

## واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت

د. علي محمد الأنصاري

أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة الكويت

د. مريم عبدالصمد عبدالمطلب

دكتوراه الفلسفة في التربية، التربية المقارنة والإدارة التربوية – رئيس قسم

الحاسوب – وزارة التربية – إدارة مدارس التربية الخاصة

### مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على 375 من الهيئة التعليمية في مدارس الدمج بدولة الكويت. وأظهرت النتائج أن المشاركين يتسمون بمستوى متوسط من المقاومة للتغيير التنظيمي كدرجة كلية وكذلك في الأبعاد الأربعة المتعلقة بالعوامل التنظيمية والإدارية، والعوامل الشخصية والاجتماعية، والعوامل التنسيقية والتقنية، والعوامل المالية. أشارت النتائج أيضاً وجود أثر دال لمتغير الجنس في مجال العوامل المالية تجاه الإناث، والمسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، في حين لم يقف البحث على أي أثر دال لمتغير المؤهل العلمي. وقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها تنظيم ورش عمل تثقيفية للمعلمين حول أهمية التغيير التنظيمي ونظام البصمة وإعداد توصيف وظيفي واضح ليعزز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي ويضمن حقوقهم في مواجهة أي تجاوزات إدارية، وتعزيز ثقافة مؤسسية تدعم التغيير عبر إشراك جميع الجهات المعنية في عملية اتخاذ القرار، مما يضمن توحيد الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** مقاومة التغيير التنظيمي- البصمة الإلكترونية- مدارس الدمج- التعليم العام- دولة الكويت

## **The reality of resistance to organizational change in light of the application of e-fingerprint at inclusive schools in public education in the State of Kuwait**

First Author: **Ali M Al-Ansari**, Ph.D., in Special Education Administration. Assistant Professor at Kuwait University, College of Education, Administration & educational planning Dept. Email: dr.ali\_alansari@hotmail.com

Second Author: **Maryam A Abdulmutalab**, Ph.D., in Education Administration- Head of Computer Department - Ministry of Education- Special education schools. Email: Dr.mabdulmutalab@gmail.com

### **Abstract**

The study aimed at examining the reality of resistance to organizational change in light of the application of the e-fingerprint at inclusive schools in public education in the State of Kuwait. Data for this descriptive study was collected by means of a questionnaire that was administered to a sample consisting of 375 teaching staff in inclusive schools in the State of Kuwait. The results showed that the participants had an average level of resistance to organizational change as a whole degree, as well as for the four dimensions related to organizational and administrative factors, personal and social factors, coordination and technical factors, and financial factors. It was also found that there was a significant effect of the sex variable in the field of financial factors towards females, and job title in favor of department heads, while no significant effect was found for the academic qualification variable. The study concluded with a set of recommendations, including organizing educational workshops for teachers on the importance of organizational change and the fingerprint system, preparing a clear job description to enhance teachers' sense of job security and guarantee their rights in the face of any administrative violations, and enhancing an institutional culture that supports change by involving all stakeholders in the decision-making process, which ensures unification of visions and achieving common goals efficiently and effectively.

**Keywords:** Resistance to organizational change- E-fingerprint- Inclusive schools- Public education- the State of Kuwait

## واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت

د. علي محمد الأنصاري

أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة الكويت

د. مريم عبدالصمد عبدالمطلب

دكتوراه الفلسفة في التربية، التربية المقارنة والإدارة التربوية – رئيس قسم

الحاسوب – وزارة التربية – إدارة مدارس التربية الخاصة

### مقدمة

تجبر البيئة التنظيمية الحالية- التي تتسم بالتعقيد والتنافسية- المنظمات على التطور والتغيير من أجل الإبقاء على وجودها وتنافسيتها؛ ومنظومة التعليم ليست استثناءً في هذا الصدد. إذ تخضع المؤسسات التعليمية المعاصرة لضغوط التغيير من أجل استدامة التعليم والقدرة التنافسية المحلية والدولية. حيث تؤثر هذه التغييرات السريعة، وخاصة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على العديد من هياكل وعمليات المنظمات التعليمية من محتوى وتقديم الخدمة التعليمية إلى الإدارة التعليمية. وهذا الواقع الجديد يشير إلى حتمية التغيير التنظيمي؛ إذ أن عدم القدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية أو التأخر في التغيير من الممكن أن يؤثر سلباً على العديد من الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية ويمكن أن يكون له آثار مدمرة على أنظمة التعليم في أي بلد (Atasoy, 2020, p. 257).

فبسبب مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين التي تعتمد على عوامل خارجية مثل التغير السريع في مجال التكنولوجيا والبيئات الديناميكية على نحو متزايد، أو العوامل الداخلية، فإن المدارس مثل غيرها من المنظمات تواجه باستمرار الحاجة إلى تنفيذ التغيير في الاستراتيجية والبنية والعملية ومناخ المدرسة. ومن الواضح أن المنظمات المدرسية التي تدير التغيير التنظيمي بنجاح وتتكيف مع المجتمع المتغير تصبح أكثر مقاومة واستدامة ودائمة (Saleem et al., 2022).

من هنا، تسعى المؤسسات التعليمية إلى التحسين المستمر في مجالاتها المتعددة، ومع تغير الظروف والأحداث تعمل هذه المؤسسات على التغيير والتحسين والتطوير ورفع

جودة الأداء من خلال إصلاح بيئة العمل بجوانبها المادية، مثل المباني والوسائل والمناهج، وعناصرها البشرية، مثل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور (حصوة، ٢٠٢٣). وتُعد البيئة المدرسية الحقل التعليمي والاجتماعي للطلاب، حيث يتعلم ويكتشف ويبتكر ويتفاعل مع مكونات هذه البيئة الحسية والمعنوية، وهذا ما يخدم التوجهات التربوية الحديثة في التربية والتعليم (قريشي، ٢٠١٩).

وقد تم تناول مفهوم التغيير التنظيمي من عدة جهات نظر وتمت دراسته من قبل العديد من التخصصات؛ ويمكن تعريفه بشكل عام على أنه "التحول أو الذي يطرأ على المنظمة أو العديد من مكوناتها أو على العمليات التي تكمن داخلها" (Grama & Todericiu, 2016, p. 47).

ويعرف الخلف (٢٠٢٤، ٣١) التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

ويندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات وهيكل المنظمة لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أن التغيير التنظيمي هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، وبالتالي، فإن مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم البعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة (الحسبان، ٢٠٢٣، ٤٧١).

يشير التغيير التنظيمي أيضاً إلى تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة داخلية وخارجية تضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشكلات (معيزي، ٢٠١١، ٧٠٤).

ويعد التغيير التنظيمي مسألة ذات أهمية قصوى في الاقتصاد العالمي الحديث ومقدمة ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية حتى يتسنى في الاقتصاد العالمي الحديث، تعد الفعالية التنظيمية ذات أهمية قصوى للشركات، حيث تواجه العديد من للمنظمات مواجهة التحديات الثقافية وتحقيق النجاح عبر تبني السلوكيات التنظيمية التي تتوافق مع البيئة العالمية الديناميكية (Naveed et al., 2022).

ويرتبط نجاح التغيير التنظيمي بالعديد من العوامل والمقومات. فقد حددت "منهجية التغيير أولاً" (First, 2016) ستة عوامل حاسمة لضمان التنفيذ التنظيمي الناجح للتغيير هي: وجود هدف أو غاية مشتركة للتغيير، والقيادة الفعالة للتغيير، وعمليات المشاركة الفعالة من كافة الأطراف المعنية، والرعاة المحليين الملزمين، والاتصال الشخصي القوي، والأداء الشخصي المستدام. في السياق ذاته، ذكر "إريدا ولطفي" (Errida & Lotfi, 2021, p. 4) خمسة عناصر يجب أن تكون موجودة للتنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي هي: وجود رؤية واضحة للتغيير، وتوافر الموارد، والمهارات، وخطط التغيير، والحوافز للتغيير.

كما وضع موس كانتر (Moss Kanter, 2011) تصوراً لنهج لتنفيذ التغيير التنظيمي قائم على "نموذج عجلة التغيير"، والذي يشتمل على 10 عوامل رئيسية لضمان التغيير التنظيمي الناجح وهي: (1) الموضوع المشترك والرؤية المشتركة؛ (2) المكافآت والتقدير؛ (3) معالم القياس والتغذية الراجعة؛ (4) التوجيه وهيكل الإدارة والعمليات المتضمنة؛ (5) التواصل والممارسات المثلى؛ (6) الانتصارات السريعة؛ (7) الأبطال والرعاة؛ (8) التدريب؛ (9) نهج التغيير؛ وأخيراً (10) الرموز والإشارات.

مع هذا يؤدي التغيير التنظيمي إلى خلق مواقف وسياقات صعبة للموظفين، مما قد يؤدي إلى مواجهتهم للفصل أو خفض الرتبة أو إلغاء الحوافز المالية. وهذا يعني أيضاً تغييرات في ثقافة المنظمة، وزملاء العمل، والرؤساء، والمواقف التي تولد مستوى عاليًا من عدم الراحة للموظف. وفي هذا الصدد يتأثر موقف الموظفين تجاه التغيير التنظيمي بالخبرات السابقة والمعلومات المتاحة والعمليات المعرفية الفردية. بيد أن العامل المحوري

الذي يجب مراعاته بالنظر إلى تأثيره الكبير على مواقف الموظفين في عملية التغيير هو مدى الثقة في الإدارة؛ وبعبارة أكثر تحديداً، فإن إدراك الموظفين لكفاءة الإدارة وحسن نيتها ونزاهتها يلعب دوراً مهماً في قبول التغيير ويجعلهم غير سلبين تجاه التغيير، بل يلعبون دوراً نشطاً في خلق وتوفير بيئة مواتية للتغيير. ( Grama & Todericiu, 2016, p. 48). من هنا أصبح الكثير من الباحثين يولون اهتماماً كبيراً لدراسة مقاومة التغيير التنظيمي.

### مقاومة التغيير التنظيمي

تعد مقاومة التغيير التنظيمي متغيراً رئيسياً يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية في التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية ( Lenka et al., 2018). وتشير مقاومة التغيير التنظيمي إلى موقف الموظفين والعاملين تجاه التغييرات المفروضة عليهم من قبل الإدارة العليا بغرض زيادة ابتكارهم وكفاءتهم ( Naveed et al., 2022, p. 2).

وقد أصبحت قضية مقاومة التغيير تكتسب أهمية خاصة وزخماً كبيراً في مجالات مثل إدارة المنظمات وعلم النفس وعلم الاجتماع ( Prib & Gromova, 2019, p. 170). إذ تشير دراسة واتسون التي أجريت في عام ٢٠١٣ على (٢٧٦) شركة كبيرة ومتوسطة الحجم في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا إلى أن نسبة ٥٠-٧٥٪ من محاولات تنفيذ التغييرات في المنظمات باءت بالفشل ولم تكن ناجحة (Watson, 2013).

كما أبرزت العديد من الدراسات أن أغلب مبادرات التغيير التنظيمي تنتهي إلى الفشل؛ حيث يقدر معدل الفشل بنحو ٦٠-٧٠٪. ويثير معدل الفشل المرتفع هذا القلق والاهتمام المستمرين بالعوامل التي يمكن أن تقلل من الفشل وتزيد من نجاح التغيير التنظيمي (Errida & Lotfi, 2021).

