

**أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي
والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم**

إعداد

عادل بن عبد الله بن نافع الحربي

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير لدى مشرفي التدريب التربوي بإدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض ، ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث تساؤلين للإجابة عنهما:

١- ما هي أسباب مقاومة مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض من وجهة نظرهم؟.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات المشرفين حول أسباب مقاومتهم للتغيير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، معتمداً على الاستبانة - بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها - أداة لجمع المعلومات الميدانية، وتمت صياغة عباراتها في (١٤) عبارة وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٨٣) مشرفاً تربوياً في إدارة التدريب التربوي ولمعالجة البيانات إحصائياً تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتها على مفردات أداة الدراسة، المتوسط الحسابي لتحديد مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة، اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الخبرة .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة المشرفين التربويين بإدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض حول أسباب مقاومة التغيير كانت كبيرة على معظم الفقرات الواردة في أداة الدراسة ومتوسطة على بقية الأسباب وهذا يدل على مقاومتهم للتغيير وقناعتهم الأكيدة بوجود أسباب لذلك.

ومن أهم أسباب مقاومة المشرفين التربويين للتغيير هي شعورهم بوجود محاباة في عملية التغيير ، وعدم المشاركة في التخطيط للتغيير ، وأن التغيير غير واقعي ، وأن التغيير تم فرضه من الخارج ولا ينبع من حاجات المشرف التربوي ، وشعورهم أن التغيير يزيد من مركزية الإدارة ، وعدم ثقتهم بالمسؤولين عن التخطيط للتغيير لديهم ، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب مقاومة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك المشرفين التربويين في عملية التغيير سواء بوضع التصورات المستقبلية أو المشاركة في الخطط التنفيذية . وضرورة تقديم معلومات كافية عن التغيير وفتح باب النقاش أمام المشرفين قبل الإقرار بالتغيير ومناقشة مخاوف المشرفين وتوضيح أن الهدف من التغيير هو الأفضل لهم والحرص على إقامة برامج تطويرية تنبع من حاجة المشرفين التربويين الفعلية

مقدمة

تسعى الدول النامية إلى رفع مستوى معيشة شعوبها، للحاق بركب الدول المتقدمة اقتصادياً. وتنتظر هذه الدول للتعليم والتدريب، على أنه العامل الأول في زيادة القدرة الإنتاجية؛ عن طريق تكوين رأس المال البشري المدرب، الذي يستطيع إحداث التنمية الاقتصادية. وعلى الرغم من الصعوبة في إيجاد علاقة حسابية بسيطة بين التعليم والتدريب، وزيادة الكفاية الإنتاجية، فقد أخذتها هذه الدول كقضية مسلمة، وعدت هذه العلاقة قائمة وثيقة، وإن أشد ما يحتاج إليه، هو المهارة الناتجة عن التعليم والتدريب، ولقد آمنت هذه الدول أن أي زيادة في مخصصات التعليم، هي في الحقيقة استثمار مربح، سيعود على الدولة في صورة نمو اقتصادي، وهذا هو فحوى نظرية رأس المال البشري (السعود، ١٩٩٩).

وتعيش المنظمات الإدارية على الدوام في ظل بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية متغيرة وتشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية والخارجية التي تعيشها ، ولهذا فقد أصبحت هذه المنظمات في أشد الحاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع الاستفادة من

الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات الناتجة عن تغييرات البيئة الداخلية والخارجية.

و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة والتدريب ويات بشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة (حجاج، ٢٠٠٩) ولقد شرعت الدول العربية، منذ سنوات، بإجراء إصلاحات في التعليم مستفيدة من توجهات الحوكمة ونظريات الإدارة، وأدوات تطوير المناهج، وأساليب التعليم، والتمويل، وتنظيم العمل، وغيرها. وهكذا، ظهرت مبادرات عدة، مثل: مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) ومبادرات تقويم التعليم العام، ومبادرة تعزيز مشاركة القطاع الخاص في التعليم العام ومركز (عين التدريب) للتدريب عن بُعد .

