

**مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة
الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب
عليها من وجهة نظر مديريها**

محمد بن يوسف بن يعقوب كِنْتَاب *

* دكتوراه في الإدارة التربوية _ وزارة التعليم _ المملكة العربية السعودية

مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها

عملية مستمرة، خاصة في القرن الحالي الذي يتسم بالسرعة في التغيير في ظل ثورة الاتصالات الحديثة والاتصال بالعالم الخارجي والتأثر بالتجارب الخارجية.

وفي ظل ظاهرة التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة اليدين وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير أو المحافظة على الوضع القائم، بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير [1]. وأي تغيير يصيب نظاماً فرعياً في المنظمة، لا بد أن ينعكس على الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة لها.

وتتبع أهمية التغيير من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات السريعة، فجميع المنظمات مهما كان حجمها أو هدفها تحتاج بين حين وآخر إلى تغيير إلى الأحسن وذلك لزيادة جودة خدماتها وإرضاء عملائها. وإذا كان التغيير على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات بشكل عام فإنه يكون ذا أهمية بالغة في المجال التربوي، وخاصة في المدارس، حيث إن التنمية في المجتمع تبدأ بتغيير التعليم، كما أن التعليم يسهم في تحريك وتغيير وتطوير النمط الثقافي من خلال نواتج التعليم، وعليه فإن التعليم هو الآلية الرئيسة لصنع ثقافة التغيير، فهو يعد الأفراد لفهم التغيير وامتلاك المهارات اللازمة لإحداثه وبالتالي يصبح التغيير عملية عمدية تتم عن وعي وإرادة.

والتغيير في المؤسسات التعليمية ومنها التعليم الثانوي يعمل على خلق إدارة نموذجية للمدرسة وإعداد هيئة تدريس مسئولة، والتهيئة التربوية والعلمية المناسبة للطلاب ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية. ولم يعد الأسلوب

الملخص - استهدفت الدراسة معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها، والتعرف على سبل التغلب على مقاومة هذا التغيير، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وسبل التغلب على مقاومته والتي يمكن عزوها إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثل أفراد الدراسة في مديري المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (112) مديراً، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (89) استبانة. واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وكانت أبرز النتائج أن درجة إسهام الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية الاجتماعية والأسباب المادية في مقاومة التغيير كبيرة، وكان أكبر الأبعاد إسهاماً في مقاومة التغيير هي (الأسباب المادية) بدرجة إسهام كبيرة، يليه (الأسباب الشخصية الاجتماعية) بدرجة إسهام كبيرة، ثم (الأسباب التنظيمية) بدرجة إسهام كبيرة. وتبين أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة بالأبعاد: التعليم والاتصال، المشاركة، التسهيل والدعم، المناورة والكسب، الإيجار، وجاء بُعد المفاوضات، وبُعد المناورة والكسب بدرجة متوسطة، وجاء بُعد الإيجار بدرجة ضعيفة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، التعليم والاتصال، المشاركة، التسهيل والدعم، المفاوضات، المناورة والكسب، الإيجار.

1. المقدمة

يعد التغيير سنة الحياة، ونظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استمرراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا فالحياة معناها التغيير والكمال معناه إحداث التغيير ليتوافق مع الأوضاع الجديدة، كما أن عملية إحداثه أمر ضروري وهي

الوظيفي، بالإضافة إلى أنها تمنع تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار وتمنع تقدمها [5].

ومن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الاعتقاد بأنه ليس في الإمكان أبدع أكثر مما كان أو هو كائن، ومخاوف فقد مزايا مكتسبة، وقصور فهم وثقافة، ووجود مرونة محدودة إزاء التغيير، بالإضافة إلى عدم وجود شعور بالحاجة إلى التغيير، واختيار توقيت سيئ لبدء عملية التغيير، والافتقار للموارد، والضغط على الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير، وإرباك العلاقات الاجتماعية [1] لذا كانت هذه الدراسة.

2. مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التعليم إلى إعادة هيكلة قطاع التعليم العام من خلال منظومة تكاملية تشمل الجوانب التشريعية والتخطيطية والتنظيمية والتنفيذية، مع تعزيز مهمة القطاع الخاص بما يخدم العملية التربوية التعليمية.

وفي الوقت الحاضر، هناك رغبة في تطوير البيئة التعليمية لتلبية المتطلبات الكمية والنوعية للمرحلة المقبلة، وبناء مناهج تعليمية متطورة تحقق تطوراً شاملاً للطالب تمكنه من الإسهام في بناء مجتمعه، وتحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية لتكون قادرة على استيعاب أهداف المناهج التعليمية الحديثة، وتوفير أنشطة نوعية غير صافية لبناء الشخصية الإسلامية المتكاملة المتوازنة للطالب لخدمة الدين والمجتمع والوطن، وتحسين الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وتطوير النظم الإدارية ومكوناتها والحد من المركزية، والارتقاء بنظم تعليم الموهوبين، وتطبيق نظم الجودة في التعليم ومعاييرها، والتوسع في المشاركة المجتمعية في التعليم.

ولتحقيق ذلك تم وضع سياسات تشمل تكثيف الجهود لتحسين البيئة المدرسية لكونها بيئة محفزة للتعليم وعنصر جذب للطلاب، والتوسع في توظيف تقنية المعلومات ودمجها في العملية التعليمية، وتأسيس نظام متكامل لاستخدامات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم، وتوفير المتطلبات التقنية اللازمة في البيئة المدرسية.

التقليدي الذي مارسه النظم التربوية لفترات طويلة مقبولاً للتعامل مع مستجدات العصر الحالي.

وقد أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً بالتغييرات التي تحدث في قطاعات العمل والمجتمع فقامت بوضع الخطط واتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات للتغيير في منظومة العمل التعليمي لمواجهة التغيير المجتمعي.

وتواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين بها، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير. وتبدأ مقاومة التغيير عندما تكون طبيعة التغيير غير واضحة للذين سوف يتأثرون به، كذلك فالذين يرغبون في أعمالهم في المنظمة يتوقع منهم أن يظهروا أنواعاً من عدم الرضا من جراء عدم وضوح التغيير، أو عندما يفسر التغيير تفسيرات مختلفة من قبل أشخاص مختلفين. كذلك توجد المقاومة عند وقوع المعنيين بالتغيير بين قوتين متعارضتين أحدهما تدفع باتجاه التغيير والأخرى تدفع ضده، أو عندما يكون الضغط الذي يتعرض له المعنيون بالتغيير كبيراً، أو إذا كان التغيير مبنياً على أوامر شخصية من المدير، أو حسبما يريد المدير، وليس كما يتطلبه العمل أو القواعد أو عند تجاهل القواعد والمعايير الموجودة في الجماعة [2].

وعليه فإن حقيقة مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أنها أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير، فإذا كان التوقع أن التغيير سوف يترتب عليه نتائج إيجابية، فإنه يقبل ويدعم من كافة العاملين، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية فإنه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق [3].

ومن أكثر النتائج التي تم توثيقها نتيجة للبحث في سلوك الأفراد والمنظمات، هي أن الأفراد والمنظمات يقامون التغيير، وقد يكون ذلك في مصلحة المنظمة ويؤدي ذلك لنتائج إيجابية، حيث أن ذلك يؤدي إلى الثبات وتوقع السلوك، وإن لم يكن هناك شيء من المقاومة فإن ذلك يؤدي لأن يكون سلوك المنظمة عشوائياً، كما أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون مصدراً للصراع

المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية)؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير تعزى إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية)؟

ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها.
2. التعرف على سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والتي يمكن عزوها إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية).
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير والتي يمكن عزوها إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية).

ج. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية، والذي يساهم تحديد أسبابه وأساليب معالجتها في إنجاح مبادرات التغيير والإصلاح التربوي وفي التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة ليحقق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمدرسة.
- أهمية دراسة مقاومة التغيير بالمرحلة الثانوية والتي تلقى القسم الأكبر من مبادرات التطوير، كما يعتبر نظام التعليم الثانوي من أهم الأنظمة الفرعية لنظام التعليم الأساسي، ويعتبر أحد الحدود المهمة لنظام التعليم العام، فهو بوابة النظام التي تخرج منها مخرجات التعليم العام إلى سوق العمل.
- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي حول مشكلة مقاومة التغيير، من حيث أسبابها وسبل علاجها.