ويعد التحدي الأكبر في التغيير التنظيمي هو التغلب على معارضة ومقاومة آليات الثقافة التنظيمية الرامية لزيادة الفعالية. فبشكل عام، يمكن للثقافة أن تساعد أو- على العكس من ذلك- تعيق عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي يمكن أن تكون نعمة ونقمة عندما يتعلق

الأمر بالتحمل الناجح للتغيير. فعندما يستمر الموظفون في العمل ضد مبادرة التغيير لأنهم يشعرون بأنهم لا يملكون أي مصلحة في العملية، أو لا يريدون تحمل العمل المتزايد الذي يأتي مع التغيير، أو يشعرون بالقلق إزاء افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للنجاح في المنظمة بعد التغيير، أو يشعرون بالقلق من أنهم قد يفقدون وظائفهم ؛ سيكونون بلا شك عقبة في وجه التغيير (Bereznoy, 2019).

وفي سياق منظومة التعليم تتجلى هذه المقاومة بسبب الفجوة في التواصل بين الإدارة والمعلمين وعدم وضوح الأهداف والمزايا المتوقعة من التغييرات في المؤسسات التعليمية والتربوية. فكما أشار ككتاب (٢٠١٦) في دراسته، أن هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير، تشمل الأسباب التنظيمية، الشخصية، الاجتماعية، والمادية.

ذكر المقدادي والشرفات (٢٠١٤) أن من أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هو فقدانهم الإحساس بالمشاركة في هذا التغيير. كما يشعر المعلمون بأن التغيير فرض عليهم من جهات خارجية وبالقوة، دون الرجوع إليهم أو إشراكهم في تفاصيل ودقائق هذا التغيير. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوتر والخوف من فقدان روتين العمل الذي تعودوا عليه يؤدي إلى زيادة مقاومتهم. مع عدم وضوح المطلوب منهم، يشعر المعلمون بأن هذا التغيير سيزيد من الأعباء عليهم، مما يسبب لهم خوفاً من المجهول. نتيجة لهذه العوامل، يتولد لدى المعلمين شعوراً بنقص الثقة بينهم وبين صناعات السياسات التربوية. وأكد عبدالعزيز (٢٠١٩) أن مقاومة التغيير ظهرت أيضاً بين الأكاديميين في الحرم الجامعي، حيث قوبلت بعض القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، الذي يهدف إلى تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، بالفرض أو المقاومة. ويرجع ذلك إلى عدم إشراك الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير لتحقيق الجودة.

كما تعد مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج تحدياً مهماً يواجه العديد من المعلمين والعاملين في المدرسة. إذ قد يثير التغيير التنظيمي المرتبط بالصمة مخاوف المعلمين بسبب عدم الاستقرار وفقدان السيطرة، خاصة مع التحولات في الانضباط في العمل من خلال ربط الحضور والانصراف بالنظم المتكاملة، التي تقوم على أساس صمة

الوجه في تقييم الأداء السنوي، مما قد يؤثر على الدرجة النهائية والحرمان من المكافآت الممتازة للمعلمين (المرزوقي وآخرون، ٢٠٢٣).

### أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

تشير الأدبيات إلى ثلاثة أشكال من مقاومة التغيير التنظيمي هي المقاومة العاطفية والمعرفية والسلوكية. حيث تتضمن المقاومة العاطفية (affective resistance) رد فعل يركز على المشاعر السلبية للعمال تجاه التغيير التنظيمي. أما المقاومة المعرفية (cognitive resistance) فتبين مدى رغبة الموظفين في معرفة ما إذا كان التغيير إلزامياً أو مفيداً لهم أو للمنظمة، كما تتضمن ردود الفعل وتفكير ورؤى الموظفين حول التغيير التنظيمي. وأخيراً، يشير العامل السلوكي للمقاومة (behavioral resistance) إلى نوايا الموظفين أو سلوكياتهم أو استجاباتهم عندما تحاول الإدارة العليا تنفيذ التغييرات. وعادةً ما ينفذ الموظفون عن الجوانب السلبية ويحاولون تبرير العواقب السلبية للتغيير التنظيمي، ولكن عندما يشعرون أنهم على المحك في عملية التغيير، فإنهم يستجيبون بشكل إيجابي (Merhi & Ahluwalia, 2019; Lenka et al., 2018). إضافةً إلى ذلك، قد تكون هناك مقاومة ناتجة عن الثقافة المؤسسية، وعدم الرغبة في التخلي عن الممارسات القديمة التي قد لا تكون متوافقة مع التغيير التنظيمي (Redden et al., 2020).

### العوامل الحاسمة في التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

قد يفتقر العديد من الموظفين - حتى أولئك الذين يشغلون المناصب الإدارية - إلى الخبرة والدوافع اللازمة لإدراك مدى إلحاح وحتمية التغيير التنظيمي. ويرى بعض الباحثين أن مقاومة التغيير تنبع من الاتفاقيات التي لا يتم الوفاء بها والعلاقات غير السليمة والافتقار للثقة. كذلك ففي أثناء المراحل اللاحقة لتنفيذ التغيير التنظيمي، تصبح مقاومة التغيير والقلق بشأن استقرار الوظيفة والنمو أكثر وضوحاً؛ حيث يخشى العديد من الموظفين ألا يكونوا محظوظين بما يكفي للاحتفاظ بوظائفهم، في حين يكون آخرون غير راغبين أو غير مستعدين لتعلم وتطوير مهارات جديدة (Bateh et al., 2013, p. 113).

وهناك إجماع واسع النطاق بين الباحثين على أن بناء القدرة القيادية، والمجتمعات المدرسية، ومنظمات التعلم، ونظام التعليم المستدام القائم على الجودة هي متطلبات جوهرية وحاسمة للتغلب على المقاومة الداخلية للتغيير التنظيمي والتعامل معها. ولتحقيق ذلك من الضروري بناء قيادة قوية وثقافة مدرسية إيجابية. فالقادة الناجحون يسهمون في زيادة استعداد وجاهزية المعلمون ومختلف العاملين للتغيير؛ وذلك من واقع الفهم العميق لهؤلاء القادة والمدراء لقيم الأعضاء ومعتقداتهم ومواقفهم ونواياهم تجاه نهج التغيير ( Atasoy, 2020, p. 259).

من الجدير بالذكر أن هناك سلوكيات يمكن أن تساعد متخذي القرار والقادة في إجراء التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية، مما قد يؤدي إلى التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه بنجاح. كما أكد (Thompson 2019) أن التغيير التنظيمي يبدأ أولاً على المستوى الفردي من قبل متخذي القرار، حيث تنبثق قوة التغيير من الداخل، مما يؤدي بدوره إلى تأثير إيجابي على العمليات الإدارية داخل المدرسة، وبالتالي يساهم في تحقيق التغيير الناجح في المؤسسات التربوية.

كما أن مقاومة التغيير داخل المؤسسات التربوية تشكل تحدياً كبيراً يتطلب معالجة شاملة من خلال تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، وتوضيح الأهداف المرجوة من التغييرات المقترحة. كما ينبغي أن يتم تدريب الكوادر التعليمية على الأنظمة الجديدة لإزالة المخاوف المتعلقة بالتحويلات التقنية والإدارية، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار، وذلك لضمان توافق الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وكفاءة.

من العوامل التي تبرز في مقاومة التغيير أيضاً هي العوامل القيادية، والتقنية والمنهجية. ففي سلطنة عمان، واجهت المدارس مقاومة بسبب تطبيق التغييرات التنظيمية (المرزوقي وآخرون، ٢٠٢٣). وللحد من مقاومة التغيير، أكدت الصهيبه (٢٠١٩) على أهمية التخطيط المسبق للتغييرات وضرورة تنفيذ برامج تدريبية لشرح القرارات وأهدافها

لجميع العاملين. كما أن دراسة السكارنة والمقابلة (٢٠٢٣) أظهرت أن التواصل والمشاركة بين الإدارة والهيئة التعليمية يؤدي إلى تقليل الإكراه، ويعزز التفاهم بين الطرفين.

وتكاد تتفق الأدبيات والنماذج المختلفة لإدارة التغيير التنظيمي ( Appelbaum et al., 2017; Barratt-Pugh et al., 2013; Bin Taher et al., 2015; Blomqvist, 2017; Dellve & Eriksson, 2017; Errida & Lotfi, 2021; Hodges, 2018; Moss Kanter, 2011; Neumann et al., 2018; Smith et al., 2014; Van der Voet et al., 2015; Whelan-Berry & Somerville, 2010) على مجموعة من العوامل الحاسمة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي. وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل:

١. وجود رؤية واضحة ومشاركة واستراتيجية للتغيير: حيث تؤكد العديد من نماذج التغيير على أهمية تحديد التغيير التنظيمي المنشود بوضوح ووضع رؤية واستراتيجية للتغيير تتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية وتصف خصائص الحالة المستقبلية، وأسباب الحاجة إلى التغيير، والنتائج المتوقعة للتغيير (Smith et al., 2014).

٢. الاستعداد للتغيير والقدرة على التغيير: إذ يعبر استعداد المنظمة (المدرسة في هذه الحالة) للتغيير التنظيمي عن رغبة هذه المنظمة واستعدادها للتكيف مع التغيير والاستعداد للتغيير يكون على المستويين التنظيمي والاستعداد الفردي؛ حيث يركز الاستعداد الفردي على مهارات وقدرات الموظفين، بالإضافة إلى دوافعهم وإدراكاتهم وسلوكياتهم تجاه مشاريع التغيير. في حين يركز الاستعداد التنظيمي على استعداد البيئة التنظيمية التي سيتم فيها تنفيذ التغيير والذي يمكن رؤيته في ثلاثة جوانب: الاستعداد الثقافي والالتزام والقدرة ؛ هذا فضلاً عن توافر الموارد اللازمة للتغيير (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

٣. تغيير أداء الفريق: تتمثل إحدى الخطوات الأولى لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح في إنشاء تحالف توجيهي من خلال تشكيل مجموعة من الأفراد المختارين الذين يتمتعون بالخبرة الكافية والأهلية للموقع الذي يشغلونه والمصداقية والمهارات القيادية. ويكون

هؤلاء الأفراد هم وكلاء التغيير والمسؤولين عن صياغة التغيير وتنفيذه ( Moss , 2011).

٤. **أنشطة إدارة التغيير:** تشير العديد من نماذج إدارة التغيير إلى ضرورة استخدام مجموعة من الأدوات لدعم الأفراد خلال جميع مراحل عملية التغيير. والتأكد من تدريب وتوجيه وتمكين الموظفين من هذه الأدوات. حيث يسهل التدريب جهود التغيير من خلال تطوير القدرات الفنية والتأثير على عقلية الموظفين، وبالتالي تحسين استعدادهم ومشاركتهم في التغيير. أما التوجيه والتمكين فيسهمان في تحرير إمكانات الموظفين الكاملة من خلال مساعدتهم على تطوير المهارات الشخصية اللازمة (Blomqvist, 2017).

٥. **إدارة المقاومة:** تعد مقاومة الأشخاص للتغيير العائق الأكبر أمام التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي<sup>٥٣</sup>. لذلك، تُستخدم إدارة التغيير لتحديد مصادر وأسباب المقاومة وتوفير الأدوات والطرق للتغلب عليها. ٣١ يعني هذا أن الفشل في التغلب على المقاومة هو فشل كبير للمسؤولين عن إدارة التغيير، وإدارة المقاومة بنجاح هي عامل أساسي لإدارة التغيير الفعّالة (Appelbaum et al., 2017).

٦. **التواصل الفعال:** يعد التواصل الفعال والمستمر عاملاً رئيسياً لنجاح التغيير ويلعب دوراً رئيسياً في خلق الاستعداد للتغيير، وتقليل مقاومة التغيير، والحصول على موافقة الأفراد (Van der Voet et al., 2015).

