



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (89) أكتوبر 2023م



درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة
التغيير من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ/ فاطمة بنت ياسين بن حسين البحراني
قسم القيادة التربوية
جامعة الملك فيصل
السعودية

د/ عبد الله بن محمد العدساني
قسم القيادة التربوية
جامعة الملك فيصل
السعودية

المجلد (89) العدد (4) أكتوبر 2023م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك الهدف استُخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثلت عينة الدراسة بمعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الأحساء وبلغ عددهن (328) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير هي درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.57)، وقد كانت درجة ممارستهن مرتفعة لكل من محور (المشاركة والاندماج)، و(التسهيل والدعم) و(المراوغة والتمويه)، ودرجة ممارسة مرتفعة جداً لمحور (التعلم والاتصال)، ودرجة منخفضة لمحور (الإكراه الضمني والصريح). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات المديرات لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من خلال أساليب التعزيز المادي والمعنوي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير، مديرات المدارس- محافظة الأحساء



Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of secondary school principals in Al-Ahsa Governorate to strategies for managing resistance to change from the point of view of female teachers. To achieve this goal, the descriptive approach was used, and the questionnaire as a tool for collecting data. The sample consisted of (328) secondary school teachers. **The study reached the following results:** The degree of practice of secondary school principals for strategies to manage resistance to change is a high degree as the mean was (3.57), and the degree of their practice was high for each of the axis (participation and integration), and (facilitation and support) and (evasion and camouflage), The degree of exercise is very high for the axis of learning and communication, and a low degree for the axis of implicit and explicit coercion. The study also found that there were no statistically significant differences between the average responses of the study sample in the degree of secondary school principals practicing strategies to manage resistance to change due to the variable of type of school. In light of the results, the study recommended strengthening the practices of female managers of strategies to manage resistance to change through methods of material and moral reinforcement.

Keywords: strategies for managing resistance to change, school principals, Al-Ahsa Governorate

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في عصرنا الحالي، ألقى التطور بظلاله على جميع مجالات الحياة، مما جعل العديد من المنظمات بحاجة ماسة إلى تطوير سياساتها لكي تستطيع مواكبة التطور الحالي على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي؛ مما جعل هناك حاجة ماسة للتغيير لمواكبة متطلبات العصر وضمان بقاء تلك المنظمات وتأديتها لدورها بكفاءة وفاعلية.

وقد أصبح التغيير سمة من السمات الأساسية للقرن الحادي والعشرين؛ ذلك لأن التغييرات التي يمر بها العالم متسارعة ومستمرة وشاملة؛ وبالتالي فإن التكيف معها يعد من أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه الأفراد في ذلك العصر (الزهراني وطيب، 2017). ويعتبر موضوع التغيير التنظيمي من الموضوعات التي يتم مناقشتها على نطاق واسع في هذه الأونة؛ نظراً لارتباطه بوجود المنظمات واستمراريتها، وتطورها، وبخاصة بعد ظهور تحديات العولمة والأزمات الاقتصادية وغيرها، وبهذا أضحت التغيير عملية لا غنى عنها لجميع المنظمات (غربية، 2015)؛ فجميع المنظمات مهما بلغ حجمها أو تباينت أهدافها تحتاج إلى التغيير من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها (كنتاب، 2016)، وتحسين مستوى الأداء والإبداع التنظيمي (Kim & Choi, 2020)، إضافة إلى الدور الخاص بالتغيير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنافسية (May & Stahl, 2017)، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (KARAXHA, 2020).

وإذا كان التغيير ذا أهمية كبرى في المنظمات بشكل عام، فإن تلك الأهمية تتضاعف عند الحديث عن التغيير في المؤسسات التربوية، وبخاصة على مستوى البيئات المدرسية؛ وذلك لارتباط التعليم بالتنمية المجتمعية، إضافة إلى كونه أداة أساسية في عمليات الحراك المجتمعي وتطوير الأنماط الثقافية والقوالب الفكرية للأفراد (كنتاب، 2016). وجميع هذه الأمور تستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفاعلية (الشريجة والعقيل، 2016).

كما يقع على عاتق مديري المدارس مسؤولية القيام بعمليات الإصلاح والتطوير باعتبارهم وكلاء لعملية التغيير في المدارس (Albalawi, 2018). وتشمل ممارسات مديري المدارس فيما يتعلق بإدارة التغيير من خلال نمط تيسير التغيير: الاهتمام بالآخرين من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاجتماعية والعلاقات الهادفة، والفاعلية التنظيمية التي تشمل الثقة في الآخرين والكفاءة الإدارية وغيرها (Isa, Nor & Abdul Wahab, 2020).

وتعتبر المدرسة الثانوية؛ من المؤسسات التعليمية التي تلقت قسطاً كبيراً من مبادرات التطوير؛ باعتبارها المسؤول الأول عن عملية إعداد الطلاب قبل التحاقهم بمؤسسات التعليم الجامعي. (كنتاب، 2016). وبالأخذ في الاعتبار الحاجة الملحة للتغيير في مدارس التعليم الثانوي، فإنه لا بد من التأكيد على الدور الفعال الخاص بمديري المدارس الثانوية في عملية إدارة وقيادة التغيير، وتحسين اتجاهات أعضاء المجتمع المدرسي نحو مبادرات التغيير (المطيري، 2020).

إلا أن المشكلة الرئيسية باتت في مسألة قبول وتأييد التغيير؛ لأن معظم المنظمات قد اعتاد أفرادها على اتباع منهجية وخطوات محددة وثابتة أثناء تأديتهم للعمل (شوابي وعامر، 2019)، وهنا تسعى إدارة المنظمات إلى اتخاذ العديد من الإجراءات والأساليب والإستراتيجيات المختلفة من أجل إدارة عملية العزوف عن التغيير على النحو الأكمل (السعيد وعبد الباسط، 2019). ويختلف مديرو المدارس في الطريقة التي يتم من خلالها تقديم التغيير المدرسي للعاملين في المدرسة، فالبعض يقدمه بصورة إجبارية والبعض الآخر قد يحاول إيجاد طريقة مناسبة لتقديم التغيير عبرة مشاركة العاملين (الجهني، 2019). ولقد أشار الزهراني (2009) إلى أنه عندما يدرك مدير التغيير المدرسي الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير فإنه يستطيع العمل على القضاء على هذه المقاومة أو التقليل من شأنها، وذلك باتباع الإستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة مقاومة التغيير، ودرجة هذه المقاومة، وأسبابها.