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع جديدة في المناخ المحيط به . (راثل ، ٢٠١٥)

ورغم أهمية التغيير فإنه لا يسير دائماً باتجاه إيجابي صاعد. فالتغيير، بطبيعته، عملية صراعية بين متناقضات؛ ولهذا كان هناك دائماً مقاومة له، تلازم التغيير وتحاول أفشاله، متخذة الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري متراوحة بين العصيان المفتوح والتخريب الحادق. (تاوريت ، ٢٠١٥)

ونعني بمقاومة التغيير : امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (الأعرجي ، ١٩٩٠) ولهذا المقاومة قدرة عالية على إحباط التغيير وإيقاف التطوير ، ولمعرفة قدرة مقاومة التغيير على إفشال تطوير المنظمات فقد أشارت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى ان ٧٧% من المنظمات التي اجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات بسبب ظاهرة مقاومة التغيير (Maurer, R ١٩٩٦) .

ورغم تباين الدراسات حيال الكشف عن أسباب مقاومة التغيير إلا انها أشارت بشكل عام أن عدة أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير ، فوفقاً للعامري والفوزان (١٩٩٧) فإن أبرز الأسباب الرئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت فيما يلي:

١. أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير.
٢. أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين.
٣. أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين.
٤. أسباب ثقافية قيمية ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة.

ففي دراسة أجراها اورج (Oreg, ٢٠٠٦) وجد أن أهم أسباب مقاومة المدربين التربويين للتغيير يمكن أن تقع نتيجة لأحد الأسباب التالية: خشية فقدان الوظيفة، خشية تدني الدخل، عدم الشعور بالأمن الوظيفي مع وجود هذا التغيير، وجود خبره سابقة سيئة لعملية تغيير فاشلة، عدم الثقة بالجهات التي بادرت للتغيير ، وعدم تأثير المدربين في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير.

مشكلة الدراسة

أن التغيير عملية تنظيمية إيجابية مستمرة في المنظمات الإدارية ، ورغم ذلك فإن هناك تفاوت في استقبال الموظفين للتغيير الإداري. فمنهم من يرحب به، ويعدّه مدخلاً لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المؤسسة التي يعمل فيها. ومنهم، في الجهة المقابلة، من يعدّ التغيير تهديداً شخصياً ومهنياً له. وما بين هؤلاء وأولئك، نجد طيفاً واسعاً من درجات المقاومة والقبول ومستوياتهما. وعلى حد علم الباحث من خلال اطلاعه على بعض الدراسات والأبحاث

السابقة تبين أن مقاومة التغيير في بيئة التدريب التربوي لم يعن به بشكل كافي ، وقد أحس الباحث بهذه المشكلة في أثناء التدريس ، والإشراف التربوي وعمله كمشرف تربوي . وحيث أن العديد من الدراسات مثل دراسة (نور خليل ٢٠١٣) و(المقدادي حامد ٢٠١٢) وقد أشارت إلى وجود مقاومة للتغيير لدى المعلمين في الميدان التربوي فإن هذه الدراسة تنطلق من أهمية دور المدرب التربوي في تنظيم العملية التربوية بغرض الكشف عن أسباب مقاومة التغيير لدى المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض. ولذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض حول أسباب مقاومة التغيير ، ومعرفة الفروق بين استجاباتهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

يتوقع للدراسة الحالية أن تقدم عدة إسهامات على المستويين النظري والتطبيقي. فأما إسهاماتها على المستوى العلمي النظري فإنها ستثري الأدب النظري المتعلق بتوفير تصور عن بيئة إدارية تنظيمية مناسبة لدى القيادات التدريبية المدرسية حول الواقع التدريبي التربوي . كما أنها ستوفر قاعدة بيانات للعاملين في مجال القيادة التربوية في رسم السياسات والخطط والبرامج المستقبلية لمجتمع التدريب التربوي في الميدان التربوي. يضاف إلى ذلك إثراء المكتبة العربية بدراسة تعالج العلاقة بين مؤهلات وخبرات المدرب التربوي ومقاومة التغيير التنظيمي. وعادة ما يحتاج القادة إلى قرارات تنظيمية استراتيجية لإحداث التغيير المطلوب في مؤسساتنا ولكن الكثير من القرارات الاستراتيجية تتعرض للمقاومة الشديدة التي قد تفشلها ، ومن العوامل المهمة التي تساعد على تقليل المقاومة وإنجاح قرار التغيير التنظيمي هي معرفة استعداد المتأثرين بالقرار ومراعاة ذلك عند صناعته من حيث الصياغة والتوقيت والتنفيذ .

أما على المستوى العملي التطبيقي فسوف تقدم الدراسة الحالية مادة علمية عملية للعاملين في برامج التخطيط التربوي وبرامج التدريب التربوي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير الجوانب التدريبية في القطاع التربوي ، ومن جانب آخر يرجوا الباحث أن تمهد هذه الدراسة لإجراء مزيد من الدراسات اللاحقة سواء على فئات إدارية أو وظيفية أخرى .