٧. **تحفيز الموظفين ووكلاء التغيير:** يمثل تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم عاملاً في حشدهم ليكونوا مكوناً فاعلاً ونشطاً في التغيير. ولتحقيق هذه الغاية، يوصى العديد من الباحثين بإنشاء انتصارات قصيرة الأجل أثناء عملية التغيير من خلال الإعلان عن التحسينات المرئية قصيرة الأجل وأي شيء يوضح التقدم نحو حالة التغيير المرغوبة في المستقبل. يجب أيضاً إبراز الموظفين المشاركين في هذه التحسينات ومكافأتهم بشكل مناسب ومراعاة احتياجاتهم وقيمهم أثناء التغيير (Barratt-Pugh et al., 2013).

٨. **إشراك أصحاب المصلحة:** إن أصحاب المصلحة في عملية التغيير هم أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو يتأثر بتنفيذ مشروع التغيير (كالمعلمين والطلاب وإدارة المدرسة وأولياء

- الأمر . ولضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في جهود التغيير، يوصى بإنشاء "استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة" التي ستحدد المشاركة المطلوبة من أصحاب المصلحة المختلفين والأنشطة اللازمة لتحقيق المشاركة المطلوبة (Hodges, 2018).
٩. القيادة والرعاية: تؤكد العديد من النماذج على أهمية القيادة الفعالة والرعاية القوية في ضمان نجاح مبادرات التغيير في مختلف مراحلها بدءاً من تحديد الرؤية والاستراتيجية إلى إعداد المنظمة، وتمكين الموظفين، وصولاً إلى الحفاظ على نتائج التغيير. علاوة على ذلك، يجب أن يكون القادة قادرين على لعب دور الرعاية، بهدف حشد أصحاب المصلحة لدعم التغيير والشعور بتملكهم له (Bin Taher et al., 2015).
١٠. تعزيز التغيير واستدامته: لا يمكن تحقيق تغيير ناجح دون تنفيذ عملية للحفاظ على مكاسب وفوائد هذا التغيير على المدى الطويل. ويتم تحقيق استدامة التغيير من خلال تضمين عمليات وأساليب عمل جديدة، ودمج الدروس المستفادة، وتعزيز السلوكيات الجديدة، وتقييم نتائج التغيير مقابل الأهداف التنظيمية، وتطوير إجراءات للتحسين المستمر والتعزيز (Dellve & Eriksson, 2017).
١١. منهجية التغيير والتخطيط لتنفيذه: يمكن التخطيط للتغيير من خلال اختيار منهجية جاهزة أو نهجاً مصمماً خصيصاً أو طريقة تم تطويرها داخلياً. وبغض النظر عن النهج المختار يجب مراعاة ثلاثة عناصر بعناية هي: تصميم العملية والإجراءات، والتخطيط وتكامل إدارة المشروع، وإدارة التغيير (Errida & Lotfi, 2021).
١٢. المتابعة والقياس والتفوييم: لا تسير مبادرات التغيير التنظيمي وفقاً للخطة الأولية أبداً. وعليه، فلا بد من مراقبة وتتبع وقياس تقدم التغيير بشكل مستمر. ويعد القياس والمراقبة المناسبتين أمران بالغين الأهمية للحفاظ على مشروع التغيير على المسار الصحيح. ويتطلب نظام القياس إنشاء وتأسيس مقاييس، واستخدام المعالم والأدوات لتتبع تقدم التغيير، وتقييم وقياس فوائد التغيير ونتائجه (Neumann et al., 2018).

## البصمة الإلكترونية ومقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج

من التوجهات العالمية التي تتطلب تغييرًا في البيئة التعليمية والإصلاح التربوي، هو دمج الطلبة من ذوي الإعاقة مع الطلبة العاديين لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية ( جريش، 2022)؛ حيث يتم تعليم الطلبة من ذوي الإعاقة في المدارس العادية مع توفير الخدمات الخاصة لهم. فيفترض من المدارس توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة، تتيح الفرصة للطلبة العاديين وذوي الإعاقة أن يتعلموا ويتدربوا معًا بطرق مختلفة تحقق هدف الدمج (الرفاعي، ٢٠١٨؛ سليمان وآخرون، ٢٠٢١).

لذلك، أولت المؤسسات التربوية والتعليمية اهتمامًا بالغًا بعملية الدمج، التي تعبر عن فلسفة إنسانية تُعزّز حركة أخلاقية نحو توفير تعليم ملائم للأشخاص ذوي الإعاقة في بيئة طبيعية (Rodriguez & Garro-Gil, 2015). وامتدادًا لهذه الجهود، صدر في الكويت قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في ٣ فبراير ٢٠١٠، من خلال قانون رقم ٨ لسنة ٢٠١٠، والذي يضم العديد من الخدمات والامتيازات للأشخاص ذوي الإعاقة، بما في ذلك دمجهم في المدارس العادية.

وتُعد عملية الدمج هذه فلسفة حديثة في الدول العربية على نحو عام، وفي دولة الكويت على نحو خاص؛ ولهذا فإنّ عملية الدمج تحتاج إلى الكثير من الدراسات والتصورات التي تساهم في تنفيذها داخل المدارس، كما أنه من الضروري الإفادة من تجارب الدول التي سبقت دولة الكويت في عملية الدمج، وذلك لمعرفة أبرز الإنجازات والمعوقات في تنفيذ عملية الدمج (الظفيري، ٢٠٢١).

ولنجاح عملية الدمج في المدارس لابد من رفع كفاءة أداء المعلمين بمدارس الدمج، من خلال تحسين أداء الموظفين في المدارس وتعزيز جودة النظام التعليمي (Hausstätter & Jahnukainen, 2014). وذلك بالتأكيد سيحقق من خلال الالتزام باللوائح والقوانين ومنها الالتزام بالحضور والانصراف.

وفي دولة الكويت، سعت وزارة التربية إلى إدخال نظام البصمة الإلكترونية كجزء من برنامج النظم المتكاملة لديوان الخدمة المدنية. ويهدف هذا النظام إلى تعزيز الانضباط

الوظيفي والالتزام في الحضور والانصراف بين العاملين في المدارس، بما في ذلك مدارس الدمج، التي تسعى لدمج الطلبة ذوي الإعاقة مع أقرانهم العاديين في بيئة تعليمية مشتركة. وقد تم ربط رفع الأداء الوظيفي بالالتزام بالحضور والانصراف، من خلال نظام البصمة الإلكترونية، مما يمكن أن يساهم في تعزيز المساءلة وتحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين. وبالتالي، تبرز أهمية جهود وزارة التربية في تعزيز الفعالية والكفاءة، من خلال دعم العمل الجماعي وتعزيز الالتزام بالمعايير المهنية (كجداي، ٢٠٢٢).

حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن من الطرق التي تحث المعلمين والمعلمات على الحضور والالتزام هو تطبيق البصمة الإلكترونية، والتي تعتبر تغييرًا تنظيميًا في المدارس وطريقة لقياس الالتزام بالدوام المدرسي. ومع ذلك، فإنّ هذا التغيير التنظيمي قد يواجه بالرفض من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة، ويمكن اعتبار هذا الرفض نوعًا من أنواع مقاومة التغيير التنظيمي (المرزوقي وآخرون، ٢٠٢٣).

ومن ثم تتبلور فكرة مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج في أحد صورها في رفض بعض المعلمين لنظام البصمة، بسبب فقدانهم لبعض الامتيازات التي كانت تُمنح لهم من قبل الإدارة المدرسية، مثل الحرية والمرونة في الحضور والانصراف.

#### الدراسات السابقة

في ظل الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي سعي العديد من الباحثين الكويتيين للتحقق من طبيعة هذه الظاهرة وأشكال وأسباب المقاومة والأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها أن تحد من هذه المقاومة وتساهم في تعزيز فعالية التغيير التنظيمي بما يتناسب مع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

وتعد دراسة المزين (٢٠١٥) من أوائل هذه الدراسات التي هدفت للتحقق من أثر إدارة الفلق التنظيمي عند المعلمين على واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت كما يراها مديرو هذه المدارس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات من خلال استبيان مسحي تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (٤١) مدير مدرسة من المدارس المطبق فيها مشروع الإدارات المدرسية المطورة. وقد

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس حول واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت كانت إيجابية تجاه التغيير التنظيمي. مع ذلك لم تظهر الدراسة معرفة حقيقية من جانب مديري المدارس بطبيعة التغيير التنظيمي وما يصحبه من تحول في الثقافة التنظيمية للمدرسة؛ ومن ثم يمكن القول أن النتائج غير حاسمة. ولذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتجاهات الإيجابية للمدراء في الإدارات المدرسية المطورة نحو التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إشراك هؤلاء المدراء في التخطيط للتغيير المراد إجراؤه وكذلك إيجاد حوافز مناسبة لهم، والاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم لما له الأثر البالغ في سير عملية التغيير التنظيمي ويكون من خلال توفير بيئة عمل مشجعة تولى العلاقات الإنسانية بين العاملين اهتماماً بالغاً من خلال تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم.

كما سعت الدراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٠) لوضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة. واعتماداً على منهج الوصفي، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٦) معلماً بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. وأظهرت النتائج أن معلمي المدارس الثانوية بالكويت يفتقرون للمعرفة الكافية بمتطلبات تطبيق التغيير التنظيمي؛ سواء ما يتعلق باقتصاد المعرفة أو العولمة، أو التنافسية، أو المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. اتضح كذلك وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي أبرزها تلك المتعلقة بالإمكانات المادية، والإمكانات البشرية، والموارد المالية، والإمكانات الإدارية، والتشريعات اللازمة للتغيير.

في السياق ذاته هدفت دراسة يوسف (٢٠٢٠) للتعرف على دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مسحي تم تطبيقه على عينة مؤلفة (٤٤٥) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. اتضح كذلك أن المشاركين في الدراسة لا يرون أن القيادة التحويلية مطبقة بشكل فعال في مدارسهم نظراً لعدم توفر المهارات الضرورية وعدم

التطبيق الفعلي لهذا النوع من القيادة؛ وهو ما يمثل من ثم عائقاً أمام حدوث التغيير التنظيمي. في ضوء هذا أوصت الدراسة بعقد ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تستقطب الكفاءات من المدراء في الإدارات المدرسية لكيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لرفع أدائهم وتحسينه، وتفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المدراء للقدرات القيادية ومدى تطور مهارات العاملين بعد الانتهاء من الدورات بناء إدارة التغيير التنظيمي التي تستند على روح الفريق والرؤية المشتركة، التعلم المستمر، وإنشاء وحدات أو أقسام الإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وتفعيل تقنياته وأدواته واستراتيجياته، وإنشاء مركز لأبحاث التغيير التنظيمي والقيام بدراسات وأبحاث حول واقع التغيير في دولة الكويت والعمل على إيجاد نموذج يتماشى مع مجال التعليم.

كما هدفت دراسة العازمي (٢٠٢٠) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة على منهج مختلط في البحث قائم على جمع البيانات الكمية من خلال استبيان والكيفية من خلال المقابلات الشخصية. وتألقت عينة الدراسة من (١٤٠) فرد من مديري ومساعد مديري والمعلمين الأوائل بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. وأظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات الهامة ذات الصلة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي المصاحب لها؛ من أهمها ضعف امتلاك إدارة المدرسة الثانوية للخطة الاستراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق الانترنت، وضعف استفادة إدارة المدرسة الثانوية من المدارس الأخرى في مجال استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، وعدم توافر رابط إلكتروني بين المدرسة والمدارس الأخرى. وعدم توفر الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وتكنولوجيا التعليم.