لذا تركز الدراسة الحالية على دور مديرات المدارس تجاه إدارة مقاومة التغيير، ذلك لأنها تحتاج إلى إدارة مدرسية متميزة، وواعية، ومدركة لما تقوم به من عمليات وفق خطط مدروسة، وأهداف موضوعية، ونتائج متوقعة، من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، ومن هذا المنطلق ينبغي على مديرات المدارس أن يدركن أن مقاومة التغيير تعتبر أمراً طبيعياً عند البدء في الإعداد لخطة التغيير، وأنه يمكن إدارة هذه المقاومة من خلال التعرف على إستراتيجيات التعامل معها.

مشكلة الدراسة

بالتأمل في واقع النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، فإنه يمكن ملاحظة أن ذلك النظام يسعى إلى الكثير من التغييرات استجابة لمتطلبات رؤية 2030، والتي تركز على إجراء العديد من الإصلاحات التعليمية للمساعدة في خلق نوع من التوافق بين مخرجات النظام التعليمي وسوق العمل، بالشكل الذي يساعد على تعزيز النظام الاقتصادي. ويعتمد التغيير وفقاً لهذه الرؤية على توفير فرص التدريب والتطوير للمعلمين، وتحسين بيئات التعلم، وتطوير المناهج الدراسية، والاستعانة بإستراتيجيات تدريسية متطورة (Albalawi, 2018)، واتفقاً مع ما سبق ذكره فقد أكدت نتائج دراسة Makhlof (2021) على أن رؤية المملكة 2030 ما هي إلا انفتاح على التغيير لإحداث طفرة حقيقية في النظام التعليمي الحالي. وعليه فإن هناك فرصة حقيقية لإحداث التغيير المطلوب على الوجه الأكمل، وبخاصة وأن عملية التغيير تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مشروع التحول الوطني في القطاع التعليمي الذي أكد على أهمية التغيير الفعلي وأهمية وجود قيادات قادرة على إدارة وقيادة تلك العملية على النحو الأمثل (الزهراني وطيب، 2017).

يعتبر عامل تقبل أفراد المجتمع المدرسي للتغيير من أبرز العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق التغيير بدرجة كبيرة؛ حيث إن تقبل الانتقال من الوضع القائم إلى وضع مستقبلي أفضل يساهم في انسيابية تسلسل عمليات التغيير دون حدوث مشكلات أو صعوبات لدى القائمين على عمليات التغيير، إلا أن عمليات التغيير في المدارس تواجها في كثير من الأحيان حركة مضادة لجهود التغيير تؤثر في تطبيقه، وتسبب الصعوبات عند تنفيذه، وهذه

الحركة المضادة يقصد بها السلوك الذي يقوم به بعض العاملين في المدارس للإبقاء على الوضع القائم؛ مما ينشأ عنها ما يعرف بمقاومة التغيير (الجهني، 2019). وأشارت بعض الأدبيات في هذا المجال إلى أن كثيرًا من برامج التغيير لا تحقق الأهداف المرجوة منها، وقد تفشل في أغلب الأحيان بسبب سوء الإدارة، أو عدم مقدرتها على ممارسة التخطيط والرقابة والمتابعة بشكل فاعل، أو بسبب غياب الرؤية المناسبة لتلك الإدارة، أو بسبب عجز الإدارة في تحفيز العاملين وتمكينهم، أو عدم رفع الروح المعنوية لمن يشملهم التغيير أو يتأثرون به (طناش والكبيسي، 2018).

ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات المحلية الحديثة بالمملكة العربية السعودية وجود مشكلات عدة أثناء إدارة مقاومة التغيير في مدارس التعليم العام؛ حيث كانت أبرز نتائج دراسة كنتاب (2016) أن درجة إسهام الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية الاجتماعية والأسباب المادية في مقاومة التغيير كبيرة، وأوضحت دراسة الحربي (2016) أن أهم أسباب مقاومة التغيير هي الشعور بوجود محاباة في عملية التغيير، وعدم المشاركة في التخطيط للتغيير، وشعورهم أن التغيير يزيد من مركزية الإدارة، كما أظهرت دراسة هيبه وعسيري (2018) أنه ينبغي للمديرين إشراك المعلمين في عملية التغيير وإعطائهم الصلاحيات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما ورد في دراسة الشلاقي (2020) أن أهم معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى القيادات التربوية بإدارة التعليم هو قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات، وعدم وجود إستراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير. وكان من توصيات دراسة العزام (2016) الاهتمام بتعديل الممارسات الإدارية لمديرات المدارس لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية، والعمل على تحديث البرامج والخطط الدراسية بما يتناسب والتطورات المتتالية في ميدان العلم والتكنولوجيا.

وقد تتسبب بعض العوامل في وجود قصور لدى مديرات المدارس في إدارة مقاومة التغيير. هذه العوامل قد تكون ذاتية مثل نقص الكفاءة اللازمة والخبرة، كما أنه قد يوجد قدر من مقاومة التغيير ربما من المعلمين أو المديرات أنفسهن، أو قد يكون بسبب وجود عدد من المعوقات في البيئة التنظيمية التي تحول دون ممارسة المديرات لأدوارهن بكفاءة، مثل جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها خاصة في ظل محدودية الصلاحيات التي يتمتع بها المدير المدرسي، وصعوبة فرض التغيير إجبارياً على المعلمين أو قصور في التدريب لإدارة مقاومة التغيير، أو عدم وجود رؤية مستقبلية محددة وواضحة تعمل بها الإدارة المدرسية، أو التقليل من أهمية التحفيز لتقبل التغيير، وقد يكون ذلك بسبب قلة انتشار ثقافة التغيير، وكذلك قصور وعي المعلمين بأهمية التغيير، كما أشار إلى ذلك العتيبي (2011) الذي أكد على أن من أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى رفض التغيير ومقاومته هو الاعتقاد السائد لديهم بأن التغيير لن يأتي بنتائج إيجابية، وأن البقاء على الوضع الراهن هو الأفضل.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- س1: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات؟
- س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التي تعزى لمتغير نوع المدرس).