وهناك الكثير من الدراسات التي أكدت أن من الأسباب الرئيسية لقصور الكثير من مبادرات التغيير عن تحقيق أهدافها وجود مقاومة للتغيير، ففي دراسة الساعدي [2] أشارت النتائج إلى أن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي، كما أشارت دراسة الحربي [6] إلى أن هناك اعتقاد بأن التغيير الذي لا يتفق مع احتياجات الموظفين يدفعهم لمقاومته وعدم دعمه ومساندته. والمدرسة الثانوية من المؤسسات التعليمية التي تلقت القسم الأكبر من مبادرات التطوير، حيث يعتبر نظام التعليم الثانوي من أهم الأنظمة الفرعية لنظام التعليم الأساسي، ويعتبر أحد الحدود المهمة لنظام التعليم العام، فهو بوابة النظام التي تخرج منها مخرجات التعليم العام إلى سوق العمل والجامعات على حد سواء، ويلقى التعليم الثانوي اهتماماً خاصاً ونوعياً من وزارات التعليم على مستوى العالم، فتعمل على مراجعته وتطويره حتى يكون متوافقاً مع السياسات التنموية والاجتماعية والاقتصادية للبلاد، ولكن هذا التغيير قد يقابل بالمقاومة من قبل العاملين في المدرسة.

وقد لاحظ الباحث كأحد منسوبي التعليم الثانوي أن هناك مقاومة من الأفراد للتغيير، ولخطط التطوير والإصلاح، مثل التعامل مع تقنيات التعليم والأدوات الحديثة في المعامل، وتقنيات الحاسب الآلي، ومن هذا المنطلق ومن أهمية دراسة مقاومة التغيير التنظيمي، تم بلورة مشكلة البحث على النحو التالي: ما واقع مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

أ. أسئلة الدراسة

1. ما أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها؟
2. ما سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري

وَعَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وبَدَّلَهُ كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: "ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم؛" قال ثعلب: معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله. والغير الاسم من التغير (ابن منظور، د.ت، باب الغين).

وتتعدد التعريفات الاصطلاحية للتغيير التنظيمي باختلاف الزاوية التي ينظر بها الكتاب والباحثون إليه، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والإعراض [8].

ومن أهم تعريفات التغيير التنظيمي ما يلي:

يعرف الحربي [6] التغيير التنظيمي بأنه: "عبارة عن عملية واعية - بأثار التغيير ونتائجه وتكاليفه ومخططه - ومخططه ومستمرة يقوم بها جزء أو مجموعة من الأفراد وتشمل كافة أجزاء المنظمة أو بعضها، ويشارك في إعدادها وتنفيذها الأفراد العاملون، وتهدف إلى استثمار الموارد والإمكانات المتاحة للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية وصولاً إلى تمكين المنظمة من المبادرة إلى الأخذ بالتغيير لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، مستعينة في ذلك بمجالات المعرفة المتنوعة والمناسبة كعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة والاقتصاد وغيرها.

ويعرف الفائز [7] التغيير التنظيمي على أنه النشاط الموجه والهادف إلى تحسين وتطوير أي من مجالات الأداء الوظيفي من خلال التعاون المشترك البناء لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ويعرف الجابري [9] التغيير التنظيمي على أنه التحول من الوضع الحالي إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية في المستقبل، بتغيير سلوكيات الأفراد وعاداتهم إلى الأفضل وكذلك بيئة العمل بغرض التفاعل والتكيف مع متطلبات العصر.

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه العمليات التي تتم بالمدارس الثانوية بطريقة مقصودة هدفها التطوير والتحديث سواء كانت تغييراً تكنولوجياً أو عمليات إدخال أنماط جديدة بالإدارة تغير من المهام والوظائف أو تغييراً في الإجراءات.

- قد يستفيد من هذه الدراسة متخذو القرار والمخططون التربويون وإدارات ومكاتب التعليم، وذلك في التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير وسبل علاجها، مما يساعد في تبني أساليب وبرامج تتوافق مع احتياجات المعلمين والعاملين في المدارس الثانوية وتدعم التغيير والتطوير والتوصل إلى حلول للعديد من الظواهر السلبية في هذا المجال.

د. مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

- مقاومة التغيير Change Resistance:

قدم الكتاب والباحثون العديد من التعريفات الاصطلاحية لمقاومة التغيير منها:

عرف الساعدي [2] مقاومة التغيير بأنها: ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

أما العامري، والفوزان [4] فقد عرفا مقاومة التغيير بأنها: أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد المنظمة نقلها أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير.

ويعرف الحربي [6] مقاومة التغيير بأنها: ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو تأخيرها أو منع تنفيذها وصولاً إلى الإبقاء على الوضع القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه.

ويعرف الفائز [7] مقاومة التغيير بأنها: عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغييرات في العمل بأية صورة أو درجة كانت مما يستدعي تدخل القادة للحد من ذلك.

ويعرف الباحث مقاومة التغيير إجرائياً بأنها امتناع الموظف في المدرسة عن مواكبة عمليات التغيير أو التطوير سواء كان من خلال الرفض أو من خلال تجاهل التغيير الذي يجري في المدرسة.

- التغيير التنظيمي Organizational Change:

التغيير في اللغة من غير وتغير الشيء عن حاله: تحوّل.

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في عمل المنظمة، وأن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى [12]، كما تتبع الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير من خوف الموظفين من أن عملية التغيير المقترحة تكون غير مرضية للموظفين، أو أن يكون هناك عدم استعداد تنظيمي سليم لعمليات التغيير، أو الشعور بأن المهارات المطلوبة اللازمة لعملية التغيير غير متوفرة لدى الموظفين. وقد يكون لدى الموظفين مخاوف بشأن الاضطراب التنظيمي الذي يمكن أن يحدث نتيجة تغيير المواقف الموجودة في المؤسسة، ولذلك تظهر عملية مقاومة التغيير نتيجة شعور الموظفين بأن عمليات التغيير سوف تهدد سلطاتهم ونفوذهم، مما يؤدي إلى وجود ضعف في نظم الاتصالات بين العاملين في المنظمة، ويؤدي هذا الضعف إلى زيادة عملية مقاومة التغيير، أو أن يكون هذا الضعف أحد العقبات على طريق تنفيذ التغيير [11].

ومن خلال ذلك، يمكن توضيح الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير على النحو التالي:

- تهديد السلطة أو النفوذ: تهدد التغييرات الإدارية والتكنولوجية قواعد السلطة والنفوذ في المنظمة مما قد يؤدي إلى وجود نوع من المقاومة باعتبار أن ذلك تهديد للسلطة أو نفوذ الجماعات في السيطرة على القرارات والموارد ومفاهيم المعلومات، كما أن هذه التغييرات قد تؤدي إلى تهديد مجموعات العمل في المنظمة، وتهدد عملية صنع القرار، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مقاومة لهذه التغييرات في المنظمة [13].

- الفشل السابق من جهود التطوير: تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها

والمقصود بمقاومة التغيير في هذه الدراسة هي ردود الفعل السلبية للعاملين في المدرسة تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المدرسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

هـ. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أسباب مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها فيما يتعلق بالأسباب (الشخصية، الفنية، التنظيمية، الاجتماعية، المادية). ودراسة سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة الرياض.

- الحدود المؤسسية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية النهارية (بنين).

- الحدود البشرية: اقتصرت تطبيق الدراسة على مديري المدارس الثانوية بنين.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث في العام 1437هـ.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

• أسباب مقاومة التغيير:

المقاومة هي ظاهرة تؤثر على عملية التغيير، حيث تعمل على تأخير بداية وتنفيذ التأخير، وتزيد من تكلفة التغيير، ويمكن وصفها أيضاً على أنها محاولة حفظ الحالة كما هي موجودة بدون أي تغيير [10]، وهناك العديد من الأسباب المختلفة لمقاومة التغيير، حيث أن التغيير قد يصاحبه ظهور ثقافة جديدة في المنظمة والتي تؤدي إلى وجود تغييرات في القيم والمبادئ الأساسية للعاملين في المنظمة [11]. وهناك العديد من الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ويمكن توضيح هذه الأسباب على النحو التالي:

(1) الأسباب التنظيمية:

- الموارد المحدودة: إن عدم إتاحة الموارد في المنظمة يدفع الموظفين إلى تفضيل الوضع القائم على عملية التغيير، حيث أن التغيير يتطلب توفر العديد من الموارد مثل رأس المال ووجود أشخاص لديهم المهارات والوقت المناسب الذي يساعدهم في عملية التطوير، حيث أن عدم توفر وكفاية الموارد يؤدي إلى التخلي عن التغييرات المطلوبة [13].

