلى واحدة من النتائج الهامة، التي تتأسّس على تعريف الفاعلية، كما ورد في أعمال كاميرون وويتن (Cameron & Whetten, 1983)، وباستخدام عينة من (١١٣٤) استبانة (استطلاع)، أرسلت بريدياً إلى (١١٦) منظمة.

وتوصّلت الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تتأثر بالبَنى التنظيمية، وبحدود الصلاحيات الممنوحة للفرد أو الهيئة، في هذه المنظمة أو تلك. ولعلّ هذا البعد النفسي ودينامكياته، ودلالاته الإحصائية الهامة، كانت من أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة، والتي ساهمت لاحقاً في دفع الدراسة الحالية إلى تجميع العناصر النفسية، في بُعدٍ ذي وزنٍ نسبي هام، في الاستبانة التي أعدّتها الباحثة.

أمّا **دراسة جولدسميث (Goldsmith, 2005)** فبحثت في أثر التّغذية الرّاجعة المباشرة (feedback) في صورة ملاحظات الموظّفين المقدّمة في تقارير حول سير العمل، والمشكلات القائمة، والاقتراحات المختلفة، وفي متابعة المديرين لها (follow-up)، على فاعليّة القيادة الإداريّة؛ بوساطة استبانة شملت (8208) من الموظّفين، في واحدة من أكبر مائة مؤسّسة في الولايات المتّحدة الأميركيّة (ولم تذكر الدّراسة اسم تلك المؤسّسة، لأسباب تتّصل على الأرجح بحساسيّة المعلومات، وخصوصيّتها). وبُنيت تلك الدّراسة استناداً إلى استبانة وُزعت على الموظّفين، وتبيّن من تحليل نتائجها، أن المؤسّسة المعنيّة، دخلت في عمليّة تغيير جوهريّة، وشهدت عمليّات إعادة تنظيم متنوّعة، ورئيسيّة. وتبيّن أن التّقارير المباشرة الّتي يرفعها الموظّفون، أدّت إلى استبدال لمدراء خلال فترة عامٍ ونصف، سبقت توزيع الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ (19%) من المديرين لم يردّوا على التّقارير المرفوعة إليهم من المرؤوسين، ولم يقوموا بالمتابعة، فيما ردّ (6%) منهم على التقارير، لكنّهم لم يقوموا بالمتابعة العمليّة بعد ذلك، وقام (17%) منهم بمتابعة محدودة، و(30%) بالمتابعة "بعض الشّيء"، بينما قام (17%) من المديرين بالمتابعة المتكرّرة، وقام (11%) منهم فقط بالمتابعة بشكل منتظم، غير موسمي، ودوريّ، ومستمرّ.

واستخلصت الدّراسة أن متابعة القيادة الإداريّة لما يطرحه الموظّفون من مسائل، قضيّة ذات أهمّيّة قُصوى؛ للارتقاء بالأداء والفاعليّة، ولكنّ القيادات الإداريّة لا تكرّس للمتابعة الاهتمام اللازم الّذي تستحقّه، بالمقارنة مع ما يلقاه التّدريب، مثلاً، من اهتمام، رغم أنّ المتابعة لا تقلّ عنه أهمّيّة في تأثيرها على الأداء والفاعليّة. ورأت الدّ راسة أن قيام المنظّمة بدورها، يتطلّب تفحّص هذا النّشاط القيادي الهامّ الّذي يوفّر في النّفقات، وفي الجهد، والوقت، والّذي يُحدِث تغييراً إيجابيّاً أكبر بما لا يُقاس في فاعليّة المنظّمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخّص الدراسات السابقة، وموقع الدّراسة الحاليّة منها:

إن عرضاً إجمالياً للدراسات السّابقة، وما توصّلت إليه من نتائج، في كلٍّ من التّغيير ومقاومته، والفاعليّة التّنظيميّة، يسمحان، ربّما، بالخروج بعددٍ من النتائج الرّئيسة، فيما توصّلت إليه تلك الدّراسات. فقد أجمعت الدّراسات المتعلّقة بمقاومة التّغيير على أن هذه المقاومة تكاد تكون أمراً لا مفرّ منه، عند إحداث تغييرات، في مختلف المؤسّسات، بما فيه تلك التّربويّة-التّعليميّة، وفي مختلف المستويات الإداريّة.

كما قدّمت الاستبانات والنّماذج الّتي استخدمتها تلك الدّراسات رؤيةً شاملة في دراسة التّغيير ومقاومته، دون إغفال الأبعاد النّفسيّة، والاجتماعية، والاقتصاديّة، والثّقافيّة، والتّكنولوجيّة أيضاً. وأظهر عدد من تلك الدّراسات التأثير الهامّ، ذا الدّلالة الإحصائيّة، لعدد من المتغيّرات المستقلّة، كالعمر، والخبرة العمليّة، على نظرة الأفراد والجماعات إلى التغيير، وعلى درجة مقاومته.

وفيما يتعلّق بالفاعليّة التّنظيميّة، كادت تُجمِع الدّراسات السّابقة على الأثر السّلبيّ الكبير، وشديد الأهميّة، في تدنّي مستوى الفاعليّة التّنظيميّة. وبغضّ النّظر عن التقسيم الّذي اعتَمَد ترجيح طبيعة الدّراسة، بين خاصّة بمستوى المقاومة، أو بالفاعليّة التنظيميّة، فإن غالبيّة الدّراسات السّابقة، كانت تتحدّث، بشكلٍ مباشر، أو غير مباشر، عن الفاعليّة التّنظيميّة، باعتبارها متغيّراً يتأثّر بمستوى مقاومة التّغيير في المنظّمة، أو في المؤسّسة، في علاقة تناسب عكسيّ.

لقد شملت الدراسات و الأبحاث السابقة أبحاث ونماذج لتقَصّي مقاومة التغيير. وهذه النماذج قد لا تقل أهمية عن الدراسات التجريبية الميدانية. فتلك النماذج قدّمت أُطُراً إدارية، ونفسية، واجتماعية؛ لمعالجة موضوع مقاومة التغيير، وهي تربط، بشكل أو بآخر، بين تلك المقاومة، وبين أداء المؤسسات، على اختلاف أنواعها. وهذا ما يتصل بأشكال عديدة، مباشرة وغير مباشرة، بالفاعلية التنظيميّة.

ومن الجدير ملاحظته أن الدراسات السابقة لم تشمل ما يطابق موضوع الدراسة المقترحة. وفي حدود علم الباحثة، لم تجرِ أيّ دراسة عربيّة، أو أجنبيّة، حول درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين، وأثر ذلك على الفاعليّة التّنظيميّة.

ولعلّ من أهم ما يميَز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، ربطها الفاعلية التنظيميّة بدرجة مقاومة التغيير، في إطار قابل للقياس والتحليل، فالدّارج في هذا النوع من الدراسات، الخروج بنتائج خاصة بدرجة مقاومة التغيير،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ووصف تلك النتائج وتحليلها في ذاتها، دون تحديد خاص للأثر الذي ستتركه درجة المقاومة، على الفاعلية التنظيمية، بالمعنى القياسي: أي توفير أداة تؤمّن القدرة على قياس مستويات التأثير، وهو ما يعني تحديد منظور للفاعلية التنظيمية، يمكن له أن يتكامل مع درجة مقاومة التغيير، في تناسب عكسي غالباً، وهو ما تأخذ الدراسة المقترحة على عاتقها مهمة تنفيذه.

لقد أخذت الدراسة الحاليّة على عاتقها بناء استبانه، تغطّي البُعدين المذكورين. فهي، من جهة، تستطلع وجهات نظر أولئك القادة التربويين. وهي، من جهة أخرى، تتقصّى الفاعلية التنظيمية، في آن معاً. وهو ما قد يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً إضافياً.

إن استعراض الدراسات السابقة يبيّن أنها تلتقي مع الدراسة الحالية، في واحد أو أكثر من ثلاثة اتجاهات، هي:

- التشابه في طبيعة المستوى الإداريّ الذي تغطّيه الاستبانات، وفي طرْق موضوع التغيير ومقاومته.
- استخدام منهجية تماثل المنهجية التي تستخدمها الدراسة المقترحة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، استناداً إلى المسح الاستطلاعي.
- الاستناد إلى نماذج ذات قبول واسع في تحليل مقاومة التغيير.

ولكن الدراسة الحالية لا تكتفي بالنماذج المذكورة؛ لأسباب عديدة، ليس أقلّها أهمية كونها نماذج موضوعة في بيئة سياسية واجتماعية-اقتصادية، وثقافية، وروحية، تختلف، في حدود متفاوتة، عن البيئة العربية عموماً. ولهذا، يصبح من المبرَر علمياً ومنهجياً، التدخل، لاستيعاب المتغيرات الخاصة بالبيئة الأردنية؛ من أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية وموضوعيّة. فعلاقات العمل، والموروث الثقافي، وديناميكيات عمليّات التغيير، تتفاوت في حدود كبيرة، وفي كثير من الأحيان. وستحاول عناصر الاستبانة المقترحة أن تتجاوب مع واقع العمليات الإداريّة في مجتمع الدراسة، ومع أنماط مقاومة التغيير، ومع آثار كل ذلك على الفاعلية التنظيمية، من واقع الإدارة التربوية في الأردن.

إن الدراسة الحاليّة استثمرت الدراسات السابقة، وغيرها، بما وفّرتهُ من أدواتٍ، ونماذج، ونتائج، ومناهج؛ لتقدِّم إسهاماً ملموساً، في واقع ملموس، هو واقع الإدارة التربوية في الأردن. وقد تمّ استثمار الدّراسات السّابقة؛ لإعداد الاستبانة التي يُراد بها تعرّف درجة مقاومة التّغيير لدى القيادات التّربويّة في المملكة، وتعرّف أثر ذلك على الفاعليّة التنظيميّة. واستثمرت،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كذلك، المنهجيّات المسحيّة، والتحليليّة، الّتي اعتمدتها الدّراسات السّابقة، في تشذيب منهج العمل العلمي التّحليلي الّذي ستستند إليه الدّراسة الحاليّة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

تعرض الباحثة في هذا الفصـــل وصـــفاً لمنهج الدّراســـة، ومجتمعها، وعيّنتها، وأدواتها، والطّرق الإحصائيّة الّتي استُخدمت لتحليل بياناتها، وذلك على النحو التالي:

منهج الدّراسة:

هذه دراسة وصفيّة-مسحيّة- ارتباطيه، هدفها تعرّف درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعليّة التّنظيميّة.

مجتمع الدراسة:

تألّف مجتمعً الدّراسة (والّذي شكّل عيّنة الدّراسة) من جميع مديري ومديرات التربية والتعليم، في المملكة الأردنية الهاشـمية، ومديري ومديرات الشؤون الإداريّة، ومديري ومديرات الشؤون التعليمية، في تلك المديريات، البالغ عددها (٣٥) مديريّة، أي ما مجموعه (١٠٥) أفراد. والجدول (١) يوضِّـــح توزُّع أفراد مجتمع الدّراسة، حسب الإقليم الجغرافي، والمركز الوظيفي:

جدول (١): توزُّع أفراد مجتمع الدّراسة، حسب الإقليم الجغرافي، والمركز الوظيفي

الإقليم	عدد المديريّات	مدير تربية	مدير إداري	مدير تعليمي	المجموع
الشّمال	١٢	١٢	١٢	١٢	٣٦
الوسط	١٣	١٣	١٣	١٣	٣٩
الجنوب	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٠
المجموع	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	١٠٥

خصائص مجتمع الدراسة:

يتمتع مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص التي يوضحها الجدول الآتي، مع ملاحظة أن ثلاثة من المُستطلَعة آراؤهم لم يحدّدوا الجنس، ولم يدخلوا في هذا الجانب من النّتائج:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٢)

توزّع أفراد المجتمع حسب خصائصه الديموغرافية

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	٩٠	٩٥,٧
	إناث	٤	٤,٣
المؤهّل العلمي	بكالوريوس	١٩	١٩,٦
	ماجستير أو دكتوراه	٧٨	٨٠,٤
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢	٢,١
	٦ – ١٠ سنوات	١	١,٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٤	٩٦,٩
المسمى الوظيفي	مدير تربية وتعليم	٣٤	٣٥,٠
	مدير الشؤون الإداريّة	٣٣	٣٤,٠
	مدير الشؤون الفنية والتعليمية	٣٠	٣١,٠

يشير الجدول (٢) إلى أن عدد المبحوثين ممّن أجابوا عن أسئلة الاستبانة من الذكور قد بلغ (٩٠) مبحوثاً شكلوا ما نسبته (٩٥,٧%) من مجتمع الدّراسة، في حين بلغ عدد الإناث (٤) شكلن (٤,٣%) من مجموع ممّن أجابوا عن أسئلة الاستبانة، من مجتمع الدّراسة، ولم يحدِّد (٣) ممّن أجابوا عن أسئلة الاستبانة، جنسَ المستطلع رأيه.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة فقد أظهرت النتائج أن (١٩,٦%) من مجتمع الدّراسة الكلي، ممّن أجابوا عن أسئلة الاستبانة، يحمل الشهادة الجامعية الأولى، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا، سواء من الماجستير أو الدكتوراه (٨٠,٤%) من إجمالي مجتمع الدّراسة، ممّن أجابوا عن أسئلة الاستبانة.

وقد بلغت نسبة المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات (٢,١%) من حجم المجتمع ممّن أجابوا، وأن (١,٠ %) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥- ١٠) سنوات، في حين بلغ عدد الذين تزيد سنوات خبرتهم في المجال التعليمي عن (١٠ سنوات) (٩٤) مبحوثاً شكلوا ما نسبته (٩٦,٩%) من مجموع المجتمع الكلي.

كما يبين الجدول المذكور توزيع المبحوثين حسب اختلاف مسمياتهم الوظيفية، إذ بلغ عدد المبحوثين الذين يشغلون وظيفة مدير تربية وتعليم (٣٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مبحوثاً شـــكلوا مـا نســـبته (٣٤,٧%) من الحجم الكلي للمجتمع، و(٣٣) منهم يعملون بوظيفة مديراً للشؤون الإداريّة شكلوا (٣٤,٧%) من المجتمع، في حين بلغ عدد المبحوثين العاملين في وظيفة مدير شؤون فنية وتعليمية (٣٠) مبحوثاً، شكّلوا (٣٠,٦%) من المجموع.

أداتا الدّراسة:

لغايات جمع البيانات اللاّزمة لتحقيق أهداف الدراسـة، قامت الباحثة ببناء استبانتين، مستفيدة من الأدب النظري، والـدّراســات السّــابقـة، الفكريّة النّظريّة، والميدانيّة-التّجريبيّة، الّتي تناولت التغيير التنظيمي، ومقـاومتـه، في كـلّ المجتمعـات المـدروســة عمومـاً، ولـدى القـادة الإداريّين في ميدان التربية والتعليم، خصوصاً، في بُعْدٍ أساسيً، يستوعب العلاقة بين درجات مقاومة التغيير، وبين الفاعلية التنظيمية، ويستوعب بالتالي مستويات الأداء، كمّاً ونوعاً. الاستبانتان، هما:

١. اســتبـانـة درجـة مقـاومة التّغيير التّنظيمي، لدى القادة الإداريّين، في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن.
٢. اســتبـانـة الفـاعليـة التنظيمية، لدى القادة الإداريّين، في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن.

وصف أداتي الدّراسة:

لجـأت البـاحثـة إلى الأدب النظري في مجـالي درجـة مقـاومـة التغيير، والفـاعلية التنظيمية، وفي العلاقة بينهما؛ من أجل إعداد الاســتبانتين. ولعلَّ أعمال نيوســتروم (Newstroom & Devis, 1993)، وبوراس و بيرغ (Porras & Berg, 1978)، وكوفـــن وكيلمان (Covin & Kilman, 1988)، كانت من المصـــادر المركزيـة في بنـاء اســـتبـانة مقاومة التغيير، كما كانت أعمال مايلز (Miles, 1993)، في التغيير التربوي، والعناصر المؤثرة في نجاح مشـاريعه، مصـدراً رئيسـاً أيضـاً، بحكم العلاقة المباشرة مع موضـوع البحث. واسـتثمرت الباحثة أيضـاً عدداً من الاسـتبانات في ميدان مقاومة التغيير، ولكنها لجأت إلى إعداد استبانه تخاطب الواقع الاقتصادي- الاجتماعي، والتّربوي، والنّفسي، والثّقافي، والرّوحي،.. في واقع بلد عربيً إسلاميَ، ينهض إلى مواكبة مسيرة التّطوّر الإنسانيّ.

أما فيـــما يتعلق بالفاعلية التنظيمية فقد اســـــــــتخدمت الباحثة أعمال كاميرون وويتين (Cameron & Whetten, 1981, 1983)، وهيلمز (Helms, 2005)، وفيلـد (Field, 2006)، وجاردل (Gardell, 1987)، وحريم (٢٠٠٤)، وغيرهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: استبانة مقاومة التغيير

لجأت الباحثة إلى الأدب النظري في مجـــــال درجة مقاومة التغيـــير، باســـــتثمار أعمال نيوســـــتروم (Newstroom & Devis, 1993)، وبوراس و بيـــرغ (Porras & Berg, 1978)، وكوفـن وكيلمان (Covin & Kilman, 1988)، ومايلز (Miles, 1993).

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من خمسة مجالات وهي :

١. مجال (أثر التغيير على الفرد مهنيا)
٢. مجال (أثر التغيير على الفرد نفسيا)
٣. مجال (أثر التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة)
٤. مجال (درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير)
٥. مجال (علاقة التغيير بثقافة الفرد)

أما عدد الفقرات في الصّورة النّهائيّة للاستبانة، فبلغ (٣٣) فقرة، ولكن بعد التصحيح أصبحت (٣٤) فقرة، موزعة في (٤) مجموعات من الفقرات، تمثّل أربعة مجالات، هي:

١. أثر التغيير على الفرد مهنياً، وقد غطّته الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨).
٢. أثر التغيير على الفرد نفسياً، وقد غطّته الفقرات (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦).
٣. أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، وقد غطّته الفقرات (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)
٤. درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، وقد غطّتها الفقرات (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤).

وكانت بدائل الإجابة عن الفقرا ت (موافق جدّاً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشـدّة) بالدّرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بالتّناسب، وعلى التّوالي، إلا أن الباحثة قامت بتصحيح الفقرات بشكل عكسي لتحديد درجة المقاومة بدل درجة التأثير.

صدق الأداة الأولى:

عُرِضَت الأداة الأولى على (١٧) متخصّصاً في الإدارة عموماً، وفي الإدارة التّربويّة خصوصاً (الملحق ٣)، منهم متخصّصـــون في القياس والتقويم؛ لاقتراح أيّ ملاحظات حول فقرات الأداة، وبنيتها، وســلّم إجاباتها، ولغتها، وأيّ ملاحظات أخرى تخدم موضــوعيّتها، ودقّتها. وتمّت الاســتفادة من تلك الملاحظات القيّمة في بناء الأداة، لغةً، وبنْية، ومنهجاً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد تمّ الأخذ بعدد من الملاحظات، فقُسّـمت فقرة مركّبة وأصـبحت فقرتين، واسـتُثني مجال خامس، ليصبح عدد المجالات أربعة، كما أعيدت صياغة عدد آخر من الفقرات لغاية المزيد من الوضوح، أو تكثيف نصّ الفقرات وكان عدد الفقرات قبل التصـحيح (٣٣) فقرة ولكن بعد التصـحيح أصـبح عدد فقرات الاستبانة (٣٤) فقرة (الملاحق: ١، ٤).

ثبات أداة الدراسة الأولى

لاسـتخراج معاملات الثبات لأداة الدراسـة الأولى (اسـتبانة مقاومة التغيير التنظيمي) تمّ اسـتخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٢)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسـة تتمتع بثبات عال يبَرر اسـتخدامها، وفيما يتعلق بمجالات الاسـتبانة، فقد بلغ معامل الثبات للمجال الذي يقيس أثر التغيير على الفرد مهنياً (٠,٧٦)، ولمجال أثر التغيير على الفرد نفسـياً (٠,٧٠)، في حين بلغ معامل الثبات لمجال أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة (٠,٦٧)، ومجال درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير (٠,٨٦). الأمر الذي يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، تؤهلها للتطبيق.