في المقابل لم يقف الباحثان إلا على دراستين تم إجراؤهما في السياق الكويتي للبحث في تطبيق نظام البصمة الإلكترونية في المدارس الكويتية هما دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي هدفت للتعرف على مدى تأثير تطبيق نظام البصمة الإلكترونية على أداء معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. واعتماداً على منهج وصفي تحليلي، تم جمع البيانات

من خلال استبيان غطى مجالي تطبيق نظام البصمة الإلكترونية والأداء الوظيفي وتم تطبيقه على عينة قوامها (٢٠٠) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بدولة الكويت. وقد انتهت نتائج الدراسة إلى مؤشرات إيجابية متعلقة بتوجهات المعلمين إزاء تطبيق نظام البصمة الإلكترونية في المدارس الحكومية الكويتية. حيث اشارت النتائج إلى أن نظام البصمة الإلكترونية يعمل على تحسين أداء المعلمين من الناحية الوظيفية بدرجة مرتفعة، ويسهم في تحسين أداء المعلمين والتزامهم بمواعيد وساعات الدوام الرسمي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام البصمة الإلكترونية كان له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين بغض النظر عن جنسهم، أو مؤهلهم العلمي، أو سنوات خبرتهم. في المقابل أظهرت النتائج أن المعلمين يرون بضرورة تقديم استثناءات لتطبيق البصمة الإلكترونية لذوي الخبرات الكبيرة، والمحاولة لعدم تحديد بشكل كبير مستوى أداء المعلم بمدى التزامه؛ وهو ما يعكس شكلاً مستتراً للمقامة لهذا النظام أو عدم قناعة فعليه بجذواه الكاملة إذا ما تم تطبيقه بمعزل عن تغيير كامل في الثقافة التنظيمية للمدرسة.

كما هدفت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) للكشف عن أثر تطبيق نظام البصمة الإلكترونية على التزام المعلمين بالدوام من وجهة نظر مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (١٢٧) مديراً ومديرة بالمدارس الكويتية. وقد أظهرت النتائج أثراً متوسطاً لتطبيق نظام البصمة الإلكترونية على التزام المعلمين من وجهة نظر المديرين بالدوام فيما يتعلق بالانضباط والرقابة والرضا الوظيفي؛ في حين كان أثره ضعيفاً على الإنجاز الوظيفي والتكيف النفسي للمعلمين. في المقابل لم تقف الدراسة على وجهة نظر المعلمين أنفسهم في تطبيق نظام البصمة الإلكترونية. وفي ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسة أوصت بضرورة تدريب المعلمين على نظام البصمة لضمان تنفيذ النظم والقوانين المرتبطة بالحضور والانصراف وضرورة رفع وعي المعلمين في المدارس بالدور المهم الذي تقوم به التقنيات الحديثة وتقليل مستوى المقاومة بهذه التطبيقات.

في ضوء ما سبق جاء البحث محاولة للكشف عن واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت.

### مشكلة الدراسة

إنّ التغيير في المؤسسات التعليمية يعتبر تحدياً كبيراً يواجه الإدارات والموظفين على حدٍ سواء. وتعد الثقافة المؤسسية في بعض المدارس الكويتية عاملاً مهماً في تعزيز هذه المقاومة، حيث تفضل هذه المؤسسات الحفاظ على الوضع القائم وتجنب التغييرات التي قد تؤثر على الروتين اليومي للموظفين. وتعتبر هذه الثقافة عائقاً أمام تنفيذ أي تحسينات أو تغييرات جوهرية (المقدادي والشرفات، ٢٠١٤).

من جانب آخر، يُظهر المعلمون قلقاً كبيراً بشأن الآثار المالية المحتملة لبعض التغييرات التنظيمية مثل تطبيق نظام البصمة الإلكترونية، حيث يخشون أن يؤثر ذلك سلباً على رواتبهم ومكافآتهم. وهذه المخاوف تعكس القلق من التغيير في نظام العمل المتبع وتأثيره على الاستقرار المالي للموظفين. كما يُضاف إلى ذلك القلق من التغييرات المحتملة في نظام العمل مع وجود احتياجات خاصة للمعلمين في مدارس الدمج. هذه التحديات تضع ضغوطاً إضافية على المعلمين وتزيد من شعورهم بالقلق والعدائية تجاه التغيير (المومني، ٢٠٢٢).

وتشير الدراسات إلى أن إشراك المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية يمكن أن يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاحه. ولكن عند استبعادهم من هذه العملية، يشعر المعلمون بأنهم ليسوا جزءاً من الحل، مما يزيد من مقاومتهم (المقدادي والشرفات، ٢٠١٤).

فقد أشارت نتائج دراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٠) إلى بعض المظاهر السلبية في المدارس الثانوية بالكويت التي تؤكد أن إدارة التغيير تواجه بالعديد من المعوقات التي من أهمها افتقار بعض القيادات إلى الرؤى والتوجهات الداعمة للتغيير وتباين تلك الرؤى مع العاملين والخبراء وصانعي القرارات التعليمية، وضعف تفويض السلطة والمركزية، وتشابك الاختصاصات. أظهرت النتائج أيضاً أن معلمي ومديري المدارس الثانوية بالكويت

يفتقرون للمعرفة الكافية بمتطلبات تطبيق التغيير التنظيمي؛ سواء ما يتعلق باقتصاد المعرفة أو العولمة ، أو التنافسية ، أو المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. اتضح كذلك وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي أبرزها تلك المتعلقة بالإمكانات المادية، والإمكانات البشرية ، والموارد المالية، والإمكانات الإدارية، والتشريعات اللازمة للتغيير.

كما أشارت نتائج دراسة يوسف (٢٠٢٠) أن المشاركين في الدراسة لا يرون أن القيادة التحويلية مطبقة بشكل فعال في مدارسهم نظراً لعدم توفر المهارات الضرورية وعدم التطبيق الفعلي لهذا النوع من القيادة؛ وهو ما يمثل من ثم عائقاً أمام حدوث التغيير التنظيمي. كما أظهرت نتائج دراسة المزين (٢٠١٥) أنه برغم التصورات الإيجابية لمديري المدارس حول واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت، لم تظهر الدراسة معرفة حقيقية من جانب مديري المدارس بطبيعة التغيير التنظيمي وما يصحبه من تحول في الثقافة التنظيمية للمدرسة

في السياق ذاته أشارت نتائج دراسة العازمي (٢٠٢٠) عدم وجود المقومات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس الكويتية؛ مثل ضعف امتلاك إدارة المدرسة الثانوية للخطة الاستراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق الانترنت، وضعف استفادة إدارة المدرسة الثانوية من المدارس الأخرى في مجال استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، وعدم توافر رابط إلكتروني بين المدرسة والمدارس الأخرى. وعدم توفر الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وتكنولوجيا التعليم.

كما لاحظ الباحثان من خلال معابشتهم لواقع المدراس الالكترونية اختلاف ردود الفعل تجاه قرار تطبيق نظام البصمة الإلكترونية بين العاملين في الهيئة التعليمية، بما في ذلك معلمو التربية الخاصة في مدارس الدمج وأن جانباً من مقاومتهم لهذه التغييرات أنهم يتحملون مهاماً عديدة تتجاوز مسؤولياتهم الأساسية. تشمل هذه المهام الإشراف على المناوبات، العمل في المقصف، تنظيم الفعاليات المدرسية، والمشاركة في الأنشطة وغيرها. من الجدير بالذكر أيضاً أنّ العديد من معلمي التربية الخاصة في مدارس الدمج يأتون من

مناطق بعيدة نظراً لندرة هذه المدارس في الكويت، مما يضطر مديرو المدارس في بعض الأحيان إلى التغاضي عن التأخير أو الانصراف المبكر حفاظاً على مصلحة العمل واعتباراً لخصوصية مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، أفاد بعض معلمي التربية الخاصة بأن نظام البصمة قد زاد من الضغوط التي يواجهونها، لاسيما في بيئة مدارس الدمج.

وقد أكدت هذه الملاحظات نتائج الدراستين اللتان تم إجراؤهما في السياق الكويتي للبحث في تطبيق نظام البصمة الإلكترونية في المدارس الكويتية وهما دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي انتهت إلى أن المعلمين يرون بضرورة تقديم استثناءات لتطبيق البصمة الإلكترونية لذوي الخبرات الكبيرة، والمحاولة لعدم تحديد بشكل كبير مستوى أداء المعلم بمدى التزامه؛ وهو ما يعكس شكلاً مستتراً للمقامة لهذا النظام أو عدم قناعة فعليه بجدواه الكاملة إذا ما تم تطبيقه بمعزل عن تغيير كامل في الثقافة التنظيمية للمدرسة.

وكذلك دراسة العنبي (٢٠٢٠) أظهرت النتائج أثراً متوسطاً لتطبيق نظام البصمة الإلكترونية على التزام المعلمين من وجهة نظر المديرين بالادوام فيما يتعلق بالانضباط والرقابة والرضا الوظيفي؛ في حين كان أثره ضعيفاً على الإنجاز الوظيفي والتكيف النفسي للمعلمين. في المقابل لم تقف الدراسة على وجهة نظر المعلمين أنفسهم في تطبيق نظام البصمة الإلكترونية؛ وهو ما يؤكد الحاجة للبحث الحالي.

في ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة للكشف عن واقع مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالتركيز على تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت كمثال على هذه المقاومة للتغيير التنظيمي.

#### أسئلة البحث

١. ما الأسس النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في دولة الكويت
٢. ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور

الدراسة تُعزي لمتغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي،

المؤهل العلمي؟

٤. ما الإجراءات المقترحة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج بمراحل

التعليم العام بدولة الكويت؟

#### أهداف الدراسة:

١- التعرف على الأسس النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في

دولة الكويت.

٢- التعرف على واقع مقاومة التغيير نحو ربط الانضباط بالبصمة من خلال تطبيق

النظم المتكاملة لدى معلمي مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت.

٣- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول

محور الدراسة تُعزي لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي).

٤- تحديد الإجراءات المقترحة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج

بمراحل التعليم العام بدولة الكويت.

#### أهمية البحث

تنقسم أهمية الدراسة الى الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً لموضوع مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمي مدارس

الدمج في التعليم العام حول ربط التغيير التنظيمي بالبصمة الإلكترونية. من خلال الفهم

النظري لواقع مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمي مدارس الدمج بالتعليم العام مما يمكن

تقديم أسس نظرية لتحسين الأنظمة التعليمية. بالإضافة إلى المساهمة في الأبحاث المستقبلية،

فالناتج المستخرجة من هذه الدراسة قد توفر بيانات ومعلومات يمكن استخدامها في أبحاث

مستقبلية تتعلق بالإدارة والقيادة التعليمية في الكويت.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تلعب المدارس دورًا حيويًا في تنمية المجتمع وأفراده من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والفنية والثقافية والوجدانية والسلوكية، مما يساهم في رفع مستوى الفكر والمشاركة في عمليات التنمية المختلفة. لذا، تأتي أهمية هذه الدراسة التطبيقية من كونها تركز على موضوعات حيوية، مثل مقاومة التغيير لدى معلمي مدارس الدمج بالتعليم العام. وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات لوزارة التربية تساعدها في فهم أهمية هذه القضية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف والخطط المرسومة. كما توفر الدراسة معلومات وإستراتيجيات عملية للمسؤولين التربويين وصناع السياسات لمعالجة التحديات المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي، وتساهم في تطوير فهم أعمق لتأثير التغييرات في النظم التعليمية على معلمي مدارس الدمج، مما يساعد في تعزيز التقبل وتقليل المقاومة لهذه التغييرات.