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- 1- تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كون إدارة مقاومة التغيير من المواضيع المهمة للإدارات المدرسية، وذلك للوقوف على الأدوار التي تؤدي إلى نجاحه وتثبيته.
- 2- مساعدة الإدارات المدرسية لمعرفة الأسس العلمية والمنهجية لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير لتطوير العملية التعليمية والتربوية.
- 3- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في خلق جو ملائم للعمل في المدارس، وذلك من خلال تحسين العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين فيها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في معرفة مستوى جودة أداء مديرات المدارس؛ واتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين في المناصب الإدارية، وقد تساعد القائمين والمسؤولين في بناء برامج التدريب لإعداد وتأهيل وتطوير الإدارات المدرسية عبر مراكزها التدريبية.
- 2- تزويد الإدارة التعليمية بمحافظة الأحساء بمعايير علمية للكشف عن مواطن القوة والضعف في مجال إدارة مقاومة التغيير.
- 3- قد تكشف الدراسة الحالية لمديرات مدارس التعليم العام عن الإستراتيجيات التي تمكنهم من إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر رؤوساتهن.

حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من خلال التركيز على بعض من هذه الإستراتيجيات

- والمتمثلة في: (المشاركة والاندماج، والتعليم والاتصال، والتسهيل والدعم، والتفاوض والاتفاق، والمرافعة والتمويه، والإكراه الضمني والصريح).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الأحساء.
 - **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الأحساء.
 - **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي (1444هـ/2022م).
- مصطلحات الدراسة**
مقاومة التغيير:

يعرف يوسف وعبد المالك (2018) مقاومة التغيير على أنها "امتناع الأفراد عن التغيير، وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والميل إلى المحافظة على الوضع القائم؛ حيث يلجأ بعض الأفراد إلى مقاومة التغيير إذا كان يهدد مصالحهم الخاصة أو أن التغيير سيحملهم أعباء إضافية".

وتعرف مقاومة التغيير إجرائياً على أنها: عزوف المعلمات عن المشاركة في أي شكل من أشكال التحديث أو التطوير في البيئة المدرسية سواء أكان ذلك التغيير متعلقاً بالعملية الإدارية أم متعلقاً بتطوير الإستراتيجيات التدريسية المستخدمة اعتقاداً منهن بعدم جدوى وفعالية التغيير أو لاعتقادهن بتأثيره السلبي عليهن، الأمر الذي ينتج عنه ردود فعل سلبية ربما تصل إلى امتناع بعض المعلمات أو رفضهن للتغيير ومحاولة منعه أو إعاقته أو تأخيره.

إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير:

هناك ست إستراتيجيات يمكن الاعتماد عليها من قبل مديري المدارس للمساعدة في التغلب على مقاومة التغيير وهي التعليم والاتصال، والمشاركة والاندماج، والتيسير والدعم، والتفاوض والاتفاق، والاستمالة والتأثير، أو فرض التغيير "الإكراه" سواء أكان ذلك بصورة صريحة أم ضمنية (Yilmaz & Kilicoglu, 2013, 18).

وتعرف إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير إجرائياً بأنها: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لأبعاد إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير، وهي: المشاركة والاندماج، والتعليم والاتصال، والتسهيل والدعم، والتفاوض والاتفاق، والمرافعة والتمويه، والإكراه الضمني والصريح، والتي تقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة التي أعدت لذلك.

الإطار النظري

مقاومة التغيير المدرسي

تتعدد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير المدرسي، والتي من بينها: التمسك بالأراء والاتجاهات التقليدية القديمة، ورفض مواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة، وضعف تجارب وخبرات مديري المدارس، ورفض التغيير والتجديد في المؤسسات التربوية، وعدم تقبل تطوير المهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة لاستمرار التغيير والتجديد

في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى تضارب المصالح، وكثرة المسؤوليات؛ مما يؤدي إلى ضعف الثقة، وتباين الرغبات والاتجاهات (Kazak, 2021). كما قد ترجع أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية للعديد من الأسباب، والتي من بينها الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والذاتية، وقد يأتي هذا الرفض نتيجة الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، وعدم وضوح الظروف المحيطة بهذا التغيير، وعدم وضوح أهداف التغيير أو توافر القناة لتنفيذ التغيير، أو عدم تأثير الأفراد بالتغيير، أو الخوف من الخسارة المادية أو فقد بعض المصالح الوظيفية، أو ظروف العمل المفضلة، أو تهديد لمصالح الأفراد، أو السرعة في التغيير (Helvacı, Çankaya and Bostancı, 2013).

إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير المدرسي

تُعد عملية التغيير المدرسي عملية مخططة ومنظمة، وتشتمل على العديد من الخطوات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاعتماد على تطبيق الإستراتيجيات المناسبة لإدارة مقاومة التغيير المدرسي.