2) الأسباب الهيكلية:

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، وقد يؤدي التغيير في هذه الأسباب الهيكلية إلى وجود نوع من المقاومة عند التغيير في هذه الوحدات أو الأسباب الهيكلية [12]. كما يتضح أن إدخال أي تغييرات مبتكرة أو جديدة على المنظمات دون إعطاء أي معلومات حول طبيعة التغيير، فهذا يؤدي إلى قلق الموظفين وخوفهم من آثار التغيير، مما يؤدي إلى رفضهم لتغييرات الجديدة، وينبع هذا الرفض من الشك وعدم اليقين نظراً لحبهم للاستقرار [13].

3) الأسباب التقنية أو التكنولوجية:

إن التغييرات التي يشهدها العالم في هذا العصر هي تغييرات سريعة تتماشى مع التكنولوجيا والتي تتقدم يوماً بعد يوم، ذلك أن الاختراعات والاكتشافات والأجهزة التقنية المتطورة من الآلات وحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الإلكتروني من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته، مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكهم وحاجاتهم وتوقعاتهم [12].

4) الأسباب البيئية:

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة، اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وقانونية، وسكانية، وغالباً ما تكون هذه

من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لم يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانباً.

- عدم التأكد من نتائج التطور: تفضل بعض المنظمات في عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير وخطواتها ومسئولياتها وميزانياتها.

- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة وبيئة مستقرة وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة، وقد ترى أن التغيير والتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته [14].

- تكلفة عالية للتطوير: على الرغم من أن التغيير يساهم في تحسين أداء المنظمات، وقد يكون أمر لا مفر منه في بعض الأحيان، إلا أن هناك عدم رغبة في إحداث التغيير في المنظمات من قبل العاملين، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة التغيير، وزيادة النفقات التي تساهم في عمليات التغيير والمتطلبات التكنولوجية لعملية التغيير، وهذا ما يؤدي إلى تكبد الإدارة للعديد من التكاليف والمصروفات التي تتطلبها عملية التغيير، وتتمثل هذه النفقات في التكاليف المستخدمة بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة، ومصروفات عملية التدريب والتطوير والتي تساعد في معرفة الموظفين للمزيد عن التكنولوجيا والمهارات المستخدمة في عملية التغيير، ولذلك يقع على الإدارة التفكير في هذه المتطلبات قبل عملية التغيير داخل المنظمة، وقد تقف هذه المتطلبات عائق أمام عملية التغيير [15]، ويتضح من خلال ذلك أن ميزانية وتكلفة التطوير تمثل عائق كبير لقبول الفكرة على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، وهذا ما يؤدي إلى إثارة العديد من المشاكل حول جدوى عملية التطوير، ويمثل ذلك سبباً لمقاومة التغيير بل ومقاومته.

وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكاً إدارياً صعباً عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّبه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير [14]، وهذا ما يوضح أن الموظفون يقاومون عمليات التغيير في المنظمة بسبب غياب الخبرة والمهارة، وغياب عنصر المعرفة الذي يساعدهم في إدارة مهاراتهم المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير [13].

- الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد بدلاً من أداء ما هو معروف ومألوف، أي أن هناك اقتناع لدى الأفراد بأن مخاطر التغيير أكبر من مخاطر الوضع القائم، حيث أن إجراء التغيير يتطلب منك أن تتحرك نحو المجهول في محاولة للوصول إلى شيء أفضل، ويتم أخذ خطوات فعالة من قبل الأفراد في التحرك نحو المجهول، وتتطلب عملية السعي نحو التغيير القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة، ولذلك يفضل الأفراد مقاومة عملية التغيير بأن يظل الفرد مكانة بدون أن يتحرك إلى الأمام، أي أنه يظل في مرحلة المعلوم وليس المجهول [18].

- العوامل الاقتصادية: وتأتي العوامل الاقتصادية لمقاومة التغيير من أن الخوف من التغيير قد يؤثر سلباً على الحقوق المكتسبة للموظفين، وهذا ما يجعل الموظفين يقاومون عملية التغيير "المجهول"، حيث التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل أو تغيير روتين العمل يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة

البيئة في حالة تغيير. فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها، فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعدان التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها [16].

5) الأسباب الشخصية الاجتماعية:

تشمل الأسباب الشخصية القضايا الاجتماعية والاقتصادية والعاطفية، حيث يميل الفرد بطبيعته إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين لتلبية احتياجاته، وقد يشكل التغيير تهديداً لهذه العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد [11]، وترجع مقاومة الأفراد للتغيير إلى مجموعة من العوامل المختلفة التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- العناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الأفراد: إذ أن الأسر متعودون على أداء عملهم بصورة معينة نتيجة لاستمرارهم بهذا العمل، لذلك فإن التغيير سوف يجبرهم على أداء العمل بطريقة أخرى لا تتوافق مع ما تعودوا عليه، لذلك سوف يقاومون التغيير.

- الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان.

- التعامل الانتقائي مع المعلومات: حيث يتعامل الأفراد بشكل انتقائي مع المعلومات التي يريدونها ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص، ولذلك ومع كل تغيير تظهر مقاومة التغيير [17].

- التغيير يهدد الفرد من الناحية الوظيفية: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزاً كافيًا لمقاومة التغيير.

- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات

[11].

(2) المشاركة والانخراط:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية مشاركة أفراد التنظيم في عملية التغيير كأسلوب لكسب تأييد الموظفين وزيادة التزامهم بعملية التغيير وأهدافه، وتتخذ هذه المشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير، وعند مشاركة الأفراد العاملين في المراحل المختلفة التي تمر فيها عملية التغيير، فإن ذلك يساعد في تيسير عملية التغيير والتقليل من المقاومة ويزيد من التزام الأفراد العاملين بعملية التغيير كهدف أساسي مهم ينبغي تحقيقه [16]. ويتضح من خلال ذلك أن العاملين الذين يشاركون في عملية التخطيط يكونون أقل عرضة لمقاومته قبل اتخاذه، كما يجب على القادة أن يسمحوا لأولئك الذين يعارضون التغيير للتعبير عن وجهة نظرهم، وتوضيح المشاكل المحتملة التي قد تواجههم من عملية التغيير، واقتراح التعديلات التي تساهم في حل هذه المشكلات، حيث أن هذه المشاركة يمكن أن تقلل من مقاومة التغيير [19].

(3) التفاوض والاتفاق:

يستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من اقتناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته وكذلك إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض [12].

(4) التسهيل والدعم:

يقوم القادة بتقديم الدعم والتيسير عندما يجري تنفيذ التغيير، وذلك من خلال الاستماع إلى أفكار أعضاء المنظمة، واستخدام هذه الأفكار في دعم عملية التغيير، مما يجعل بيئة العمل أكثر متعة، كما يقوم القادة بتقديم عمليات التدريب المناسبة التي تساعد في تنمية قدرات الموظفين لاكتساب مهارات جديدة ضرورية لتنفيذ التغيير، وهذا الدعم والتيسير الذي

ومن خلال ما تقدم، يوضح الباحث أن الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير ترجع إلى الأسباب التالية:

- شعور بعض الأفراد بأن التغيير قد أسقط عليهم فجأة ولم يكن نابغاً منهم.

- الخوف من أن التغيير قد يؤدي إلى الإخلال بما هو مألوف لديهم.

- شعور بعض الأفراد بأنهم سيفقدون مكانتهم نتيجة للتغيير.

- شعور بعض الأفراد بأن التغيير قد يؤدي إلى أعباء العمل لديهم.

• سبل التغلب على مقاومة التغيير:

هناك العديد من الاستراتيجيات المختلفة المتبعة في المنظمات للتغلب على مقاومة التغيير، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

(1) التعليم والاتصال:

تدور هذه الاستراتيجية حول قيام المدير بعمل اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها وإيضاح أن السبب الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين ويشعرهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة [12]. ويتضح من خلال ذلك، أنه يجب أن يعلم الأفراد في المنظمات أهمية التعليم والتغيير، وكيف تتم عملية التغيير بطريقة منطقية، كما يجب عليهم تنمية مهاراتهم لمواكبة التغيير [13]. كما يمكن تقبل عملية التغيير عندما يكون هناك تواصل بين القادة والعاملين في المنظمات لمساعدتهم على رؤية الحاجة إلى التغيير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المناقشات وجها لوجه بين القادة والعاملين، مما يؤدي إلى تقديم تقارير عن آليات عملية التغيير والطرق التي تتم من خلالها، وهذا ما قد يؤدي إلى تقبل عملية التغيير نظراً لوجود حالة من الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين [19].