### **حدود البحث**

يخضع البحث الى الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على تعرف واقع التغيير التنظيمي ومقاومته والعوامل المرتبطة به والبصمة الإلكترونية كأحد التطبيقات التي تعكس هذه المقاومة في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت.
- **الحدود البشرية:** عينة من (٣٧٥) مشارك من معلمي ورؤساء أقسام مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** مدارس الدمج في دولة الكويت الواقعة في مناطق العاصمة، وحوالي، والفروانية، والجھراء، والأحمدي، ومبارك الكبير
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

### **منهجية وإجراءات الدراسة**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناول آراء عينة من معلمي مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، حول واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، وفقاً لبعض المتغيرات

المستقلة (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) لجمع وتحليل البيانات، ومن ثم استنتاج أهم النتائج المتعلقة بالدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة وعيّنتها

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ورؤساء أقسام مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة ولمن يرغب بالمشاركة، حيث بلغت (٣٧٥) من المجتمع الدراسي الكلي والبالغ عددهم ٢٠٥٠٤ منهم ٨١٩٣ ذكوراً و١٢٣١١ إناً (وزارة التربية، ٢٠٢٤) والجدول ١ يبين خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول ١  
وصف العينة

المتغيرات	الفئات	ت	%
الجنس	ذكر	29	7.7
	أنثى	346	92.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	156	41.6
	من 5 - 10 سنوات	74	19.7
المسمى الوظيفي	أكثر من 10 سنوات	145	38.7
	معلم	327	87.2
المؤهل العلمي	رئيس قسم	48	12.8
	بكالوريوس	360	96
المناطق التعليمية	دراسات عليا	15	4
	العاصمة	58	15.5
	حولي	54	14.4
	الفروانية	44	11.7
	الجهراء	74	19.7
	الأحمدي	69	18.4
	مبارك الكبير	76	20.3
		375	100

## ثانيًا: أداة الدراسة

صُمّمت أداة الدراسة لقياس (واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت)، حيث تم إعداد وتصميم أداة الدراسة بالخطوات التالية:

- تحديد الأداة وفقًا للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- صياغة الفقرات أداة الاستبانة.
- تمت إعادة صياغة الفقرات لأداة الاستبانة التزاماً بآراء المحكّمين.

### متغيّرات الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من جزأين، الجزء الأول، المتغيّرات المستقلة، الخصائص الديموغرافية للعينة، والتي تضمّنت المتغيّرات (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)،

والجزء الثاني: المتغيّرات التابعة تتمثّل في المتغير التابع في محور، (١) من

(٣٢) فقرة موزعًا على أربعة مجالات وهي كالآتي:

- المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية ويحتوي على (١٥) فقرة من (١ - ١٥).
- المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية ويحتوي على (٦) فقرات من (١٦ - ٢١).
- المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية ويحتوي على (٧) فقرات من (٢٢ - ٢٨).
- المجال الرابع: عوامل مالية ويحتوي على (٤) فقرات. من (٢٩ - ٣٢).

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدا = ٥، بدرجة كبيرة = ٤، بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة قليلة = ٢، بدرجة قليل جدا = ١) ولأغراض تحليل النتائج تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي: درجة مرتفعة وتعطى للمتوسطات من (٣,٦٧ حتى ٥)، ودرجة متوسطة تعطى للمتوسطات من (٢,٣٤ حتى ٣,٦٦)، ودرجة منخفضة تعطى للمتوسطات من (٢,٣٣) فأقل.

## صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم عرضها على مجموعة من الزملاء أساتذة الجامعات في قسم الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة الكويت، وقسم الأصول والإدارة التربوية في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، حيث تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم من حيث الشكل والمحتوى، وتضمينها في النسخة الأخيرة. كما قام الباحثان بالتأكد من صدق (البنائي التكويني) بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمًا ومعلمة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد، والدرجة الكلية وأشارت نتائج معاملات الارتباط إلى وجود درجة ارتباط موجبة دالة بين درجات كل مجال، والدرجة الكلية وبين المجالات عند مستوى ٠,٠١ مما يدل أن كل مجال من المجالات يقيس نفس الوظيفة التي تقيسها المحور (انظر جدول ٢).

## جدول ٢

معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية  $n = 30$ 

الدرجة الكلية	المجال الأول:	المجال الثاني:	المجال الثالث:	المجال الرابع:
935**	المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية			
949**	المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية	825**		
930**	المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية	823**	856**	
760**	المجال الرابع: عوامل مالية	585**	769**	606**

\*\*دال عند مستوى ٠,٠١

وأخيرًا، قام الباحثان بحساب الثبات من خلال استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا ولأداة الدراسة ككل على العينة الاستطلاعية، والتي جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمته ٠,٩٥٠، ولأداة ككل وداخل المجالات ما بين (٠,٧١٤ - ٠,٩٢٣) وهي قيم ثبات مناسبة لأغراض الدراسة، (انظر جدول ٣)

جدول ٣

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

المجالات	عدد البنود	الفا كرونباخ
المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية	١٥	٠,٨٢٩
المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية	٦	٠,٨٦٠
المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية	٧	٠,٩٢٣
المجال الرابع: عوامل مالية	٤	٠,٧١٤
الدرجة الكلية	٣٢	٠,٩٥٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) اصدار (٢٨) وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: مقياس النزعة المركزية والإحصاء الاستنتاجي والدلالة الإحصائية (ت) والارتباطات وتحليل التباين الأحادي (ف)

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما الأسس النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في دولة الكويت

تمت الإجابة عن هذا السؤال في الإطار النظري للبحث.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة

الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة لمجالات مقاومة التغيير التنظيمي، في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت.

المتسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1 – 15	المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية	3.58	0.66	2	متوسطة
16 – 21	المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية	3.52	0.88	3	متوسطة
22 – 28	المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية	3.59	0.90	1	متوسطة
29 – 32	المجال الرابع: عوامل مالية	3.49	0.99	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.69		متوسطة

يتضح من الجدول (٤) إن إجابات أفراد العينة عن مجموعات الفقرات والخاصة بمقاومة التغيير نحو ربط الانضباط بالبصمة الالكترونية جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة. وقد احتل المرتبة الأولى مجال (العوامل التنسيقية والتقنية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٩) وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (٣,٧٣ - ٣,٧٤) بدرجات تقدير مرتفعة ومن أبرز الجوانب الخاصة بالعوامل التنسيقية والتقنية الفقرات (٢٨- ٢٦ - ٢٣) وتُعزى هذه الفقرات إبداء المعلمين تخوفاً من مواجهة مشكلات تقنية في عمل أجهزة البصمة وعدم مرونة البصمة لأن الوقت محدد وشعورهم بغموض إجراءات النظم المتكاملة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى صعوبة قبول التغيير التنظيمي في نظام الحضور والبصمة الالكترونية منطقي، لكونه لا يُشير إلى رأي الغالبية، وهو ما يعكس درجة من التحفظ تجاه هذا التغيير. كما يمكن تفسير هذا التحفظ بعدة عوامل، حيث تتباين سمات المعلمين الشخصية، وكذلك مهاراتهم وقدراتهم الفنية، مما يجعل تأثير هذا النظام يختلف من معلم لآخر. هذه الاختلافات الشخصية والمهنية تساهم في شعور بعض المعلمين بعدم الارتياح إزاء نظام البصمة، إذ يرون أنه قد لا يأخذ بعين الاعتبار ظروفهم الأسرية والحياتية الخاصة.

وتتفق هذه النتائج مع ما انتهت إليه الدراسات السابقة التي

وتشير الدراسات إلى أن إشراك المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية يمكن أن يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاحه. ولكن عند استبعادهم من هذه العملية، يشعر المعلمون بأنهم ليسوا جزءاً من الحل، مما يزيد من مقاومتهم (المقداوي والشرفات، ٢٠١٤).

وأيضاً هناك تخوف واضح بين المعلمين من أن نظام البصمة، بكونه نظاماً جامداً، قد يؤدي إلى مشكلات إدارية إذا لم يتمكنوا من الالتزام به بدقة. مثل هذه المشكلات يمكن أن تنعكس سلباً على حياتهم المهنية، بما في ذلك التعرض لعقوبات إدارية وقانونية تؤثر على

عملهم ومستقبلهم الوظيفي وترقياتهم. وقد أظهر المعلمون قلقاً من عدم قدرتهم على التعامل مع نظام البصمة بشكل فعال، بسبب نقص المعرفة بكيفية عمل النظم المتكاملة.

هذا القصور في المعرفة، يمكن أن يؤثر على مستوى ثقتهم في النظام، مما يثير شكوكاً حول ما إذا كان النظام سيضمن حفظ حقوقهم بشكل كامل أم لا. وأخيراً، أحد الجوانب المهمة التي أبرزتها النتائج هو عدم وجود آلية واضحة للتنسيق والتعامل مع الاستثناءات والحالات الخاصة. هذه النقطة تضيف إلى شعور المعلمين بعدم المرونة في النظام، وهو ما قد يؤدي إلى شعورهم بالقلق من تطبيقه بشكل عادل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عطية (2019) والذي أكد على أهمية استخدام أجهزة البصمة في الحضور والانصراف، كونها أحسن البدائل في تحقيق الانضباط بشرط مراعاة المرونة العالية التي يجب أن تصاحب استخدامها.

ثم حل مجال (العوامل التنظيمية والإدارية) بالمرتبة الثانية بفارق قليل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (٣,٦٧ - ٤,١١) بدرجات تقدير مرتفعة ومن أبرز الجوانب الخاصة بالعوامل التنظيمية والإدارية الفقرات (٩- ١٥ - ١٣) وتعزى هذه الفقرات إلى استياء المعلمين من ضعف النشرات والقرارات الموضحة لعمل البصمة وتعارض نظام البصمة مع طبيعة عمل المعلمين لوجود حالات تدوير ونقل وندب وشعورهم بأن الإدارة المدرسية بها مرونة أكثر من البصمة.

يشير الباحثان إلى أن الثقة في نظام إلكتروني مثل نظام البصمة تكون أكثر صعوبة مقارنة بالثقة في الأفراد. ففي حالة التعامل مع الأفراد، يمكن للمعلم مواجهة الشخص المسؤول، وطرح الأسئلة والاستفسارات، والتواصل بطريقة مرنة تأخذ في الاعتبار الظروف الاستثنائية. أما نظام البصمة، فيفتقر إلى هذه المرونة والتقدير الشخصي، مما يجعله أقل قدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في طبيعة عمل المعلمين.

أحد الأسباب الرئيسية لهذه الصعوبات هو تعدد المهام التي يؤديها المعلمون والتي تتجاوز دورهم التقليدي كمعلمين، مثل الحضور المبكر للإشراف الصباحي، والمناوبة في نهاية اليوم الدراسي، بالإضافة إلى المهام المرتبطة بفترات تصحيح الاختبارات، وغيرها

من الأعمال الإدارية والفنية. هذه المهام تتطلب مرونة وتفهمًا من قبل المسؤولين، وهو ما لا يوفره نظام البصمة الجامد، الذي يعتمد على قواعد صارمة لا تتيح مجالًا للتكيف مع الظروف المتغيرة. لذا، قد يشعر المعلمون بأن نظام البصمة قد يظلمهم في بعض الأحيان، حيث لا يأخذ في الاعتبار التزاماتهم المختلفة التي قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بعملهم التعليمي. هذا الشعور بعدم الإنصاف ينعكس في تحفظهم على الثقة في نظام البصمة كأداة لإدارة الحضور والانضباط. وهو ما يتفق مع دراسة العاني والموسوي (2019) والذي خلصت إلى أن تطبيق نظام البصمة الإلكترونية يزيد من شعور العاملين بأنهم مراقبون طوال الوقت وأن العمل به لا ينعكس على زيادة المكاسب لدى العاملين وأن تطبيقه ليس له دور واضح في ضمان مصداقية وشفافية العمل إذ إن تطبيق نظام البصمة الإلكترونية غير كافٍ إذ لا بد من أن يصحبه إجراءات واضحة تعزز تطبيقه.