وأشار البحيري (2008) إلى ست إستراتيجيات يمكن الاعتماد عليها من قبل مديري المدارس للمساعدة في التغلب على مقاومة التغيير، وفيما يلي للإستراتيجيات الست:

- **المشاركة والاندماج (Participation and Involvement):** وتركز على السماح للعاملين بالمؤسسة التعليمية بالمساعدة والمشاركة في تقديم آرائهم في تخطيط عملية التغيير وتنفيذه؛ حيث يتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع خطط التغيير والتطوير، وكذلك اختيار آليات التغيير، ووضع رؤية العاملين في الاعتبار عند تنفيذ التغيير، والتوسع في مشاركة العاملين في مناقشة جميع القضايا ذات العلاقة بالتغيير، ومواجهة تحديات التغيير.
- **التعليم والاتصال (Education and Communication):** وفيها تركز قيادة المؤسسة على مناقشة ماهية عملية التغيير، ودواعية ومبرراته مع العاملين بشكل مسبق، مع ضرورة إعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بأهمية التغيير وضرورته الملحة للمؤسسة وحتى لمصلحة العاملين، كما تقدم بشكل دقيق النتائج التي يمكن أن يتوصل لها التغيير، وتوضح لكل فرد دوره في التغيير، والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة في طريق التغيير، وكيف يمكن التغلب عليها، مع تعزيز ثقة العاملين في التغيير المقترح.
- **التسهيل والدعم (Facilitation and Support):** تشتمل على تقديم الدعم الإيجابي الاجتماعي للعاملين في المؤسسة التعليمية، وذلك بهدف التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجه مخاطر عملية التغيير، وهذا يتضمن التدرج في إحداث التغيير وتنفيذه، واختيار وقت تنفيذ التغيير، وتوفير مستلزمات ومتطلبات التغيير، وتخصيص فريق لدعم التغيير ومواجهة مشكلاته، وتقديم تدريب مناسب للعاملين إذا تطلب الأمر ذلك.

- **التفاوض والإتفاق (Negotiation and Agreement):** تشتمل على تقديم العديد من الامتيازات والحوافز للعاملين في المؤسسة التعليمية، وذلك بهدف تحفيزهم للمشاركة في تخطيط وتنفيذ خطوات وإجراءات التغيير، لا سيما الأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، ويكون ذلك عبر التفاوض مع العاملين على متطلباتهم ودورهم في التغيير وإظهار المبررات الحقيقية لضرورة عملية التغيير، مع توضيح آثار التغيير والمكافآت التي سيتم تقديمها عند نجاح التغيير، مع تقدير جهود العاملين في عملية التغيير، والالتزام بخطة التغيير.
 - **الاستمالة والتأثير (المراوغة والتمويه) (Manipulation and Co-optation):** تتضمن استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على العاملين داخل المؤسسة التعليمية؛ فقد تعمل قيادة المدرسة على إظهار أعباء التغيير بصورة أقل من الحقيقية، واستخدام طرق غير رسمية في الضغط على العاملين، والاستعانة بالعاملين المقتنعين بفكرة التغيير في التأثير على المقاومين للتغيير، وإبراز المعلومات التي تدعم التغيير فقط دون غيرها.
 - **الإكراه الضمني أو الصريح (Explicit and Implicit Coercion):** وتتضمن استخدام القوة والإجبار لجعل العاملين في المؤسسة التعليمية يتقبلون عملية التغيير؛ حيث يتم فرض التغيير باستخدام صلاحيات قائد المدرسة بالارتكاز على اللوائح والقوانين والعقوبات مثل العقوبات المادية والنقل وتصفيد موقف الراضين لمستويات قيادية أعلى.
- ومن خلال ما سبق يتضح تعدد الإستراتيجيات التي استُخدمت للتعامل مع مقاومة التغيير، وقد تبنت الدراسة الحالية تقسيم البحيري (2008) لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير كونه التصنيف الأكثر شمولاً وتكاملاً، كما أنه يتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية.
- الدراسات السابقة**
- من الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، الدراسات الآتية، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم للأحدث: **دراسة الحربي (2016)** التي هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير لدى مشرفي التدريب التربوي بإدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض. استُخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي معتمداً على الاستبانة، ووزعت على أفراد عينة الدراسة المكونة من (83) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة المشرفين التربويين حول أسباب مقاومة التغيير كانت كبيرة على معظم الفقرات الواردة في أداة الدراسة ومتوسطة على بقية الأسباب. 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 فرض من الخارج ولا ينبع من حاجات المشرف التربوي، وشعورهم أن التغيير يزيد من مركزية الإدارة، وعدم ثقتهم بالمسؤولين عن التخطيط للتغيير لديهم. **دراسة Guerrero, Teng-Calleja & Hechanova (2018)** وهدفت إلى استكشاف أثر قيادة وإدارة التغيير الفعالة في المدارس الثانوية على التزام المعلمين في المدارس بالتغيير. واعتمدت

الدراسة المنهج المسحي والكمي القائم على الاستبانة المسحية الإلكترونية كأداة للدراسة، وتكونت عينتها من (669) من معلمي المدارس الثانوية الخاصة والعامّة في الفلبين. وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يتمتعون برؤية أكثر شمولية وتكاملية لبرامج قيادة التغيير، ووجود تأثير لبرامج قيادة التغيير الواضحة لدى المعلمين على تعزيز التزام المعلمين الوجداني بالتغيير. ودراسة العريفيان (2019) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. وقد بلغت عينة الدراسة 32 مدير ومديرة مدارس التعليم العام الكويتية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين مديري المدارس في التعليم العام الكويتي. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة المقننة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام نمط قيادة التغيير من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية جاءت بنسبة عالية بناء على نسبة استخدام أسلوب قيادة التغيير في المنظمات التعليمية.