جدول (٣)
معاملات الثبات لمجالات استبانة مقاومة التغيير

المجالات	معامل كرونباخ الفا
أثر التغيير على الفرد مهنياً	٠,٧٦
أثر التغيير على الفرد نفسياً	٠,٧٠
أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة	٠,٦٧
درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير	٠,٨٦

ثانياً: استبانة الفاعلية التنظيمية

اسـتخدمت الباحثة أعمال كاميرون وويتين (Cameron & Whetten, 1981, 1983)، وهيلمز (Helms, 2005)، وفيلد (Field, 2006)، وجاردل (Gardell, 1987)، وحريم (٢٠٠٤)، في بناء الاسـتبانة. وتألفت الاسـتبانة في صـورتها الأولية من (٣٤) فقرة موزّعة في ثلاثة مجالات، هي: نتائج عمل الإدارة، طاقات الإدارة وقدرتها، القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف وبعد التصـحيح بقيت الاسـتبانة من (٣٤) فقرة، موزعة في (٣) مجموعات من الفقرات، تمثّل المجالات الثّلاثة المذكورة، كما يأتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١ . نتائج عمل الإدارة، وقد غطّتها الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

٢. طاقات الإدارة وقدرتها، وقد غطّتها الفقرات (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨).

٣. القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، وقد غطّته الفقرات (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤).

وكانت بدائل الإجابة عن الفقرات (موافق جدّاً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة) بالدّرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بالتّناسب، وعلى التّوالي، في استجابات إيجابيّة.

صدق الأداة:

عُرِضَ المقياس على (١٧) متخصّصاً في الإدارة عموماً، وفي الإدارة التّربويّة خصوصاً، وهم أنفسهم الّذين حكّموا الأداة الأولى (الملحق رقم ٣). وقد تمّ الأخذ بعدد من الملاحظات، فقُسِّمت فقرة لتصبح فقرتين، كما أُعيدت صياغة عدد آخر من الفقرات لغايات المزيد من الوضوح وبقي عدد المجالات كما هو، أي ثلاثة مجالات، وموزّعة في (٣٤) فقرة (الملاحق: ٢، ٥).

ثبات الأداة:

لاستخراج معاملات الثبات للأداة تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهي درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، الذي يتعلق بدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المديريات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩١)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال يبرّر استخدامها. وفيما يتعلق بمجالات الدراسة، فقد بلغ معامل الثبات للمجال المتعلق بنتائج عمل الإدارة (٠,٩٠)، ومجال طاقات الإدارة وقدراتها (٠,٨١)، في حين بلغ معامل الثبات لمجال القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف (٠,٩٢).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٤)
معاملات الثبات لمجالات استبانة الفاعليّة التّنظيميّة

المجالات	معامل كرونباخ الفا
نتائج عمل الإدارة	٠,٩٠
طاقات الإدارة وقدراتها	٠,٨١
القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	٠,٩٢
الدرجة الكلّية	**٠,٩١**

إجراءات الدّراسة:

بعد إتمام الإجراءات الخاصّة بأدوات الدّراسة، وتحديد مجتمع الدّراسة، تمّ التّحقّق من صدق أداتي الدّراسة، وثباتهما، وبعد إتمام الإجراءات الرّسميّة بين جامعة عمان العربية للدّراسات العليا، ووزارة التّربية والتّعليم (الملحق ٦)، قامت الباحثة بالآتي:

١. توزيع الاستبانتين على أفراد المجتمع.

٢. تمّ جمع الاستبانات، وكانت نسبة الاستجابة قرابة (٩٣%).

٣ . تمّت معالجة البيانات إحصائياً، باستخدام حزمة برمجيّات (SPSS)، وتمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة ومجالاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفقرة ذات المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (١- ٢,٣٣) تشير إلى درجة مرتفعة لمقاومة التغيير ودرجة منخفضة للفاعلية التنظيمية، والمتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (٢,٣٤- ٣,٦٧) تشير إلى درجة متوسطة من مقاومة التغيير والفاعلية التنظيمية، في حين أن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين (٣,٦٨- ٥,٠٠) تشير إلى درجة منخفضة لمقاومة التّغيير، ودرجة عالية للفاعلية التّنظيميّة.

متغيّرات الدّراسة

تشتمل هذه الدّراسة على المتغيّرات الآتية:

أ. المتغيّرات المستقلّة:

تشتمل هذه الدّراسة على المتغيّرات المستقلّة التالية:

١. الجنس، وله فئتان:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ذكر
- أنثى

٢. المؤهّل العلمي، وله ثلاث فئات، هي:

- بكالوريوس
- بكالوريوس ودبلوم
- ماجستير فأعلى

٣. الخبرة: وصُنِّفت في ثلاث فئات، هي:

- أقلّ من ٥ سنوات
- ٥ سنوات إلى أقلّ من عشر سنوات
- عشر سنوات فأكثر

٤. المركز الوظيفيّ، وصُنِّف في ثلاث فئات، هي:

- مدير تربية
- مدير إداري
- مدير تعليمي

ب. المتغيّرات التّابعة:

تشـــتمل هذه الدّراســـة على متغيّرين تابعين، هما: درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي، والفاعليّة التّنظيميّة في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن.

المعالَجات الإحصائيّة:

تمّ استخدام الأدوات الإحصائية المتاحة الّتي تقدّمها حزمة برمجيّات (SPSS)؛ لتحليل التّباين في اســتجابات أفراد مجتمع الدّراســة، تبعاً للمتغيّرات الّتي حُدّدت؛ من أجل الإجابة عن أســئلة الدّراســة، ممثّلة في عناصر مشكلتها، كما يأتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للإجابة عن سؤال الدّراسة الأوّل، استُخدمت المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، واختبار (ت) (t-test).

وللإجابة عن سؤال الدّراسة الثّاني، استُخدِمت، أيضاً، المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، واختبار (ت) (t-test) .

وللإجابة عن سؤالي الدّراسة: الثّالث، والرّابع، استُخدِم اختبار (ت) (t-test) لمتغيّر الجنس، وتحليل التّباينُ الأحادي (ANOVA) لمتغيّرات: المؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي.

أمّا للإجابة عن سؤال الدّراسة الخامس، فتمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدّراسة، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النّحو الآتي:

نتائج السّؤال الأوّل، والّذي نصّ على:

"ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والدّرجات الكلّيّة للمجالات الأربعة، بعد أن تم تصحيح الفقرات عكسياً، كما ورد في إجراءات الفصل الثالث، ويبيّن ذلك الجدول (٥).

جدول (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التغيير التنظيمي لدى القيادات التربوية العليا في المملكة مرتبة تصاعدياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي
١	أثر التغيير على الفرد مهنياً	٠,٩٥	٠,٥٤	١	منخفضة
٣	أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة	٠,٧٩	٠,٣٩	٢	منخفضة
٤	درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير	٠,٧٨	٠,٤٧	٣	منخفضة
٢	أثر التغيير على الفرد نفسياً	٠,٧٢	٠,٤١	٤	منخفضة
	الدرجة الكلّية	**٠,٨١**	**٠,٣٩**		**منخفضة**

يشير الجدول (٥) إلى أن الدرجة الكلّية لمستوى آراء أفراد المجتمع نحو درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادات التربوية العليا في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام منخفضة إذ بلغت (٠,٨١) بانحراف معياري مقداره (٠,٣٩)، وقد حصل المجال المتعلق بأثر التغيير على الفرد نفسياً على أدنى وسط حسابي قدره (٠,٧٢) بانحراف معياري (٠,٤١)، يليه مجال درجة ثقة الأفراد بنجاح التغيير، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٠,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤٧)، ثم المجال المتعلق بأثر التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة بوسط حسابي (٠,٧٩)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وانحراف معياري (٠,٣٩)، في حين حصـــل المجال المتعلق بأثر التغيير على الفرد مهنياً على أعلى وسط حسابي مقداره (٠,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥٤)، الأمر الذي يشير إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على الأفراد من النواحي المهنية، والنفسـية، وعلى أنماط العلاقات داخل المنظمة، بدرجة عالية، كما تُعدّ درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم عالية.

وجـاءت رُتـب مقاوم ة التّغيير لتعكس هذه النّتائج، يتّضـــح منه أن أثر التغيير على الفرد مهنياً، كـانـت الأقـلّ مقـاومة للتّغيير، تليها على التّوالي، المجالات: أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، ثمّ درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، ثمّ أثر التغيير على الفرد نفسياً.

المجال الأول - أثر التغيير على الفرد مهنياً:

يشـــتمل هذا المجال على (٨) فقرات، ويبين الجدول (٦) المتوســـطات الحســـابية والانحرافات المعيارية، ورتبة مقاومة التّغيير ودرجتها، لمجال أثر التّغيير على الفرد مهنياً.

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة ، ودرجة مقاومة التّغيير لمجال أثر التغيير على الفرد مهنياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مقاومة التّغيير
٤	لا أفكر بتغيير مكان العمل بسبب تسارع التغييرات	١,٥٥	١,١٦	١	متوسطة
٧	العمل الذي أقوم به في الظروف الجديدة التي أحدثها التغيير يكافأ بشكل ملائم	١,٢٩	٠,٩٣	٢	منخفضة
٦	برامج التغيير تمثل فرصة لي من أجل الارتقاء بمستوى حياتي الشخصية	٠,٩٧	٠,٨٤	٣	منخفضة
٨	لا أخشى من تزعزع مكانتي ودوري نتيجة للتغيرات	٠,٩٧	١,٠٦	٤	منخفضة
٢	لا خطر يهددني بفقدان مركز عملي بسبب التغييرات الجديدة	٠,٨٩	١,٠٤	٥	منخفضة
٣	التغيير سيعود علي بمردود ايجابي على المستوى الشخصي	٠,٨٧	٠,٧٩	٦	منخفضة
٥	برامج التغيير تمثل فرصة لي من أجل الارتقاء بمستواي المهني والمعرفي	٠,٦٨	٠,٦٥	٧	منخفضة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١	أرحّب بعمليات التغيير لأنها توفر لي فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف	٠,٣٢	٠,٤٧	٨	منخفضة
	الدرجة الكلّية	**٠,٩٤**	**٠,٥٤**		منخفضة

يشـــير الجـدول (٦) إلى أن الـدرجـة الكلّيـة لمـدى تـأثير التغيير على الفرد مهنيـاً بلغت (٠,٩٤) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٤)، الأمر الذي يشـــير إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على الفرد مهنياً بدرجة عالية، أ ي أن درجة مقاومة التّغيير لديه منخفضـة، إذ حصـلت الفقرات (١، ٥، ٣، ٢، ٨، ٦، ٧) على درجة عالية لمدى تأثير التغيير على الفرد مهنياً، وقد حصـــلت الفقرة رقم (١) والتي تنص على (أرحب بعمليات التغيير لأنها توفر لي فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف) على أدنى متوسط حسابي قدره (٠,٣٢) بانحراف معياري (٠,٤٧)، في حين حصـــلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (لا أفكر بتغيير مكان العمل بسبب تسارع التغييرات) على درجة متوسطة لتأثير التغيير على الفرد مهنياً اذ سجلت أعلى وسط حسابي مقـداره (١,٥٥) وانحراف معياري (١,١٦). وهكذا، يتبين أن د رجة مقاومة التّغيير تتصـــاعد في رتبتها من أعلى إلى أدنى، كما يأتي: لا أفكر بتغيير مكان العمل بســبب تســارع التغييرات (أقلّ درجة مقاومة)، تليها على التّوالي: العمـل الـذي أقوم بـه في الظروف الجديدة التي أحدثها التغيير يكافأ بشـــكل ملائم (درجة مقاومة أعلى)، ثمّ برامج التغيير تمثل فرصـة لي من أجل الارتقاء بمسـتوى حياتي الشخصية، ولا أخشى من تزعزع مكانتي ودوري نتيجة للتغيرات، ولا خطر يهددني بفقدان مركز عملي بســبب التغييرات الجديدة، والتغيير سـيعود علي بمردود ايجابي على المستوى الشخصي، وبرامج التغيير تمثل فرصة لي من أجل الارتقاء بمســتواي المهني والمعرفي، وأرحّب بعمليات التغيير لأنها توفر لي فرصـة تعلم مهارات جديدة واكتســاب معارف جديدة.

المجال الثاني - أثر التغيير على الفرد نفسياً:

يشـــتمل هذا المجال على (٨) فقرات، ويبين الجدول (٧) المتوســـطات الحســـابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التأثير، لمجال أثر التغيير على الفرد نفسياً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال أثر التغيير على الفرد نفسياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مقاومة التّغيير
٩	في عملية التغيير أعرف ما ستؤول إليه نتائج هذا التغيير	١,١٥	٠,٨٧	١	منخفضة
١١	التغيير لا يثير لدي أجواء من الحيرة والقلق	١,٠	١,١١	٢	منخفضة
١٤	يمكنني التعامل مع ضغوط العمل الجديدة القادمة مع التغيير	٠,٦٧	٠,٦٠	٣	منخفضة
١٦	تخلق برامج التغيير لدي روحاً من التفاؤل	٠,٦٧	٠,٧٠	٤	منخفضة
١٥	ينمي التغيير شعوري بالتحدي والمواجهة	٠,٦٠	٠,٦١	٥	منخفضة
١٠	أعتقد أن إدخال المزيد من نظم المعلومات واستثمار تكنولوجيا الاتصالات يرتقي بالمقدرة على النجاح في العمل	٠,٦٠	٠,٧٧	٦	منخفضة
١٣	أبذل جهدي العلمي استعداداً لمواجهة متطلبات التغيير	٠,٥٤	٠,٥٢	٧	منخفضة
١٢	أبحث دوماً عن أفكار تجديدية وأتبنى الملائم منها	٠,٤٨	٠,٥٢	٨	منخفضة
	الدرجة الكلّية	**٠,٧٢**	**٠,٤١**		منخفضة

يشـــير الجـدول (٧) إلى أن الـدرجـة الكلّيـة لمـدى تـأثير التغيير على الفرد مهنيـاً بلغت (٠,٧٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٤١)، ا لأمر الذي يشـير إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على الفرد نفسـياً بدرجة عالية، وقد حصـلت جميع فقرات هذا المجال على درجة عالية لمدى تأثير التغيير على نفسـية الفرد وهي مرتبـة تنازلياً (١٢، ١٣، ١٠، ١٥، ١٦، ١٤، ١١، ٩)، وقد حصـــلت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على (أبحث دوماً عن افكار تجديدية وأتبنى الملائم منها) على أدنى متوســـط حســـابي قدره (٠,٤٨) بانحراف معياري (٠,٥٢)، في حين ســـجلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على (في عملية التغيير أعرف ما ســـتؤول إلية نتائج هذا التغيير) أعلى وسط حسابي مقداره (١,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٧).

وعلى ذلك، ي تبيّن أن درجة مقاومة التّغيير كانت الأكثر انخفاضاً في الاستجابات للفقرة: في عملية التغيير أعرف مـا ســـتؤول إليـه نتـائج هـذا التغيير، وعلى التّوالي، الفقرات: التغيير لا يثير لدي أجواء من الحيرة والقلق، ويمكنني التعامل مع ضـــغوط العمل الجديدة القادمة مع التغيير، ثمّ تخلق برامج التغيير لدي روحاً من التفاؤل،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وينمي التغيير شـــعوري بـالتحـدي والمواجهـة، وأعتقـد أن إدخـال المزيـد من نظم المعلومـات واســتثمار تكنولوجيا الاتصــالات يرتقي بالمقدرة على النجاح في العمل، وأبذل جهدي العلمي اســتعداداً لمواجهـة متطلبـات التغيير، وأخيراً (أعلى در جات مقاومة التّغيير) :أبحث دوماً عن أفكار تجديدية وأتبنى الملائم منها.

المجال الثالث - أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة:

يشـــتمل هذا المجال على (٧) فقرات، ويبين الجدول (٨) المتوســـطات الحســـابية والانحرافات المعيارية لأثر التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال أثر التّغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مقاومة التّغيير
٢١	التغييرات تطور عملي رغم أنها تحد أحيانا من صلاحياتي	١,٠٨	٠,٨٣	١	منخفضة
٢٢	التغيير المرتقب ذو مردود يعزز قدرتي على تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح	٠,٨٩	٠,٧١	٢	منخفضة
١٧	لا أخشى من تمزق علاقات الصداقة والعلاقات الاجتماعية بسبب التغييرات القادمة	٠,٨٤	٠,٧٨	٣	منخفضة
١٩	يدفعني الحديث عن برامج تغييريه للحوار الصادق المنفتح مع زملائي في هيئات الإدارة التربوية	٠,٧٩	٠,٦١	٤	منخفضة
٢٠	تُستثمر طاقاتي بشكل جيد	٠,٧٣	٠,٦٢	٥	منخفضة
١٨	استنتجت من خبراتي العملية أن هناك ضرورة لعمل الأشياء بطريقة جديدة	٠,٦٧	٠,٥٩	٦	منخفضة
٢٣	أتبادل الخبرات والمعارف مع زملائي من أجل تطوير الأداء في العمل	٠,٦٠	٠,٥٣	٧	منخفضة
	الدرجة الكلّية	**٠,٧٩**	**٠,٣٩**		منخفضة

يشـــير الجدول (٨) إلى أن الدرجة الكلّية لآراء أفراد العينة لمدى تأثير التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة بلغت (٠,٧٩)، بانحراف معياري مقداره (٠,٣٩)، الأمر الذي يشـير إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على نمط العلاقات داخل المنظمة بدرجة عالية، وقد حصـــلت جميع فقرات هذا المجال على درجة عالية لمدى تأثير التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد حصلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على (أتبادل الخبرات والمعارف مع زملائي من أجل تطوير الأداء في العمل) على أدنى متوسط حسابي قدره (٠,٦٠) بانحراف معياري (٠,٥٣)، في حين سجلت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على (التغييرات تطور عملي رغم أنها تحد أحياناً من صلاحياتي) أعلى وسط حسابي مقداره (١,٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٣).

ويتبيّن من الجدول أعلاه، أ ن درجة مقاومة التّغيير، كانت الأقلّ في هذا المجال، استناداً إلى الفقرة: التغييرات تطور عملي رغم أنها تحد أحياناُ من صلاحياتي، ثمّ، وعلى التّوالي: التغيير المرتقب ذو مردود يعزز قدرتي على تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح، ولا أخشى من تمزق علاقات الصداقة والعلاقات الاجتماعية بسبب التغييرات القادمة، ويدفعني الحديث عن برامج تغييريه للحوار الصادق المنفتح مع زملائي في هيئات الإدارة التربوية، وتُستثمر طاقاتي بشكل جيد، واستنتجت من خبراتي العملية أن هناك ضرورة لعمل الأشياء بطريقة جديدة، وأخيراً (أعلى درجة مقاومة للتّغيير) في الاستجابات للفقرة: أتبادل الخبرات والمعارف مع زملائي من أجل تطوير الأداء في العمل.

المجال الرابع - درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير:

يشتمل هذا المجال على (١١) فقرة، ويبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، ودرجة مقاومة التّغيير.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتبة، ودرجة التّأثير، لمجال درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مقاومة التّغيير
٢٥	الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير دون أن تلحق بي أي ضرر	١,٠٥	٠,٨٧	١	منخفضة
٢٨	أعمل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال عملي	١,٠٠	٠,٧٣	٢	منخفضة
٢٧	العديد من التغييرات تؤثر في نظام عملي بشكلٍ إيجابي	٠,٩٢	٠,٨١	٣	منخفضة
٢٤	الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير بنجاح	٠,٧٧	٠,٧٧	٤	منخفضة
٣١	التغيير لا يهدد السلوك الأخلاقي للعاملين في الإدارة التربوية	٠,٧٤	٠,٧١	٥	منخفضة
٣٢	برامج التغيير نابعة من الحاجة الوطنية للنماء والتطور وليست مفروضة من جهات خارجية	٠,٧٢	٠,٧٦	٦	منخفضة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٦	التغييرات لن تسبب حالة من القصور والارتباك في عملي	٠,٧٢	٠,٦٧	٦	منخفضة
٣٠	برامج التغيير لا تضر بالعلاقات الإنسانية القائمة بيني وبين زملائي في العمل	٠,٧١	٠,٧٨	٨	منخفضة
٢٩	ليست لديّ تخوفات ثقافية من التغيير	٠,٧١	٠,٦٢	٨	منخفضة
٣٣	التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الدينية	٠,٧٠	٠,٧٨	١٠	منخفضة
٣٤	التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الوطنية	٠,٥٢	٠,٦٢	١١	منخفضة
	الدرجة الكلّية	**٠,٧٨**	**٠,٤٧**		منخفضة

يشـــير الجدول (٩) إلى أن الدرجة الكلّية لمدى ثقة الفرد بنجاح التغيير التنظيمي بلغت (٠,٧٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٤٧)، مما يشـــير إلى أن درجة ثقة الأفراد بنجاح التغيير التنظيمي عالية، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجة عالية. وقد حصلت الفقرة رقم (٣٤) والتي تقول: (التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الوطنية)، على أدنى متوســط حســابي، وقدره (٠,٥٢)، بانحراف معياري (٠,٦٢)، في حين سجلت الفقرة رقم (٢٥)، والتي تنص على (الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير دون أن تلحق بي أي ضرر) على أعلى وسط حسابي، ومقداره (١,٠٥)، بانحراف معياري مقداره (٠,٨٧).