وحل في المرتبة الثالثة مجال (العوامل الشخصية والاجتماعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٢) وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (٣,٠٤ - ٣,٩٥) بدرجات تقدير مرتفعة في غالب الفقرات ومن أبرز الجوانب الخاصة بالعوامل الشخصية والاجتماعية الفقرات (٢١ - ١٩ - ٢٠)، وتعزى هذه الفقرات خوف المعلمين من أن تطبيق البصمة يؤدي إلى الإخلال بالحياة اليومية، مثلًا الحضور المتأخر بسبب توصيل الأبناء، وشعورهم بالارتياح بالآلية السابقة في التوقيع بدفتر الحضور، وأن الدوام المرن لا يتناسب مع جميع الحالات ولا يراعي الظروف كالنظام القديم.

يفسر الباحثان أن الحاجات اليومية والمعوقات العملية، مثل الازدحام المروري وبعد مكان الإقامة عن العمل، تؤثر سلبيًا على التزام المعلمين بمواعيد الحضور، مما ينعكس على تقييم أدائهم ويؤدي إلى شعورهم بعدم الارتياح والتوتر النفسي. هذه التحديات تجعل المعلمين يشعرون بضغط أكبر عندما يُطبق نظام البصمة الإلكتروني، حيث لا يترك مجالًا للتساهل أو التقدير الشخصي. كما أن تفسير تفضيل المعلمين للآلية السابقة المتمثلة في التوقيع بدفتر الحضور والانصراف بأن بعض الإدارات كانت تتعامل بمرونة أكبر، ما أتاح لها إمكانية تقدير الظروف الشخصية للمعلمين والتكيف معها. هذه المرونة في التعامل مع التحديات

الشخصية لم تكن متوافرة في نظام البصمة، مما يفسر مقاومة المعلمين للتغيير. هذه النتائج تتفق مع دراسة كُنْتَاب (٢٠١٦) التي أكدت أن العوامل الشخصية والاجتماعية تلعب دورًا كبيرًا في مقاومة التغيير.

وفي المرتبة الأخيرة مجال (عوامل مالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩). وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (٣,٣٥ - ٣,٧٩) بدرجات تقدير ما بين متوسطة ومرتفعة في غالب الفقرات ومن أبرز الجوانب الخاصة بالعوامل المالية الفقرتين (٣٠, ٢٩) وتعزى هذه الفقرات خوف المعلمين من خصومات بالراتب بسبب التأخير المتكرر ونفاذ المدة المسموحة للتأخير، ورفض المعلمين البصمة خوفا من فقدان الأعمال الممتازة.

يفسر الباحثان أن تطبيق نظام البصمة يؤثر سلبيًا على الاستقرار المالي للمعلمين، حيث يؤدي خصم التأخير إلى تذبذب مدخولهم الشهري، مما يسبب قلقًا كبيرًا، خاصة للأباء والأمهات، لأنه يؤثر على قدرتهم على تلبية احتياجات أبنائهم. بالإضافة إلى ذلك، يعزو الباحثان الخوف من فقدان المكافآت المالية للأعمال الممتازة إلى عدم وضوح آلية نظام البصمة، مما يخلق حالة من الهوس ويؤدي أحيانًا إلى عدم استحقاق بعض المعلمين لهذه المكافآت على الرغم من بذلهم أقصى جهدهم. هذا الوضع يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط بين المعلمين، حيث يصبح تركيزهم على الالتزام بالوقت (الكم) بدلاً من التركيز على جودة التعليم (الكيف) الذي يقدمونه. تتماشى هذه النتائج مع دراسة كُنْتَاب (٢٠١٦)، التي أكدت أن العوامل المالية تلعب دورًا كبيرًا في مقاومة التغيير.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة إلى أشارت إلى بعض المظاهر السلبية في المدارس الثانوية بالكويت بما يبين أن إدارة التغيير تواجه العديد من المعوقات مثل افتقار بعض المعلمين والمديرين للمعرفة الكافية بمتطلبات تطبيق التغيير التنظيمي؛ سواء ما يتعلق باقتصاد المعرفة أو العولمة، أو التنافسية، أو المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ووجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي أبرزها تلك المتعلقة بالإمكانات المادية، والإمكانات البشرية، والموارد المالية، والإمكانات الإدارية، والتشريعات اللازمة للتغيير (المطيري وآخرون، ٢٠٢٠). كما تتفق مع نتائج دراسة يوسف

(٢٠٢٠) التي أظهرت عدم توفر المهارات الضرورية وعدم التطبيق الفعلي لممارسات القيادة التحويلية؛ وهو ما يمثل من ثم عائقاً أمام حدوث التغيير التنظيمي.

تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة المزين (٢٠١٥) التي أشارت إلى غياب المعرفة الحقيقية من جانب مديري المدارس بطبيعة التغيير التنظيمي وما يصحبه من تحول في الثقافة التنظيمية للمدرسة؛ وكذلك مع نتائج دراسة العازمي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود المقومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الكويتية؛ مثل ضعف امتلاك إدارة المدرسة الثانوية للخطة الاستراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق الانترنت، وضعف استفادة إدارة المدرسة الثانوية من المدارس الأخرى في مجال استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، وعدم توافر رابط إلكتروني بين المدرسة والمدارس الأخرى. وعدم توفر الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وتكنولوجيا التعليم.

في السياق ذاته تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراستين اللتان تم إجراؤهما في السياق الكويتي للبحث في تطبيق نظام البصمة الإلكترونية في المدارس الكويتية وهما دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي انتهت إلى أن المعلمين يرون بضرورة تقديم استثناءات لتطبيق البصمة الإلكترونية لذوي الخبرات الكبيرة، والمحاولة لعدم تحديد بشكل كبير مستوى أداء المعلم بمدى التزامه؛ وهو ما يعكس شكلاً مستتراً للمقامة لهذا النظام أو عدم قناعة فعليه بجذواه الكاملة إذا ما تم تطبيقه بمعزل عن تغيير كامل في الثقافة التنظيمية للمدرسة؛ وكذلك دراسة العتيبي (٢٠٢٠) التي أظهرت النتائج أثراً متوسطاً لتطبيق نظام البصمة الإلكترونية على التزام المعلمين من وجهة نظر المديرين بالادوام فيما يتعلق بالانضباط والرقابة والرضا الوظيفي؛ في حين كان أثره ضعيفاً على الإنجاز الوظيفي والتكيف النفسي للمعلمين. كما تتفق النتائج مع دراسة المومني (2022) التي أوصت بضرورة المرونة في التعامل مع المعلمين في الظروف الاستثنائية التي يمرون بها، والسماح للمعلمين المتأخرين بتعويض زمن التأخير في نهاية الدوام.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي، من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: الفروق بين متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

#### جدول ٥

نتائج (ت) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

المجالات	الجنس	م	ح	قيمة (ت)	المسمى الوظيفي	م	ح	قيمة (ت)	المؤهل العلمي	م	ح	قيمة (ت)
العوامل التنظيمية والإدارية	ذكر	3.61	0.82	0.24	معلم	3.54	0.67	3.60*	بكالوريوس	3.58	0.65	0.20
	أنثى	3.58	0.65		رئيس قسم	3.83	0.49		دراسات عليا	3.55	0.80	
العوامل الشخصية والاجتماعية	ذكر	3.60	1.12	0.53	معلم	3.47	0.90	3.76*	بكالوريوس	3.52	0.88	0.01
	أنثى	3.51	0.86		رئيس قسم	3.88	0.67		دراسات عليا	3.52	0.96	
العوامل التنسيقية والتقنية	ذكر	3.67	1.14	0.48	معلم	3.54	0.91	3.79*	بكالوريوس	3.59	0.90	0.28
	أنثى	3.59	0.88		رئيس قسم	3.97	0.72		دراسات عليا	3.66	1.03	
عوامل مالية	ذكر	3.03	1.25	2.097*	معلم	3.46	1.00	1.41	بكالوريوس	3.49	0.98	0.41
	أنثى	3.53	0.95		رئيس قسم	3.66	0.87		دراسات عليا	3.38	1.11	
الدرجة الكلية	ذكر	3.55	0.90	0.06	معلم	3.51	0.71	4.10*	بكالوريوس	3.56	0.69	0.06
	أنثى	3.56	0.68		رئيس قسم	3.85	0.50		دراسات عليا	3.55	0.79	

• دال عند ٠,٠٥ - م (المتوسط الحسابي) ح (الانحراف المعياري)

يتضح من الجدول (٥) بالنسبة لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة بمجال العوامل المالية تجاه الإناث، فيما لم تكن فروقاً ذات دلالة إحصائية بباقي المجالات والدرجة الكلية. أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي يلاحظ من الجدول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بمجالات (العوامل التنظيمية والإدارية، العوامل الشخصية والاجتماعية، العوامل التنسيقية والتقنية) والدرجة الكلية اتجاه مسمى وظيفي رئيس قسم فيما لم تكن هناك فروق بين المسمى الوظيفي بمجال العوامل المالية. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي بعدم وجود فروق بين المؤهل العلمي بالمجالات الأربعة والدرجة الكلية.

فسر الباحثان أن النساء يشعرن بقلق أكبر من الرجال، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المالية، حيث تطالب بعض الإدارات المعلمات بتوفير موارد مالية من ميزانياتهن الشخصية للمدرسة، وليس من ميزانية المدرسة. هذا الأمر يؤثر على تقييم أدائهن ويؤدي إلى تأخير ترقيةهن الوظيفية، مما يفسر ارتفاع نسبة رفض النساء مقارنة بالرجال. بالإضافة إلى ذلك، فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية والإدارية، والعوامل الشخصية والاجتماعية، والتنسيقية والتقنية، يختلف تأثيرها بين الجنسين. يرجع ذلك إلى طبيعة التعامل المختلفة بين الرؤساء الرجال والنساء، حيث تميل الرؤساء النساء إلى الالتزام الصارم بالقوانين بشكل قد يكون مبالغاً فيه، مما يخلق جواً من التوتر والقلق لدى الموظفات. هذه النتائج تتوافق مع دراسة كُنْتَاب (٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن الأسباب التنظيمية والشخصية والاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل المادية، تلعب دوراً مهماً في مقاومة التغيير.

### ثانياً: الفروق بين متغير سنوات الخدمة

#### جدول ٦

#### نتائج الاختبارات للفروق بين متوسطات المحاور تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.000	9.91	4.11	2	8.23	داخل المجموعات	المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية
		0.41	372	154.36	بين المجموعات	
			374	162.59	المجموع	
.001	6.74	5.12	2	10.24	داخل المجموعات	المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية
		0.76	372	282.67	بين المجموعات	
			374	292.91	المجموع	
.002	6.32	5.01	2	10.01	داخل المجموعات	المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية
		0.79	371	293.82	بين المجموعات	
			373	303.83	المجموع	
.020	3.96	3.79	2	7.58	داخل المجموعات	المجال الرابع: عوامل مالية
		0.96	370	353.85	بين المجموعات	
			372	361.43	المجموع	
.000	9.47	4.38	2	8.75	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
		0.46	372	171.84	بين المجموعات	
			374	180.59	المجموع	

يتضح من الجدول (٦) بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير سنوات الخدمة بالمجالات الأربعة والدرجة الكلية، فقد جاء مستوى دلالة قيم (ف) أقل من ٠,٠٥ فيما لم

تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بباقي المحاور والدرجة الكلية، مما يعني تأثيراً لمتغير سنوات الخدمة. ولمعرفة مصدر الفروق بين فئات الدخل استخدم الباحث اختبار (توكي) البعدية (انظر جدول ٧).