ودراسة القطيفان (2020) والتي هدفت إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتين: الأولى استبانة درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان، والثانية استبانة مستوى الممارسات الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان. وتكونت عينة الدراسة من (155) مساعداً ومساعدة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان كان عالياً، ومستوى الممارسات الابتكارية كان عالياً جداً، وكما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر متطلبات التغيير ومستوى القيادة الابتكارية. ودراسة Di Fabio & Duradoni (2020) حيث هدفت إلى التعرف على أثر السمات الشخصية بمقاومة التغيير. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (149) طالباً جامعياً، حللت هذه الدراسة العلاقة بين سمات الشخصي -مثل الانبساط والعاطفة وأساليب الفكاهة- ومقاومة التغيير. وباستخدام المنهج التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن السمات الشخصية ليست كافية تماماً للوقاية الأولية من مقاومة التغيير؛ لأنها قد لا تتغير بمرور الوقت. كما أوضحت الدراسة أن أساليب الفكاهة مورد وقائي واعد لتسهيل عملية التفاوض من خلال تمكين الأفراد من التعامل مع التغيير في بيئة العمل، كذلك أن استخدام أساليب الفكاهة المعززة للذات يمكن أن تعزز المفاوضات التكاملية بين الأفراد داخل المنظمات فيما يتعلق بالتغيير. ودراسة Yılmaz & Kılıçoğlu (2020) والتي هدفت إلى التعرف على آراء مديري المدارس والمعلمين حول إدارة عملية التغيير في المدارس الابتدائية الحكومية في تركيا فيما يتعلق بالمحتوى والسياق والعملية وأبعاد النتائج. وتعد هذه الدراسة دراسة نوعية تستخدم استراتيجية أخذ العينات المعيارية للحصول على فهم متعمق لعملية التغيير التنظيمي في المدارس. شارك في الدراسة مدير وخمسة مدرسين يواجهون تغييراً رئيسياً أو جزئياً، وتم إجراء مقابلات مع المشاركين في الدراسة من خلال استخدام المقابلات شبه المنظمة، وبعد التحليل المتعمق للبيانات ظهرت عدة فئات تبرز التأثير على عملية التغيير

وقد تؤدي إلى مقاومة التغيير ومنها: البيئة الخارجية، واللوائح الحكومية وتغيير المعرفة، والتغيرات التكنولوجية ومطالب الآباء ودرجة الانفتاح على التغيير، وتشجيع التغيير، والرضا عن النتائج المحققة من التغيير. ودراسة عسيري (2022) وهدفت إلى معرفة واقع قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ووضع عدد من التوصيات للتطوير الإداري. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طبقت على عينة بلغت (190) مفردة من قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أفادت أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ جاءت بدرجة موافقة محايد "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، كما أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء جاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.19).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على أدبيات الدراسة، وتحديد المنهج البحثي المستخدم، وكذلك في إعداد أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاستنتاج بيانات الدراسة.

منهج الدراسة: تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها والإجابة عن أسئلتها.

عينة الدراسة : قُسمت عينة الدراسة إلى قسمين:

1- **العينة الاستطلاعية:** وتكونت في الدراسة الحالية من (30) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الأحساء.

2- **العينة الأساسية:** تكونت من (328) معلمة في المرحلة الثانوية بمحافظة الأحساء. اختيرت عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على معادلة كيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan, 1970, P. 607-610).

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية وقدرتها على جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد بُنيت وفق الخطوات الآتية: تحديد الهدف من الاستبانة- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة- تحديد مكونات الاستبانة في جزأين (مقدمة الاستبانة، ومحاور الاستبانة) - اشتقاق العبارات في كل محور. وتكونت الاستبانة من (47) عبارة في مجموعها الكلي موزعة على ست محاور. والجدول الآتي يوضح توزيع البنود على المحاور:

جدول (1) : توزيع بنود الاستبانة على المحاور

عدد البنود	المحور
7	المحور الأول: المشاركة والاندماج
9	المحور الثاني: التعلم والاتصال
8	المحور الثالث: التسهيل والدعم
8	المحور الرابع: التفاوض والاتفاق
6	المحور الخامس: المراوغة والتمويه
9	المحور السادس: الإكراه الضمني والصريح
47	إجمالي

● التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة

- **الصدق الظاهري للاستبانة:** من خلال توزيع الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين الخبراء المتخصصين في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول الاستبانة ومناسبتها للهدف منها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى مدى كفاية المحاور والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد قدم السادة الخبراء مجموعة من الملاحظات تمثلت في مناسبة الأداة للهدف منها، وضرورة إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح مفهومة أكثر بالنسبة للعينة وحذف أو إضافة بعض العبارات.
- **الاتساق الداخلي:** باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، للتأكد من مدى تماسك عبارات كل محور وتجانسها فيما بينها، وقد جاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق البنود وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض.

التحقق من ثبات الاستبانة: باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، من خلال نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية. وجاءت جميع معاملات الارتباط بطريقة ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية هي قيم مقبولة لإجراء التطبيق النهائي.

- **طريقة استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبانة:** تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة بالاختيار ما بين خمس اختيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدًا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جدًا) وهي تقابل الدرجات الآتية بالترتيب (1-2-3-4-5).

- تم إعطاء وزن للبدائل (بدرجة كبيرة جداً = 5، بدرجة كبيرة = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة ضعيفة = 2، بدرجة ضعيفة جداً = 1)، وبعد ذلك صُنفت تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $5 - 1 = 4$ ÷ 0.8
نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول

ينص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع بنود الاستبانة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع البنود في الاستبانة (3.57) بانحراف معياري قدره (0.69)، ودرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمات. وبالتالي فإن مديرات المدارس الثانوية في محافظة الأحساء يمارسن إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمات في تلك المدارس. ويمكن تفسير النتائج السابقة بوعي مديرات المدارس في محافظة الأحساء لأهمية إدارة مقاومة التغيير واتباع إستراتيجياته بما يؤدي إلى التكيف مع متغيراته والاستفادة منها في تطوير المدرسة بشكل عام وبجميع عناصرها، والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها بأعلى درجة من الفاعلية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزيدات (2014)، إلا أنها تتفق مع نتيجة دراسة الطنبور (2018).

كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور الستة لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وجاءت النتائج وفق ما يأتي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن محاور الاستبانة.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	المشاركة والاندماج.	4,04	0,91	مرتفعة	4
2	التعلم والاتصال.	4,20	0,861	مرتفعة جدا	1
3	التسهيل والدعم.	4,15	0,91	مرتفعة	2
4	التفاوض والاتفاق.	4,14	0,89	مرتفعة	3
5	المراوغة والتمويه.	3,50	0,922	مرتفعة	5
6	الإكراه الضمني والصريح.	2,54	1,21	منخفضة	6
	إجمالي	3,57	0,69	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن محور المشاركة والاندماج جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4,04). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كنتاب (2016) في أن من أكثر الأساليب للتغلب على مقاومة التغيير والتي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة هو أسلوب المشاركة. وهذا يعود غالبًا إلى إدراك مديرات

المدراس إلى أن من أهم الأسباب التي تؤدي للعاملين إلى مقاومة التغيير هو عدم مشاركتهم في عملية التغيير، وهذا يتوافق تمامًا مع نتائج دراسة اليوسفي ودرويش (2014) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط عكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي، وأبعاد مقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومتهم للتغيير بأبعاده المختلفة. لذا نجد أن مديرات المدارس يعملن على تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام وأخذ آراء المعلمات بالاعتبار عند إنجاز تلك الأعمال وتوفير مناخ ديمقراطي لمناقشة قضايا التغيير مع جميع الأفراد العاملين في المدرسة مما يوفر جوًا من الارتياح وتقبل التغيير نتيجة المشاركة فيه.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني وهو التعلم والاتصال فيلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للمحور بلغ (4.20)، وهو يشير إلى درجة (مرتفعة جدًا). وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج المحور السابق، فالمدير الديمقراطي الذي يعمل على مشاركة العاملين في عملية التغيير والاهتمام بأرائهم في ذلك، هو بالتأكيد مدير داعم لهم يعمل على مناقشة عملية التغيير معهم وتوضيح مبرراته ودواعيه مسبقًا مع إعلامهم بأهمية التغيير المزعم إحداثه، مع توضيح المهام من خلال عقد لقاءات دورية معهم، ولعل كل ذلك يعمل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين والعاملين في المدرسة نحو عملية التغيير وتزيد مشاركتهم بها. وهذا يتفق مع أهم الأسس التي يجب مراعاتها في عملية مواجهة مقاومة التغيير وهو تقديم كافة المعلومات التي تساعد العاملين في المدرسة على تيسير إجراءات تنفيذ عمليات التغيير، وذلك عن طريق المشاركة والنقاش بين العاملين، وتقديم شرح مفصل عن عملية التغيير.

أما بالنسبة للمحور الثالث وهو التسهيل والدعم فيلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للمحور بلغ (4.15) وهو يشير إلى درجة (مرتفعة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بحرص المديرات على تقديم كل ما هو لازم لإدارة عملية مقاومة التغيير لا سيما فيما يتعلق بتقديم التسهيلات اللازمة لذلك سواء المادية منها أم المتعلقة باحتياجات العاملين التدريبية وإكسابهم المهارات اللازمة لذلك. كما ترى المعلمات أن المديرات يعملن على وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة عملية التغيير بما فيها من تحديد الأهداف والعقبات والاحتياجات وكيفية تليبيتها مع مراعاة التدرج في التخطيط والتنفيذ بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. ولعل تلك النتائج تعكس فعليًا حرص المديرات على القيام بواجباتهن على أكمل وجه لا سيما وأن التغيير أصبح سمة العصر ويلقي بتبعاته مباشرة على العملية التعليمية؛ مما يؤدي إلى ضرورة مواكبه والتكيف معه بجميع عناصر العملية التعليمية، وهذا من أولويات عمل المدير لإدارة ذلك التغيير وتقديم التسهيلات والدعم اللازم لنجاحه باعتبار أن المديرين وكلاء عملية التغيير في المدارس كما أشار لذلك (Albalawi, 2018) وأضاف أن عليهم القيام بمسؤولياتهم في الإصلاح والتطوير.

وفيما يخص المحور الرابع وهو محور التفاوض والاتفاق فيلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للمحور بلغ (4.14)، وهو يشير إلى درجة (مرتفعة). ويمكن تفسير هذه النتيجة وفق طبيعة الأسلوب الإداري المتبع

من قبل المديرية بشكل عام في أداء مهماتها الإدارية، والذي يفرض عليها تعميم هذا الأسلوب لتحقيق كل أهدافها القريبة والبعيدة المدى، وقد يكون أحد تلك الأهداف إدارة عملية مقاومة التغيير من خلال تحفيز العاملين وتقديم الامتيازات والمكافآت لهم بما يتناسب مع طبيعتهم لا سيما أولئك العاملين الذي يستجيبون لهذا الأسلوب ويقاومون الأساليب الأخرى القائمة على الإكراه والإجبار. وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Snyder, 2017) التي أوصت بضرورة أن تعمل القيادات التربوية على توفير الحوافز للمعلمين لتشجيعهم على المشاركة في مبادرات التغيير، كما تتفق مع ما ورد في دراسة الشрман وخطاب (2018) من حيث أهمية تعامل مدير المدرسة مع العاملين بطريقة إيجابية، وإشاعة أجواء من التفاهم بما يخدم عملية التغيير لمنع مقاومته.

أما المحور الخامس وهو المراوغة والتمويه، فيلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للمحور بلغ (3.50)، وهو وإن جاء بدرجة (مرتفعة) إلا أنه أقل من جميع المحاور السابقة. وتعكس النتائج السابقة الصورة التي توجد لدى المعلمين حول نزاهة عمل مديرات المدارس التي يعملن بها وجديتهن؛ حيث نجد أن العبارات التي تشير إلى أساليب غير صحيحة أو تخالف المبادئ والقيم الإنسانية قد حصلت على درجة ممارسة أقل من العبارات الأخرى، وهذا يدل على التزام المديرات بالمبادئ والقيم عند محاولة إقناع العاملين بأهمية التغيير وضرورته دون اللجوء إلى أساليب غير صحيحة في سبيل ذلك.