العقاب(بالحرمان من الحوافز أو المزايا والخدمات أو الحرمان من الترقية أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا السلوك سريعاً ومؤثراً ولكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة [14]. وبموجب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل والنقل، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك منشئو التغيير قوة كبيرة، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الاستراتيجية من سلبيات وأهمها خطورة استياء العاملين من منشئ التغيير [12].

ويرى الباحث أن الاستراتيجية المناسبة تكمن في تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات السابقة، فيكون هناك نوع من الحوار وتبادل الآراء ووضع الأشخاص المعارضين أو من يمثلهم في أماكن صنع القرار أو بالقرب منها، وتوفير المعلومات لهم والاطلاع على الأمور التي تهم مصالحهم أو التي يشعرون أنها تمسهم من قريب أو بعيد، ووجود نوع من المرونة في التعامل مع المشاكل والمقاومة وعدم التصادم مباشرة مع المقاومين للتغيير وتقبل النصح ووضع سياسة الباب المفتوح وسعة الصدر في التصرف.

الدراسات السابقة هدفت دراسة Podlesnik [20] إلى تنمية مهارات المشاركين من معلمين ومديرين وقادة في كيفية التعامل مع إدارة التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم. وأوضحت هذه الدراسة تأثير التعليم على مقاومة التغيير من خلال مجموعتين، حيث كانت تُعطى تعليمات وإرشادات خلال جلسات عدة لمجموعة أكثر من الأخرى، وبينت نتائج الدراسة أن المجموعة التي أخذت إرشادات وتعليمات أكثر، كانت أكثر مقاومة للتغيير من المجموعة التي أخذت تعليمات وإرشادات أقل في خلال 14-15 جلسة تعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن هناك رغبة لدى العاملين في التعليم في

يقدم من قبل القادة وبرامج التدريب التي يتم اقتراحها تساعد في الحد من مقاومة التغيير [19]، ويتضح من خلال ذلك أنه تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقدم الدعم اللازم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، حيث يقوم المدبرون بشرح المزايا التي يحصل عليها الأفراد العاملون عند تنفيذ عملية التغيير، كذلك تشمل هذه الاستراتيجية على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة والمساعدة في التغلب على مشكلات الأداء.

(5) التدريب:

أوضح Ameri [15] أن الموظفين بحاجة إلى تغيير أنفسهم داخل بيئة العمل حتى يمكنهم التغلب على العناصر التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، ويتم ذلك من خلال التدريب والتطوير على التكنولوجيا والإجراءات الجديدة التي تساعد في تحسين أداء العاملين، ومن الضروري حتى يتمكنوا من بناء بنية قوية في المنظمة، وهذه الدورات التدريبية توفر نوعاً من الدافع لموظفيها لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية على نحو فعال.

(6) التحكم والاستمالة (المراوغة والتمويه):

وتشمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة، وبموجب هذه الاستراتيجية يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير [12].

(7) الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواءً أكان ذلك ضمنياً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو

(خاصة).

أما دراسة محمد وآخرون [22] فقد هدفت إلى الوقوف على دينامية التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال: عرض ماهية التغيير التنظيمي، وتقديم نماذج تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة (دراسة نظرية). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك محاولات لمقاومة التغيير التنظيمي من قبل أعضاء التنظيم للعديد من الأسباب منها ما يتعلق بالسمات الشخصية لهم، ومنها ما يرتبط بالقائمين على التغيير وغيرها من الأسباب التي تمثل عائقاً يحول دون التغيير الإيجابي للعديد من التنظيمات. وكذلك فقد أشارت النتائج إلى أنه يمكن أن تكون مقاومة التغيير غير ظاهرة، حيث تبدأ بتكوين ردة فعل ضد التغيير من قبل أفراد لديهم توجه سلبي يشجع الآخرين على الانضمام إليهم. وبذلك يكون هذا التغيير مصدراً للعديد من المشكلات داخل هذا التنظيم. كما يمكن أن تكون المقاومة في صورة عدم فهم الأفراد للتغيير، أو عدم إيمان الأفراد بعملية التغيير، أو الوقاية من الفشل الناتج عن التغيير.

وأجرى Hynds [23] دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير داخل برامج الإصلاح المدرسي ذات التوجه الاجتماعي بنيوزيلندا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (175) معلماً، (119) مديراً ممن يعملون في المدارس الثانوية التابعة لمنطقة ويلنجتون، وقد أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لأسباب الشخصية لمقاومة التغيير كانت أعلى من الأسباب التنظيمية والأسباب الهيكلية والتقنية، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأسباب

إحداث عملية التغيير. وإن توفير معلومات واضحة وواقعية عن عملية التغيير تساهم في تقليل مقاومة العاملين في مجال التعليم للتغيير. وكذلك فإن وجود تدريب كافي للكوادر التعليمية واختيار الوقت الملائم للتغيير، يساعد في تقليل مقاومة الكوادر التعليمية للتغيير.

أما دراسة Koksai [21] فقد هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير والابتكار لدى المعلمين، وتوضيح أسباب مقاومة المعلمين للتغيير وأسباب مقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية. وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) معلم ومعلمة من معلمي المدارس بإسطنبول، وتم اختيار العينة عشوائياً من (20) مدرسة، بواقع (10) أفراد من كل مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: الأسباب التنظيمية، الأسباب التقنية، الأسباب الهيكلية، الأسباب الشخصية. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ. ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام: المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، بالإضافة إلى اختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير يعزى لمتغير العمر. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأسباب التقنية لمقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأسباب الهيكلية لمقاومة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأسباب الشخصية لمقاومة التغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة/

(0.827)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بكيبتون، والبالغ عددهم (247) معلماً ومعلمة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والاختبارات الإحصائية ومن أهمها التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T test، وتحليل التباين الاحادي (One way Anova)، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة تقبل المعلمين للتغيير كانت متوسطة، أما بالنسبة لترتيب المجالات فقد حصل المجال الأول: الأسباب الشخصية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89%)، يلي ذلك المجال الثاني: الأسباب التنظيمية بوزن نسبي قدره (56.2%)، وقد جاء المجال الثالث الأسباب التقنية بوزن نسبي قدره (44.4%)، وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%.

أخيراً فقد هدفت دراسة Terhart [24] إلى التعرف على مقاومة المعلمين للتغيير والإصلاح المدرسي بمنطقة برلين بألمانيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (135) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشاركين في تقبل عملية التغيير والإصلاح بالمدارس لدرجة الأسباب الشخصية والتنظيمية تعزى لكل من: متغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الذكور، متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من فئة الخبرة (4-7) سنوات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع مقاومة التغيير، ولكن الدراسة الحالية ركزت على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها، وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج

الشخصية لمقاومة التغيير يعزى لاختلاف طبيعة العمل (مدير- معلم) في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمغيب الجنس.

أما دراسة Derya [13] فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مقاومة التغيير وطرق الحد من المقاومة في المنظمات التعليمية، كما هدفت إلى معالجة المفاهيم المتعلقة بالضغط من أجل عمليات التغيير التنظيمي، وتوضح أيضاً الأسباب المختلفة لمقاومة التغيير بالنسبة لمديري المدارس، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس بمنطقة (اشكيبير) بتركيا والبالغ عددهم (170)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه بالرغم من إيجابية الأسباب التي تؤدي إلى التغيير وذلك مثل التكيف مع ظروف البيئة المضطربة والحفاظ على القدرة التنافسية للمدارس، إلا أن هناك ردة فعل سلبية اتجاه عملية التغيير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير مديري المدارس تعزى لمغيب العمر. وذلك في المجالات التالية: الأسباب التنظيمية، الأسباب الاقتصادية، السباب الإدارية.

وجاءت دراسة Herman [25] لتهدف إلى التعرف على مقاومة التغيير في المدارس بجنوب أفريقيا من وجهة نظر المعلمين بجنوب أفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين الأولى عن أسباب مقاومة التغيير، والتي تكونت من (64) فقرة موزعة على المجالات التالية: (الأسباب التنظيمية، الأسباب التقنية، الأسباب الهيكلية، الأسباب الشخصية)، والثانية عن طرق التغلب على مقاومة التغيير مكونة من (33) فقرة، وقد تم التأكد من صدق الاستبانتين الصدق الظاهري من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين من الخبراء، وكذلك صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانتين، كما تم التأكد من ثباتهما حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة الأولى (0.951) ومعامل الثبات للاستبانة الثانية

وسبل التغلب عليها بالمدارس الثانوية من خلال التناغم الفكري بين البحث النظري والشق الميداني.

ب. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكاتب التعليم والتابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنين) وعددهم (112) مديراً، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (89) استبانة.