كما يؤمل ان تفيد نتائج هذه الدراسة كل من :

- ١-القائمين على عملية اختيار القيادات التدريبية في التعليم
- ٢- مصممي برامج التنمية المهنية الخاصة بالقيادات المدرسية
- ٣- مدراء العموم في وزارة التعليم وهيئة تقييم التعليم من أجل تطوير القيادات التدريبية التربوية.
- ٤- العاملين في البحوث التربوية حيث انها تفتح المجال لدراسات أخرى في نفس المجال .

أهداف الدراسة

- ١- التعرف على أسباب مقاومة مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض من وجهة نظرهم .
- ٢- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ (بين استجابات المشرفين حول أسباب مقاومتهم للتغيير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أسئلة الدراسة

- هدفت الدراسة الحالية إلى كشف جوانب الغموض من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :
١. ما هي أسباب مقاومة مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض من وجهة نظرهم ؟.

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ (بين استجابات المشرفين حول أسباب مقاومتهم للتغيير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

حدود الدراسة

- ١- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٦-١٤٣٧هـ)
- ٢- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض .
- ٣- الحدود البشرية : تم إجراء هذه الدراسة على مشرفي إدارة التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض .
- ٤- الحدود الموضوعية : تم اقتصار الدراسة على التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير .

مصطلحات الدراسة

١- التغيير : يرى كنج وندرسون أن التغيير هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها (كنج وندرسون، ٢٠٠٢). ويرى الحمادي أن التغيير: هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل (الحمادي، ١٩٩٩) كما عرّف داوسون (٢٠٠٣، Dawson) التغيير بأنه "طرقٌ جديدة في التنظيم والعمل" وهو التعريف الإجرائي للدراسة .

٢- التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط (Jean Pierre ، ١٩٩٧) أو هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، " (دسوقي ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٧) ويعرف إدريس التغيير التنظيمي بأنه (عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز) (إدريس ، ثابت ، ٢٠٠٣) ويمكننا ان نعرف التغيير التنظيمي تعريفاً إجرائياً بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها .

٣-مقاومة التغيير :

يرى الأعرجي بأن مقاومة التغيير هي عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة (الفوزان والعامري، 1999: ٩٩). كما تعرف مقاومة التغيير بأنها: عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد. (David and Andrzej p.)، ٢٠٠١، ٥٩٩).

ويعرف كذلك بأنها: أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية (Chawla, 1999). ويمكن ان نعرفه بأنه امتناع القيادات المدرسية عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

٤-التدريب التربوي : تعرف وزارة التربية والعلوم البريطانية (١٩٧٠) : "التدريب التربوي بأنه نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس بحيث يتعلق هذا النشاط بعمله المهني . (جودت عزت عبد الهادي : ٢٠٠٦ ، ١٧٥) .

ويمكن ان نعرفه إجرانيا بأنه (أي برنامج مخطط ومصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق علاج أوجه القصور أو تزويد العاملين في مهنة التعليم بكل جديد من المعلومات والمهارات والاتجاهات بزيادة كفاءتهم الفنية وصقل خبراتهم) (السنبل ، عبدالعزيز ، ١٩٨٨)
الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة مرحلة مهمة في نمو الدراسة و مصدرأ غني لتدعيم نتائجها ، كما تساعد هذه الدراسات على تحقيق أهداف الدراسة الحالية ؛ حيث يذكر (عبيدات و آخرون ، ٢١١٦ م : ٦٢) أن الاطلاع على هذه الدراسات و الأبحاث و مناقشتها و البحث في نتائجها يبيلور مشكلة البحث. كما أن عرض البحوث و الدراسات السابقة ؛ يستهدف الإفادة منها ؛ من حيث ما توصلت إليه من نتائج ، و من حيث مناهج البحث التي جرى اتباعها ، و من هذا المنطلق تم تتبع ما قام به الباحثون السابقون من دراسات تتعلق بموضوع دراستها . تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ، و دراسات أجنبية وسيعرض الباحث تلك الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث حتى الأقدم عارضاً الدراسات المحلية ثم العربية ثم الأجنبية :

أولاً : الدراسات المحلية

١-دراسة الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد(٢٠١٢) (واقع الممارسة القيادية من قبل المشرفين التربويين للتغلب على مقاومة التغيير التربوي في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة)