ويتّضح من النّتائج الّتي بيّنها الجدول (٩) أن أدنى درجة لمقاومة التّغيير ترافقت مع الاستجابات للفقرة: أعمل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال عملي، وتلتها، على التّوالي، الفقرات: العديد من التغييرات تؤثر في نظام عملي بشكلٍ إيجابي، ثمّ، الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير بنجاح، والتغيير لا يهدد الســـلوك الأخلاقي للعاملين في الإدارة التربوية، وبرامج التغيير نابعة من الحاجة الوطنية للنماء والتطور وليســت مفروضــة من جهات خارجية، والتغييرات لن تســبب حالة من القصــور والارتباك في عملي، وبرامج التغيير لا تضرّ بالعلاقات الإنسانية القائمة بيني وبين زملائي في العمل، وليست لـديّ تخوفـات ثقـافيـة من التغيير، والتغيير لا يتعـارض مع معتقـداتي الدينية، وأخيراً (في أعلى درجة من درجات مقاومة التّغيير): التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الوطنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نتائج السّؤال الثّاني، والّذي نصّ على:

"ما درجة الفاعليّة التّنظيميّة في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريّين في هذه المديريّات؟"

للإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدّرجات الكلّيّة للمجالات الثلاثة مرتبة تنازلياً من حيث تأثير المجال، كما يبيّن الجدول (١٠).

جدول (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لمجالات الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعليّة
١	نتائج عمل الإدارة	٣,٩٦	٠,٥٩	1	عالية
٣	القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	٣,٨٩	٠,٥٥	2	عالية
٢	طاقات الإدارة وقدراتها	٣,٨٨	٠,٥٦	3	عالية
	الدرجة الكلّية	**٣,٩١**	**٠,٥١**		**عالية**

يشير الجدول (١٠) إلى أن الدرجة الكلّية للفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين عالية إذ بلغت (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٥١)، وقد حصل المجال المتعلق بنتائج عمل الإدارة على أعلى وسط حسابي قدره (٣,٩٦) بانحراف معياري (٠,٥٩)، يليه مجال القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٥٥)، في حين حصل المجال المتعلق بطاقات الإدارة وقدراتها على أقل وسط حسابي مقداره (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٥٦)، الأمر الذي يشير إلى أن مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تتمتع بدرجة عالية من الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الإداريين، سواء فيما يتعلق بنتائج عمل الإدارة وطاقاتها وقدراتها، أم قدرتها على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف.

وفيما يأتي، عرضٌ لنتائج كلّ مجال من مجالات الاستبانة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الأول - نتائج عمل الإدارة:

يشتمل هذا المجال على (١٠) فقرات، ويبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لنتائج عمل

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لنتائج عمل الإدارة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٦	هناك التزام بمواعيد العمل المقررة	٤,٢٢	٠,٧١	١	عالية
٧	يحاول القادة التربويون تعديل المشاريع الجديدة وتطويرها	٤,١٨	٠,٦٨	٢	عالية
٨	تحرص الإدارة التربوية على توفير بيئة عمل آمنه في مختلف المرافق التابعة لها	٤,١٥	٠,٧٣	٣	عالية
٥	نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية ذات جودة عالية	٤,٠٤	٠,٧٨	٤	عالية
١	نادراً ما تحدث انسحابات طوعية أو استقالات من الوظيفة	٣,٩٩	٠,٨١	٥	عالية
١٠	يمكن القول إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين عال	٣,٩٣	٠,٧٥	٦	عالية
٣	تتوافق نتائج العمل مع الأهداف المرسومة	٣,٨٧	٠,٨٩	٧	عالية
٩	تقدم القيادات العليا الدعم للعاملين في المستويات الدنيا في مختلف الظروف	٣,٨٥	٠,٩١	٨	عالية
٤	تتم عمليات العمل الإداريّة بأقل حد ممكن من التكاليف	٣,٧٤	٠,٩٢	٩	عالية
٢	مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عال	٣,٥٧	٠,٩٦	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلّية	**٣,٩٥**	**٠,٥٩**		**عالية**

يشير الجدول (١١) إلى أن الدرجة الكلّية لنتائج عمل الإدارة بلغت (٣,٩٥) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٩)، مما يشير إلى أن نتائج عمل الإدارة تتمتع بدرجة عالية من الفاعلية التنظيمية، إذ حصلت الفقرات (٦، ٧، ٨، ٥، ١، ١٠، ٣، ٩، ٤) على درجة عالية من الفاعلية لنتائج عمل الإدارة، وقد حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على (هناك التزام بمواعيد العمل المقررة) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٧١)، في حين حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على (مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عال) على درجة متوسطة من الفاعلية إذ سجلت أقل وسط حسابي مقداره (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الثاني - طاقات الإدارة وقدراتها:

يشتمل هذا المجال على (٨) فقرات، ويبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لطاقات الإدارة وقدرتها

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والا نحرافات المعيارية، والرّتبة، والدّرجة، لطاقات الإدارة وقدرتها

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
١٧	تساعد عمليات التغذية الراجعة في انجاز مهمات العمل بشكل أفضل	٤,٢٠	٠,٧٠	١	عالية
١١	تستخدم نظم المعلومات بشكل فاعل في العمليات الإداريّة	٤,١٦	٠,٦٥	٢	عالية
١٣	السياسات المالية وأوجه الإنفاق محددة وموثقة	٤,١١	٠,٨٠	٣	عالية
١٢	تتسم الأهداف التي يجري العمل من أجل تحقيقها بالوضوح	٤,٠٥	٠,٦٤	٤	عالية
١٦	يثمن العاملون ما وفّره لهم التدريب من تطوير لمهاراتهم ومعارفهم	٣,٩١	٠,٨٥	٥	عالية
١٤	البنية التحتية والمرافق الملائمة تيسر إنجاز مهمات العمل	٣,٨٣	٠,٧٢	٦	عالية
١٥	تخصص ميزانيات كافية للتدريب	٣,٧٤	٠,٩٨	٧	عالية
١٨	يمكن القول إن معدل الرواتب والمكافآت جيد	٣,٠٩	١,٢٠	٨	متوسطة
	الدرجة الكلّية	**٣,٨٨**	**٠,٥٦**		**عالية**

يشـير الجدول (١٢) إلى أن الدرجة الكلّية لمجال طاقات الإدارة وقدراتها بلغت (٣,٨٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، الأمر الذي يشـير إلى أن درجة فاعلية طاقات الإدارة وقدراتها عالية، إذ حصـلت الفقرات التي تحمـل الارقام (١٧، ١١، ١٣، ١٢، ١٦، ١٤، ١٥، ١٨) على درجة عالية من الفاعلية التنظيمية، وقـد حصـلت الفقرة (١٧) والتي تنص على (تسـاعد عمليات التغذية الراجعة في إنجاز مهمات العمل بشـكل أفضـل) على أعلى متوسـط حسابي قدره (٤,٢٠) بانحراف معياري (٠,٧٠)، في حين حصلت الفقرة (١٨) والتي تنص على (يمكن القول إن معدل الرواتب والمكافآت جيد) على درجة متوسـطة من الفاعلية إذ سجلت أقل وسط حسابي مقداره (٣,٠٩) وانحراف معياري (١,٢٠).

المجال الثالث - القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشتمل هذا المجال على (١٦) فقرة، ويبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لمجال القدرة على تنفيذ البرامج.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لمجال القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
١٩	هناك تطور في نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس	٤,٢٤	٠,٦٢	١	عالية
٢٣	تعمل الإدارة التربوية على تحسين إدارة الموارد البشرية	٤,١٦	٠,٧٠	٢	عالية
٢١	المعارف والخبرات عبر قنوات ميسرة في مختلف المستويات الإداريّة وصولاً إلى المدرسة والطالب	٤,١٤	٠,٦٩	٣	عالية
٢٠	هناك تنوع ملموس في ميادين الخدمات والأنشطة التي توفرها الإدارة التربوية وتقوم بتنفيذها	٤,٠٨	٠,٧١	٤	عالية
٢٤	تحدد الإدارة التربوية أنماط السلوك ذات الجودة	٤,٠٣	٠,٧٧	٥	عالية
٢٢	تحرص الإدارة التربوية بشكل متواصل على تعرف طاقات العاملين ومهاراتهم لاستثمارها	٤,٩٨	٠,٩١	٦	عالية
٣٣	يتم تبادل المعلومات والمعارف والخبرات مع منظمات أخرى ذات علاقة	٣,٩٦	٠,٧٨	٧	عالية
٢٧	يمكن القول أن الإدارة التربوية ومؤسساتها (منظمة تتعلم) يتم فيها تبادل الخبرات والمعلومات والتعلم التعاوني والجماعي	٣,٩٦	٠,٧٤	٧	عالية
٣١	تنتقل المعارف أفقياً بين أقسام الإدارة التربوية ودوائرها	٣,٩٦	٠,٧٣	٩	عالية
٣٠	هناك رؤية مستقبلية تحدد الأهداف وتوثق المعارف والمعلومات لتكون متاحة	٣,٩١	٠,٨٠	١٠	عالية
٣٢	تنتقل المعارف عامودياً بين مختلف المستويات في الهيئات الإداريّة	٣,٨٧	٠,٧٢	١١	عالية
٢٥	تحرص الإدارة التربوية على تقصي العوامل السلوكية التي تؤدي إلى تراجع الأداء من أجل الحد من تأثيرها	٣,٨٦	٠,٧٩	١٢	عالية
٣٤	هناك تجديد في المعايير المطلوبة لشغر الوظائف في الإدارة التربوية العليا	٣,٨٠	٠,٩٢	١٣	عالية
٢٩	يتم استقبال الأفكار الجديدة على نطاق واسع ومن مختلف العاملين	٣,٦٨	٠,٩٧	١٤	عالية
٢٦	يتم تصميم وظائف العمل وتعيين القائمين علية استناداً إلى حاجات العمل والكفاءة	٣,٥٩	١,٠١	١٥	متوسطة
٢٨	الرواتب والمكافآت تتناسب مع المهارات والمعارف وكمية العمل المُنجَز ونوعيته	٣,١١	١,١٩	١٦	متوسطة
	الدرجة الكلّية	**٣,٨٩**	**٠,٥٥**		**عالية**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشـــير الجـدول (١٣) إلى أن الـدرجـة الكلّيـة لمدى القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف بلغـت (٣,٨٩) بـانحراف معيـاري مقداره (٠,٥٥)، الأمر الذي يشـــير إلى أن مديريات التربية والتعليم في الأردن تتمتع بدرجة عالية من القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، وقد حصـلت الفقرات ذوات الأرقـام (١٩، ٢٣، ٢١، ٢٠، ٢٤، ٢٢، ٣٣، ٢٧، ٣١، ٣٠، ٣٢، ٢٥، ٣٤، ٢٩) على درجـة عـاليـة، وإذ حصـــلـت الفقرة (١٩) والتي تنص على (هناك تطور في نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس) على أعلى متوســـط حســـابي قدره (٤,٢٤) بانحراف معياري (٠,٦٢)، في حين حصـلت الفقرتان (٢٦، ٢٨) على درجة متوسـطة لمدى قدرة مديريات التربية والتعليم على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، وقد ســجلت الفقرة (٢٨) والتي تنص على (الرواتب والمكافآت تتناســب مع المهارات والمعارف وكمية العمل المنجز ونوعيته) أقل وسط حسابي مقداره (٣,١١) وانحراف معياري (١,١٩).

نتائج السؤال الثّالث، والّذي نصّ على:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، عند مســتوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السّـــؤال، تمّت المعالجة الإحصـــائيّة وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي، كما يأتي:

أ- متغير الجنس: تمّ اسـتخراج المتوسّـطات الحسـابيّة والانحرافات المعياريّة، وفقاً لمتغير الجنس، وتـم إجراء اختبـار (ت) (Independent -Sample t-test)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١٤)
نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى إلى اختلاف الجنس

المجال	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
أثر التغيير على الفرد مهنياً	ذكر (٩٠)	٠,٩٤	٠,٥٤	٢,٨٢	٩٢	٠,٠٨
	أنثى (٤)	١,٥٠	٠,٣٣			
أثر التغيير على الفرد نفسياً	ذكر	٠,٧٢	٠,٤١	١,٨٥	٩٢	٠,١٩
	أنثى	١,١٧	٠,٣٨			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة	ذكر	٠,٨٠	٠,٣٧	١,٥٧	٩٢	٠,٢٥
	أنثى	١,٢٠	٠,٤٤			
درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير	ذكر	٠,٨٠	٠,٤٧	٠,٢٩	٩٢	٠,٨٠
	أنثى	٠,٩١	٠,٧١			
الدرجة الكلّية	**ذكر**	**٠,٨١**	**٠,٣٩**	**١,٣٧**	**٩٢**	**٠,٣٠**
	أنثى	**١,١٦**	**٠,٤٥**			

يشير الجدول (١٤) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى إلى اختلاف الجنس، في كل من مجال أثر التغيير على الفرد مهنياً، وأثره على الفرد نفسياً، وأثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، إضافة إلى المجال المتعلق بدرجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، والدرجة الكلية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,٠٨، ٠,١٩، ٠,٢٥، ٠,٨٠، ٠,٣٠) وهي أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

ب- متغير المؤهل العلمي: تمّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مجال مقاومة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
على الفرد مهنياً	بين المجموعات	١,٩٧	١	١,٩٧	**٧,٠٦	٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٢٤,٨٢	٩٥	٠,٢٨		
	المجموع	٢٦,٧٩	٩٦			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على الفرد نفسياً	بين المجموعات	٠,٣٧	١	٠,٣٨	٢,٢٥	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٤,٨٧	٩٥	٠,١٧		
	المجموع	١٥,٢٥	٩٦			
في نمط العلاقات داخل المنظمة	بين المجموعات	٠,٠٠٠٠٤٩	١	٠,٠٠٠٠٤٩	٠,٠٠١	٠,٩٩
	داخل المجموعات	١٣,٧٦	٩٤	٠,١٦		
	المجموع	١٣,٧٦	٩٥			
درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير على نفس الفرد	بين المجموعات	٠,٠٣٤	١	٠,٠٣٤	٠,١٥	٠,٧٠
	داخل المجموعات	٢٠,١٣	٩٥	٠,٢٣		
	المجموع	٢٠,١٧	٩٦			
الدرجة الكلّية	بين المجموعات	٠,٢٩	١	٠,٢٩	١,٨٩٩	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٣,٩١	٩٥	٠,١٦		
	المجموع	١٤,٢٠	٩٦			

** عند دلالة إحصائية أقل من ٠,٠١

يشـــير الجدول (١٥) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية في درجة مقاومة التغيير لدى القـادة الإداريين في مـديريات التربية والتعليم في الأردن تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي في كل من المجال المتعلق بـأثر التغيير على الفرد نفســياً، وأثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، إضـــافة إلى المجال المتعلق بـدرجـة ثقة الفرد بنجاح التغيير، والدرجة الكلّية وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصـــائية لها بلغت (٠,١٤، ٠,٩٩، ٠,٧٠، ٠,١٧) وهي أعلى من قيمة الدلالة الاحصـــائية المســـتخدمة في مثل هذا النوع من الـدراســـات والبـالغـة (٠,٠٥)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصـــائية تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي في درجـة تـأثير التغيير على الفرد مهنيـاً لمصـــلحـة حمَلـة درجـة البكالوريوس؛ لأن قيمة الدلالة الاحصائية لها بلغت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٠,٠٠٩) وهي أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

ج- الخبرة الإدارية: تمّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مجال مقاومة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
على الفرد مهنياً	بين المجموعات	١,١٠	٢	٠,٥٥	٠,٨٩	٠,١٦
	داخل المجموعات	٢٥,٦٩	٩٤	٠,٢٩		
	المجموع	٢٦,٧٩	٩٦			
على الفرد نفسياً	بين المجموعات	١,٧٥	٢	٠,٨٧	*٥,٦٩	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	١٣,٥٠	٩٤	٠,١٥		
	المجموع	١٥,٢٥	٩٦			
في نمط العلاقات داخل المنظمة	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢٠	١,٣٥	٠,٢٧
	داخل المجموعات	١٣,٣٥	٨٧	٠,١٥		
	المجموع	١٣,٧٦	٨٩			
درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير على نفس الفرد	بين المجموعات	٠,٥٥	٢	٠,٢٧	١,٢٣	٠,٣٠
	داخل المجموعات	١٩,٦٢	٩٤	٠,٢٢		
	المجموع	٢٠,١٧	٩٦			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلّية	بين المجموعات	٠,٨٣	٢	٠,٤٢	٢,٧٤	٠,٠٧
	داخل المجموعات	١٣,٣٧	٩٤	٠,١٥		
	المجموع	١٤,٢١	٩٦			

*عند دلالة إحصائية اقل من ٠,٠٥

يشير الجدول (١٦) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة الإدارية لديهم في كل من المجالات المتعلّقة بأثر التغيير على الفرد مهنياً، وأثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، إضافة إلى المجال المتعلق بدرجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، والدرجة الكلية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,١٦، ٠,٢٧، ٠,٣٠، ٠,٠٧،) وهي أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥)، بينما كانت هناك فروق ذ ات دلالة إحصائية، تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في درجة تأثير التغيير على الفرد نفسياً، لمصلحة ذوي سنوات الخبرة الأقل، بالتّناسب، وعلى التّوالي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,٠٠٥)، وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

د- متغير المركز الوظيفي: تمّ إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

مجال مقاومة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
على الفرد مهنياً	بين المجموعات	٠,٥١	٢	٠,٢٦	٠,٨٦١	٠,٤٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	داخل المجموعات	٢٦,٣١	٩٥	٠,٣٠		
	المجموع	٢٦,٨٢	٩٧			
على الفرد نفسياً	بين المجموعات	٠,١٥	٢	٠,٠٧٥	٠,٤٣٩	٠,٦٥
	داخل المجموعات	١٥,١١	٩٥	٠,١٧		
	المجموع	١٥,٢٦	٩٧			
في نمط العلاقات داخل المنظمة	بين المجموعات	٠,٢٩	٢	٠,١٥	٠,٩٣٧	٠,٣٩
	داخل المجموعات	١٣,٧٢	٩٤	٠,١٦		
	المجموع	١٤,٠١	٩٦			
على ثقة الفرد بنجاح التغيير	بين المجموعات	٠,٠٤١	٢	٠,٠٢١	٠,٠٩١	٠,٩١
	داخل المجموعات	٢٠,١٣	٩٥	٠,٢٣		
	المجموع	٢٠,١٧	٩٧			
الدرجة الكلّية	بين المجموعات	٠,٠٢٥	٢	٠,٠١٣	٠,٠٧٩	٠,٩٢
	داخل المجموعات	١٤,١٩	٩٥	٠,١٦		
	المجموع	١٤,٢٢	٩٧			

يشير الجدول (١٧) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن تُعزى للاختلاف في المركز الوظيفي في كل مجالات الدراسة، والمتعلقة بأثر التغيير على الفرد مهنياً، ونفسياً، وأثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، إضافة إلى المجال المتعلق بدرجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، والدرجة الكلّية، وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصائية لها بلغت (٠,٤٣، ٠,٦٥، ٠,٣٩، ٠,٩١، ٠,٩٢)، وهي أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نتائج السّؤال الرّابع، الّذي نصّ على:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات القادة التّربويّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن لدرجة الفاعليّة التّنظيميّة في مديرياتهم، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السّؤال، تمّت المعالجة الإحصائيّة وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي، كما يأتي:

أ- متغير الجنس: تمّ إجراء اختبار (ت) (Independent -Sample T-test)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٨)
نتائج اختبار (ت) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
نتائج عمل الإدارة	ذكر	٣,٩٥	٠,٦٠	٠,١٧	٩٢	٠,٨٧
	أنثى	٣,٩٠	٠,٤٦			
طاقات الإدارة وقدراتها	ذكر	٣,٨٧	٠,٥٧	٠,٣٩	٩٢	٠,٧٣
	أنثى	٣,٩٥	٠,٣٨			
القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	ذكر	٣,٨٨	٠,٥٥	٠,٣٢	٩٢	٠,٧٨
	أنثى	٣,٩٨	٠,٥٠			
الدرجة الكلّية	ذكر	٣,٩٠	٠,٥٢	٠,١٩	٩٢	٠,٨٧
	أنثى	٣,٩٥	٠,٤٦			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشـير الجدول (١٨) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصـائية في درجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى لاختلاف الجنس في كل من المجالات المتعلقة بنتائج عمل الإدارة، وطـاقـات الإدارة وقـدراتهـا، إضـــافـة إلى المجال المتعلق بالقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، والدرجة الكلّية، وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصـــائية لها بلغت (٠,٨٧، ٠,٧٣، ٠,٧٨، ٠,٨٧)، وهي أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

ب- المؤهل العلمي: تم إجـــراء اختبار تحليل التبـــاين الأحـــادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
نتائج عمل الإدارة	بين المجموعات	٠,٣٥	١	٠,٣٥	١,٠٠٧	٠,٣٢
	داخل المجموعات	٣١,١٤	٩٥	٠,٣٥		
	المجموع	٣١,٤٩	٩٦			
طاقات الإدارة وقدراتها	بين المجموعات	٠,٦٢	١	٠,٦٢	٢,٠٠٧	٠,١٦
	داخل المجموعات	٢٧,٥٢	٩٥	٠,٣١		
	المجموع	٢٨,١٤	٩٦			
القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	بين المجموعات	٠,٤٣	١	٠,٤٣	١,٤٥٨	٠,٢٣
	داخل المجموعات	٢٦,٢١	٩٥	٠,٣٠		
	المجموع	٢٦,٦٤	٩٦			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلّية	بين المجموعات	٠,٤٦	١	٠,٤٦	١,٧٤٠	٠,١٩
	داخل المجموعات	٢٣,٢٥	٩٥	٠,٢٦		
	المجموع	٢٣,٧٠	٩٦			

يشـير الجدول (١٩) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية في درجة الفاعلية التنظيمية في مـديريـات التربيـة والتعليم في الأردن تُعزى للاختلاف في المؤهـل العلمي في كـل مجـالات الدراسـة المتعلقة بنتائج عمل الإدارة، وطاقات الإدارة وقدراتها، إضـافة إلى المجال المتعلق بالقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، والدرجة الكلّية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,٣٢، ٠,١٦، ٠,٢٣، ٠,١٩) وهي أعلى من قيمة الدلالة الاحصـائية المسـتخدمة في مثل هذا النوع من الدراسـات والبالغة (٠,٠٥).