خصائص عينة الدراسة:

الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء خلفية معرفية عن مشكلة دراسته مما مكنه من صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وكذلك في تفسير نتائج الدراسة.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف البحث فإن المنهج الوصفي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة لهذا النوع من البحوث فمن خلال المنهج الوصفي سوف يقوم الباحث باستقصاء أسباب مقاومة التغيير

جدول 1

خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
84.3 %	75	بكالوريوس
15.7 %	14	دراسات عليا
سنوات الخبرة في الإدارة		
32.5 %	29	أقل من 10 سنوات
16.9 %	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة
50.6 %	45	15 سنة فأكثر
الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة		
79.8 %	71	نعم
20.2 %	18	لا
79.8 %	71	نعم

- أداة جمع البيانات (الاستبانة):

للحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وتم تصميم الاستبانة من خلال الأدب النظري للبحث والدراسات السابقة ومن خلال الإطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، بحيث تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاته. وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) ليختار المبحوث إحداها حسب درجة موافقته على الفقرة.

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) بنسبة (84.3%) من إجمالي أفراد الدراسة، والنسبة الباقية مثلت الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (15.7%). كما يتبين أن أكثر من نصف العينة خبرتهم في الإدارة (15 سنة فأكثر) بنسبة (50.6%)، يليهم من خبرتهم أقل من (10) سنوات بنسبة قدرها (32.5%) ثم الذين سنوات خبراتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (16.9%). وتبين أن أغلب أفراد البحث من الحاصلين على الدورات التدريبية في مجال الإدارة بنسبة (79.8%) من إجمالي أفراد العينة، وأن (20.2%) منهم لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية. أدوات الدراسة الميدانية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.20) إلى (5) درجة تكون الاستجابة (كبيرة جداً).
- صدق الاستبانة وثباتها:
اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري، والتي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل.

5. النتائج ومناقشتها

- السؤال الأول: ما أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرها؟
• البعد الأول: الأسباب التنظيمية:
لتحليل هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي.

ولحساب مدى حدوث من حيث قوتها أو ضعفها لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة كبيرة جداً، والدرجة (4) للاستجابة كبيرة، والدرجة (3) للاستجابة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (1) للاستجابة ضعيفة جداً. وتم حساب مدى حدوث السبب ومستوى الموافقة على العلاج من خلال الفئات التالية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.79) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة جداً).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.8) إلى (2.59) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.60) إلى (3.39) درجة تكون درجة الاستجابة (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.40) إلى (4.19) درجة تكون درجة الاستجابة (كبيرة).

جدول 2

الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير السبب	الترتيب
1	غموض الإجراءات الفنية للمشاركين في عملية تنفيذ التغيير.	3.66	0.80	كبيرة	4
2	ضعف البرامج المقدمة لتغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير المستهدف.	3.83	0.90	كبيرة	1
3	شكالية إجراءات التغيير المستهدفة.	3.63	0.99	كبيرة	5
4	المركزية الموجودة بالهيكل التنظيمي لوزارة التعليم لا تعطي المرونة للمستويات التنفيذية بالمدرسة لتنفيذ التغيير.	3.73	1.08	كبيرة	3
5	القولب والنماذج الجامدة لإجراءات التغيير لا تتيح الفرصة لتنفيذها بالمدارس.	3.56	1.01	كبيرة	8
6	ضعف مستوى التنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين.	3.56	1.06	كبيرة	7
7	تغيب العاملين في المدارس عن المشاركة في التخطيط للتغيير.	3.80	0.99	كبيرة	2
8	تعارض الثقافة السائدة بالمدارس مع ثقافة التغيير.	3.58	0.90	كبيرة	6
	الأسباب التنظيمية	3.71	0.71	كبيرة	

وجاء في الترتيب الأول السبب الخاص (بضعف البرامج المقدمة لتغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير المستهدف).
بمتوسط حسابي (3.83)، يليها في الترتيب الثاني (تغيب العاملين في المدارس عن المشاركة في التخطيط للتغيير) بمتوسط حسابي (3.80)، وفي الترتيب الثالث (المركزية الموجودة بالهيكل التنظيمي لوزارة التعليم لا تعطي المرونة

يتضح من الجدول السابق أن الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.71)، وفي داخل هذا المجال جاءت درجة تأثير السبب في مقاومة التغيير لجميع الفقرات بدرجة كبيرة، بانحراف معياري (0.71) والذي يدل على قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية الجانب التنظيمي في عملية التغيير، حيث أن التغيير غالباً ما يتعلق بهذا الجانب، وخاصة ما يتعلق بضعف البرامج المقدمة لتغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير المستهدف، وتغييب العاملين في المدارس عن المشاركة في التخطيط للتغيير والمركزية الموجودة بالهيكل التنظيمي لوزارة التعليم والتي لا تعطي المرونة للمستويات التنفيذية بالمدرسة لتنفيذ التغيير.

• البعد الثاني: الأسباب الشخصية الاجتماعية:

للمستويات التنفيذية بالمدرسة لتنفيذ التغيير) بمتوسط حسابي (3.73) وفي الترتيب الأخير جاء السببان (5، 6) (القبول والنماذج الجامدة لإجراءات التغيير لا تتيح الفرصة لتنفيذها بالمدارس) و(ضعف مستوى التنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين) بمتوسط حسابي واحد (3.56). وجاءت استجابات أفراد العينة على الأسباب التنظيمية بانحرافات معيارية محصورة بين (0.80-1.08) مما يشير إلى قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على الأسباب التنظيمية.

جدول 3

الأسباب الشخصية الاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير السبب	الترتيب
1	رضا العاملين عن الوضع الحالي.	3.47	1.29	كبيرة	7
2	خوف العاملين من زيادة أعبائهم الوظيفية نتيجة إجراءات التغيير.	4.06	1.11	كبيرة	1
3	ضعف ثقة العاملين في قدرتهم على مجاراة متطلبات التغيير.	3.55	1.07	كبيرة	6
4	ضعف استيعاب العاملين في المدرسة لأهداف التغيير.	3.60	1.00	كبيرة	5
5	ضعف الثقة بين العاملين بالمدرسة والقائمين على التغيير.	3.85	1.04	كبيرة	2
6	خوف بعض العاملين أن يحدث التغيير إعادة ترتيب مراكز القوى في المدرسة.	3.42	0.85	كبيرة	8
7	اختلاف النظرة للتغيير من فرد لآخر داخل المدرسة.	3.84	0.82	كبيرة	3
8	تضارب المصلحة الشخصية لبعض العاملين وإجراءات التغيير المستهدفة.	3.74	0.91	كبيرة	4
	الأسباب الشخصية الاجتماعية	3.73	0.836	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن الأسباب الشخصية الاجتماعية لمقاومة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.73)، وفي داخل هذا المجال جاءت درجة تأثير السبب في مقاومة التغيير لجميع الفقرات بدرجة كبيرة، بانحراف معياري (0.836) والذي يدل على قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية الأسباب الشخصية الاجتماعية في عملية التغيير، حيث أن الأسباب الشخصية تضم جوانب اجتماعية واقتصادية، وعاطفية، وفيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية فتعني تهديد التغيير لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين، لأن الأفراد يسعون لبقاء وتماسك الجماعة والمحافظة على العلاقات الاجتماعية

يتضح من الجدول السابق أن الأسباب الشخصية الاجتماعية لمقاومة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.73)، وفي داخل هذا المجال جاءت درجة تأثير السبب في مقاومة التغيير لجميع الفقرات بدرجة كبيرة، بانحراف معياري (0.836) والذي يدل على قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

وجاء في الترتيب الأول (خوف العاملين من زيادة أعبائهم الوظيفية نتيجة إجراءات التغيير) بمتوسط حسابي (4.06) وفي الترتيب الثاني (ضعف الثقة بين العاملين بالمدرسة والقائمين على التغيير) بمتوسط حسابي (3.85)، يليها في الترتيب الثالث (اختلاف النظرة للتغيير من فرد لآخر داخل المدرسة) بمتوسط

والإنسانية بشكل مستمر، وفيما يتعلق بالأسباب الشخصية العاطفية، فإن الشخص إذا ما وجد أن هناك ما يهدد مستقبله فإنه يقاومه، فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للمألوف يجعلهم يرفضون التغيير. وكان أهم الأسباب هو خوف العاملين من زيادة أعبائهم الوظيفية نتيجة إجراءات التغيير، وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم الرغبة في المخاطرة بالتغيير الذي قد يؤدي إلى زيادة بعض الأعباء الوظيفية.