هدفت هذه الدراسة إلى واقع الممارسة القيادية لدى المشرفين التربويين للتغلب على التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الباحة ، وشملت الدراسة (٣٣٦) معلماً يمثلون (١٠ %) من الدراسة واعتمد الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد استبانة مكونة من ٢٥ فقرة مقسمة إلى أربع محاور : تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، الاتصال الفعال بالآخرين ، تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير ، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير . وأظهرت الدراسة ان المشرفين التربويين بمنطقة الباحة يمارسون القيادات التربوية للتغلب على التغيير التربوي في البعد المتصل بتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة بدرجة (عالية) ، وفي البعد المتصل بالاتصال الفعال بالآخرين بدرجة (متوسطة) وفي البعد المتصل بتحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير بدرجة (متوسطة) وفي البعد المتصل بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بدرجة (متوسطة) . وأوصت بتخفيف الاعباء الإدارية والكتابية التي تقلل من فعالية المشرفين التربويين من القيام بأدوارهم الفنية والقيادية . وبتجاوز الممارسات الإشرافية التقليدية المتبعة التي تقيس الإنجازات بعدد الزيارات الميدانية إلى ممارسات إشرافية فاعلة تقيس الإنجازات بعدد ما يقدمه المشرف من أفكار وأساليب تعليمية مبتكرة . وبتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين في ضوء أبعاد قيادة التغيير (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، الاتصال الفعال بالآخرين ، تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير ، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) .

٢- دراسة أحمد العامري وناصر الفوزان(١٩٩٧م) (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها)
ركزت الدراسة التي قام بها العامري والفوزان على التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى بيان أهم هذه الأسباب تأثيراً في

مقاومة التغيير، كما حاولت التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية على مقاومة الموظفين للتغيير.

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة، فقد قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة المختارة لتمثيل مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وقد تم اختيار (٤٥٠) مفردة، تعاون منهم (٣٥٥) مفردة، أي بمعدل استجابة بلغ (٧٩%).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة مصادر رئيسة لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت فيما يلي:

١. أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير.
٢. أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين.
٣. أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين.
٤. أسباب ثقافية قيمة ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة.

٣-دراسة عبد الله مداري الحربي (٢٠٠١)م بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة".

تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير.

وأوصت الدراسة بدعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية. وتثقيف الموظفين عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد. ودعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية -قدر الإمكان- وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

ثانياً : الدراسات العربية

١-دراسة مشربش، نادية يعقوب(٢٠١٠) استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين فعي الشركات الأردنية . دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية وشركة مياها من ٢٠٠٤- ٢٠٠٨

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات ادارة مقاومة التغيير على اداء العاملين في الشركات دراسة حالة (شركة الاتصالات الاردنية وشركة مياها) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركتين . وزعت الاستبانة على عينة بلغت (٢٢٥) مفردة ، شملت موظفي الشركات في المركز والفروع، تم استعادت (٢١٢) استبانة أي ما نسبته (٩٥%) من عدد الاستبيانات الموزعة ، خضع للتحليل الإحصائي (١٩٦) استبانة ، أي ما نسبته (٨٧%) من عدد الاستبيانات المستلمة . وتوصلت الباحثة إلى مقاومة التغيير تلعب دورا مهما في سوء اداء العاملين في الشركات الأردنية ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التنظيمي و اداء العاملين في الشركات الأردنية كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في تصورات أفراد العينة تجاه اداء العاملين

تبعاً (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة) . وأوصت الدراسة بضرورة اشباع الحاجات النفسية والمادية للعاملين قبل تطبيق استراتيجيات التغيير ، واعتبار المقاومة للتغيير ظاهرة اجتماعية في حياة المنظمات ، والسماح للعاملين بالمشاركة بفعالية في برامج التغيير وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التغيير التنظيمي ، وتطبيق برامج تدريبية في أهمية ادارة التغيير ٢-دراسة حجاج، خليل، (٢٠٠٩)، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، و معرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشئون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة؛ لذا يوصي الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير. كما أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت؛ لذا يوصي الباحث بمكافأة المطبقين لخطط التغيير والاهتمام بموضوع الأجر والمكافآت بشكل عام. كما أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل القيم الإنسانية؛ لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه الوزارة ومراعاة قيم العاملين عند تطبيق التغيير. وأهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم للتغيير. ٣-دراسة موسى اللوزي ١٩٩٧م (اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير)