ج- متغير الخبرة الإدارية: تمّ إجراء اختبار تحليـــل التباين الأحادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (٢٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) للفروق في الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
نتائج عمل الإدارة	بين المجموعات	٢,٧٦	٢	١,٣٨	*٤,٢٣	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٢٨,٧٢	٩٤	٠,٣٣		
	المجموع	٣١,٤٨	٩٦			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طاقات الإدارة وقدراتها	بين المجموعات	٢,١٣	٢	١,٠٦	*٣,٦٠	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٢٦,٠١	٩٤	٠,٣٠		
	المجموع	٢٨,١٤	٩٦			
القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	بين المجموعات	٠,٥٨	٢	٠,٢٩	٠,٩٧	٠,٣٨
	داخل المجموعات	٢٦,٠٧	٩٤	٠,٣٠		
	المجموع	٢٦,٦٤	٩٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٣٣	٢	٠,٦٦	٢,٦١	٠,٠٨
	داخل المجموعات	٢٢,٣٧	٩٤	٠,٢٥		
	المجموع	**٢٣,٧٠**	**٩٦**			

* عند مستوى دلالة إحصائية أقل من ٠,٠٥

يشير الجدول (٢٠) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى الاختلاف في سنوات الخبرة الإدارية في المجالات المتعلّقة بالقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، إضافة إلى الدرجة الكلية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,٣٨، ٠,٠٨) على التوالي، وهي أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥). بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في مجال نتائج عمل الإدارة، لمصلحة ذوي سنوات الخبرة الأقلّ، بالتّناسب، وعلى التّوالي. ومجال طاقات الإدارة وقدراتها، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (٠,٠٢، ٠,٠٣) وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات والبالغة (٠,٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- متغير المركز الوظيفي: تم إجراء اختبـــار تحليل التبـــــاين الأحـــادي (One-way-ANOVA)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) لدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
نتائج عمل الإدارة	بين المجموعات	٠,٥٥	٢	٠,٢٨	٠,٧٩	٠,٤٦
	داخل المجموعات	٣١,١٥	٩٥	٠,٣٥		
	المجموع	٣١,٧٠	٩٧			
طاقات الإدارة وقدراتها	بين المجموعات	٠,٤٤	٢	٠,٢٢	٠,٧٠	٠,٥٠
	داخل المجموعات	٢٧,٧٧	٩٥	٠,٣١		
	المجموع	٢٨,٢١	٩٧			
القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	بين المجموعات	٠,٠٨٣	٢	٠,٠٤٤	٠,١٥	٠,٨٧
	داخل المجموعات	٢٧,١٦	٩٥	٠,٣١		
	المجموع	٢٧,٢٤	٩٧			
الدرجة الكلّية	بين المجموعات	٠,١٧	٢	٠,٠٨٣	٠,٣١	٠,٧٣
	داخل المجموعات	٢٣,٤٥	٩٥	٠,٢٧		
	المجموع	٢٤,٠٢	٩٧			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشـير الجدول (٢١) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية في درجة الفاعلية التنظيمية في مـديريات التربية والتعليم في الأردن تُعزى إلى الاختلاف في المركز الوظيفي في كل مجالات الدراسـة والمتعلقة بنتائج عمل الإدارة، وطاقات الإدارة وقدراتها، إضـافة إلى المجال المتعلق بالقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، والدرجة الكلّية، وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصائية لها بلغت (٠,٤٦، ٠,٥٠، ٠,٨٧، ٠,٧٣)، وهي أعلى من قيمة الدلالة الاحصـائية المسـتخدمة في مثل هذا النوع من الدراسـات والبالغة (٠,٠٥).

نتاج السّؤال الخامس، الّذي نصّ على:

"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصـائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.0\ 5$) بين درجة مقاومة التّغيير التّنظيمي لـدى القـادة الإداريّين في مـديريـات التربيـة والتعليم في الأردن، وبين الفـاعليّـة التّنظيميّة لهذه المديريّات، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم؟"

للإجـابة عن هذا السّـؤال، تمّ اسـتخراج معـامل ارتباط بيرسـون (Pearson's Correlation Coefficient) بين درجـة مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريّات التّربية والتّعليم في الأردن، ودرجة الفاعليّة التّنظيميّة لهذه المديريّات، من وجهة نظر القادة الإداريّين أنفسهم.

وأشـارت النّتائج إلى أن هناك علاقات سلبيّة قويّة (علاقات تناسب عكسي) وذات دلالة إحصائيّة بين هذين المتغيّرين والمجالات المكونة لهما، عند مستويات دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (-0.707) لدرجاتهما الكلية وأعلى من (٠,٤) لجميع هذه المجالات. والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين مقاومة التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية / مقاومة التغيير	نتائج عمل الإدارة	طاقات الإدارة وقدراتها	القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف	الفاعلية التنظيمية
أثر التغيير على الفرد مهنياً	**-٠,٥٤٩	**-٠,٥٥٩	**-٠,٥٢٥	-
أثر التغيير على الفرد نفسياً	**-٠,٥٣٩	**-٠,٤٤٠	**-٠,٤٣٣	-
أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة	**-٠,٥٦٣	**-٠,٤٤٣	**-٠,٤٧٧	-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير	**-٠,٦٩٤	**-٠,٦٣٤	**-٠,٦٦٤	-
مقاومة التغيير	-	-	-	**-٠,٧٠٧

** عند دلالة إحصائية < ٠,٠١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج

يعالج هذا الفصل نتائج هذه الدّراسة، باستثمار المعطيات المتوافرة، وما قدمه الأدب النظري والتجريبي الذي تمّ استعراضه لهذا الغرض، كما يربط هذا الفصل، ما أمكن بين نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية.

أوّلاً- مناقشة النّتائج:

يتضمّن هذا الجزء مناقشة ما توصّلت إليه الدّراسة من نتائج، وِفقاً لأسئلتها، كما يأتي:

مناقشة نتائج السؤال الأوّل، والّذي نصّ على:

"ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟"

إن مقارنة سريعة بين رُتَب كّل من المجالات يشير إلى أن أقل درجة من مقاومة التغيير كانت في مجال تأثير التّغيير على الفرد نفسياً، تليها درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، ثم أثّر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، وأخيراً، وبأعلى درجة نسبية من درجات مقاومة التغيير، جاء أثر التغيير على الفرد مهنياً (الجدول ٥). أما الدرجة الكلية لمقاومة التغيير فكانت منخفضة، وكذلك الحال بالنسبة لكل مجال من المجالات.

ولكن الفروق تستدعي على الأرجح التوقف أمام هذه النتائج الإجمالية. فمن الواضح وجود استعداد نفسي لتقبل التغييرات، كما يبين المجال النفسي، وبدرجة أعلى من المقاومة تأتي ثقة الفرد بنجاح التغيير وأثره في نمط العلاقات داخل المنظمة، ولكن ترتفع درجة المقاومة في المجال المهني. وحتى لا يجري تكرار بعض ما سبق وتناولته المناقشة في كل مجال على حدة، يبدو أن الاستعداد النفسي- لقبول التغييرات عالٍ. ولكن، وبالمقابل، هناك بعض التخوّف من آثار التغيير على القادة الإداريين مهنياً. والنتيجة التي يمكن استنتاجها من ذلك، قد تعني أن التغيير بصورته المجرّدة، مرحّبٌ به، ولكن يُرحّب به بدرجة أقل في الجانب العملي- المهني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التطبيقي؛ لأن تنفيذ عمليات التغيير يختلف عن شعاراته وصوره المجردة، في شكل خطط أو أفكار جديدة، بينما هو مواجَه بعقبات الواقع التنفيذي ومشكلاته، التي تحد من درجة الحماس له واستقباله، بالدرجة نفسها من القبول النظري المجرّد النفسي.

وتتّفق تلك النّتائج مع ما توصّلت إليه القسوس (٢٠٠٣)، فيما يتعلّق بدرجة إدراك القيادة الإداريّة في الأردن لخصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة التربوية. كما تتّفق جزئياً مع نتائج دراسة دنت وغولدبرغ (Dent & Goldberg, 2005) في الأنموذج الّذي اقترحته دراستهما، والّذي يستند إلى أن مقاومة التغيير مفهوم يتصل بنُظُم العمل، والإدارة.

تم إجمال النتائج لكل مجال من مجالا ت مقاومة التّغيير؛ للوصول إلى درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين، بمقياس ثلاثي يستند إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، بحيث تكون درجة المقاومة، إجمالاً، منخفضة، أو متوسطة، أو عالية.

وكما بين الجدول (٦)، أظهرت النتائج الكلية في مجال درجة مقاومة التغيير في المجال المهني أن درجة مقاومة التغيير كانت ضعيفة. وكانت درجة المقاومة ضعيفة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، باستثناء الفقرة رقم (٤) (أنظر الملحق رقم (٤)، استبانة مقاومة التغيير) وإن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تسمح بوضع رتبة لدرجة تأثير فقرات كل مجال (وهي رتبة عكسيّة بالنّسبة لدرجة مقاومة التّغيير) لكل فقرة من فقرات هذا المجال، وبالتدقيق في درجة المقاومة، وفي الرتبة، لكل فقرة، يمكن الخوض في عدد من النتائج في هذا المجال، ومن زوايا مختلفة.

أظهرت النتائج أن أضعف درجات مقاومة التغيير كانت متصلة بالتغيير من زاوية كونه يوفر فرصة تعلم مهارات جديدة، واكتساب معارف، يليها أن التغيير يمثل فرصة للارتقاء بالمستوى المهني والمعرفي، ثم المردود الإيجابي على المستوى الشخصي، وهكذا (الفقرات:٧، ٦، ٨، ٢، ٣، ٥، ١) على التوالي، باستثناء الفقرة الرابعة التي تقول: (لا أفكر بتغيير مكان العمل بسبب تسارع التغييرات)، والتي كانت درجة مقاومة التغيير فيها متوسطة.

إن هذه النتائج تعبّر، ربما، عن حقيقة أن القادة الإداريين يحرصون على تغييرات تنتقل بهم إلى مستويات مهنية ومعرفية أرقى. وقد يُستنتَج من ذلك، افتراضاً، أن التغييرات التي شهدوها لم تكن في مستوى طموحهم على هذا الصعيد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولمّا كانت المتطلبات الاقتصادية للحياة، وارتفاع مستوى المعيشة، وزيادة الضغوط المالية على الفرد، حقائق في واقعنا المُعاش، يبدو طبيعياً أن يُرَحّب بالتغييرات التي تؤدي إلى تحسن في هذه المجالات. كما أن الطموحات العلمية، والمعرفية لهؤلاء القادة، مشروعة تماماً، بحكم درجة تأهيلهم العلمي العالية.

ولكن تساؤلاً، يبدو منطقياً، قد يبرز في هذه المعالجة، وفحواه السنوات الطويلة في مجال العمل، والذي قد يرتبط بالنتائج المذكورة، من زاوية احتمال وجود رتابة مهنية ومعرفية في عمل القيادات الإدارية. والنتيجة التي تقول إن مقاومة التغيير كانت متوسطة الدرجة فيما يتعلق بتغيير مكان العمل بسبب "تسارع التغييرات" تثير إمكانية وجود ارتباك في برامج التغيير. فالحديث، وطوال سنوات، يدور حول برامج الإصلاح والتطوير التربوي، والمؤتمرات والندوات لا تنفكّ تُعقد لمعالجة المسائل التربوية، والاقتراحات و"التجديدات" تأتي من كل اتجاه. وهنا، قد يغرق القائد التربوي في عمليات تجديدية غير مُمَنهجة، أو غير واقعية، الأمر الذي "قد يدعوه" إلى التفكير بتغيير مكان العمل. إن هذه النتيجة تحديداً ذات دلالة واقعية هامة، ربما، لأنها، وفي نهاية المطاف، تعبّر عن النظرة إلى التغييرات المتسارعة بشيء من القلق. لقد تمّت صياغة هذه الفقرة بشيء من التمعّن؛ لأن التفكير بتغيير مكان العمل قرار ذو أهمية خاصة. وأياً كانت المقدِّمات، فإن التفكير في تغيير مكان العمل يُشير بوضوح إلى أن النظرة إلى تسارع عمليات التغيير وكثافتها، تخلق لدى القادة الإداريين شعوراً بعدم الرضا.

جاءت استبانة مقاومة التغيير في مجال أثر التّغيير على الفرد نفسياً، عبر الفقرات (٩-١٦). وأظهرت النتيجة الكلية في هذا المجال، أن درجة مقاومة التغيير كانت ضعيفة، كما أنها كانت ضعيفة أيضاً لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

ولعلّ فقرات هذا المجال توضح أن النتيجة طبيعية ومتوقعة، في الفقرات ذات الرّتب، من الأولى إلى الرابعة. وهذه الفقرات تخاطب القادة الإداريين من واقع عملهم وطبيعته. إن القادة الإداريين، بهذا المعنى، يجيبون عن أسئلة تمس مهمات عملهم اليومية.

والفقرة التي أتت في المرتبة الأولى (أبحث دوماً عن أفكار تجديدية وأتبنّى الملائم منها) توضِّح المقصود بهذا التفسير. فالموظف في مستويات أدنى، يتحمل عادة مهمات عمل محددة، وليس بحاجة إلى البحث دوماً عن تغييرات هامة، أما القائد الإداري،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فمطالب، دون شـك، بالبحث عن الجديد، وإلاّ لما كان له أن يحتل موقعه الوظيفي، بافتراض الحدّ الأدنى من النزاهة في الارتقاء الوظيفي، وصولاً إلى الإدارات التربوية.

إن ما ذُكر في مناقشـــة الفقرة الأولى، ينطبق إلى هذا الحد أو ذك، على الفقرات (١٣، ١٠، ١٥) ، ولكن الفقرات (١٦، ١٤، ١١، ٩) ذات الرّتـب (٥، ٦، ٧، ٨) على التوالي، والتي تعني تزايـد درجـة مقـاومة التغيير، تـدخـل في بـاب مختلف، وربما كان من الطبيعي أن ترتفع فيها درجة المقاومة. وبدءاً من الفقرة (١٦) التي تقول (تخلق برامج التغيير لدي روحاً من التفاؤل) ذات الرتبة الخامسة، وصولاً إلى الفقرة رقم (٩) التي تقول (في عمليـة التغيير أعرف مـا ســتؤول إليـه نتائج هذا التغيير)، نلاحظ أن هذا الارتفاع في درجة المقاومة جاء في فئة تجمعها عوامل مشتركة، عنوانها "الحيرة والقلق". وهذه الخلاصة التي قد تبدو متطرفـة للو هلـة الأولى، هي على الأرجح واقعية. فالفقرات ذات الرّتب (٥-٨) تبحث في وقْع التغيير على القادة الإداريين، ويظهر من النتائج أن هناك شيئاً من التوتر والتخوّف والشّك تجاه عمليات التغيير.

إن هـذه النتيجة، حين تُقابل بالنتيجة التي أظهرتها الفقرات الأربع ذات الرّتب (١-٤)، توضِّـــح على الأرجح مســـألة ذات أهمية خاصـــة. فحين يتعلق الأمر بنظرة القائد الإداري، باعتباره فرداً، وكيف يتعـامـل مع التّغيير كفكرة مجرّدة، نراه يريـد هـذا التغيير، ومتحمّســـاً لـه، بـل وربما يتمناه، ولكن على طريقته، وكما يريده هو. ولكن، حين يتعلق الأمر بالصـدى النفسي لهذا التغيير لديه، عندما يكون التّغيير برنامجاً محدّداً، أو أمراً يتمّ تنفيذه، نراه أقل حماسة، وأكثر قلقاً وارتباكاً.

يبدو أن مصـدر هذه النتيجة برامج التغيير نفسها، وقد تكون التجربة السابقة مع برامج التغيير سلبيّة، حين لم تحقّق تلك البرامج ما هو مر جوّ منها، أو خلقت ارتباكاً شخصياً، أو على صعيد العمل، لدى القيادات التربوية. والمُلاحظ فعلاً، وطوال سنوات أن العديد من التغييرات التي حصلت، إما جرى الرجوع عنها، أو تعديلها مرات ومرات دون مبرّر، وبما يتعارض مع التخطيط الأفضـل، أو النكوص عليها، والعودة إلى وضـــ ع ســـابق، والأمثلة على ذلك كثيرة، ولكن النتيجة الكلية لهذا المجال (المجال النفسيـــ) لا تتأثر جوهريـاً بالفُروق النســـبية المُشـــار إليها، على أهميتها، فالقادة الإداريون يتعاملون مع التغيير بانفتاح، ودرجة مقاومتهم له ضـعيفة، حين يتعلق الأمر بما يتركه ذلك التغيير من آثار نفســية عليهم، ســواء أكان ذلك بالمعنى المجرّد للتغيير، أي النظرة إلى الحاجة للتغيير، أم لبرامجه الملموسة على أرض الواقع.

تُظهر النتـائج المبينـة في الجـدول (٨) أن الـدرجـة الكلية لمقاومة التغيير في مجال نمط العلاقات داخل المنظمة كانت منخفضـة، ويبدو من تفحّص الفقرات والفروق النسبية بينهما أن هناك درجة عالية من الصحة التنظيمية في هذا المجال. وتبرز الفقرة رقم (٢٣)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ذات الرتبة الأولى (الأقل درجة في مقاومة التغيير) كانت في مستوى تبادل الخبرات والمعارف بين القادة الإداريين؛ من أجل تطوير الأداء في العمل. ويبدو أن سنوات الخبرة الطويلة نجحت في خلق علاقات شخصية جيدة بين زملاء العمل، والأمر نفسه ينطبق على الفقرات ذات الرتب (٢، ٣، ٤)، والتي تُشير إلى أن هناك شعوراً بالحاجة للتغيير، وتتقارب المتوسطات الحسابية بشكل واضح في مجمل فقرات هذا المجال، إلا أنها تقل بوضوح حين تصل إلى الفقرة ذات الرتبة (٧) (الفقرة ٢١)، التي تقول (التغيرات تطور عملي رغم إنها تحدّ أحياناً من صلاحيتها).