فسر الباحثان أن سنوات الخدمة تلعب دوراً كبيراً في تقبل التغيير، حيث كلما زادت سنوات الخدمة، زاد رفض القوانين والتغييرات التي تطرأ على المؤسسة. الموظفون الذين لديهم سنوات طويلة في الخدمة يشعرون بعدم الأمان، ويرون أن التغييرات الجديدة قد تهدد استقرارهم الوظيفي الذي اعتادوا عليه. هذه النتيجة تتماشى مع دراسة المرزوقي وآخرون (٢٠٢٣)، التي وجدت أن هناك مقاومة كبيرة للتغيير بين الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات.

### جدول ٧

نتائج اختبار (توكي) البعدية لتحليل التباين لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة	الفرق	سنوات الخدمة	سنوات الخدمة	المجالات
.000	.331*	أقل من ٥ سنوات (٣,٤٢)	أكثر من ١٠ سنوات (3.75)	المجال الأول: العوامل التنظيمية والإدارية
.003	.335*	أقل من ٥ سنوات (٣,٣٩)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٧3)	
.015	.347*	من ٥ - ١٠ سنوات (٣,٣٨)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٧٣)	المجال الثاني: العوامل الشخصية والاجتماعية
.001	.362*	أقل من ٥ سنوات (٣,٤٣)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٧٩)	المجال الثالث: العوامل التنسيقية والتقنية
.019	.306*	أقل من ٥ سنوات (٣,٣٦)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٦٦)	المجال الرابع: عوامل مالية
.000	.335*	أقل من ٥ سنوات (٣,٤١)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٧٤)	
.033	.244*	من ٥ - ١٠ سنوات (٣,٥٠)	أكثر من ١٠ سنوات (٣,٧٤)	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير نحو ربط الانضباط بالبصمة الإلكترونية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ تجاه سنوات الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) مقابل الخدمة الأقل (أقل من ٥ سنوات) بجميع المجالات والدرجة الكلية. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة المرزوقي وآخرون (٢٠٢٣)، التي وجدت أن مستوى مقاومة المعلمين ذوي الخبرة التي

تزيد على ١٠ سنوات كان أعلى مقارنة بأولئك ذوي الخبرة الأقل، وذلك في جميع الأبعاد المدروسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة قد اعتادوا على سريان القرارات الجديدة من قبل الوزارة، سواء قوبلت بالاعتراض والمقاومة أو لا، مما جعلهم أكثر صلابة في مواجهة التغييرات. إضافة إلى ذلك، مرّ هؤلاء المعلمون بفترات كان فيها التدريس أصعب ونصاب الحصص أعلى، ما عزز قدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة. كما أنهم يميلون إلى التريث قبل الحكم على القرارات، منتظرين تبين مزاياها وعيوبها. وهو ما يتوافق مع دراسة مبروك والطنبور (2018) والتي اثبتت أن الأفراد أصحاب متغير الخبرة الأكثر بالعمل قد وصلوا الى مرحلة من العمل أصبح لديهم خبرة طويلة بالاطلاع على تفاصيل العمل كافة بدقة متناهية وتمييز معوقات وسلبيات كل ما هو جديد بالعمل بدرجة أبر ممن هم أقل خبرة بالعمل.

وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير التنظيمي نحو ربط الانضباط بالبصمة الالكترونية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، تجاه سنوات الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) مقابل الخبرات (من ٥ - ١٠ سنوات) بالمجال الثاني (العوامل الشخصية والاجتماعية) والدرجة الكلية، مما يعني أن الخبرات الأكثر يؤيدون بتوافر العوامل الأربعة بالبصمة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين الأكبر سنًا يتميزون بالالتزام الوظيفي، نتيجة لتأثرهم بمن سبقوهم في العمر والخدمة، حيث تعلموا منهم الانضباط. هؤلاء المعلمون غالبًا ما كانوا يجهلون حقوقهم وواجباتهم بسبب غياب التعاميم الواضحة خلال سنوات خدمتهم، مما جعلهم أكثر تقبلًا للوضع القائم. في المقابل، المعلمون الذين تتراوح خدمتهم بين ١٠-٥ سنوات عايشوا زملاء أصغر سنًا وأقل خبرة، وكانت لديهم فرصة أفضل للوصول إلى التعاميم المتواصلة، مما جعل المطالبة بالحقوق لديهم أمرًا طبيعيًا، بل ولديهم الجرأة في البحث والتقصي لتحقيق ذلك، حتى لو تطلب الأمر التواصل مع المناطق التعليمية. هذا يختلف عن الجيل السابق من المعلمين الذين كانوا أقل جرأة في هذا المجال. هذه النتيجة تتفق

مع ما توصلت إليه دراسة كُتبت (٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن العوامل الشخصية والاجتماعية تعد من الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير.

**الإجابة عن السؤال الرابع: ما الإجراءات المقترحة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج بمراحل التعليم العام بدولة الكويت؟**

في ضوء نتائج السؤالين السابقين ومراجعة الأدبيات ذات الصلة من المقترح اتباع الإجراءات التالي للحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مدارس الدمج بمراحل التعليم العام بدولة الكويت:

١. وجود رؤية واضحة ومشاركة واستراتيجية للتغيير.

٢. الاستعداد للتغيير والقدرة على التغيير.

٣. تغيير أداء الفريق بالمدرسة.

٤. تحديد وتخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة التغيير.

٥. إدارة المقاومة للتغيير التنظيمي بنجاح.

٦. التواصل الفعال

٧. تحفيز الموظفين ووكلاء التغيير.

٨. إشراك أصحاب المصلحة.

٩. القيادة والرعاية.

١٠. تعزيز التغيير واستدامته

١١. تحديد منهجية التغيير والتخطيط لتنفيذه

١٢. المتابعة والقياس والتقويم.

### الخاتمة والتوصيات

في ظل التحديات المرتبطة بتطبيق نظام البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام في دولة الكويت، ظهرت مقاومة تنظيمية متفاوتة بين المعلمين. وهذه المقاومة نتجت عن مخاوف متعلقة بعدم وضوح آلية التطبيق، والتأثير على حقوق المعلمين ومسؤولياتهم المهنية. وبالرغم من أن نظام البصمة يسعى إلى تحسين الانضباط والمساهمة في تعزيز كفاءة العمل، إلا أنّ نجاحه يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة التعليمية والتربوية

على تعزيز الثقة والشفافية، فمن الضروري بناء جسور الثقة بين الإدارة والمعلمين من خلال برامج توعية شاملة توضح أهمية التغيير وفوائده، فضلاً عن توفير بيئة عمل مرنة تعزز العدالة وتحترم خصوصيات كل حالة. ومن هنا، يتعيّن على الجهات المختصة إيجاد توازن بين تحقيق الانضباط الوظيفي والحفاظ على الروح المعنوية للمعلمين، بالإضافة إلى تطوير آليات التحفيز والتقييم التي تعكس جهودهم الفعلية في العملية التعليمية، وتقديم الدعم الكافي للمعلمين في مدارس الدمج.

وفي ضوء النتائج التي انتهى إليها البحث، يتضح أنّ هناك مقاومة للتغيير ناتجة عن المخاوف المرتبطة بتطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس الدمج بالتعليم العام بدولة الكويت، مما أدى إلى ظهور بعض العقبات والتحديات. ويظهر أن العديد من القرارات الوزارية التي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في المجال التربوي قد تواجه تحديات تعوق تنفيذها بشكل كامل. وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري أن تتواصل وزارة التربية بشكل فعّال مع العاملين في الميدان لفهم طبيعة القرارات والقوانين المستقبلية المتعلقة بمدارس الدمج. ويجب أن يكون التغيير في السياسات والأساليب التعليمية مدعوماً بفهم عميق لاحتياجات المعلمين، حيث إنّ التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الوضع الحالي في المدارس والارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية. في ضوء هذا يوصي البحث بالتوصيات التالية:

١. تنظيم ورش عمل تثقيفية للمعلمين حول نظام البصمة والنظم المتكاملة، بهدف تخفيف المخاوف وتعزيز فهمهم لمرونة هذه النظم.
٢. إعداد توصيف وظيفي دقيق يحدّد المهام التي تقع ضمن نطاق عمل المعلم، مما يعزّز شعورهم بالأمان الوظيفي، ويضمن حقوقهم في مواجهة أي تجاوزات إدارية.
٣. تطوير آلية البصمة ليتوافق مع احتياجات الإدارات المدرسية وجدول دوام الطلبة، مع إضافة بنود للمكافآت والحوافز.
٤. توضيح آلية عمل البصمة عبر تقديم شرح وافٍ لآلية عمل نظام البصمة الإلكتروني في مختلف الحالات مثل (ساعات الاستئذان الشخصي، تخفيف العمل،

- ساعات الإعاقة، الاستئذان، التكليف، حضور الدورات، المشاركة في ورش خارجية أو مؤتمرات، وغيرها)، لضمان وضوح المعايير وتفادي الالتباس.
٥. تطوير برامج توعوية تستهدف المعلمين لشرح أهمية الالتزام الوظيفي ودور الانضباط في تعزيز الإنتاجية.
٦. تعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمين من خلال استخدام معايير متنوعة لتقييم كفاءة وفعالية المعلم، مع التركيز على تعزيز العلاقات الإنسانية واستخدام أساليب قيادية وإشرافية تحسن رضا العاملين وتزيد من إنتاجيتهم، مع عدم استخدام نظام البصمة الإلكترونية كأداة للعقاب.
٧. تطبيق نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع المعلمين الملتزمين بالنظام، مع توفير بيئة عمل ملائمة ومريحة.
٨. على الإدارات المدرسية تبني نهج يعتمد على التحفيز، سواء من خلال المكافآت المادية والمعنوية، أو من خلال فتح قنوات تواصل مستمرة مع المعلمين لتفهم مخاوفهم والتجاوب مع مقترحاتهم.
٩. إشراك المعلمين في عملية التغيير وإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم بما يسهم في تقليل مقاومة التغيير التنظيمي وتعزيز الانتماء إلى المدرسة والنظام التعليمي ككل.
١٠. التخطيط الجيد والإدارة الحكيمة التي تعتمد على الشفافية، التواصل الفعال، والالتزام بتحقيق العدالة لجميع الأطراف.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

الحسبان، لانا خالد خلف (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. *المجلة العربية للنشر العلمي: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح*. ٦٦ (٥٢): ٤٦٩-٤٨٠.

الخلف، فهد بن محمد (٢٠٢٤). درجة تمكن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير. *المجلة التربوية لتعليم الكبار: كلية التربية بأسويط*. ٦ (٣): ٢٦-٦٥.

الرفاعي، ع. (٢٠١٨). معوقات دمج التلاميذ ذوي الإعاقة في المدارس الدامجة في مدينة دمشق من وجهة نظر معلميه. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*.

السكرانة، أحلام محمد، والمقابله، محمد قاسم. (٢٠٢٣). القيادة بالإيمان وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، جرش. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1403663>

الصهيبي، أحلام عزام سليمان، وأبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٩). الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://demo.mandumah.com/Record/1016295>

الظفيري، ف. (٢٠٢١). اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو دمج الطلبة ذوي الإعاقة الذهنية في المدارس العادية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية، ٤٨ (1)*، ٢٦٤ - ٢٨١. مسترجع من:

<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A7%3A16927575/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A149518136&crl=c>

العازمي، عيسى فلاح ذياب هادي (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية: كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة*. ٢٨ (١): ٣٤٧-٤١٦.

العاني، وجبهة، الموسوي، علي. (2019). اتجاهات العاملين بالجامعات نحو تطبيق البصمة الإلكترونية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بسلطنة عمان. المؤتمر العلمي الدولي الثامن المشترك: الأعمال والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المنظمات الخاصة والعام، الجامعة الأردنية-الأردن-عمان، أبريل، ٢٣-٢٥. (p.