استهدفت هذه الدراسة معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، والتكافؤ، والاستدلال. وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية وفقاً لعدة مراحل، وتم جمع (٦٣٧) استبانة كان العدد النهائي منها (٦٠٣) استبانة. وتوصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات. وأوصى الباحث أن على الإدارة -من أجل نجاح التغيير- أن تتواصل مع العاملين وتشركهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه؛ وذلك لأن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله ، وأن على الإدارة أن تخلق مضموناً جذاباً وواضحاً للتغيير، وتجدد العلاقات مع العاملين، وتشجع التزامهم بالأهداف الجديدة وإتاحة فرص المبادرة وتطويرهم وتشجيع الاقتراحات الابتكارية والإبداعية، مما يولد موجة من الحماس لدى العاملين للمشاركة في تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمان نجاحها واستمراريتها بكفاءة عالية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

١-دراسة Joo-Ho Parka & Dong Wook Jeongb (2011)

school reforms, principal leadership, and teacher resistance: evidence from Korea

درست هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الرئيسية ومقاومة المعلمين لإصلاحات المدرسة الخاصة وقد استفادت هذه الدراسة من بيانات واسعة مستمدة من ٩٦٧ معلم و ٣٢ مدير في المدارس الثانوية المهنية الكورية التي تشهد إصلاحات أطلقتها الحكومة. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أهمية الجوانب الإنسانية للتغييرات المدرسية. وأظهرت الدراسة أن نجاح مبادرة مدير المدرسة بالتغيير يرتبط إلى حد كبير في الحد من مقاومة المعلم للتغيير، وعلى وجه

الخصوص على الأبعاد العاطفية والسلوكية. كما أظهرت أن مقاومة المعلمين تكون أقل عندما تشارك مدارسهم في إصلاحات تحركها الحكومة. كما أظهرت الدراسة أن مقاومة المعلم تعتمد على خصائص المعلمين وكذلك مديري المدارس.

٢- دراسة (Dobosz Bourne 2006)

reframing resistance to change: experience from General Motors Poland

أجريت هذه الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم التنظيمية للشركة وفقاً لقيم الموظفين التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها .

٨- دراسة Messer, Carol O ٢٠٠٦.

Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication, perceived organizational support, and organizational commitment

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة الكليات الأهلية .

٩- دراسة (Msweli – Mbanga, P. Potwana, N) ٢٠٠٦

odelling participation, resistance to change, and organisational citizenship behaviour: A South African case

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في مؤسساتهم، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

١- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : تتفق الدراسات السابقة فيما بينها بشكل كبير على مدى أهمية وجود التغيير في المؤسسات العامة والحكومية مثل دراسة: (اللوزي ، ١٩٩٧) ، و(أحمد العامري وناصر الفوزان ، ١٩٩٧) ، و(عبد الله مداري الحربي ، ٢٠٠١) و (Messer, Carol O ٢٠٠٦).

٢- من ناحية منهج الدراسة : استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، وقد اتفق في ذلك مع غالبية الدراسات السابقة مثل: دراسة (اللوزي ، ١٩٩٧) ، ودراسة أحمد العامري وناصر الفوزان ، (١٩٩٧) و (Msweli – Mbanga, P. Potwana, N) ٢٠٠٦

ومن حيث أوجه استفاد الباحث من الدراسات السابقة ، فقد تمثلت في:

- ١- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ٢- اختيار أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها.
- ٣- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.
- ٤- تبصير الباحث بالمراجع التي تخدم فيما يتعلق بموضوع الدراسة

ما يميز الدراسة الحالية:

- ١- هدفت الدراسة إلى التعرف على اسباب مقاومة التغيير .
- ٢-هدفت الدراسة إلى التعرف على المؤهل والخبرة وعلاقتها بمقاومة التغيير .
- ٣- الإفادة في مجال التخطيط التربوي والتدريب وصياغة القرارات .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

يتناول هذا الجزء أيضاً لمنهج الدراسة الذي سيتبعه الباحث، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة والعينة، والتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

أ-منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه القحطاني (١٤٢١ هـ، ص ١٨٧) بأنه "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية"، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

فهذه الدراسة تهتم بدراسة إحدى المشكلات التي تتمثل في دراسة عوامل المؤهل والخبرة وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، لذا فإن الباحث سيعتمد على المنهج الوصفي المسحي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي، حيث تم مسح آراء مجتمع الدراسة حول هذا الموضوع، ووصف المعلومات وصفاً كمياً وكيفياً، ويعتقد الباحث أن استخدامه لهذا المنهج يتيح له الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول مشكلة الدراسة.