وأخير المحور السادس وهو الإكراه الضمني والصريح وقد بين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للمحور بلغ (2.54)، وهو يشير إلى درجة (منخفضة). وهذا يشير إلى انخفاض استخدام المديرات لأساليب الإكراه الصريح أو الضمني، وبالمقارنة بين نتائج هذا المحور ونتائج المحاور السابقة نجد أن إجابات المعلمات هي إجابة منطقية ومتوافقة مع بعضها في جميع المحاور، فالمديرة التي تستخدم أساليب المشاركة والاندماج والتعلم والتفاوض بدرجة مرتفعة سوف تستخدم بالتأكيد أساليب الإكراه بدرجة منخفضة، وذلك بسبب قناعتها بعدم جدوى تلك الأساليب في عملية إقناع العاملين بالتغيير وضرورته وأهمية القيام بما يلزم لمواكبته؛ لذا فإن المديرات على اطلاع ومعرفة بأن أفضل الأساليب للإقناع تتنافى مع التهديد والعقوبات والتصعيد التي قد تؤدي إلى نتائج عكسية ومزيد من المقاومة وعرقله عملية التغيير برمتها، وتحول المدرسة إلى ساحة صراع بين المديرية والعاملين بدل العمل على تطويرها والعمل على تحقيق أهدافها. إضافة إلى أن المديرية قد يلجأ لهذا الأسلوب في حال عدم تفهم العاملين وعدم التزامهم بمتطلبات التغيير، وبالتالي إن الالتزام والتفهم من قبل العاملين يفرض على المديرية عدم استخدام أسلوب الإكراه.

ولعل الحالات القليلة التي تم فيها استخدام الإكراه يعود إلى عدم التزام بعض العاملين في بعض المدارس بمتطلبات عملية التغيير أو عدم رغبتهم في ذلك، مما يضطر المديرية إلى استخدام أسلوب الإكراه، إضافة إلى سبب آخر قد يفسر ذلك وهو الاعتيادية في تطبيق هذا الأسلوب من قبل المديرات في الإدارة بشكل عام، فقد لا تكون المديرية من النوع الذي يمارس الإدارة الديمقراطية مع العاملين في المدرسة، وتلجأ دائماً إلى التهديد بالعقوبات

لإرغام العاملين على أداء المهمات المتوقعة منهم، وبالتالي هذا يؤدي إلى اعتياد العاملين على عدم تنفيذ المهمات من دون استخدام هذا الأسلوب. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة هيبه وعسيري (2018) أنه ينبغي للمديرين إشراك المعلمين في عملية التغيير وإعطائهم الصلاحيات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة اليوسفي ودرويش (2014) في أنه كلما زاد استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي انخفضت مقاومة العاملين للتغيير بأبعاده المختلفة، وبالتأكيد فإن العكس بالعكس كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة؟

يقسم متغير (نوع المدرسة) إلى مستويين فقط وهما (المدارس الحكومية والمدارس الأهلية)؛ لذا فإن لدراسة الفروق وفق هذا المتغير يمكن استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، وقد حسبت أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لإجابات عينة الدراسة وفق هذا المتغير عند مستوى دلالة (0.05) في كل محور من محاور الاستبانة، وفيما يأتي توضيح للنتائج:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للعينتين المستقلتين لاستجابات أفراد العينة على الاستبانة وفق متغير نوع المدرسة

المحور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الأول: المشاركة والاندماج	حكومية	304	4.06	٣٨٢,٦	326	1,499	,482	غير دالة
	أهلية	24	3.77	٦٥٩,٦				
الثاني: التعلم والاتصال	حكومية	304	4.20	٧٣٩,٧	326	,216	,265	غير دالة
	أهلية	24	4.16	٠٦٥,٨				
الثالث: التسهيل والدعم	حكومية	304	4.16	٢٨٧,٧	326	,178	,319	غير دالة
	أهلية	24	4.12	٧٣٥,٧				
الرابع: التفاوض والاتفاق	حكومية	304	4.14	١٤١,٧	326	,074	,303	غير دالة
	أهلية	24	4.13	٧٣٢,٧				
الخامس: المراوغة والتمويه	حكومية	304	3.49	٤٤٨,٥	326	-788	,055	غير دالة
	أهلية	24	3.64	٥٧٦,٦				
السادس: الإكراه الضمني والصريح	حكومية	304	2.49	٧٧٦,١٠	326	-2,794	,793	غير دالة
	أهلية	24	3.20	٧٧٤,١١				
المجموع الكلي	حكومية	304	3.74	٨١٨,٣١	326	-664	,059	غير دالة
	أهلية	24	3.84	٩٨١,٣٩				

يتضح من الجدول السابق أن قيم (ت) في المجموع الكلي للاستبانة، وفي كل محور من محاورها هي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يؤدي إلى القول بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة. وهذا يعود إلى التزام مديرات المدارس بأدوارهن في الإصلاح والتطوير باتباع إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير بجدية بغض النظر عن نوع المدرسة التي يعملن بها، وذلك من مبدأ القناعة بأهمية خدمة الوطن والعمل على تحقيق رؤيته بأهدافها كافة، لا سيما وأن رؤية 2030 تمثل انفتاحًا على التغيير لإحداث طفرة حقيقية في النظام التعليمي، وهذا يتطلب تكثيف الجهود وقيادة عملية التغيير الفعلي على أنها جزء من مشروع التحول الوطني في القطاع التعليمي من خلال وجود قيادات قادرة على قيادة هذا التحول، بغض النظر عن نوع المدرسة أو خصائصها الأخرى.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تُقدم الدراسة التوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسات المديرات لإستراتيجيات مقاومة التغيير بالمكافآت وأساليب التشجيع المختلفة.
- قيام مسؤولي مكاتب التربية بتوفير المعرفة الكافية عن إستراتيجيات التغيير الأكثر فاعلية.
- تخصيص جائزة سنوية للمدير الأكثر ممارسة لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير.
- عقد لقاءات دورية على جميع المستويات لتوضيح أهمية التغيير وضرورته ومنع مقاومته.
- الاستفادة من الخبرات العربية والأجنبية لمساعدة مديري المدارس في التخطيط الإستراتيجي لمقاومة التغيير.