العتيبي، مبارك عبد الله عايض (٢٠٢٠). نظام البصمة وأثر تطبيقه على التزام المعلمين بالدوام من وجهة نظر مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤتة)، الأردن.

المزين، نوف خالد (٢٠١٥). أثر إدارة الفلق التنظيمي عند المعلمين على واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة: كلية الدراسات العليا- جامعة الكويت)، الكويت.

المطيري، فهد مشبب؛ مصطفى، رشاد أبو المجد؛ ومحمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٢٠). مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي. ٣(٤):

معيزي، قويدر (٢٠١١). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير. أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية: جامعة سعد دحلب البليدة. ٢: ٧٠٣-٧١١.

المقدادي م. ح، & الشرفات ص. س. (٢٠١٤). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق في الأردن. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٦(٢)، ٦٥-٧٩.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73589>

المومني، إبراهيم. (٢٠٢٢). اتجاهات المعلمين في محافظة عجلون نحو نظام البصمة. مجلة المناهج وطرق التدريس. ١ (٤) ٨٢-٩٧.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.U121221>

العنزي، شمايل أحمد جديع (٢٠٢٠). مدي تأثير تطبيق قرار البصمة على أداء معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة آل البيت)، الأردن.

عطية، محمد. (2019). كفاءة استخدام أجهزة البصمة الإلكترونية في ضبط دوام العاملين وأثرها على الروح المعنوية لديهم. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٦ (21)، ٤٣-٨٤. مسترجع من:

<http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/317>

قريشي، إلياس. (٢٠١٩). واقع البيئة المدرسية بولاية سكيكدة موسم ٢٠١٧-٢٠١٨ : دراسة ميدانية على عينة من المدارس الابتدائية. *مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية*، ٧ (٣) ٦٦-٧٥. من أسترجم

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=277564>

جريش، س. ح.، & حسين، د. س. (٢٠٢٢). دور مدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة كمؤشر لتحقيق المدارس الخضراء. *مجلة كلية التربية بالعريش*، ١٠ (٣٢)، ٢١٧-٢٧٩.

Doi: [10.21608/FOEJ.2022.157941.1141](https://doi.org/10.21608/FOEJ.2022.157941.1141)

حصوة، رنا سمير خميس. (2023). حاجة البيئة التربوية المدرسية للتطوير في ضوء التربية القيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. ١٣ (5)، 500-520.

سليمان، د.، مسعود، م.، و الورفلي، س. (٢٠٢١). الصعوبات التي تواجه إدارة مدارس التعليم العام بدمج ذوي الاحتياجات الخاصة ببلدية بنغازي. *مجلة المنارة العلمية*،

<https://doi.org/10.37376/asj.vi3.1015>

كجدامي، كريمة. (٢٠٢٢). النظم المتكاملة: وزارة التربية لدولة الكويت. أسترجم من موقع

[/https://erlinks.com/integrated-systems-ministry-of-education](https://erlinks.com/integrated-systems-ministry-of-education)

ككتاب، محمد بن يوسف. (٢٠١٦). مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديرها. *المجلة*

التربوية الدولية المتخصصة، ٥ (٦)، ١٨٨-٢١٦. DOI: 10.12816/0036032.

مبروك، ط. ف.، والطنبور، ر. س. (٢٠١٨). معوقات استخدام الأرشفة الإلكترونية في الهيئات المحلية الفلسطينية وسبل التغلب عليها: "بلدية طولكرم أنموذجاً". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ٣ (٩). مسترجع من:

<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/2145>

المرزوقي، د. أ. ب. س. ب. ع.، أحمد بن سعيد بن عبدالله، د.، إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، الريامي، د.، و محمد بن ناصر بن سالم، د. (٢٠٢٣). مستوى مقاومة معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي للتغيير التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج بورتيلو وآخرين (Portela et. al model). *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*،

Doi: [10.21608/SAEP.2023.319403](https://doi.org/10.21608/SAEP.2023.319403). ٢٢٤-١٩٧، (١) ١٤٨

يوسف، لطيفه شريف سيد محمد (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*. ٢٠(١): ٣٥٤-٣٢٣.

### المراجع الأجنبية

- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(2), 113.
- Bereznoy, A. (2019). Changing competitive landscape through business model innovation: The new imperative for corporate market strategy. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1362-1383.
- Bin Taher, N. A., Krotov, V., & Silva, L. (2015). A framework for leading change in the UAE public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 348-363.

- Blomqvist, D. (2017). An examination of change management models for successful execution of a change initiative.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-promoting managerial work: A theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies*, 7(2), 12.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- First, C. (2016). White paper: our change management methodology, overview, how change first helps you implement change. <https://changesynergy.com.au/wp-content/uploads/2016/10/PCI-Our-Change-Management-Methodology.pdf>
- Gramma, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Hausstätter, R. S., & Jahnukainen, M. (2014). From integration to inclusion and the role of special education. *Inclusive Education Twenty Years after Salamanca*, 19, 199-131.
- Hodges, J. (2018). *Employee engagement for organizational change: The theory and practice of stakeholder engagement*. Routledge.
- Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., & Wincent, J. (2018). Exploring the microfoundations of servitization: How individual actions overcome organizational resistance. *Journal of Business Research*, 88, 328-336.
- Merhi, M. I., & Ahluwalia, P. (2019). Examining the impact of deterrence factors and norms on resistance to information systems security. *Computers in Human Behavior*, 92, 37-46.

- Moss Kanter, R. (2011). The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. *Harvard Business School Marketing Unit Case*, (312-083).
- Moss Kanter, R. (2011). The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. *Harvard Business School Marketing Unit Case*, (312-083).
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
- Neumann, J., Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. *Evaluation and program planning*, 66, 120-132.
- Prib, H. A., & Gromova, Z. V. (2019). Connection between resistance to organizational change and psychological resistance of an individual. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 7(3), 170-178.
- Redden, J. V., Driscoll, W. R., Fitzmaurice, E. S., & Choquette, B. N. (2020). *Leadership for inclusive practices: Supporting special education needs of students in the general education classroom* (Doctoral dissertation, Boston College)
- Rodriguez, C. C., & Garro-Gil, N. (2015). Inclusion and integration on special education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1323-1327. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.468>
- Saleem, A., Dare, P. S., & Sang, G. (2022). Leadership styles and the process of organizational change during the pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 920495.
- Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (Eds.). (2014). *The effective change manager's handbook*. Kogan Page Publishers.
- Thompson, C. S. (2019). Exploring teachers' perspectives on effective organizational change strategies. *Educational Planning*, 26 (2), 13-28.
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector

---

environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290-300.

Watson, T. (2013). Only one-quarter of employers Are sustaining gains from change management initiatives, Towers Watson survey finds. Retrieved from towers Watson survey finds 2013. Available from <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management>.

Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.

### الملاحق

ح	م	الفقرات
1.36	3.00	١ - يتخوف المعلمون من الاختلال بتنظيم العمل في المدرسة عند تطبيق البصمة.
1.26	3.67	٢ - تضيق البصمة العمل من خلال المساواة وحفظ الحقوق
1.32	3.44	٣ - تطبق البصمة مبدأ العدالة في القطاعات والمناطق التعليمية كافة
1.26	3.31	٤ - يعتقد المعلمون بأن الاستعداد لتطبيق البصمة في النظم المتكاملة ضعيف ويفتقد للكفاءة
1.20	3.15	٥ - يتخوف المعلمون من تدني كفاءات العاملين لتطبيق البصمة بشكل سليم
1.24	3.69	٦ - يتعارض تطبيق البصمة مع احتياجات المعلمين
1.31	3.75	٧ - يتعارض تطبيق البصمة مع طبيعة عمل المعلمين
1.22	3.70	٨ - يرفض المعلمون البصمة بسبب عدم وجود تنظيم هيكلي لمهنتهم
1.17	4.11	٩ - يستاء المعلمون من ضعف النشرات والقرارات من قبل الوزارة لتوضيح آلية عمل البصمة الإلكترونية بكافة الحالات (ساعات الاستئذان الشخصي - تخفيف العمل - ساعات الإعاقة - الاستئذان- التكليف - حضور الدورات - حضور ورش خارجية - حضور مؤتمرات وغيرها...)
1.31	3.73	١٠ - تؤدي بعض التصريحات من القيادات العليا مثل (تصريح وزير التربية بأن مهنة التدريس غير شاقة) إلى رفض المعلمين للقرارات الصادرة مثل تطبيق البصمة
1.22	3.43	١١ - تتابع الإدارة العليا للحضور والغياب لدى المعلمين بمساواة المعلم المنضبط بالمتسبب أثناء التقييم
1.20	3.67	١٢ - يستاء المعلمون من المراقبة المستمرة
1.28	3.75	١٣ - مرونة الإدارة المدرسية بالحضور والانصراف أكثر من البصمة الإلكترونية
1.16	3.54	١٤ - يضعف تطبيق البصمة للعدالة على الموجهين مقارنة برؤساء الأقسام
1.11	3.83	١٥ - تتعارض البصمة مع طبيعة عمل المعلمين لوجود حالات تدوير ونقل وندب (كلي وجزئي) وغيرها من الحالات
1.33	3.04	١٦ - يخشى المعلمون على مصالحهم الشخصية والعلاقات الاجتماعية من تطبيق البصمة
1.25	3.56	١٧ - يهاب المعلمون من المجهول وما يترتب على تطبيق البصمة
1.34	3.25	١٨ - تؤثر البصمة على التقييم بشكل سلبي، حيث تسلب حقهم من الأعمال الممتازة
1.21	3.81	١٩ - يشعر المعلمون بالارتياح للآلية السابقة من التوقيع في دفتر الحضور والانصراف
1.31	3.57	٢٠ - الدوام المرن لا يتناسب مع جميع الحالات ولا يراعي الظروف كالسابق
1.18	3.95	٢١ - يخاف المعلمون من تطبيق البصمة بالإخلال بالحياة اليومية (أثناء الحضور المتأخر لتوصيل الأبناء أو الخروج المبكر من العمل لإحضار الأبناء)
1.20	3.37	٢٢ - يغفل المعلمون عن أهمية النظم المتكاملة لتنسيق العمل الإداري وحفظ حقوق العاملين
1.24	3.68	٢٣ - يرفض المعلمون البصمة الإلكترونية بسبب غموض إجراءات عمل النظم المتكاملة
1.15	3.56	٢٤ - يعتقد المعلمون بأهمية التدرج في تنفيذ برنامج النظم المتكاملة متمثلاً بالبصمة
1.26	3.57	٢٥ - يرفض المعلمون البصمة لأنها لا تحاكي الواقع، فهي بعيدة عن رأي الإدارة المدرسية
1.27	3.70	٢٦ - يحتاج المعلمون على البصمة لكونها غير مرنة فوقتها محدد ومحدود
1.20	3.63	٢٧ - يشكك المعلمون بجودة البصمة وربطها بالنظم المتكاملة
1.15	3.74	٢٨ - يبدي المعلمون تخوفاً من مواجهة مشاكل تقنية في عمل أجهزة البصمة
1.25	3.79	٢٩ - يتخوف المعلمون من خصم الراتب بسبب التأخير (المتكرر) وبعد انتهاء فترات السماح
1.36	3.48	٣٠ - يرفض المعلمون البصمة خوفاً من فقدان الأعمال الممتازة
1.27	3.39	٣١ - حصرت البصمة الكفاءات والمستحقين للترقيات الوظيفية بمصادقية ووضوح
1.26	3.35	٣٢ - يشكك المعلمون بالبصمة من خلال الضعف في تمييز الملتزمين والمنضبطين بمواعيد البصمة الفعلية