ب-مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي التدريب التربوي بإدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض والبالغ عددهم ٨٣ مشرفاً تربوياً

ج- أدوات الدراسة

تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازم لهذا البحث" باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين ("ملحم ٢٠٠٧ : ٢٥٩ ..

خطوات بناء الاستبانة

- ١- تحديد مفهوم متغيرات البحث : وهي الخبرة وعلاقتها بمقاومة التغيير .
- ٢-مصادر الحصول على الفقرات : تم الحصول على فقرات أداة البحث من عدة مصادر بعد أن مرت الاستبانة بعدد من الخطوات والمراحل لتكون بصورتها النهائية ، وأبرز تلك الخطوات هي :

أ- الاطلاع على بعض المصادر والمراجع والدراسات والأدبيات والمؤتمرات الخاصة بموضوع مقاومة التغيير.

ب-الاطلاع على عدد من الاستبيانات التربوية لدراسات سابقة ذات صلة بمتغيرات البحث .
ج- إجراء مقابلات مع بعض الباحثين من ذوي الاختصاص في التدريب التربوي ومقاومة التغيير

د-الاستبانة الاستطلاعية : تم إعداد استبانة استطلاعية تضمنت سؤال مفتوح إلى عينة استطلاعية تضمن ٤٤ مشرفاً تربوياً وطلب منهم وضع تصوراتهم وآرائهم حول مقاومة

التغيير في إدارة التدريب التربوي والابتعاث وذلك لضمان الحصول على فقرات دقيقة وتشخيص دقيق.

هـ - خبرة الباحث: حيث استفاد الباحث من خبرته العلمية والعملية في الإشراف التربوي في مجال التدريب التربوي .

وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

يشتمل القسم الأول على بيانات أولية عن أفراد العينة بينما يشتمل القسم الثاني على أسئلة الدراسة.

وقد تم توزيع العبارات وعددها (١٤) عبارة على محور واحد ، وقد تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

د- صدق الأداة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها ستقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) سيستخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) ((Cronbach's Alpha (α))؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم تطبيق المعادلة على العينة الكلية لقياس الصدق البنائي.

هـ الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي يتم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن يتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

ومعامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" " لقياس ثبات أداة الدراسة. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

(١) المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

(٢) الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتمتها بين المقياس.

- حيث قام الباحث باستخدام هذه الأساليب في الإجابة على سؤالي البحث
١. ما أسباب مقاومة مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض في مدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
 ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ (بين استجابات المشرفين حول أسباب مقاومتهم للتغيير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة،؟

عرض نتائج الدراسة

- ١- خصائص أفراد العينة :
- تم تصنيف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١)

(جدول ١)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
١٢%	١٠	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات خدمة المشرف التربوي في العمل الحالي
٢٩%	٢٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤٢%	٣٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات	
١٧%	١٤	من ١٥ سنة فأكثر	

- ٢- الإجابة على تساؤلات الدراسة
- من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:
- ١- ما أسباب مقاومة مشرفي التدريب التربوي في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في مدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
- و تم تحديد عدد من الأسباب وطلب من أفراد عينة الدراسة من مشرفي التدريب التربوي بإدارة التدريب التربوي والابتعاث الاستجابة عليها وفق تدرج خماسي يبدأ ب (موافق بشدة) وتأخذ خمس درجات، إلى (غير موافق بشدة) وتأخذ درجة واحدة ولتحديد مستوى تأثير كل سبب من الأسباب تم اعتماد المعيار الآتي:
- ١- المتوسطات (١ - ٢.٣٣) مستوى منخفض.
 - ٢- المتوسطات (٢.٣٤ - ٣.٦٧) مستوى متوسط،
 - ٣- المتوسطات (٣.٦٨ - ٥.٠٠) مستوى مرتفع.
- ويوضح الجدول (٢) النتائج المتعلقة بهذا السؤال .