ربما كانت بعض التغييرات، بطبيعتها، تحمل معها عناصر من اللامركزية الإدارية، وهو أمر- على أهميته- لا يُلاقي الاستحسان دائماً. كما أن المواقع القيادية التي شغلها أفراد الدّراسة قد تكون خلقت قحطاً إدارياً قائماً على سعة الصلاحيات، وعدم القبول بالتنازل عن عدد منها.

لا تختلف النتائج في مجال درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير كثيراً عن نتائج المجال السابق (مجال نمط العلاقات داخل المنظمة). ولكن الفروق النسبية ورُتب الفقرات تسمح، على الأرجح، باستخلاص عدد من الاستنتاجات.

فالدرجة الكلية لمقاومة التغيير في هذا المجال كانت منخفضة، كما أنها كانت منخفضة أيضاً، لكل فقرة من الفقرات. ولكّل من النتائج التي تستحق الاهتمام، ما يشبه الإجماع على أن التغيير لا يتعارض مع المعتقدات الوط نية والدينية للقادة الإداريين، كما أن التخوّفات الثقافية من التغيير محدودة جداً، ويشير ترتيب الفقرات (٣٤، ٣٣، ٢٩) ورتبها على التوالي (١، ٢، ٣) إلى هذه الظاهرة بوضوح، كما أن الفقرة التالية تتّفق مع نتائج سابقة، من حيث إن التغيير لا يضر ـ بالعلاقات الإنسانية القائمة بين القادة الإداريين، ربما أيضاً، من زاوية المعرفة الطويلة واليومية التي قد تكون نجحت في ربط أولئك القادة بعلاقات متينة.

ولكن الفقرات (٢٧، ٢٨، ٢٥) ذات الرتب المتأخرة (٩ ، ١٠، ١١) تأتي في مستوى أعلى نسبياً من المجموعة السابقة، وما قد يجمع بين هذه الفقرات هو تأثير التغييرات في نظام عمل القائد الإداري، ومحدودية العمل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال العمل، ولكن الرتبة الأدنى كانت للفقرة ٢٥ التي تقول (الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير، دون أن تلحق بي أي ضرر)، ويمكن إجما ل هذه الفقرات من منظور العمل تحديداً، والخشية النسبية من الضرر، أو ارتباك أنظمة العمل، وهذا ما قد يدفع إلى الاستنتاج

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بأن عمليات التغيير لم تكن تتم بسـلاسـة، وقد تكون أحدثت بعض الأذى والارتباك. كما أن تدني رتبة الفقرة التي تقول (أعمـل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال عملي) وكونها أدنى رتبة (الرتبة العاشرة) يشـير إلى درجة أعلى من المقاومة في هذا المجال، وهو أمر ينمّ عن التدني النسبي في العمل على تأمين النفقات، ربما بسبب بيروقراطية النظام السائد في المسائل المالية.

ولكن النتيجـة الكليـة لـدرجـة مقـاومة التغيير في هذا المجال تبقى مختلفة في حقيقة أن درجة مقاومة التغيير منخفضـة إجمالاً في المجال، بسـبب شـعور القادة الإداريين بالحاجة إلى التغيير، وثقتهم بإمكانية إنجاح عمليات التغيير في هذا المجال عالية عموماً.

مناقشة نتائج السؤال الثّاني، والّذي نصّ على:

"مـا در جـة الفـاعليّـة التّنظيميّـة في مـديريـات التربيـة والتعليم في الأردن من وجهـة نظر القـادة الإداريّين في هذه المديريّات؟"

يقـدم الجـدول (١٠) المجـالات الثلاثـة التي جرت منـاقشـتهـا، وتلك المجالات هي: نتائج عمل الإدارة، والقـدرة على تنفيـذ البرامج وتحقيق الأهداف، وطاقات الإدارة وقدرتها، وكانت رتبتها كما وردت على التوالي (١، ٢، ٣)، أي أن نتـائج عمـل الإدارة كـانـت الأعلى أثراً في الارتقـاء بالفاعلية التنظيمية، تليها القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، وأخيراً، طاقات الإدارة وقدرتها، بفروق لا تُذكر في المتوسطات الحسـابية والانحرافات المعيارية، وأفادت جميعها أن الفاعلية التنظيمية عالية، وكذلك هو الحال بالنسبة للدرجة الكلّية التي تغطي المجالات الثلاثة. وإن هذه النتيجة، بعيداً عن تفصيلاتها التي تم عرضها بشيء من الإسـهاب، تُظهر أن القادة الإداريين في الأردن يرون أن الفاعلية التنظيمية عالية في مختلف مجالاتها، على الرغم من التفاوت النسبي، أو كونها متوسطة في عدد من الفقرات.

إن هذه النّتائج الإجماليّة تختلف مع ما توصّـلت إليه نتائج دراسة خصاونة (٢٠٠١) في الإصلاح والتطوير التربوي، في مجـال الإدارة التربويـة، حيـث لم تتحقّق الأهـداف التطويريـة، ولم يؤدِّ التغيير إلى التحسـن المنشود، وترتب عليه إضافة بيروقراطية زائدة، وتكلفة مادية وهدر للوقت والجهد، بينما تتفق مع دراسـة عماد الدين (٢٠٠٢) بالنسـبة إلى أبعاد قيادة التغيير، من منظور بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات، وبناء ثقافة مشـتركة، وتتفق ضـمنيّاً مع نتائج دراسـة باراث (Baráth, 1999) الّتي بحثـت الفـاعليّة التنظيميّة في عدد من مؤسّـسـات التعليم الحكومي، من حيث اختلاف وجهات نظر المديرين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مع وجهات نظر المعلّمين، وبدرجة كبيرة، بافتراض أن حملة درجة البكالوريوس في القيادات التّربويّة في الأردن يشغلون مواقع أدنى في السّلم الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج، جزئياً، مع ما توصّلت إليه دراسة ميرفي (Murphy, 1999) في عدد من الجوانب، وتحديداً حين استخلصت أن المديرين الذين أثّروا على التغيير، كانت لديهم درجة أعلى من الاهتمام بطاقم العمل على المستوى الشخصي ـ والمهني، وقد تبيّن أن أولئك المديرين تشكّلت لديهم حصيلة ثقافية، جعلتهم منفتحين على اختيار ما هو جديد، وإضافة عناصر تغييرية؛ للارتقاء المهني والشخصي ـ لمن هم في بيئة عملهم. كما تتفق مع عدد من النتائج الّتي توصلت إليها دراستا ريث وبيدرمان (Rieth And Biderman, 2003)، وجولدسميث (Goldsmith, 2005).

كانت الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية في مجال نتائج عمل الإدارة، عالية، من وجهة نظر القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مما يُشير إلى أن أولئك القادة يثمّنون عالياً مستوى الأداء والإنتاجية والفعالية، والفاعلية، في تلك المديريات. ومن الملاحظ أن فقرات هذا المجال تسأل القادة الإداريين عن وجهة نظرهم في عملهم هم أنفسهم. وعلى الرّغم من ذلك، وبالعودة إلى الرّتب والفروق النسبية في الاستجابات على كل فقرة من الفقرات، قد نصل إلى صورة أكثر واقعية، لحقيقة مستوى الفاعلية، ومكامن القوة والضعف فيها، من منظور نتائج عمل الإدارة.

تشير النتائج التفصيلية لفقرات هذا المجال (الجدول ١١) إلى وجود درجة من التنوع أعلى نسبياً مما هي عليه في مجالات درجة مقاومة التغيير، ربما بحكم تعدد الفقرات (١٠ فقرات)، وربما، أيضاً، لأن طبيعية الأسئلة التي تطرحها تلك الفقرات، تجعل من تنوّع الإجابات أمراً طبيعياً. فالحكم على هذا الجانب أو ذك من جوانب نتائج عمل الإدارة، يتصل بطبيعة وظيفة القائد الإداري، والمنطقة التي يعمل فيها، وتقويمه الشخصي، من وجهة نظره هو، في المسائل المطروحة والنتائج المحققة.ولكن بعض الفقرات، في هذا المجال، لا تحتمل كثيراً من الاجتهاد الشخصي ـ وهي ذات طابع موضوعي يسهل الحكم على النتائج فيه، مثل السؤال عن الالتزام بمواعيد العمل المقررة، وما إليه من أسئلة.

حصلت الفقرات (٦، ٧، ٨، ٥) وهي ذات الرتب (١، ٢، ٣، ٤) على أعلى النتائج، وعبرّت عن فاعلية تنظيمية عالية، بدءاً من الفقرة ذات الرتبة النسبية الأولى التي تقول (هناك التزام بمواعيد العمل المقرّرة)، مروراً بالفقرات التي تصف عمل القادة التربويين على تعديل المشاريع الجديدة، وصولاً إلى وجهة نظرهم القائلة إن نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية ذات جودة عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهنا أيضاً، تتحدث القيادة التربوية عن أساسيات عملها. وإذا ما تعلق الأمر بالالتزام بمواعيد العمل المقرّرة، من المفهوم ربما أن تكون القيادة نموذجاً يُحتذى به في هذا الجانب. كما أن من صلب عمل القيادة التربوية دراسة المشاريع الجديدة، والعمل على تعديلها، بحكم الخبرة، والمعرفة، والتجارب الشبيهة السابقة، وما إليها من عوامل، وكلُّها تدخل في صلب المهمة المنوطة بالقادة التربويين.

أما المجموعة الثانية من الفقرات، فيمكن جمعها في فئة، هي الفقرات (١، ١٠، ٣، ٩، ٤) ذات الرّتب (٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، وفيها تنخفض درجة الفاعلية من وجهة نظر القادة الإداريين، وتراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٩٩-٣,٧٤) بانحرافات معيارية متقاربة، فيما تراوحت متوسطات الفئة الأولى نزولاً من (٤,٢٢- ٤,٠٤)، والمغزى من هذا هو طبيعة الأسئلة التي تطرحها فقرات الفئة الثانية، بل وحساسيتها. فالفقرة الأولى (الفقرة -رقم ١) تقول (نادراً ما تحدث انسحابات طوعية أو استقالات من الوظيفة)، وهو أمر يشير إلى وجود مثل تلك الانسحابات، ربما لأسباب إدارية، أو من أجل تحسين الدخل، وما إليها من أسباب ترك العمل. وربما كان في ذلك مناسبة لتحليل تلك الانسحابات والاستقالات، واستخلاص النتائج منها.

وفي حين كانت إجابات الفقرة (٦) تقول إن هناك التزام بمواعيد العمل المقررة (وكانت رتبتها ١)، نجد ما يشبه المفارقة في الفئة الثانية، (الفقرة رقم ١٠، وترتيبها ٦) التي تقول إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين عالٍ، فكيف يمكن فهم ذلك؟

يبدو أن الالتزام بساعات الدوام الرسمي، وما إليه من الأشكال الإدارية في العمل، لا يسير جنباً إلى جنب مع الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مثل ساعات العمل الحقيقية، وبذل أقصى الجهود لإنجاز العمل، والإخلاص، وما إلى ذلك. وبالإمكان تفسير هذه النتيجة في طبيعة العمل في الدوائر الحكومية عموماً. فهذه الظاهرة لا تقتصر على قطاع حكومي دون آخر، على وجه العموم، مع الفوارق بين قطاع وآخر، ومكان عمل وآخر. ولكن هذه النتيجة تستحق، ربما، وقفة تحليلية، تقوم بها الإدارة التربوية نفسها.

يلي ذلك الفقرة التي تق ول (تتوافق نتائج العمل مع الأهداف المرسومة)، وهنا نُلاحظ تراجعاً نسبياً في مستوى الفاعلية، وهو أمر قد يكون ناجماً عن سوء التخطيط في بعض الأحيان، أو الارتجالية، أو ضعف الإنفاق اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة، وهي ظاهرة كثيراً ما نلمسها في العديد من المرافق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإن ما يستدعي وقفة مشابهة، يتصل بالفقرة التي تقول (تقدم القيادات العليا الدعم للعاملين في المستويات الدنيا في مختلف الظروف)، ولعلّ ضخامة جهاز التربية والتعليم، وتعدّد همومه، ومهمات عمله، وتنوّعها، وتوزعها الجغرافي في مختلف أنحاء المملكة، لعل في ذلك ما يفسر التدني النسبي للفاعلية في هذا الميدان.

ومن اللافت، أيضاً، التدني النسبي للفاعلية في الفقرة التي تقول (تتم عمليات العمل الإدارية بأقل حد ممكن من التكاليف)، وهذا ما يُسمى الفاعلية التنظيمية بشكل جليّ. فأين تذهب التكاليف التي تفوق الحد المطلوب؟ إن التوقف عند هذه المسألة يدعو إلى تذكر برامج خفض الإنفاق والاقتصاد في النفقات غير الضرورية، وإعادة التنظيم في العمل، وغير ذلك كثير من الإجراءات الإدارية التي تسمح بتجاوز هذه الثغرة، التي ربّما كان من أهم أسباب وجودها بعض الخلل في التخطيط والتنظيم، خاصة في جهاز كبير موزع جغرافياً.

أما الفقرة (٢)، ذات الرتبة (١٠)، والتي أظهرت أن الفاعلية التنظيمية متوسطة (وليست عالية مثل بقية فقرات هذا المجال)، وتقول هذه الفقرة (مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عالٍ)، وهو ما يشير إلى مشكلات حقيقية في هذا المجال. إن المسائل المهنية العملية والرضا الوظيفي كانت عموماً من المسائل التي تقل درجة تقويم الفاعلية فيها، مثلما كانت تزيد فيها درجة مقاومة التغيير، وهو ما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر القادة الإداريين متوسط في أحسن الأحوال. وربما كان مشروعاً أن يكون تقويمهم لذلك كما بيّنوا، بحكم الضغوط المالية المتصاعدة، والرغبة في تحسين مستوى الدخل. ولكن هناك أسباباً أخرى، على الأرجح، تفسّر عدم الرضا الوظيفي في مستويات أعلى، وبعض تلك الأسباب قد يتّصل بالمناخ التنظيمي وعلاقات العمل، وبيئته، وبطبيعة العلاقات الإدارية السائدة.

ولكن الدرجة الكلية للفاعلية تبقى عالية، كما هو مبين، من واقع كونها عالية في الفقرات الأخرى، باستثناء الفقرة الأخيرة.

يُظهر الجدول (١٢) النتائج الخاصة بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الإداريين في مجال طاقات الإدارة وقدرتها، وغُطّي هذا الجانب في (٨) فقرات وفيما يأتي مناقشة للنتائج، على مستوى الفقرات، ثم على المستوى الكلّي.

احتلت الفقرة رقم (١٧) الرتبة (١)، أي أعلى درجات الفاعلية، الّتي تنصّ على: (تساعد التّغذية الراجعة في إنجاز مهمات العمل بشكل أفضل). ويبدو من ذلك أن نظام تبادل المعلومات والملاحظات وتجارب العمل يسير بشكل جيد. ويندرج مع هذه الفقرة، الفقرات الثلاث الآتية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١١، ١٣، ١٢) بالرّتب: (٢، ٣، ٤). ويمكن أيضاً جمعها في فئة، كما يمكن افتراض أن هذه الفقرات مجتمعة تُشير، ربما، إلى وجود درجة متقدمة من الانضباط الإداري والتنظيمي والمالي، ساهمت فيها، على الأرجح، الطبيعة القيادية، والخبرة الطويلة، والمستوى الأكاديمي العالي.

ولكن بدءاً من الفقرة (١٦) ذات الرتبة (٥) حتى الفقرة (١٥) ذات الرتبة (٧) يزداد الميل إلى أن الفاعلية التنظيمية تقل، ويبدو أن هناك مشكلة تتعلق بالتدريب، وقد سُمعت شكاوى كثيرة متصلة به، من حيث البرامج والإمكانيات والوقت المخصص له. كما أن هناك "شكوى" ضمنية من البنية التحتية والمرافق، ثم من الميزانيات المخصصة للتدريب، وهي على ما يبدو غير كافية. ولكن كل الفقرات المذكورة تُشير إلى أن الفاعلية التنظيمية عالية من وجهة نظر القادة الإداريين، باستثناء الفقرة (١٨) ورتبتها (٨) وتنص على: (يمكن القول إن معدّل الرواتب والمكافآت جيد)، والتي يُرى أن الفاعلية فيها متوسطة.

إن هذه المسألة تتكرّر بأشكال مختلفة، كما يُلاحظ من المعالجات السابقة. وعلى الرغم من ذلك لا يقتصر على قطاع دون غيره، إلاّ أن حساسية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المجتمع وبنائه، يستحق ربما مزيداً من الاهتمام بالجوانب المالية، ولكن هذا يُدخل البحث في اتجاه آخر. ومثلما في المجالات الأخرى، كانت الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية عالية، بحكم تأثير بقية الفقرات في النتيجة الكلية.

يبيّن الجدول (١٣) النتائج في مجال القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف الذي تشكَّل من (١٦) فقرة، استناداً إلى أهميته العالية في الإشارة إلى فاعلية المنظمات. فالقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف تمثل في نهاية المطاف عنصراً حاسماً في مجمل عمليات العمل، والخلل في هذا الجانب ينعكس بأشكال شتى، وبالغة الحدّة أحياناً، على قدرة المنظمة على العمل المنتج الفاعل والفعّال.

وجاءت الفقرة (١٩) أولاً في الترتيب لفقرات هذا المجال، وأظهرت، هي وبقية الفقرات أن الفاعلية التنظيمية عالية، من وجهة نظر القادة الإداريين. ونظرة إلى النتائج تسمح، ربما، بالوصول إلى عدد من النتائج، ومحاولة تحليل المعطيات التي يقدمها هذا المجال.

إن الفقرة ذات الترتيب الأول (الفقرة ١٩) والفقرات (٢٣، ٢١، ٢٠، ٢٤، ٢٢)، وهي التي تشير إلى أعلى درجات الفاعلية، يربطها عدد من العناصر المشتركة. فهذه الفقرات تتناول تطور نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية، وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وسهولة الوصول إلى المعارف والخبرات الجديدة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وصـولاً إلى المدرسـة والطالب، والحرص على الجودة، واسـتثمار ما هو متوافر من موارد بشـرية. وهذه مجتمعة تؤسـس لاسـتنتاج مفاده أن القيادة التربوية تجهد في الارتقاء بعملها، وتطوير مسـتوياته؛ لهدف محدد، هو طالب المدرسة أساساً، والمعلمين والعاملين، من خلال تنويع الخدمات والارتقاء بها.

وإذا كان من الصـعب الحكم على حدود موضـوعية هذا التقدير ودقّته، إلاّ أن البيانات التي قدمها هذا المجال، تسـمح، ربما، بالقبول بالتقدير، مع شيء من التحفّظ، الذي غالباً ما يكون مصدره رأي المعلمين والطلبة أنفسـهم، وهو رأي قد يتعارض، إلى هذا الحد أو ذك، مع التقدير المذكور. وهو ما يفتح باب التسـاؤل عن مسـتوى المناهج، والمرافق، والدورات التدريبية، وما إليها من مسـائل تتصـل مباشرة بعمل القيادات التربوية.

أما الفقرات ذات الأرقام (٣٣، ٢٧، ٣١، ٣٠، ٣٢، ٢٥) بالرّتب (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) فتشـير، ربّما، إلى ظاهرة فحواها: خلل نسـبي في العمل بروح الفريق والتعاون الجماعي على نطاق واسع، بما يسـمح بتبادل المعارف والخبرات بهذا الشـكل الجماعي المفيد. وينطبق الأمر نفسـه على علاقات التعاون مع الهيئات والمنظمات الأخرى. وقد يَستكشِف من يّطلع على البيانات المتوافرة في هذا المجال أن هناك نوعاً من "تقطّع الأوصال" أحياناً، ربما بالنظر أيضاً إلى التشتت والتوزّع الواسع، والافتقار إلى برامج عمل جماعي تعاوني منظم وهادف، وهذا ما يوصل إلى عجز نسبي في تحديد الأهداف، وبناء نظام معلومات متكامل، يوفر للمهتمين الفرصـة للنفاذ إلى المعلومات والمعارف والتجارب. وبغياب نظام معلومات مركزي شامل، يمكن تفسير نتيجة الضعف النسبي في القدرة على نقل المعارف والتشارك بها أفقياً وعمودياً، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء.

ويُلاحظ في هذه المجموعة من الفقرات أمران هامان على الأرجح. فمن جهة، يبدو أن هناك جموداً في المعايير المطلوبة لشغر الوظائف في الإدارة التربوية العليا، وهو ما قد يفسِّر نتيجة سابقة، إشارة إلى أن الدماء الجديدة والشباب والمرأة لا يمثّلون إلاّ نسبة ضئيلة جداً من تلك الإدارة ، وربما كان أحد أسباب ذلك، جمود المعايير.