المراجع

- البحيري، السيد السيد محمود (2008): ممارسة مديري الإدارات التعليمية والمدارس والمعلمين لإدارة التغيير في مراحل التعليم العام بمصر : دراسة ميدانية، **مجلة التربية**، 137 (2)، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2- 58.
- الجهني، عبد الله بن مسعود. (2019): **قيادة عمليات التغيير في مدارس التعليم العام**. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الحربي، عادل عبد الله نافع. (2016): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. **مجلة البحث العلمي في التربية**، (17)، 349-363.
- الحريري، رافده عمر (2011): **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد (2012): واقع الممارسة القيادية من قبل المشرفين التربويين للتغلب على مقاومة التغيير التربوي في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة، **مجلة القراءة والمعرفة**، (130)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 258-311.
- الزهراني، عبد الخالق حنش. (2009): واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى.
- الزهراني، مستورة عبد الله جراد، وطيب، عزيزة بنت عبد الله. (2017): المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. **مجلة الإدارة التربوية**، 4(16)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 389 - 472.
- الزيدات، نداء نجيب. (2014): **الإستراتيجيات التي يستخدمها مدير المدارس الأساسية الخاصة في مواجهة مقاومة التغيير من وجهة نظر معلمي مدارسهم** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- السعيد، فكرون؛ وعبد الباسط، محرز. (2019): مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة وإستراتيجيات مواجهتها "دراسة سوسيو تنظيمية". **مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية**، (38)، 322-335.
- الشريجة، محمد مطير، والعنبي، أسماء عبد الله، والعقيل، ساميا محمد. (2016): ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير. **مجلة العلوم التربوية**، 43(4)، 1443-1461.
- الشلاقي، حامد نافع مصيح. (2020): واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 31(4)، 1-23.
- شوابي، سارة؛ وعامر، هشام. (2019): مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية – دراسة لعين من المؤسسات في القطاع العام باستخدام

- نموذج المعادلات الهيكلية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (4)8، 661-639.
- طنناش، سلامة يوسف، والكبيسي، أريج ميمون عويد. (2018): واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، (4)45، 681-662.
 - الطنبور، براءة عبد الكريم جودت. (2018): الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
 - العتيبي، صبحي جبر. (2011): تطوير الفكر والأنشطة الإدارية. دار حامد للنشر والتوزيع.
 - العريفان، أمثال حمد. (2019): واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية، (62)، 184-164.
 - العريفان، أمثال. (2019): واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية، ج62، جامعة سوهاج، 184-163.
 - العزام، ميسم فوزي. (2016): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، (3)43، 1298-1283.
 - عسيري، فايزة. (2022). قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ودورها في الإصلاح الإداري. مجلة التربية، ج(194)2، جامعة الأزهر، 313-280.
 - العميان، محمود سليمان (2008): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع.
 - غربية، أسامة محمد علي. (2015): العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا – جمهورية اندونيسيا (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - ككتاب، محمد يوسف يعقوب. (2016): مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (5)6، 216-188.
 - المطيري، فهد مشيب. (2020): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (4)3، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، 87-43.
 - نظير، هنادي (2017): إستراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- هيبية، زكريا محمد، وعسيري، أسمهان بنت عبد الرحمن آل منير. (2018): واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة. **مجلة العلوم التربوية**، 3(2)، 289-322.
- يوسف، كنان؛ وعبد المالك، ريان. (2018): التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة (Numilog رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اكلي محند أولحاج، الوبرة.
- اليوسفي، أحمد، ودرويش، رامز. (2014): أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 36(2)، 165-187.
- Aladwani, A. M. (2001): Change Management Strategies for Successful ERP Implementation, **Business Process Management Journal**, 266-275.
- Albalawi, A. M. (2018): Saudi Arabia's Education Reform: How School Leaders Can Foster Positive Change. **Journal of Education and Practice**, 9(18), 55-62.
- Al-Shamlan, H. M., & Al-Mudimigh, A. S. (2011): The Chang management strategies and processes for successful ERP implementation: a case study of MADAR, **International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)**, 8(2), 399.
- Ceulemans, K., Lozano, R., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2015): Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Organizational Change Management for Sustainability. **Sustainability**, 7(7), 8881-8903.
- Di Fabio A.& DuradonI M.(2020): Humor Styles as New Resources in a Primary Preventive Perspective: Reducing Resistance to Change for Negotiation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, (17), 1-15.
- Guerrero M., Teng-Calleja M., & Hechanova M. (2018): Implicit change leadership schemas perceived effective change management, and teachers' commitment to change in secondary schools in the Philippines, **Asia Pacific Education Review**, 19, 375-387
- Helvaci, M. A., Çankaya, İ., & Bostanci, A. B. (2013): Reasons and Levels of Teachers' Resistance to Change at

Schools According To Inspectors' Perspectives, **Journal of Theoretical Educational Science**, 6(1), 120-135.

- Isa, W. M. K. W., Nor, M. Y. M., & Abdul Wahab, J. L. (2020): Relationship between Principal Change Management and Teacher Technology Integration in Schools. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. 10(11), 590-605.
- Karaxha, H. (2020): The importance of implementing changes in organizations. **International Journal of Economics and Management Systems**, 5(2020), 123-130.
- Kazak, E. (2021): The Reasons and Consequences of Changing School for Teachers, **International Journal on Lifelong Education and Leadership**, 7(1), 48-62.
- Kim, J., & Choi, S. O. (2020): The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation, **Journal of Open Innovation, Technology, Market, and Complexity**, 6(66), 1-14.
- Makhlof, A. M. E. (2021): Saudi Schools' Openness to Change in Light of the 2030 Vision, **American Journal of Educational Research**, 9(1), 52-60.
- May, G., & Stahl, B. (2017): The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: exploring the firm archetypes. **International Journal of Production Research**, 55(15), 4450-4465.
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012): Sustainability And The Need For Change: Organisational Change And Transformational Vision, **Journal of Organizational Change Management**, 489-500.
- Snyder, R. R. (2017): Resistance to Change among Veteran Teachers: Providing Voice for More Effective Engagement. **NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation**, 12(1), 1-14.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (89) أكتوبر 2023م



-
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations, **European Journal of Research on Education**, 1(1), 14-21.
 - Yılmaz, D., Kılıçoğlu, G. (2020): Organizational Change Process: A Study in Turkish Primary Public Schools, **Educational Planning**. 21(2). 19-39.