(جدول ٢)

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	مستوى السبب
١	١	التغيير حصل محاباة لبعض المشرفين ضد البعض الآخر	4.52	مرتفع
٢	٣	عدم المشاركة في التخطيط للتغيير	4.18	مرتفع
٣	١٠	عدم واقعية التغيير	3.99	مرتفع
٤	٢	تم فرض التغيير من الخارج ولا ينبع من حاجات المشرف	3.94	مرتفع
٥	١٥	متطلبات التغيير تفوق قدرة المشرف	٣.٩٢	مرتفع
٦	١١	نقص الثقة بين المشرف والإدارة	٣.٩٠	مرتفع
٧	٨	التغيير سيزيد من ضغوط العمل	3.88	مرتفع
٨	٥	التغيير يزيد الشعور بمركزية الإدارة	3.85	مرتفع
٩	٦	الخوف من الفشل	3.67	متوسط
١٠	١٣	التغيير لا يراعي الجوانب الانسانية لدى المشرفين	3.57	متوسط
١١	١٢	الإدارة لا يوجد لديها تصور واضح لقدرات المشرفين	3.55	متوسط
١٢	٤	عدم وجود قائد محفز	3.39	متوسط
١٣	٧	عدم القناعة بجدوى التغيير	3.32	متوسط
١٤	٩	التغيير لا يناسب بيئة العمل	3.22	متوسط

يبين الجدول (٢) أن درجة مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض حول أسباب مقاومة التغيير كانت كبيرة على معظم الأسباب الواردة في أداة الدراسة ومتوسطة على بقية الأسباب وهذا يدل على مقاومتهم للتغيير وقناعتهم الأكيدة بوجود أسباب لذلك. ويلاحظ من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.20 و ٤.٥٢)، وأن أعلى المتوسطات حصلت عليها كلٌّ من الفقرات (١) والتي تنص على: التغيير حصل محاباة لبعض المشرفين ضد البعض الآخر بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٢)، والفقرة (٣) والتي تنص على: «عدم المشاركة في التخطيط للتغيير» بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، والفقرة (١٠) والتي تنص على: «عدم واقعية التغيير» بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، والفقرة (٢) والتي تنص على: «تم فرض التغيير من الخارج ولا ينبع من حاجات المشرف» بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، والفقرة (١٥) والتي تنص على: «متطلبات التغيير تفوق قدرة المشرف» بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، والفقرة (١١) والتي تنص على: (نقص الثقة بين المشرف والإدارة) بمتوسط حسابي بلغ (3.90). ويمكن تفسير النتيجة المتعلقة بالأسباب الأربعة الأولى التي تجعل المشرفين يقاومون التغيير ولا يقبلون عليه، في أن المشرفين يعتقدون أن التغيير إنما حصل محاباة لبعضهم دون بعض ، وهذا الشعور يتأكد لديهم حين لا يتم مشاركتهم في وضع خطط وبرامج التغيير ، وأن التغيير مفروض عليهم بالقوة من خارج مؤسساتهم التدريبية ، بالرغم من شعورهم بأن برامج التغيير يجب أن تكون منهم وإليهم، وأنهم المتأثرين بالتغيير والمسؤولين عن نجاحه أو فشله. ولهذا فهم يرون أن هذه التغييرات غير واقعية ولا يمكن للمشرف ان يقوم بها ، وأما ما يتعلق بالسبب الخامس ، فيمكن تفسيره في أن المشرفين التربويين قد تأصل لديهم ان التغييرات المفروضة من الخارج عادة لا