كما قد يتوقف المرء عند الضعف النسبي في استقبال الأفكار الجديدة على نطاق واسع، ومن مختلف العاملين. وربما كان تفاوت ظروف العمل، والافتقار إلى آليات لتعميم الأفكار الجديدة، وتوضيح أهميتها، من أسباب هذا القصور النسبي، وربما كان من المُجدي توفير ساحات حوار متخصصة وعقد المؤتمرات والندوات ووُرش العمل من أجل الارتقاء بهذا الجانب الهام من جوانب عمل القيادات التربوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد كانت الفاعلية التنظيمية عالية في كل الفقرات السابقة، أما الفقرتان (٢٦، ٢٨) بالرتبة (١٥، ١٦) فأظهرتا فاعلية تنظيمية متوسطة من وجهة نظر القادة التربويين. وربما جاز للمرء أن يتساءل عن هذه النتيجة، بشيء من الاستغراب. فالفقرة رقم (١٥) تقول (يتم تعميم وظائف العمل وتعيين القائمين عليه استناداً إلى حاجات العمل والكفاءة). وكون هذه المسألة مركزية وجوهرية في بناء أي مؤسسة، يجدر ربما التوقف عندها، كونها تثير تناقضاً واضحاً مع درجة الفاعلية العالية في الفقرات السابقة. ويبدو أن نظام التوظيف يتسم ببعض الجمود والقوالب غير المرنة في اعتماد سياسات توظيف متطورة، وهو ما بدأت تعمل على تجاوزه بعض مؤسسات القطاع العام الأردني. وقد يصبح مفهوماً، مع أخذ هذه النتيجة بعين الاعتبار، النتيجة الأخرى التي أشارت إلى قلة عدد الشباب وضعف دور المرأة، وكون غالبية القادة الإداريين ممن لا تقل سنوات خبرتهم عن عشرة أعوام.

أما الفقرة (٢٨) ورتبتها (١٦)، فلا تقل أهمية. تقول هذه الفقرة (الرّواتب والمكافآت تتناسب مع المهارات والمعارف وكمّية العمل المُنجز ونوعيته)، وهذه الفقرة حصلت على أدنى درجة من الفاعلية بين مختلف فقرات هذا المجال، وهي تشير إلى مشكلة حقيقية لا بد من مواجهتها. ويبدو أن نظام الرواتب والمكافآت غير عادل، ويستند إلى معايير غير موضوعية وغير عادلة، ويبدو كذلك أن هناك ثغرة في وضع مقاييس تحدد بدقة أكبر، كمية العمل ونوعيته، والمقابل له من الرواتب والمكافآت، كما قد يستدعي الأمر إعادة النظر في اللوائح والأنظمة الخاصة بتقويم أداء الموظفين، واعتماد مزيد من النزاهة والشفافية في مجمل سياسات التوظيف والرواتب والمكافآت.

ورغم كل ذلك، جاءت الدرجة الكلية للفاعلية لمجمل الفقرات مجتمعة، عالية.

مناقشة نتائج السّؤال الثالث، والّذي نصّ على:

"هل هناك فر وق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريّين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.0 5$)، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإداريّة، والمركز الوظيفي؟"

فيما يتّصل بمتغيّر الجنس

فقد أظهرت النتائج المبينة قي الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف الجنس في مجالات تأثير التغيير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على الفرد مهنياً، ونفسياً، وكذلك في المجال المتعلق بدرجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، والدرجة الكلّية أيضاً.

وربّما كان الخوض الموسّـع في منا قشـة هذه النتيجة غير مجدٍ، بحكم قلة عدد الإناث، إذ أجابت (٤) إناث من أصـــل (٩٧) ممن اســـتُطلعت آراؤهم، وهذا يحد من مصـــداقية الخروج بأي نتائج قابلة للتعميم ولو نسبياً.

ولكن، وعلى كل حال، يمكن القول أن طبيعة عمل القادة الإداريين، ذكوراً كانوا أم إناثاً، لا يجعل الفوارق في الرؤيا بارزة، فالدور القيادي للمرأة في هذا الموقع، لا يجعلها تحت ضغوط تمييزية كبرى، تؤثر بشكل جذري على منظورها.

ويُلاحظ من النتـائج ميلاً عـامـاً لـدى الإنـاث إلى اعتبار أن درجة مقاومة التغيير أعلى، لو أخذنا المتوســطات الحســابية بالاعتبار، وإلى اعتبار الفاعلية التنظيمية أقل، انطلاقاً من المتوســطات الحســابية أيضاً، وهذا ينطبق على المجالات الأربعة التي دُرست فيها درجة مقاومة التغيير.

أمـا فيما يخص متغير المؤهـل العلمي فـأن الجـدول (١٥) يُظهر عدداً من النتائج. وللتذكير، فإن المؤهل العلمي عولج في مســـتويين: من يحملون درجة البكالوريوس، وكان عددهم (١٩)، ومن يحملون درجة الماجســتير أو الدكتوراه، وكان عددهم (٧٨). وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بين هاتين الفئتين من القادة الإداريين في المجال النفسيـــ وفي أثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة، وفي درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير، وفي الدرجة الكلّية أيضـاً، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى اختلاف المؤهـل العلمي، لمصـــلحة حملة درجة البكالوريوس، في درجة تأثير التغيير على الفرد مهنياً، وعند مستوى دلالة (٠,٠٠٩).

ولو أخـذنا الفروق في مختلف المجالات الأخرى، لوجدنا أن حملة البكالوريوس أقل ثقة بالتغيير، وأن مســتوى مقاومتهم له أعلى من المســتوى المســجل لدى حملة درجة الماجســتير أو الدكتوراه. وقد تســـتحق هـذه النتيجـة وقفـة إداريـة لمعـالجة هذا الميل العام؛ بتعزيز حقيقة أن التغيير هو في النهاية لمصلحة الجميع دون استثناء.

وفيما يتّصـــل بالفروق الخاصّـــة بِســـنوات الخبرة الإدارية، وكما هو الحال مع متغير الجنس، قد تجدر الإشـارة إلى أن اثنين فقط من القادة الإداريين لديهم خبرة أقل من (٥) ســنوات، وواحد فقط لديه خبرة ما بين (٦-١٠) سنوات، والباقي وعددهم (٩٤) لديهم خبرة أكثر من (١٠) سنوات، الأمر الذي يجعل الخوض في التحليل، ربما، غير ذي قيمة، بل ويقود، على الأرجح، إلى نتائج قد تكون مضلّلة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ورغم ذلـك، يُشـــار إلى أن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في مجال الأثر النفسي للتغيير (الجدول ١٦).

وفيما يتّصـــل بالمركز الوظيفي، بيّن الجدول (١٧) النتائج التي تمّ التوصـــل إليها. وتنفي النتائج وجود فروق ذات دلالـة إحصـــائيـة في المجالات الأربعة، كلٍّ على حدّة، وفي الدرجة الكلّية كذلك، بل إن المتوسطات الحسابية التي تسمح بالتحليل النسبي، متقاربة إلى حد بعيد.

ورغم أنـه كـان من المتوقع وجود فروق بين وجهـات النظر تبعـاً لطبيعـة العمـل (مـدير تربيـة وتعليم، ومدير الشـؤون الإدارية، مدير الشؤون الفنية والتعليمية) ورغم أن الأعداد متساوية تقريباً (٣٤، ٣٣، ٣٠) على التوالي، إلاّ أن النتائج تظهر توافقاً نسبياً عالياً في مختلف المجالات.

إن هذ ه النتيجة قد تبدو محيّرة للوهلة الأولى، ولكن التأمّل فيها ربما يشـــير إلى درجة عالية من التكامل والانســـجام، وتوافق التوجّه لدى القادة الإداريين باختلاف وظائفهم، نتيجة عملهم كمجموعات يكمّل دور أحدهم دور الآخرين، فيصلون، بحكم طبيعة مهماتهم، إلى رؤيا مشتركة.

ولكن نظرة أخرى قد تعيد ذلك إلى أن الغالبية الســـاحقة (٩٤ من أصـــل ٩٧) ذات خبرة عملية تزيد عن عشر- سنوات، الأمر الذي قد يكون أسهم في توحيد الرؤية والتوجهات وأساليب تقويم ما يجري على مستوى مديريات التربية والتعليم في المملكة.

إن من النّتـائج المـذكورة ما يتفق مع نتائج دراســـة أكبابا (Akbaba, 1999)، ومنها ما يختلف معها، فقد توصّـلت دراسـة أكبابا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بين استجابات الذكور والإناث من المعلمين، فيما لم تكن هناك فروق في المتغيرات المستقلة الأخرى (الفرع، والتجربة، وعدد سنوات الخدمة، ومستوى التعليم).

وتتفق النتائج مع ما توصّـــلت إليه دراســـة أبو حمديّة (١٩٩٤)، الّتي أظهرت أن لا اختلاف ذا دلالة، بين العاملين، في مقاومتهم للتغيير، تبعاً لمتغيرات الجنس، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، ومدة الخبرة. وهناك عدد من النّتائج الّتي تتفق مع نتائج دراســة اللّوزي (١٩٩٧)، وعدد آخر من النّتائج الّتي تختلف معها. فقد أظهرت دراســة اللّوزي بشــأن مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقاتها بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والمســمّى الوظيفي، والخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصـائية، تُعزى إلى متغير الجنس، في اتّجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، ولمصـــلحة الذكور من العاملين، وإلى جود فروق ذات دلالة إحصـــائية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكـذلك الحال بالنّســبة لمتغيرات: الخبرة، والعمر، نحو إدارة التغيير، في جميع المجالات. وتختلف النتائج مع نتائج دراســة لال (٢٠٠٠) من حيث وجود أثر دال إحصــائيا لمتغير الجنس. وكذلك الحال بالنّســبة لدراسة القسوس (٢٠٠٣) الّتي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع، والّذي نصّ على:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصــائية عند مســتوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، في درجة الفاعلية التنظيميـة في مـديريات التربية والتعليم في الأردن، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي؟"

فيما يخصّ متغيّر الجنس، قد يغنيَ عن التنويه، ما سبقت الإشارة إليه من محدودية عدد الإناث (٤ إنـاث مقـابـل ٩٣ من الذكور) وما يمليه ذلك من حذر في تحليل النتائج التي ظهرت. ورغم ذلك، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصــائية في كل من مجالات الفاعلية التنظيمية الثلاثة: نتائج عمل الإدارة، وطـاقـات الإدارة وقـدراتهـا، والقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف، ولم تظهر، بالطبع، فروق ذات دلالة إحصــائية في الدرجة الكلية، كما أن المتوســطات الحســابية والانحرافات المعيارية متقاربة إلى حدّ بعيد.

ولعـلّ مـا تُشــير إليـه هذه النتيجة يُلمح إلى أن متغير الجنس لم يلعب دوراً ذا أهمية تُذكر في تقويم القـادة التربويين للفاعلية التنظيمية، وكما ســبقت الإشــارة، فإن الدور القيادي للمرأة قد يكون أعفاها من الضغوط التمييزية المعتادة، التي تسهم في تفاوت ملحوظ في كثير من الأحيان، ولكن في مواقع عمل ذات طبيعة أخرى، وفي مستويات وظيفية أخرى.

أمّا فيما يتعلّق بالمؤهل العلمي، فبيّن الجدول (١٩) النتائج الخاصة بهذا المتغيَر.

لقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الثلاثة، وفي الدرجة الكلّية أيضاً، ولكن الفروق النسبية في المتوسطات الحسابية تلمح إلى نمط شبيه بما تم تناوله عند دراسة مقاومة التغيير. ففي المجالات الثلاثة، وفي الدرجة الكلية، كان حملة درجة البكالوريوس يســجلون متوســطات حســابيـة أقـل في تقويمهم لـدرجة الفاعلية التنظيمية، وعلى ســبيل المثال كانت الدرجة الكلية لحملة البكالوريوس ٣,٧٧ فيما كانت ٣,٩٥ لحملة الماجستير والدكتوراه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن هذا المنحى العام، والذي تكرّر في درجة مقاومة التغيير، قد يشير إلى أن حَمَلة البكالوريوس يختلفون عن زملائهم من حَمَلة الماجستير أو الدكتوراه. وربما كان مستوى دخلهم أو امتيازاتهم -التي تكون في العادة أقل- سبباً إضافياً لهذا النمط، بالإضافة إلى الأسباب التي ذُكرت في مناقشة الأسئلة الفرعيّة المشتقة من السؤال الثالث (درجة مقاومة التغيير).

وبيّن الجدول (٢٠) النتائج الخاصة بمتغيّر الخبرة الإدارية. ولعل من المناسب التذكير مجدداً بأن اثنين فقط من القادة الإداريين المستطلعة آراؤهم لديهم من الخبرة أقل من (٥) سنوات، وواحد فقط لديه خبرة ما بين (٥-١٠) سنوات، فيما البقية، وعددهم (٩٤) لديهم من الخبرة ما يزيد عن (١٠) سنوات، الأمر الذي يحدّ من إمكانية التحليل والمقارنة إلى حدٍ بعيد.

ولكن، ورغم ذلك، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الثلاثة، وفي الدرجة الكلّية.

أمّا متغيّر المركز الوظيفي، فبيّن الجدول (٢١) النتائج الخاصة به.

وحتّى لا يتم تكرار ما تمّت مناقشته في هذا الجانب في مناقشة نتائج السؤال الثالث الخاص بدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، قد يُكتفى بذكر أن النتائج الخاصة بالفاعلية مشابهة إلى حدّ يقترب من التماثل، فيما يتّصل بمتغيّر المركز الوظيفي، إذ لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في المجالات الثلاثة، وفي الدرجة الكلّية أيضاً، ولم تُظهر الفروق النسبية في المتوسطات الحسابية تفاوتاً يُذكر أو يمكن البناء عليه. ولعلّ الأسباب متماثلة مع تلك التي وردت عند مناقشة درجة مقاومة التغيير.

تختلف بعض النّتائج الّتي تمّت مناقشتها في الإجابة عن هذا السّؤال، جزئيّاً، مع عدد من الدّراسات، وتتّفق النّتائج، جزئيّاً كذلك، مع دراسة باراث (Baráth, 1999) الّتي بحثت في الفاعليّة التنظيميّة لعدد من مؤسّسات التعليم الحكومي، وأظهرت أن وجهات نظر المديرين اختلفت مع وجهات نظر المعلّمين، وبدرجة كبيرة. وكذلك الحال مع دراسة ميرفي (Murphy, 1999) ودراسة ريث وبيدرمان (Rieth And Bidermsn, 2003).

مناقشة نتائج السؤال الخامس:

أظهر التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة سلبية قوية (علاقة تتناسب عكسي)، وذات دلالة إحصائية، بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والفـاعليـة التنظيمية.وهذه النتيجة تمثل على الأرجح خلاصـــة جوهرية مكثفة لأعمال هذا البحث، بل تُجمل، بهذا الشـكل أو ذك، ما أتت به النتائج التي تمت مناقشـتها في الإجابة عن أسـئلة الدراسة الأربعة الأولى.ولعلّ من الطبيعي "التصريح" بأن هذه النتيجة كانت منتَظرة، ولكن ليس بهذا المستوى من القوّة.

لقـد كاد ينعقد الإجماع، في الأدب النظري والتجريبي، وفي الإدارة عموماً، على أن مقاومة التغيير هي في جلّها مقاومة لعمليات التطور والتقدم، وكلما زادت هذه المقاومة، ضـــاقت الســـبل أمام الارتقاء بالفاعلية التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، وتنويع الخدمات، وتحسين مستواها.

ولمّا كانت القيادات التربوية مواجهة بشكل يومي، بالمتغيرات على أنواعها، فلعلها أصبحت تدرك بشـــكل متزايد الحاجة إلى إحداث التغيير، وتتقبله برضـــا، وهي ترى أن درجة الفاعلية التنظيمية لديها عالية، وهذه وجهات نظر القادة الإداريين، وفي هذا الحدود فحسب يصحّ، ربّما، تناول نتائج هذا البحث.

ولكن النتيجة الخاصـة بقوة العلاقة السـلبية بين درجة مقاومة التغيير وبين الفاعلية التنظيمية (كلما زادت درجة مقاو مة التغيير، انخفضـت درجة الفاعلية التنظيمية)، لا بدّ، على الأرجح، أن تشـير إلى ارتباط حقيقي وواقعي بين درجة مقاومة التغيير، والفاعلية التنظيمية.

ولكن، من الأسئلة التي تُطرح في هذا السياق، تفسير هذا التقويم العالي للفاعلية، وهذه الدرجة المنخفضـة لمقاومة التغيير ، من وجهة نظر القادة التربويين. وهل، لو أُجريت هذه الدراسـة في مؤسـسات أخرى، خاصـــة أو عامة، وفي أوســـاط العاملين من غير القياديين، هل كانت هذه النتيجة لتتشـــابه مع ما قدمته نتائج هذه الدراسة؟

إن الشـــكوك قد تســـاور الباحث الناقد في هذا المجال. فكَون الوســـط مجال البحث في مواقع قيـاديـة، ربمـا أثّر إلى حد أو آخر، على النتائج. ولكن ما للباحث إلاّ أن يقبل بالنتائج، آملاً دائماً بأن تكون موضوعية، حتى يُستفاد منها على نحو ملائم وسليم.

وهذه النّتائج تتّفق مع ما توصّلت إليه دراسات لال (٢٠٠٠)، وســـيلفستر (Sylvester, ١٩٨٨)، ومايلز (Miles, 1993)، في مجـــــالات التغيير والإصـلاح التـــربوي. كما تتّفق جزئياً مع دراستي ستوكس (Stocks, 1996)، ودنت وغولدبرغ (Dent & Goldberg, 2005) ، وتختلف جزئياً مع دراسـة خصـاونة (٢٠٠١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: التوصيات

حاولت هذه الدراسة أساساً، تقصّي العلاقة بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والفاعلية التنظيمية لتلك المديريات، من وجهة نظر القادة التربويين أنفسهم. وبعد فصل تمهيدي استُعرض فيه الإطار العام للدراسة، جاء فصل موسّع، استعرض عدداً من مساهمات الأدب النظري والتجريبي في الإدارة عموماً، وفي الإدارة التربوية خصوصاً. وبعد عرض الطريقة والإجراءات، تم تحليل بيانات أداتي القياس اللتين استخدمتهما الدراسة، وهما استبانة درجة مقاومة التغيير التنظيمي، واستبانة درجة الفاعلية التنظيمية، ثمّ تمّ عرض النتائج التي أظهرها التحليل الإحصائي للبيانات، فمناقشة تلك النتائج، وها هي الدراسة تُختتم بهذه الخاتمة، التي ستعرِض أيضاً عدداً من التوصيات.

لقد بيّنت هذه الدراسة، بالنتائج التي توصلت، إليها أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، متدنية، فيما كانت درجة الفاعلية التنظيمية عالية، من وجهة نظر أولئك القادة. وعلى الرغم ذلك، ظهرت في بعض النتائج الفرعيّة مسائل استحقّت، ربما، وقفات مطوّلة، لما كانت تُشير إليه من منحىً عام، أو نمط، أو نتيجة ذات دلالة خاصة، فيما أخذت بعض النتائج الفرعية الأخرى وزناً أقل؛ لأسباب حاولت الدراسة بيانها.

ولأن موضوع التغيير ومقاومته، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، يدخل في علاقات عديدة، وشائكة أحياناً، مع مختلف الجوانب النفسية والاجتماعيّة – الاقتصادية، والسياسية والروحية، وغيرها من وجوه الحياة؛ حاولت الدراسة، ما أمكن، الوصول إلى الأسباب الأبعد لبعض النتائج، دون اللجوء إلى الأسلوب الجازم، الذي يتنافى في هذا النوع من الدراسات مع الحياد والموضوعية. ولذلك، ساد الحذَر في إصدار الأحكام، وفي تقديم التحليلات والتفسيرات.