تتناسب مع قدراتهم خاصة إذا لم تكن نابعة من حاجاتهم الحقيقية ، لذلك هم يرون أن هذا التغيير الخارجي لا يتناسب مع قدرات المشرف التربوي . وفيما يتعلق بالسبب السادس فيمكن تفسيره في أن هناك تاريخ طويل من عدم الثقة بين المشرفين التربويين من جهة والإدارات العليا التربوية من جهة أخرى؛ حيث يشك المشرفون أن المسؤولين في الإدارة العليا لا يقدموا برامج التغيير لمصلحة المشرفين بل لمصلحة المسؤولين أنفسهم ، وهذا جعلهم يتصورون أن سلبيات التغيير في أحسن الظروف ستكون أفضل من إيجابيات هذا التغيير . وفيما يتعلق بالسبب السابع والذي يشير إلى أن التغيير سيزيد من ضغوط العمل ، هي الرؤية المتأصلة لدى المشرفين أن التغيير سيزيد من المهام المسندة إليهم إضافة إلى مهام أخرى مسندة إليهم ، ويمكن تفسير الفقرة الثامنة بأن المشرفين قد اعتادوا على أن القرارات التنظيمية تصدر من الإدارة دون العودة إليهم وأن قبولهم لهذه القرارات سيزيد من مركزية الإدارة وبالتالي في تحييد المشرفين، اللذين يعدون بحق أداة التغيير والتطوير والتجديد، عن المشاركة الفاعلة في التغيير وعدم استشارتهم في برامجهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بعدم جدارتهم بالقيام بالتغيير وبالتالي بعدم القدرة على توكيد ذواتهم، وبالتالي يأتي نتيجة لذلك ارتباط الفقرة التاسعة وهي الخوف من الفشل مما يجعلهم يرفضون التغيير ويحفظون عليه. ويمكن تفسير الفقرة العاشرة ان التغييرات السابقة لم تراعي متطلبات المشرفين وقد يكون معها الحاجة إلى كثرة التنقل والعمل في أوقات متعددة، حيث أن جلّ اهتمام هذه البرامج منصباً على زيادة كفاءة وإنتاجية المشرفين لا على الجوانب الإنسانية المادية منها والمعنوية أيضاً، كشعورهم بالتقدير واحترام ميولهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها. ويمكن تفسير العبارة ال(١١) أن المشرفين يقامون التغيير لعدم ثقتهم في أن الإدارة لديها تصور عن قدرات وإمكانات المشرفين وهذا السبب مرتبط بالفقرة (١٢) وهي عدم وجود قائد محفز يدعم المشرفين ويتبنى أفكارهم ويشاركهم الرؤية والرسالة للإدارة ، وسبب الفقرة ال(١٣) (عدم القناعة بجدوى التغيير) يعود إلى أن المشرفين غير مقتنعين بجدوى التغيير وهم لا يسهون إليه لأنهم يفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه، وعدم إلقاء المزيد من الأعباء على كاهلهم، ولهذا فإنهم يتصورون أن متطلبات التغيير تفوق قدراتهم ومهاراتهم وسيعود الوضع عاجلاً أم آجلاً إلى ما كان عليه ويعود سبب الفقرة (١٤) التغيير لا يناسب بيئة العمل إلى قناعة المشرفين أن نماذج التغيير الحالية إنما أرشد إليها خبراء يحاولون نقل خبرات من خارج التدريب التربوي - رغم اختلاف الظروف والبيئة - إلى التدريب التربوي دون فهم واقع واحتياجات التدريب لذلك هم يحاولون معارضة التغييرات التنظيمية بقصد الإبقاء على ما اعتادوا عليه من تنظيمات

س٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ (بين استجابات المشرفين حول أسباب مقاومتهم للتغيير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على متوسطات أثر عامل الخبرة في مقاومة التغيير ، ولتحديد ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) والجدول (٣) يبين ذلك

(جدول ٣)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العدد	سنوات الخبرة
0.981	0.06	0.01	3	0.02	بين المجموعات	١٠	أقل من ٥ سنوات
		0.14	275	37.26	داخل المجموعات		
			278	37.29	الكلي		
0.927	0.15	0.05	3	0.14	بين المجموعات	٢٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
		0.31	275	86.38	داخل المجموعات		
			278	86.52	الكلي		
0.702	0.47	0.14	3	0.43	بين المجموعات	٣٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات
		0.31	275	84.34	داخل المجموعات		
			278	84.77	الكلي		
0.833	0.29	0.07	3	0.20	بين المجموعات	١٤	من ١٥ سنة فأكثر
		0.23	275	62.86	داخل المجموعات		
			278	63.06	الكلي		
٠.٨٢٤	0.34	0.02	3	0.06	بين المجموعات	٨٣	الكلي
		0.06	275	17.87	داخل المجموعات		
			278	17.93	الكلي		

تشير نتائج جدول (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\alpha \geq$ بين متوسطات أثر مقاومة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك أستناداً إلى قيمة F المحسوبة حيث بلغت (0.34) وبمستوى دلالة ٠.٨٢٤ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\alpha \geq$ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\alpha \geq$ ، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.06) وبمستوى دلالة 0.981 لفئة المشرفين ذوي خبرة أقل من ٥ سنوات و0.15 ومستوى دلالة 0.927 لفئة المشرفين ذوي خبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) و 0.47 ومستوى دلالة 0.702 لفئة المشرفين (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات) و 0.29 على مستوى دلالة 0.833 لفئة المشرفين (من ١٥ سنة فأكثر) وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\alpha \geq$ تعزى لمتغير الخبرة .

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

- ١- أن توفير قدر من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في الحد من مقاومة التغيير .
- ٢- أن معرفة الجوانب الإنسانية للمشرفين التربويين ومراعاتها عند إحداث التغيير تساهم بشكل كبير في التقليل من مقاومة التغيير .
- ٣- أن التغيير النابع من احتياجات المشرفين الفعلية تساهم في تقبل المشرفين للتغيير .
- ٤- أن تدريب المشرفين على التقنيات الحديثة وإعداد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم تساهم في التقليل من مقاومة التغيير .