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم الصورة كما هي، ما أمكن ذلك، واعتماداً على نتائج الدّراسة، فإن الباحثة تُوصي بِ:

- أن تعمل وزارة التّربية والتّعليم على رفد القيادات التربوية بالدّماء الجديدة الشابة.
- أن تعزّز وزارة التّربية والتّعليم والهيئات القيادية التّابعة لها حضور المرأة بشكل أكبر في القيادة التربوية في المملكة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم والقيادة التربوية بتنظيم أشكال من التعاون وتبادل الخبرات والمعارف، بحيث تكون ذات صفة منتظمة ومنظمة.
- أن تولي أجهزة الدّولة المعنيّة في الأردن المزيد من الاهتمام بالوضع المعيشي للقادة التربويين.
- أن تعمل مختلف الجهات المعنيّة بالتّربية والتّعليم في المملكة على التعامل مع برامج التغيير بروح الإقناع والوضوح والواقعية، وليس بصيغة الأوامر الجامدة والبرامج المجرّدة.
- العمل على تعزيز العلاقة بين القيادات التربوية والمؤسسات الإدارية المتخصصة، والتعامل مع الإدارة والقيادة كعلم وفن يجري العمل بانتظام على تطويرهما.
- أن تقوم وزارة التّربية والتّعليم بإعادة النظر في توزيع الأدوار بين وظائف القيادة التربوية، والاستفادة من تجارب عالمية ناجحة في هذا المجال.
- التعامل مع إدارة التغيير من منظور قيادي عام، يشمل مختلف المستويات القياديّة في الدّولة، وتوفير الدورات وورش العمل، والندوات المكرّسة بذلك، وخاصة على مستوى القيادات التربوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

أوّلاً: المراجع العربيّة

القران الكريم ،سورة الأنفال الآية (٥٣) ، سورة الرعد الآية (١١) .

أبو جاموس، سليمان (١٩٩٢). **الوجه الآخر للإدارة**. نابلس – فلسطين. جامعة النجاح الوطنية.

أبو حمدية، أيمن (١٩٩٤). **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن** . رسالة ماجستير (غير منشورة). عمّان. الجامعة الأردنية.

الأعرجي، عاصم (١٩٩٥). **دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي**. ط١،عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي (٢٠٠٥). **إدارة التغيير والموارد البشرية**.

استيتيّة، دلال ملحس (٢٠٠٤). **التّغيير الاجتماعي والثّقافي**.ط١ عمان : دار وائل للنشر.

باب المقال (٢٠٠٦). **التعليم في الأردن: لمحات مضيئة في تجربة مميّزة**. مُتاح:

http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=5810

بلّه، فكتور (٢٠٠٤) – تقديم. **إصلاح التعليم العام في البلدان العربية**. لبنان: منشورات الهيئة اللّبنانيّة للعلوم التّربويّة.

البوهي، فاروق، (١٩٩٩). **التخطيط التربوي عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية**. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

الجابري، نياف (٢٠٠٥). **دعم القرار التربوي من خلال تقويم الفاعلية والكفاءة باستخدام الطرق الاقتصادية: البيانات الضروري توفرها في قواعد البيانات**. مُتاح:

http://www.aedss.org/aedss/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=17&URL1=~/uploads/pnl5_add4_sat1.ppt

جرادات، عزّت، ومؤتمن، منى (٢٠٠٠). **التجارب العالمية المتميّزة في الإدارة التربوية**. تونس: المنظّمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جلبي، علي عبد الرزاق (١٩٧٨). **علم اجتماع التنظيم، النظرية و التطبيق**. جامعة الإسكندرية.

الجمعية المصريّة للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (١٩٩٥). **إدارة التّغيير في التربية، وإدارته في الوطن العربي**، المؤتمر السنوي الثّالث.

جوهر، صلاح الدين (١٩٨٤). **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

حريم، حسين (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحصري، عبدالله (١٩٩٩). "تحديات تواجه الإدارة العربية في القرن الحادي والعشرين". **صحيفة الجزيرة**، الاثنين، ١٩٩٩/١١/١م.

الحمادي، علي (٢٠٠٥). **مقاومة المقاومة: ٣٠ طريقة لزيادة التغيير وترويض المقاومة**. مُتاح:

http://www.aldawah.net/dawah/maharat/m3.doc

حمزة، عبد الله حمزة (١٩٩١). **التغيير المخطط في التربية - كيف يتم؟** عرب ميديا للطباعة والنشر والأعلام، طمره، فلسطين.

الخطيب ،علي يوسف .(٢٠٠٥) نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين .أطروحة دكتوراه غير منشورة .جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان ،الأردن .

خصاونة، سامي (٢٠٠١). **تقويم تجربة استحداث المديريات العامة في الميدان**. عمّان. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، سلسلة منشورات المركز رقم (٨٥).

الدعيس، محمد ناجي (٢٠٠٦: تحميل)، "أنواع التغيير"، **صحيفة ٢٦ سبتمبر**، العدد رقم: ١٢٥٢ الصفحة: ٤.

زايد، أحمد (١٩٨١). **علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية**. القاهرة : دار المعرفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الزيادات، خليفة موسى علي (١٩٩٩). **العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. **وثائق الاجتماع الحادي عشر**. الخرطوم ١٦-٢٠٠٣/١٢/١٨. منشورات الشّبكة.

شرف، سلوى (٢٠٠٦). "التغيير والتطوير الإداري". **مجلّة المعلم**، متاح: http://www.almualem.net/taghieer4.html

الطبيب، أحمد محمد (١٩٩٩). **التخطيط التربوي**. الإسكندرية. ط١، المكتب الجامعي الحديث.

طربيه، تيريز الهاشم (٢٠٠٠). **التخطيط التربوي في ظل نظام معلومات غير مكتمل**. مؤتمر" قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية إصلاحها".بيروت : منشورات الهيئة اللّبنانيّة للعلوم التّربويّة.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالحة (١٩٩٩). **الإدارة التّعليميّة: مفاهيم وآفاق**.ط١ عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الكريم، يحيى برويقات (٢٠٠٤). **التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة**. القاهرة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، و العلوم التجارية.

عشوي، مصطفى (١٩٩٢). **أسس علم النفس التنظيمي**. المؤسّسة الوطنيّة لكتاب، الجزائر.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٢). **تقويم فاعلية برنامج "تطوير الإدارة المدرسية" في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير** . أطروحة دكتوراه منشورة، عمّان، مركز الكتاب الأردني.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التّغيير**.ط١ عمان : مركز الكتاب الأكاديمي. متاح:

http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

غياث، بو فلجة (١٩٩٢). **علم النفس التنظيمي**. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

الفريجات، غالب عبد المعطي (٢٠٠٠). **الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية منوعة**. عمان، الشركة العربية للطباعة والتجليد.

فهمي، سيف الدين محمد، (٢٠٠٢). **التخطيط التعليمي أسسه أساليبه مشكلاته**. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

الفيّومي، نبيل (٢٠٠٣) . **التعّلم الإلكتروني في الأردن: خيار استراتيجي لتحقيق الرؤية الوطنية: التحديات، الإنجازات، وآفاق المستقبل. وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات – الأردن. مُتاح: http://www.hrinfo.net/jordan/jordandevnet/2005/pr0207.shtml**

القبلان، يوسف (٢٠٠١). "فلسفة التغيير وتجربة وزارة المعارف". **صحيفة الجزيرة**، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ـ العدد: ١٠٤٧٤، الطبعة الأولى، السبت ١٠ ربيع الأول ١٤٢٢ (٢٠٠١/٦/٢م).

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**.ط٣ عمان : دار الشروق.

القسوس، ابتسام متري (٢٠٠٣). **خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (١٩٨٧-٢٠٠٢) ومدى إدراك القيادات الإداريّة له. بناء نموذج للتطوير**. عمّان، الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمّن العربيّة للدراسات العليا.

كريم، فريحة محمد (٢٠٠٦). "التغير التنظيمي: أبعاده واستراتيجياته". **مجلة الجندول**، السنة الثالثة، العدد ٢٨، أيّار (مايو) ٢٠٠٦.

كلالدة، ظاهر محمود (١٩٩٧). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**.عمان: دار زهران.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لال، زكريا بن يحي (٢٠٠٠). **أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإدارة التربوية**. مؤتمر" قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصلاحها". بيروت :منشورات الهيئة اللّبنانيّة للعلوم التّربويّة.

اللوزي، موسى سلامة (١٩٩٧). "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنيّة نحو إدارة التّغيير". **مجلّة دراسات**. م ٢٥ (٢)، ص٣٣٩.

محسن، مصطفى (١٩٩٩). **الخطاب الإصلاحي التربوي بين أسئلة الأزمة وتحديات التحول الحضاري**.ط١ الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.

ملحس، عماد لطفي (٢٠٠٥: تحميل). "أثر الفاعلية في تعزيز الإنتاجية". دنيا الوطن – صحيفة **"دنيا الوطن"** الإلكترونيّة، ٢٠٠٥/٣/٧، مُتاح:

http://www.alwatanvoice.com/pulpit.php?go=articles&id=18222

نشوان، يعقوب (٢٠٠٠). **التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين**.غزة : مطبعة المقداد.

هوبرمان، أ. م. (١٩٧٤). **كيف يحدث التغيير في التربية؟** ترجمة أنطوان خوري، بيروت : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلدان العربية.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩أ)، **مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم لإدارة الخدمات التربوية**، المديرية العامة للتأهيل والتدريب التربوي.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩ب)، التقرير الختامي، المؤتمر الوطني للتطوير التربوي، المركز الثقافي الملكي ٦-٧ كانون الأول ١٩٩٩، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبيّة References

Anderson, Thomas (1988). **An Analysis of Personality Factors and Perceived Resistance to Organizational Change and Development: Correlation Study.** Dissertations Abstract International, 27, No. 03.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Akbaba, Sadegul (1999). **Organizational Health Of Secondary Schools In Turkey and Changes Needed**. Available:

http://aabss.org/journal1999/f26akbaba.html

http://employees.csbsju.edu/jmakepeace/Perspectives99/f26akbaba html

Barley, S. R. 1988. "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. DiTomaso and S. Bacharach (eds.), **Research in the Sociology of Organizations**, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press.

Baráth, Tibor (1999). **Effectiveness in Public Education: Models and Aspects of Leadership**. Hungary: University of Szeged/Hungarian-Netherlands, School of Educational Management. Available:

http://www.oki.hu/printerFriendly.php?tipus=cikk&kod=quality-08-Barath

Boult, Richard (1995). **The Craft of Leadership Booklet**. Presented at the University of Yourk Conference for effective leadership in education.

Burke, Warner & Litwin, George H. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change". in: **Journal of Management**, Vol. 18, No. 3, pp. 523 – 545.

Businessballs (2005). **Change management: organizational and personal change management, process, plans, change management and business development tips**. Available:

http://www.businessballs.com/changemanagement.htm

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Cameron, K. & Whetten, D. (1983). **Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models**. New York: Academic Press.

Cameron, K. S. and Whetten David A. (1981). "Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles". **Administrative Science**

Quarterly, Vol. 26, pp. 525 – 544

Carnoy, Martin (1999). **Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know**. International Institute for Educational Planning. UNECO, Paris.

Carroll, Gloria Craugh (2000). **The Phenomenon of Making Change in One Rural School District in New York State**. Columbia University Teachers Collage (0055).

Celnar, C. (1999). **Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change**. University of Calvary, Master of Science: Thesis.

Cherrington, David J., Bischoff, Sheri J., Dyer, W. Gibb, Stephan, Eric G., Stewart, Greg L. (2001). **Organizational Effectiveness. Department of Organizational Leadership and Strategy**. Brigham Young University.

Coch, L. and French, J. R. P. (1948). "Overcoming resistance to change." **Human Relations**, Vol. 1, pp. 512-32.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Colorado-DORA (2001). **BPR Project Change Management Report. Division of Registrations**. Department of Regulatory Agencies, Division of Registrations Business Process Reengineering Project.

Covin, Teresa Joyce and Kilman, Ralph. "Critical Issues in Large Scale Change". **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 1, No. 2 (1988), 59-72.

Dawson, Patrick (2003). **Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work**. London: Sage.

Dent, Eric B. & Goldberg, Susan Galloway (2005).**Challenging AResistance to Change**. Available: **http://polaris.umuc.edu/~edent/resist4.html**

Di Pofi, Jackie, A. (2002). "Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology". **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 156 – 168.

Ellen, Pamela (1987). "The Impact of Self-Effecacy and Performance Satisfaction on Resistance to Change". **Dissertations Abstracts International**, 48, No. 08A.

Field, Richard (2006). **Richard Field on Management and Information Science - Organizational Effectiveness, Structure, and Technology**. Available: **http://www.bus.ualberta.ca/rfield/Organizational%20Effectiveness,%20Structure,%20and%20Technology.htm**

Fullan, Michael (1982). **The Meaning of Educational Change**. New York and London. Teachers College Press, Columbia University.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Gardell, B. (1987). **Work Organization and Human Nature**. Stockholm: Uppsala.

Goldsmith, Marshall (2005). **The Impact of Direct Report Feedback and Follow-Up on Leadership Effectiveness**. Available:

http://www.a4sl.com/articles/MG_article_The_Impact_of_Direct_Report_Feedback_and_Follow.pdf

Goodman, P. S. (1979). **Assessing Organizational Change**. The Rushton Quality of Work Experiment. New York: John Wiley & Sons.

Helms, Marilyn M. (2005). **Defining Organizational Effectiveness.** Downloaded 12-11-2005. Available:

http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001_10_28.html

Hirschhorn, L. (1991). **Managing in the new team environment**. Reading, MA: Addison.

Hultman, Ken (1998). **Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization.** CA: Davies-Black Publishing.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001). **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School Press, Boston.

Khamis, Mohammad M. (1995). **Analysis of Reasons why Jordanian Teachers avoid Using the Technique of Role-Play, which is Required by the Ministry of Education, and Proposals for Ways of Reintroducing this Innovation.** Unpublished, Moray House College, Scottish Center for Education Overseas. Edinbra, Scotland.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Kimbrough, R. B. & Burkett, C. W. (1990). The **Principalship: concepts and practices**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Lawson, M. (2001)."In praise of slack: Time is of the essence". **Academy of Management Executive**. 15(3): 125-135.

Liang, Morris T-L., Chiou, Sheng-Bin, Liou ,Tsorng-Min (2001). "The Relationships between Leadership Attributes, Behaviours and the Effectiveness of Principals at Private Vocational High Schools in Taiwan". **Global J. of Engng. Educ.**, Vol.5, No.2 © 2001 UICEE. Australia.

McCotter, James (1983). "A Study in Organizational Change: the Effect of Introduction of Management by Objective System on Employee Productivity and Columnation in a Selected New York City Agency". **Dissertations Abstracts International**, 52, No. 07B.

Megginson, D., Joy-Matthews, J. & Banfield, P. (1995). **Human Resource Development in Schools an Colleges**. London, Sage Publishing Company.

Mezias, John M., Grinyer, Peter, Guth, William D. (2001): "Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change". **Long Range Planning**, Vol. 34, pp. 71 – 95

Miles, Matthew B. (1993). "40 Years of Change in Schools: Some Personal Actions". **Educational Administration Quarterly**, Vol. 129 No. 2 (May 1993).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Murphy, Patrick K., (1999). **Examining Elements of Change in Four Suburban High Schools in Virginia.** Viginia, USA.

Newstrom, John w. and Devis keith (1993). **Organizational Behavior: Human Behavior at work.** 9th Ed. , New Delhi ,Tata McGraw – Hill.

Porras, Jerry and Berg, P. (1978). "The Impact of Organisational Development" (1978). **Academy of Management Review,** Volume 3 1978 Pages 249-66

Proehl, Rebecca A. (2001). **Leading Organizational Change**. Saint Mary's College, School of Extended Education.

Reiss, Michael (1997). **Change Management als Herausforderung**, in: Reiss, M./von Rosenstiel, L./Lanz, A. (eds).

Richardson, Joan (1997). **Dealing with Resisters Biggest challenge for Staff Developers.** National staff development concit: (NSDC). Available: **http://www.nsds.org/library/puplication/developers/dv3-97**

Rieth, Terri L. & Biderman, Michael (2003). **The relationship between organizational effectiveness and authority boundary**. Paper presented at the 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Orlando, FL, 2003.

Robbins, S. P. (1997). **Essentials of Organizational Behavior**. London, Prentice Hall International (UK).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Rust, Kathleen G. & Katz Jeffrey P. (2002). "Organizational Slack and Performance: The Interactive Role of Workforce Changes". **The Strategic Management Track of the Midwest Academy of Management Conference. Midwest Academy of Management.**

Selden, Sally Coleman & Sowa, Jessica E. (2003). **Testing a Multi-Dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems**. Paper Presented at the 7th National Public Management Research Conference, Washington, DC, October 9-11, 2003. Available: **http://www.pmranet.org/conferences/georgetownpapers/Selden.pdf**

Stocks, Jan (1996). **Effective Leadership in Education**. United Kingdom. Information Technology Agency, Human Resources.

Sylvester, Renneth (1988). "Study Of Resistance To Change Factors At Pacific Lutheran University". **Dissertations Abstract International**, 27, No. 02.

Taylor, F. W. (1911). **The Principles of Scientific Management**. New York: W. W. Norton and Company.

Zatzick, Christopher (2001). "A Self-Affirmation Analysis of Employee Resistance to Organizational Change". **Dissertations Abstract International**, 62, No. 05A.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة مقاومة التّغيير بصورتها الأوّليّة، كما أُرسِلت إلى المحكِّمين

ملحق رقم (١)

استبانة خاصة بالمحكِّمين

الأستاذ الدكتور/ ..... المحترم
الدكتور/ ..... المحترم
تحية طيبة، وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية.

بدايةً، تتقدم الباحثة إليكم بالشكر الجزيل لما ستخصصونه من وقتكم وجهدكم الثمينين في تفحص فقرات الاستبانة المرفقتين، اللتين تمثلان أداتي الدراسة الرئيستين، الجزء المكمِّل لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية؛ لكونكم من ذوي الخبرة والعلم، اللذين هما موضع ثقة الباحث وتقديره، كان حرص الباحثة على الاسترشاد برأيكم السديد، وأفكاركم النيرة، والإفادة من خبراتكم في هذا المجال. من هنا، فإن الباحثة تضع بين يديكم استبانتين؛ لإبداء رأيكم في صحة الفقرات، من حيث انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت ضمنه، وسلامة صياغة اللغوية، واقتراحاتكم لتطوير هاتين الأداتين، وإيراد الملاحظات التي ترونها مناسبة.

الأداة الأولى تتمثّل في استبانة قياس درجة مقاومة التغيير التنظيمي، طوّرتها الباحثة، استناداً إلى عددٍ من مساهمات الأدب النظري، والتجريبي في هذا المجال.

الأداة الثانية تتمثّل في استبانة قياس الفاعلية التنظيمية، التي طوّرتها الباحثة أيضاً، استناداً إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة.

مع وافر المودة والاحترام والتقدير

الباحثة

زينب الشوابكة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		صحيحة	غير صحيحة	منتمية	غير منتمية	
	أ. المجال الأوّل: (أثر التغيير على الفرد مهنياً)					
١	أرحّب بعمليات التغيير؛ لأنها توفّر لي فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف					
٢	لديّ شعور بأن لا خطر يهدّدني بفقدان مركز عملي بسبب التغييرات الجديدة					
٣	أعتقد أن التغيير سيعود عليّ بمردود شخصيّ أفضل					
٤	لا أفكّر بتغيير مكان العمل نتيجة لكثرة التّغييرات وتسارعها					
٥	أشعر أن برامج التغيير تمثل فرصةً لي من أجل الارتقاء بمستواي المهني والمعرفي					
٦	أشعر أن برامج التغيير تمثل فرصةً لي من أجل الارتقاء بمستوى حياتي الشخصية، ودخلي					
٧	العمل الذي أقوم به في الظروف الجديدة التي أحدَثَها التغيير يُكافأ بشكلٍ ملائمٍ معنوياً، ومادياً					
٨	لا أخشى من تزعزع مكانتي ودوري نتيجة للتغييرات					
ب	**ب. المجال الثاني: (أثر التغيير على الفرد نفسياً)**					
٩	لدى المبادرة إلى عملية تغيير، لا أشعر بتخوف من المجهول القادم مع هذا التغيير					
١٠	أعتقد أن إدخال المزيد من نظم المعلومات واستثمار تكنولوجيا الاتصالات يرتقي بالقدرة على النّجاح في العمل					
١١	التغيير لا يثير لديّ أجواء من الحيرة والقلق					
١٢	أبحث دوماً عن أفكار تجديديّة، وأتبنّى الملائم منها					
١٣	أبذل جهدي العلمي استعداداً لمواجهة متطلبات التّغيير					
١٤	يمكنني التّعامل مع ضغوط العمل الجديدة القادمة مع التغيير					
١٥	ألاحظ أن التغيير ينمّي شعوري بالتحدي والمواجهة					
١٦	تخلق برامج التغيير روحاً من التفاؤل لديّ					
	ج. المجال الثالث: (أثر التغيير على نمط العلاقات داخل المنظمة)					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٧	لا أخشى عموماً من تمزق علاقات الصداقة والعلاقات الاجتماعية بسبب التغيرات القادمة					
١٨	أشعر عموماً بضرورة عمل الأشياء بطريقة جديدة، غير تلك المعتادة					
١٩	يدفعني الحديث عن برامج تغييرية للحوار الصّادق المنفتح مع زملائي في هيئات الإدارة التّربويّة					
٢٠	لدي شعور بأن طاقاتي ومهاراتي، ومعارفي، وتجاربي، تُستَثمر بشكلٍ جيّد					
٢١	أعتقد أن التغييرات تطور عملي، رغم أنها تحدّ أحياناً من صلاحياتي					
٢٢	أعتقد أن التغيير المرتقب ذا مردود يعزّز قدرتي على تنفيذ القوانين، والأنظمة، واللوائح					
٢٣	كثيراً ما أتبادل الخبرات والمعارف مع زملائي؛ من أجل تطوير الأداء في العمل					
	د. المجال الرابع: (درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير)					
٢٤	لديّ ثقة بأن الإدارة التّربويّة العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير بسلاسة ونجاح					
٢٥	لديّ ثقة بأن الإدارة التّربويّة العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير دون أن تُلحق بي أي ضرر					
٢٦	أنا مطمئن إلى أن التغييرات لن تسبب حالة من القصور والارتباك في عملي					
٢٧	أرى أن العديد من التغييرات تؤثر على نظام عملي بشكلٍ إيجابيّ					
٢٨	أعمل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال عملي					
	هـ. المجال الخامس: (علاقة التغييّر بثقافة الفرد)					
٢٩	ليست لديّ تخوفات ثقافية ووجدانية هامّة من التغيير					
٣٠	أعتقد أن برامج التغيير لا تضرّ بالعلاقات الإنسانيّة بيني وبين زملائي في العمل					
٣١	أعتقد أن التّغيير لا يهدّد السّلوك الأخلاقي للعاملين في الإدارة التّربويّة					
٣٢	أعتقد أن برامج التّغيير نابعة من الحاجة الوطنيّة للنّماء والتّطوّر، وليست مفروضة من جهات خارجيّة					
٣٣	أعتقد أن التّغيير لا يتعارض مع معتقداتي الدّينيّة والوطنيّة					

استبانة مقاومة التّغيير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٢)

استبانة الفاعليّة التّنظيميّة بصورتها الأوّليّة، كما أرسِلت إلى المحكِّمين

استبانة الفاعليّة

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		صحيحة	غير صحيحة	منتمية	غير منتمية	
أ. نتائج عمل الإدارة						
	يندر أن تحدث انسحابات طوعية أو استقالات من الوظيفة					
	مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عالٍ					
	تتوافق نتائج العمل مع الأهداف المرسومة					
	تتم عمليات العمل الإداريّة بأقل حد ممكن من التكاليف، والموارد، والجهد، والوقت					
	نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية العليا جيدة					
	هناك التزام بمواعيد العمل المقررة					
	لا يقبل القادة التّربويون المشاريع كما هي، بل يحاولون تعديلها وتطويرها					
	تحرص الإدارة التربوية على توفير بيئة عمل آمنة، ومريحة في مختلف المرافق التابعة لها					
	يشعر العاملون في المستويات الدّنيا بدعم القيادات العليا لهم، في مختلف الظّروف					
	يمكن القول إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين عالٍ					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب. طاقات الإدارة وقدراتها

	تُستخدم نظم المعلومات بكثافة في العمليات الإدارية					
	الأهداف التي يجري العمل من أجلها محدّدة، وواضحة، وتمثّل رؤيا عامّة لمجمل نشاطات القيادات التّربويّة					
	السياسات المالية وأوجه الإنفاق محددة وموثّقة					
	البنية التحتية والمرافق مُلائمة، وتيسّر إنجاز مهمّات العمل					
	تُخصّص ميزانيات كافية للتدريب، بما يشمل معظم العاملين في الإدارة التّربويّة العليا، ومرؤوسيهم					
	يثمّن العاملون ما وفّره لهم التدريب من تطوير لمهاراتهم ومعارفهم					
	هناك اتّفاق على أن التّغذية الراجعة تُتابَع، بما يساعد في إنجاز مهمات العمل بشكلٍ أفضل					
	يمكن القول إن معدل الرواتب والمكافآت جيد					

ج. القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف

	يُلاحَظ، عاماً بعد عام، تطوّر في نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية، وخاصةً الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس					
	هناك تنوّع ملموس في ميادين الخدمات والأنشطة التي توفرها الإدارة التربوية، وتقوم بتنفيذها					
	يُلاحَظ أن الإدارة التربوية تحرص على تعميم المعارف والخبرات عبر قنوات ميسّرة في مختلف المستويات الإدارية، وصولاً إلى المدرسة والطالب					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	تحرص الإدارة التربوية، بشكل متواصل، على تعرّف الطّاقات والمهارات؛ لإطلاقها واستثمارها ما أمكن					
	أعتقد أن الإدارة التربوية تُحسن إدارة الموارد البشرية					
	أعتقد أن الإدارة التربوية تحدِّد أنماط السلوك والعمل ذات الجودة، وتعمل على تعميمها					
	أعتقد أن الإدارة التربوية تحرص على تقصّي العوامل السلوكية التي تؤدي إلى تراجع الأداء؛ من أجل الحد من تأثيرها					
	يتمّ تصميم وظائف العمل وتعيين القائمين عليه استناداً إلى حاجات العمل، والكفاءة، والمعرفة					
	يمكن القول إن الإدارة التربوية ومؤسساتها (منظمة تتعلم) يتمّ فيها تبادل الخبرات والمعلومات، والتعلم التعاوني، والجماعي، وهذا يمثّل استراتيجية ذات أهمّية جوهريّة					
	الرواتب والمكافآت تتناسبِ مع المهارات، والمعارف، وكمّية العمل المُنجز، ونوعيّته					
	يتم استقبال الأفكار الجديدة على نطاقٍ واسع، ومن مختلف العاملين، بروح تشجيعيّة مساندة					
	هناك رؤية مستقبلية تحدد الأهداف، وتوثّق المعارف والمعلومات؛ لتكون متاحةً عند اللّزوم					
	تنتقل المعلومات المعارف والتّجارب، أفقيا وعموديّاً، بين هيئات الإدارة التربوية والمؤسّسات التّابعة لها					
	يتم تبادل المعلومات، والمعارف، والخبرات، مع منظمات أخرى ذات علاقة					
	هناك تجديدٌ في المعايير المطلوبة لشغر الوظائف في الإدارة التربوية العليا					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (٣)

قائمــة بأسـماء محكِّمي أداتي الدراسة، حسب الرتبة الأكاديميــة، والترتيب الهجائي، والتخصصات، وأماكن العمل

	الاسم	التخصص	الجامعة
١.	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	تخطيط تربوي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٢.	الأستاذ الدكتور راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٣.	الأستاذ الدكتور عبد الرحمن عدس	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤.	الأستاذ الدكتور عمر الهمشري	إدارة مكتبات	الجامعة الأردنية
٥.	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٦.	الدكتور بسام القضاة	أساليب تدريس	الجامعة الأردنية
٧.	الدكتور تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨.	الدكتور عاطف مقابلة	تخطيط تربوي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٩.	الدكتور عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٠.	الدكتور عدنان تركي الشريدة	لغة عربية	وزارة التربية والتعليم
١١.	الدكتور عزت جرادات	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٢.	الدكتور فتحي جروان	علم نفس تربوي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٣.	الدكتور محمد العميان	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
١٤.	الدكتور مصطفى الشيخ	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٥.	الدكتور معاذ محمد الخطيب	لغة عربية	وزارة التربية والتعليم
١٦.	الدكتور هاني وشاح	إشراف تربوي	الجامعة الأردنية
١٧.	الدكتور يحيى الصمادي	قياس وتقويم	الجامعة الأردنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٤)

استبانة مقاومة التّغيير كما وُزِّعت على القادة الإداريّين

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات التربوية العليا

أعزائي وعزيزاتي في الإدارة التربوية العليا،

أشكر لكم، مُسبَقاً، حسن اهتمامكم بموضوع البحث الذي أعمل عليه؛ للحصول على شهادة الدكتوراه في الادارةالتربوية، وعنوان بحثي هو: "درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادات التربوية العليا في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقتها بالفاعليّة التنظيمية". وإنني لممتنّةٌ، بشكلٍ خاص، إلى الوقت والجهد، اللذين ستبذلونهما، خاصةً وأنني على درايةٍ بمشاغلكم؛ كوني مديرة مدرسة في عمان، ومنذ سنواتٍ عديدة.

ولعلّه لا يخفى عليكم، أنّ البحث يجرى في موضوعٍ بالغ الحساسية. وإن موضوعيّتكم، ونزاهتكم في الإجابة عن أسئلة الاستبانتين المرفقتين، لهما أهميةٍ كبرى؛ للوصول إلى نتائج علمية، مستندة إلى آرائكم الواقعية والموضوعيّة.

وحتى لا يُفهم أن كل تغييرٍ يجب أن يُستقبل بإيجابية، تودّ الباحثة تأكيد أن بعض التغييرات لا تكون إيجابية، فليس كل مُعارضٍ لتغييرٍ ما "رجعي"، وليس كل قابلٍ للتغيير مواكب للحضارة والتقدم. وعليه، أرجو منكم أن تكونوا موضوعيين في إجاباتكم، التي ستعامل بسرية تامة، تدخل فقط في عداد التحليل الإحصائي العلمي. وكما تُلاحظون لا يُذكر الاسم، أو المنطقة التي أتت منها الاستبانة.

أرجو من حضراتكم قراءة الفقرات المُرفقة في الاستبانتين (استبانة مقاومة التغيير، واستبانة الفاعلية التنظيمية)، والإجابة بما ينمّ عن رأيكم الصادق فيما ترونه.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة
زينب الشوابكة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب:

الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التّعليمي

أقلّ من بكالوريوس ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير أو دكتوراه ☐

الخبرة العمليّة

☐ أقلّ من ٥ سنوات

☐ 5 إلى أقلّ من ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

المُسمّى الوظيفي

☐ مدير تربية وتعليم

☐ مدير الشّؤون الإداريّة

☐ مدير الشّؤون الفنيّة والتّعليميّة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استبانة مقاومة التغيير

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- المجال الأول : (اثر التغيير على الفرد مهنياً)					
١	أرحب بعمليات التغيير ، لأنها توفر لي فرصة تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف					
٢	لا خطر يهددني بفقدان مركز عملي بسبب التغييرات الجديدة.					
٣	التغيير سيعود علي بردود ايجابي على المستوى الشخصي					
٤	لا أفكر بتغيير مكان العمل بسبب تسارع التغييرات					
٥	برامج التغيير تمثل فرصة لي من اجل الارتقاء بمستوى المهني والمعرفي					
٦	برامج التغيير تمثل فرصة لي من اجل الارتقاء بمستوى حياتي الشخصية .					
٧	العمل الذي أقوم به في الظروف الجديدة التي أحدثها التغيير يكافأ بشكل ملائم					
٨	لا أخشى من تزعزع مكانتي ودوري نتيجة للتغييرات					
	ب. المجال الثاني : (اثر التغييرات على الفرد نفسياً)					
٩	في عملية التغيير ، اعرف ما ستؤول إليه نتائج هذا التغيير					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٠	**اعتقد أن إدخال المزيد من نظم المعلومات واستثمار تكنولوجيا الاتصالات يرتقي بالقدرة على النجاح في العمل**					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١	التغيير لا يثير لدى أجواء من الحيرة والقلق					
١٢	ابحث دوما عن أفكار تجديديه و أتبنى الملائم منها					
١٣	ابذل جهدي العلمي استعدادا لمواجهة متطلبات التغيير					
١٤	يمكنني التعامل مع ضغوط العمل الجديدة القادمة مع التغيير					
١٥	ينمي التغيير شعوري بالتحدي والمواجهة					
١٦	تخلق برامج التغيير لدي روحاً من التفاؤل					

ج- المجال الثالث : (اثر التغيير في نمط العلاقات داخل المنظمة)

١٧	لا أخشى من تمزق علاقات الصداقة والعلاقات الاجتماعية بسبب التغييرات القادمة					
١٨	استنتجت من خبراتي العملية أن هناك ضرورة لعمل الأشياء بطريقة جديدة					
١٩	يدفعني الحديث عن برامج تغييريه للحوار الصادق المنفتح مع زملائي في هيئات الإدارة التربوية					
٢٠	تستثمر طاقاتي بشكل جيد					
٢١	التغييرات تطور عملي ، رغم أنها تحد أحيانا من صلاحياتي					
٢٢	التغيير المرتقب ذو مردود يعزز قدرتي على تنفيذ القوانين ، والأنظمة ، واللوائح					
٢٣	أتبادل الخبرات والمعارف مع زملائي ، من اجل تطوير الأداء في العمل					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
د. المجال الرابع : (درجة ثقة الفرد بنجاح التغيير)						
٢٤	الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير بنجاح					
٢٥	الإدارة التربوية العليا قادرة على إنجاز عملية التغيير دون أن تلحق بي أي ضرر					
٢٦	التغييرات لن تسبب حالة من القصور والارتباك في عملي					
٢٧	العديد من التغييرات تؤثر في نظام عملي بشكل ايجابي					
٢٨	اعمل على توفير النفقات المترتبة على التغيير في مجال عملي					
٢٩	ليست لدي تخوفات ثقافية من التغيير					
٣٠	برامج التغيير لا تضر بالعلاقات الإنسانية القائمة بيني وبين زملائي في العمل					
٣١	التغيير لا يهدد السلوك الأخلاقي للعاملين في الإدارة التربوية					
٣٢	برامج التغيير نابعة من الحاجة الوطنية للنماء والتطور ، وليست مفروضة من جهات خارجية					
٣٣	التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الدينية					
٣٤	التغيير لا يتعارض مع معتقداتي الوطنية					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (٥)

استبانة الفاعليّة التّنظيميّة كما وُزِّعت على القادة الإداريّين

استبانة الفاعلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

أ. نتائج عمل الإدارة

١	نادرا ما تحدث انسحابات طوعية أو استقالات من الوظيفة					
٢	مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عال					
٣	تتوافق نتائج العمل مع الأهداف المرسومة					
٤	تتم عمليات العمل الإدارية بأقل حد ممكن من التكاليف					
٥	نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية ذات جودة عالية					
٦	هناك التزام بمواعيد العمل المقررة					
٧	يحاول القادة التربويون تعديل المشاريع الجديدة ، وتطويرها					
٨	تحرص الإدارة التربوية على توفير بيئة عمل آمنه في مختلف المرافق التابعة لها					
٩	تقدم القيادات العليا الدعم للعاملين في المستويات الدنيا في مختلف الظروف					
١٠	يمكن القول أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين عال					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طاقات الإدارة وقدراتها

١١	تستخدم نظم المعلومات بشكل فاعل في العمليات الإدارية					
١٢	تتسم الأهداف التي يجرى العمل من اجل تحقيقها بالوضوح					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	السياسات المالية وأوجه الإنفاق محددة وموثقة					
١٤	البنية التحتية والمرافق ملائمة، وتيسر إنجاز مهمات العمل					
١٥	تخصص ميزانيات كافية للتدريب					
١٦	يثمن العاملون ما وفره لهم التدريب من تطوير لمهاراتهم ومعارفهم					
١٧	تساعد عمليات التغذية الراجعة في أنجاز مهمات العمل بشكل أفضل					
١٨	يمكن القول أن معدل الرواتب والمكافآت جيد					

ج- القدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف

١٩	هناك تطور في نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة التربوية ، وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس					
٢٠	هناك تنوع ملموس في ميادين الخدمات والأنشطة التي توفرها الإدارة التربوية وتقوم بتنفيذها					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢١	تحرص الإدارة التربوية على تعميم المعارف والخبرات عبر قنوات ميسرة في مختلف المستويات الإدارية ، وصولا إلى المدرسة والطالب					
٢٢	تحرص الإدارة التربوية ، بشكل متواصل ، على تعرف طاقات العاملين ومهاراتهم لاستثمارها					
٢٣	تعمل الإدارة التربوية على تحسين إدارة الموارد البشرية					
٢٤	تحدد الإدارة التربوية أنماط السلوك ذات الجودة					
٢٥	تحرص الإدارة التربوية على تقصي العوامل السلوكية التي تؤدي إلى تراجع الأداء ، من اجل الحد من تأثيرها					
٢٦	يتم تصميم وظائف العمل وتعيين القائمين عليه استناداً إلى حاجات العمل ، والكفاءة					
٢٧	يمكن القول أن الإدارة التربوية ومؤسساتها (منظمة تتعلم) يتم فيها تبادل الخبرات والمعلومات ، والتعلم التعاوني، والجماعي					
٢٨	الرواتب والمكافآت تتناسب مع المهارات ، والمعارف ، وكمية العمل المنجز ، ونوعيته					
٢٩	يتم استقبال الأفكار الجديدة على نطاق واسع ، ومن مختلف العاملين					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٠	هناك رؤية مستقبلية تحدد الأهداف ، وتوثق المعارف والمعلومات ، لتكون متاحة					
٣١	تنتقل المعارف أفقيا ، بين أقسام الإدارة التربوية ودوائرها					
٣٢	تنتقل المعارف عمودياً ، بين مختلف المستويات في الهيئات التربوية					
٣٣	يتم تبادل المعلومات ، والمعارف ، والخبرات مع منظمات أخرى ذات علاقة					
٣٤	هناك تجديد في المعايير المطلوبة لشغر الوظائف في الإدارة التربوية العليا					

ملحق رقم (٦)

الخطابات الرّسميّة الخاصّة بتسهيل مهمّة الباحثة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
Amman Arab University For Graduate Studies
مكتب نائب الرئيس للإدارة والمالية

الطالبة زينب فهيد عليان الشوابكة المحترمة
عمان: المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: 2006/4/3

الطالبة الشوابكة

تحية طيبة وبعد،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (273) بتاريخ 2006/3/27 وإلى خطاب الأستاذ الدكتور يعقوب ابو حلو عميد كلية الدراسات التربوية العليا حول الموضوع الوارد في كتابكم المؤرخ في 2006/3/13 وكتابكم المؤرخ في 2006/3/27 . أرجو أن اعلمكم بأن مجلس العمداء وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها للمجلس بعنوان " درجة مقاومة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية ". وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2006/3/27 وقد قرر المجلس أيضاً تكليف الأستاذ الدكتور راتب السعود بالإشراف على الأطروحة.

متمنياً لك التوفيق ،

الرئيس
أ.د. سعيد التل

نسخة إلى
- نائب الرئيس للإدارة والمالية مع التقدير.
- نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية مع التقدير.
- الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات التربوية العليا مع التقدير.
- الأستاذ الدكتور المشرف مع التقدير.
- إدارة التسجيل لفتح ملف خاص لمشروع أطروحة الدكتوراة موضوع هذه الخطة مع التقدير.

ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١١٩٣)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

لأستاذ الدكتور خالد طوقان المحترم،

التربية والتعليم

ن : المملكة الاردنية الهاشمية

الرقم: 310518

2006/7/2م

معالي الأستاذ الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة زينب فهيد الشوابكة ، المسجلة في برنامج الدكتوراه في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حـــول" درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية " وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتوزيع استبانة على مدراء التربية و المدراء الفنيين والإداريين في مديريات التربية والتعليم في إقليم الوسط والشمال والجنوب. وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه، ارجو التكرم بتوجيه من ترون لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة.

وبهذه المناسبة انوه بجهود وتعاون وزارة التربية والتعليم الموقرة مع جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الإحترام،،

الرئيس

سعيد التل

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التربية والتعليم

32

ISO 9001:2000 SYSTEM CERTIFICATION SGS

٣٣٤٣٨

الرقم ١٠/٢ التاريخ ٧/٦/١٤ ٢٠٠٦ الموافق ٧/٣

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / لمنطقة / للواء

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة زينب فهيد الشوابكة بدراسة بعنوان " درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى توزيع استبانة على حضرتكم وعلى المديرين المختصين في مديريتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور قاسم سليمان الله

مدير المطبوعات التربوية

نسخة /الآنسة رئيسة قسم البحث التربوي

نسخة / الملف ١٠/٣

ص.ب: (١٦٤٦) فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ١١/٥٦٠٧١٨١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com