• البعد الثالث: الأسباب المادية:

جدول 4

الأسباب المادية لمقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير السبب	الترتيب
1	قصور الإمكانيات والتجهيزات المادية المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب.	4.37	0.729	كبيرة جداً	2
2	قصور نظام التحفيز المتضمن في برنامج التغيير المستهدف.	4.17	0.801	كبيرة	3
3	قصور الميزانيات والموارد المالية المتاحة للإنفاق على التغيير.	4.42	0.704	كبيرة جداً	1
4	قصور المعلومات المتاحة عن توضيح طبيعة التغيير وإجراءاته.	3.87	0.786	كبيرة	5
5	الافتقار إلى بيئة تكنولوجية لتسهيل الاتصال بين القيادات العليا والعاملين بالمدرسة لإيضاح بعض جوانب التغيير.	3.92	0.882	كبيرة	4
	الأسباب المادية	4.21	0.699	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن الأسباب المادية لمقاومة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.21)، وفي داخل هذا المجال جاءت درجة تأثير السبب في مقاومة التغيير بين كبيرة وكبيرة جداً. بانحراف معياري (0.699) والذي يدل على قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية الأسباب المادية في عملية التغيير، حيث تعد الأسباب المادية لمقاومة التغيير على قدر كبير من الأهمية، وهي تتعلق بالقصور في الميزانيات والموارد المالية المتاحة للإنفاق على التغيير والقصور في الإمكانيات والتجهيزات المادية المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب وقصور نظام التحفيز المتضمن في برنامج التغيير المستهدف.

وجاء في الترتيب الأول (قصور الميزانيات والموارد المالية المتاحة للإنفاق على التغيير) بمتوسط حسابي (4.42) وفي الترتيب الثاني (قصور الإمكانيات والتجهيزات المادية المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب) بمتوسط حسابي (4.37)، يليها في الترتيب الثالث (قصور نظام التحفيز المتضمن في برنامج التغيير المستهدف) بمتوسط حسابي (4.17)، وجاء في الترتيب

جدول 5

أسباب مقاومة التغيير

م	الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير السبب	الترتيب
1	الأسباب التنظيمية	3.71	0.71	كبيرة	3
2	الأسباب الشخصية الاجتماعية	3.73	0.836	كبيرة	2
3	الأسباب المادية	4.21	0.699	كبيرة جداً	1
	أسباب مقاومة التغيير	3.88	0.74	كبيرة	

تشير البيانات في الجدول السابق رقم (5) أن المعدل العام لأسباب مقاومة التغيير بلغ (3.88) وهو مؤشر على أن درجة تأثير الأسباب التنظيمية، والأسباب الشخصية الاجتماعية، والأسباب المادية كبيرة، وقد جاء في الترتيب الأول

المادي هو أحد الأسباب الأساسية في الالتحاق بالعمل، لذا فإن العامل المادي يعد أهم أسباب مقاومة التغيير.

- السؤال الثاني: ما سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرها؟
وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين وعددهم (89) مديراً، وذلك على جميع سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، ومن ثم ترتيب الأسباب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي في كل بعد على حدة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 6

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال التعليم والاتصال

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	وضوح أهداف التغيير للعاملين.	3.71	1.17	كبيرة	3
2	فتح قنوات اتصال مع العاملين بالمدرسة.	3.84	1.10	كبيرة	1
3	توفير المعلومات المناسبة لدعم التغيير.	3.72	1.18	كبيرة	2
4	مناقشة مبررات التغيير مباشرة بين القائمين على التغيير والعاملين في المدرسة.	3.67	1.20	كبيرة	4
	التعليم والاتصال	3.83	1.14	كبيرة	

الترتيب الرابع والأخير العبارة (مناقشة مبررات التغيير مباشرة بين القائمين على التغيير والعاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي (3.67). وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد بانحرافات معيارية محصورة بين (1.1-1.2) مما يشير إلى قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية التعليم والاتصال في عملية التغيير، حيث يمكن تقليل المقاومة من خلال فتح قنوات اتصال مع العاملين بالمدرسة، وتوفير المعلومات المناسبة لدعم التغيير، وأن يراعى وضوح أهداف التغيير للعاملين، ومناقشة مبررات التغيير مباشرة بين القائمين على التغيير والعاملين في المدرسة، فإن ما تم ذلك قد يؤدي إلى تقليل المقاومة.

الأسباب المادية وذلك بمتوسط حسابي (4.21)، يليها في الترتيب الثاني الأسباب الشخصية والاجتماعية بمتوسط حسابي (3.73)، وجاء في الترتيب الثالث والأخير الأسباب التنظيمية بمتوسط حسابي (3.71). وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات المحور بانحرافات معيارية محصورة بين (0.71-0.83) مما يشير إلى قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على أبعاد المحور.

ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى أهمية العامل المادي بشكل عام سواءً على مستوى العمل أو الحياة الشخصية، حيث أن العامل

يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعد التعليم والاتصال من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء ليمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.83)، بانحراف معياري (1.14) والذي يدل على قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ضمن هذا المجال جاءت الفقرات لتمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول (فتح قنوات اتصال مع العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (3.84) وفي الترتيب الثاني (توفير المعلومات المناسبة لدعم التغيير) بمتوسط حسابي (3.72)، يليها في الترتيب الثالث (وضوح أهداف التغيير للعاملين) بمتوسط حسابي (3.71)، وجاء في

جدول 7

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال المشاركة

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تمكين العاملين بالمدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.	3.61	1.27	كبيرة	3
2	إشراك العاملين بالمدرسة في آليات تنفيذ التغيير.	3.56	1.26	كبيرة	5
3	الحصول على اقتراحات العاملين بالمدرسة الخاصة بقرار التغيير.	3.70	1.14	كبيرة	1
4	تشكيل فرق عمل متنوعة القدرات والتخصصات للقيام بإجراءات التغيير.	3.56	1.15	كبيرة	4
5	مشاركة القيادات التعليمية للعاملين في تنفيذ إجراءات التغيير.	3.65	1.18	كبيرة	2
	المشاركة	3.62	1.12	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعد المشاركة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء ليمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.62)، وفي داخل هذا المجال جاءت الفقرات كبيرة، بانحراف معياري (1.12) والذي يدل على قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويتوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أهمية عنصر المشاركة في عملية التغيير، خاصة الحصول على اقتراحات العاملين بالمدرسة الخاصة بقرار التغيير، ومشاركة القيادات التعليمية للعاملين في تنفيذ إجراءات التغيير وتمكين العاملين بالمدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير

وفي هذا المجال أشار Wayne إلى أنه يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه، وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار. وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة [26].

جدول 8

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال التسهيل والدعم

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير	3.72	1.24	كبيرة	1
2	تبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير.	3.69	1.14	كبيرة	2
3	التخفيف من الأعباء الوظيفية للمشاركين في إجراءات التغيير.	3.53	1.27	كبيرة	4
4	تقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير	3.56	1.08	كبيرة	3
5	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في التغيير.	3.11	1.56	متوسطة	5

التسهيل والدعم	3.62	1.20	كبيرة
يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعد التسهيل والدعم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء يمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.62)، وفي داخل هذا المجال جاءت الفقرات كبيرة باستثناء الفقرة رقم (5) التي جاءت متوسطة، بانحراف معياري (1.20) والذي يدل على قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.	و يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية عنصر التسهيل والدعم في عملية التغيير، حيث يمكن لوكلاء التغيير من تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير، وتبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير، وتقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير.	و يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية عنصر التسهيل والدعم في عملية التغيير، حيث يمكن لوكلاء التغيير من تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير، وتبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير، وتقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير.	

جدول 9

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال المفاوضات

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تقديم مكافآت للعاملين في المدارس لتقليل مقاومتهم للتغيير.	2.76	1.33	متوسطة	5
2	التفاوض مع العاملين الذين يقاومون التغيير.	3.0	1.33	متوسطة	4
3	فتح قنوات الحوار بين المؤيدين والمعارضين للتغيير من العاملين بالمدرسة.	3.22	1.26	متوسطة	3
4	تقريب وجهات النظر بين الآراء المختلفة للمشاركين في إجراءات التغيير.	3.24	1.29	متوسطة	2
5	تبادل الحوار للوصول إلى حل وسط.	3.35	1.33	متوسطة	1
	المفاوضات	3.08	1.18	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعد المفاوضات من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء ليُمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.08)، وفي داخل هذا المجال جاءت الفقرات متوسطة، بانحراف معياري (1.81) والذي يدل على قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

و يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى صعوبة عنصر المفاوضات في عملية التغيير. وتعتبر استراتيجية الاحتواء

و يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية عنصر التسهيل والدعم في عملية التغيير، حيث يمكن لوكلاء التغيير من تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير، وتبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير، وتقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير.

و يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أهمية عنصر التسهيل والدعم في عملية التغيير، حيث يمكن لوكلاء التغيير من تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير، وتبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير، وتقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير.

والمشاركة والإقناع الأكثر استخداماً من قبل المديرين.

جدول 10

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال المناورة والكسب

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	التركيز على الجوانب الإيجابية في التغيير.	3.65	1.27	كبيرة	1
2	التأثير على العاملين الذين يقاومون التغيير بطريقة غير مباشرة.	3.13	1.19	متوسطة	2
3	حجب معلومات غير مرغوب بها في عملية التغيير.	2.63	1.21	متوسطة	4
4	خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير.	2.49	1.22	ضعيفة	5
5	منح مقاومي التغيير دوراً أساسياً في قرار التغيير.	3.11	1.15	متوسطة	3
	المناورة والكسب	2.99	0.94	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعده المناورة والكسب من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء ليمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (2.99)، بانحراف معياري (0.94) والذي يدل على قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

وفي داخل هذا المجال جاءت الفقرات تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة وكبيرة، وجاء في الترتيب الأول (التركيز على الجوانب الإيجابية في التغيير) بمتوسط حسابي (3.65) وفي الترتيب الثاني (التأثير على العاملين الذين يقاومون التغيير

بطريقة غير مباشرة) بمتوسط حسابي (3.13)، يليها في الترتيب الثالث (منح مقاومي التغيير دوراً أساسياً في قرار التغيير) بمتوسط حسابي (3.11)، وجاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير) بمتوسط حسابي (2.49). وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد بانحرافات معيارية محصورة بين (1.15-1.27) مما يشير إلى قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى سلبيات عنصر المناورة والكسب في عملية التغيير، مما يجعله غير مناسب للتطبيق في المدارس مثل خلق الإشاعات وحجب المعلومات.

وتطبيق التهديد بالنقل على معارضي التغيير.

2 التهديد بتقييم أداء سيئ للذين لا يقومون بأدوارهم في عملية التغيير.

3 استخدام النفوذ لفرض وجهة النظر على الآخرين.

4 إنجاز التغيير دون النظر إلى معارضة الآخرين.

جدول 11

سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض: مجال الإجبار

م	سبل التغلب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تطبيق التهديد بالنقل على معارضي التغيير.	2.28	1.20	ضعيفة	3
2	التهديد بتقييم أداء سيئ للذين لا يقومون بأدوارهم في عملية التغيير.	2.29	1.1	ضعيفة	2
3	استخدام النفوذ لفرض وجهة النظر على الآخرين.	2.13	1.1	ضعيفة	4
4	إنجاز التغيير دون النظر إلى معارضة الآخرين.	2.79	1.28	متوسطة	1
	الإجبار	2.47	1.15	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة ببعده الإجبار من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء ليمثل سبيل للتغلب على مقاومة التغيير بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.47)، بانحراف معياري (0.71) والذي يدل على قدر كبير من التوافق

في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد، بانحراف معياري (1.51) والذي يدل على قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

وفي داخل هذا المجال جاءت الفقرات ضعيفة باستثناء الفقرة الرابعة والتي تتعلق بإنجاز التغيير دون النظر إلى

محصورة بين (1.1-1.28) مما يشير إلى قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد. ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى صعوبة التعامل مع أسلوب الإجبار في عملية التغيير، والذي قد يؤدي تطبيقه إلى وجود خلافات داخل العمل ويضعف من العلاقات الانسانية داخل العمل والتي ينادي بها علماء الإدارة، خاصة في مجتمعنا العربي الذي تتسم العلاقات فيه بين الزملاء في العمل بالود والبعد عن الرسميات في كثير من الأحيان.

معارضة الآخرين، والتي جاءت متوسطة، وهي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.79) وفي الترتيب الثاني (التهديد بتقييم أداء سئ للذين لا يقومون بأدوارهم في عملية التغيير) بمتوسط حسابي (2.29)، يليها في الترتيب الثالث (تطبيق التهديد بالنقل على معارضي التغيير) بمتوسط حسابي (2.28)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير العبارة (استخدام النفوذ لفرض وجهة النظر على الآخرين) بمتوسط حسابي (2.13). وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد بانحرافات معيارية

جدول 12

سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	سبل التغلب على مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تأثير السبب	الترتيب
1	التعليم والاتصال	3.83	1.14	كبيرة	1
2	المشاركة	3.62	1.12	كبيرة	2
3	التسهيل والدعم	3.62	1.20	كبيرة	3
4	المفاوضات	3.08	1.18	متوسطة	4
5	المناورة والكسب	2.99	0.94	متوسطة	5
6	الإجبار	2.47	1.15	ضعيفة	6
	سبل التغلب على مقاومة التغيير	3.27	1.12	متوسطة	

التغلب على مقاومة التغيير. ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى أهمية التعليم والاتصال، والمشاركة، والتي سبق الإشارة إليها في موضع سابق.

- السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية)؟ ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للسؤالين المتعلقين بالمؤهل والحصول على الدورات التدريبية، وذلك على النحو التالي:

تشير البيانات في الجدول السابق رقم (12) إلى أن المعدل العام لمحور سبل التغلب على مقاومة التغيير بلغ (3.27) وهو مؤشر على أن مستوى سبل التغلب على مقاومة التغيير متوسط، وقد جاء في الترتيب الأول التعليم والاتصال، وذلك بمتوسط حسابي (3.83)، يليها في الترتيب الثاني المشاركة، وذلك بمتوسط حسابي (3.62)، وجاء في الترتيب الثالث التسهيل والدعم بمتوسط حسابي (3.62)، أما الترتيب السادس والأخير فجاء للإجبار وذلك بمتوسط حسابي (2.47). وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات المحور بانحرافات معيارية محصورة بين (0.94-1.2) مما يشير إلى قدر ضعيف من التوافق في استجابات أفراد العينة على أبعاد محور سبل

جدول 13

الفروق في وجهة نظر المديرين عن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مصادر الدراسة
0.001	3.524	0.65	3.60	75	بكالوريوس
		0.72	4.29	14	دراسات عليا
0.540	0.616	0.85	3.71	75	بكالوريوس
		0.77	3.86	14	دراسات عليا
0.95	1.689	0.69	4.16	75	بكالوريوس
		0.65	4.50	14	دراسات عليا
0.004	2.953-	0.61	3.76	75	بكالوريوس
		0.611	4.29	14	دراسات عليا

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول الأسباب التنظيمية، وذلك لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأسباب التنظيمية لها صلة مباشرة بالعمل مثل تغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير المستهدف، والمشاركة في التخطيط للتغيير، والمركزية، وغيرها من العوامل الأخرى، ويمكن أن يكون المدير الحاصل على الدراسات العليا أكثر إدراكاً بمثل هذه الأمور مقارنة بالمدير الحاصل على البكالوريوس، مما قد يؤثر على الرأي حول الأسباب التنظيمية الخاصة بالعمل كأحد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول الأسباب الشخصية الاجتماعية، والأسباب المادية، وهذا يدل على توافق وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعدم تباينها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، وكون أفراد العينة غالبيتهم (84.3%) حاصلين على البكالوريوس، لذا فإن المؤهل العلمي لم يحدث فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

كما تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة

جدول 14

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقدير العينة لأسباب مقاومة التغيير التنظيمي والتي تعزى إلى سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	بين المجموعات	2	1.735	0.867	1.74	0.18
	داخل المجموعات	86	42.67	0.496		
	المجموع الكلي	88	44.4	-		
الأسباب الشخصية الاجتماعية	بين المجموعات	2	0.64	0.17	0.24	0.78
	داخل المجموعات	86	61.18	0.711		
	المجموع الكلي	88	61.52	-		
الأسباب المادية	بين المجموعات	2	1.99	0.99	2.09	0.12
	داخل المجموعات	86	40.9	0.47		
	المجموع الكلي	88	42.9	-		
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	2	0.038	0.019	0.46	0.955
	داخل المجموعات	86	35.759	0.416		
	المجموع الكلي	88	35.798	-		

سنوات الخدمة، وربما يعود ذلك إلى التقارب بين مفردات عينة الدراسة في سنوات الخدمة.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تعزو لمتغير

جدول 15

الفروق في وجهة نظر المديرين عن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

محاور الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	71	3.98	0.70	6.62	0.000
	18	3.11	0.32		
الأسباب الشخصية الاجتماعية	71	3.54	0.75	4.914	0.000
	18	4.50	0.707		
الأسباب المادية	71	4.25	0.712	1.07	0.285
	18	4.06	0.639		
الدرجة الكلية للمحور	71	3.82	0.683	1.003-	0.322
	18	3.94	0.416		

بالدورات التدريبية التي تتعلق بالعمل أيضاً مما قد يكون له أثر على الاستجابة على هذه الأسباب، فالدورات التدريبية أثر بسبب ما تقدمه للفرد من معلومات تخص العمل والمشاكل التي تواجهه، ومنها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية، والعلاقات داخل العمل.

- السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير تعزى إلى (المؤهل - الخبرة - الدورات التدريبية)؟ ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للسؤال الخاص بالحصول على الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، وذلك على النحو التالي:

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول الأسباب المادية لمقاومة التغيير تعزى إلى الحصول على دورات تدريبية، وهذا يدل على توافق وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعدم تباينها وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث أن الجوانب المادية لا تتعلق بالجوانب المعرفية التي يتم اكتسابها.

كما تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول الأسباب التنظيمية، والأسباب الشخصية الاجتماعية وذلك لصالح الحاصلين على دورات تدريبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية الاجتماعية لها صلة مباشرة بالعمل وهو ما يتعلق أيضاً

جدول 16

الفروق في وجهة نظر المديرين عن سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

محاور الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التعليم والاتصال	75	3.85	1.02	0.299	0.769
	14	3.71	1.68		
المشاركة	75	3.60	1.0	2.46-	0.809
	14	3.71	1.68		
التسهيل والدعم	75	3.57	1.1	0.81-	0.420
	14	3.86	1.2		

0.980	0.025	1.16	3.08	75	بكالوريوس	المفاوضات
		1.38	3.07	14	دراسات عليا	
0.385	0.872	0.97	3.03	75	بكالوريوس	المناورة والكسب
		0.80	3.79	14	دراسات عليا	
0.689	0.402	1.21	2.49	75	بكالوريوس	الإجبار
		0.842	2.36	14	دراسات عليا	
0.643	0.465	0.105	3.35	75	بكالوريوس	الدرجة الكلية للمحور
		0.163	3.21	14	دراسات عليا	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية والتي تعزى للمؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا)، وهذا يدل على توافق وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعدم تباينها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب العينة في الحصول على المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، وكون أفراد العينة غالبيتهم (84.3%) حاصلين على البكالوريوس، لذا فإن المؤهل العلمي لم يحدث فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية.

جدول 17

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في تقدير العينة لسبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية والتي تعزى إلى سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التعليم والاتصال	بين المجموعات	2	5.85	2.93	2.32	0.10
	داخل المجموعات	86	108.6	1.26		
	المجموع الكلي	88	114.4	-		
المشاركة	بين المجموعات	2	6.12	3.06	02.51	0.08
	داخل المجموعات	86	104.8	1.22		
	المجموع الكلي	88	111.01	-		
التسهيل والدعم	بين المجموعات	2	4.2	2.13	1.49	0.23
	داخل المجموعات	86	122.7	1.42		
	المجموع الكلي	88	127.01	-		
المفاوضات	بين المجموعات	2	8.91	4.45	3.31	0.04
	داخل المجموعات	86	115.53	1.34		
	المجموع الكلي	88	124.4	-		
المناورة والكسب	بين المجموعات	2	0.416	0.20	0.227	0.79
	داخل المجموعات	86	78.5	0.91		
	المجموع الكلي	88	78.9	-		
الإجبار	بين المجموعات	2	4.13	2.06	1.56	0.21
	داخل المجموعات	86	114.04	1.36		
	المجموع الكلي	88	118.1	-		
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	2	4.78	2.39	2.609	0.79
	داخل المجموعات	86	78.77	0.916		
	المجموع الكلي	88	83.55	-		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول 18

الفروق في وجهة نظر المديرين عن سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		محاور الدراسة
0.065	1.86	1.14	3.94	71	نعم	التعليم والاتصال
		1.03	3.93	18	لا	
0.019	2.443	1.17	3.73	71	نعم	المشاركة
		0.78	3.17	18	لا	
0.18	1.35	1.22	3.70	71	نعم	التسهيل والدعم
		1.07	3.28	18	لا	
0.000	5.48	1.03	3.38	71	نعم	المفاوضات
		1.02	1.89	18	لا	
0.006	2.83	0.955	3.13	71	نعم	المنافرة والكسب
		0.705	2.44	18	لا	
0.016	2.45	1.08	2.62	71	نعم	الإجبار
		1.27	1.89	18	لا	
0.000	4.074	0.908	3.52	71	نعم	الدرجة الكلية للمحور
		0.856	2.56	18	لا	

6. التوصيات

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي يعتقد أنه يمكن من خلالها الحد من مقاومة التغيير في المدارس الثانوية، على النحو التالي:

- فتح قنوات اتصال بين إدارة المدرسة وبين العاملين بها بهدف التمهيد لأي تغيير مهما كان حجمه.

- توفير المعلومات المناسبة لدعم التغيير، ويجب أن يتم ذلك قبل عملية التغيير.

- وضوح أهداف التغيير للعاملين بالمدارس حتى يتسنى لهم فهم هذه الأهداف بالشكل الصحيح حتى نضمن عدم مقاومتهم للتغيير.

- الحصول على اقتراحات العاملين بالمدرسة الخاصة بقرار التغيير، ويتم ذلك قبل تنفيذ التغيير.

- مشاركة القيادات التعليمية للعاملين في تنفيذ إجراءات التغيير، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتغيير.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية والمتعلقة بكل من التعليم والاتصال، والتسهيل والدعم والتي تعزو للحصول على الدورات التدريبية، وهذا يدل على توافق وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعدم تباينها وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عنصري التعليم والاتصال، والتسهيل والدعم، قد يكونا فيهما اتفاق بين العينة، ولا خلاف فيها.

كما تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول سبل التغلب على مقاومة التغيير بالمدارس الثانوية المتعلقة بكل من: المشاركة، والمفاوضات، والمنافرة والكسب، والإجبار وفقاً لمتغير الحصول على الدورات التدريبية وذلك لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في كل من: المشاركة، والمفاوضات، والإجبار، ولصالح غير الحاصلين على دورات تدريبية في البعد الخاص بالمنافرة والكسب.

يستلزم توازناً مع الأجزاء الأخرى، وإلا فإن ذلك يشكل أحد الأسباب الرئيسية للإخفاق وعدم نجاح عملية التغيير.

- الاعتماد على التغيير المخطط: حيث أن إدخال التغيير بطريقة عشوائية وبدون دراسة وافية وتخطيط سليم يعني حاجة المدرسة لإجراء العديد من الجهود لتصحيح الكثير من الأخطاء المترتبة على هذا النوع من التغيير، بالإضافة إلى أن مصير أي تغيير غير مخطط هو الفشل.

- التشخيص الدقيق للقوى المقاومة والمؤيدة للتغيير: لأن عدم التأكد من حجم القوى المؤيدة للتغيير ومدى حماسها له قد يوقع المنظمة في صعوبة بالغة للاستمرار في التغيير وبالتالي فإن فشل عملية التغيير من الأمور المتوقعة في مثل هذه الحالة.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] حريم، حسين (2003م). إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

[2] الساعدي، علاء عبد الحسين (1996م). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، مجلة الإداري، السنة (18)، العدد (66)، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.

[3] الفوزان، ناصر محمد، العامري، أحمد سالم (1999م). استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (2).

[4] الفوزان، ناصر محمد؛ والعامري، أحمد سالم. (1997). استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد الثاني.

- تمكين العاملين بالمدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

- تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير، وهذا التدريب لا يتم إلا بعد تحديد فحوى التغيير والهدف منه ويأتي التدريب على المهارات اللازمة للتنفيذ، حتى نضمن أن التغيير يحقق الهدف المنشود.

- تبسيط الإجراءات الخاصة بعمليات التغيير، من خلال الابتعاد عن التعقيدات غير اللازمة لتسهيل العمل.

- تقديم النصح للعاملين وإرشادهم بفوائد التغيير، وهذا العنصر مكمل للتدريب.

- في حال مقاومة التغيير من قبل البعض، يمكن تبادل الحوار للوصول إلى حل وسط، ولتقريب وجهات النظر بين الآراء المختلفة للمشاركين في إجراءات التغيير.

- الاهتمام بتوفير المعلومات بالدقة المناسبة: فأى ضعف في توفير المعلومات أو عدم دقتها يشكل خللاً في نظم المعلومات وعدم فعاليتها، وبذلك تكون من المسببات الرئيسية لفشل التغيير.

- الحرص على ملائمة نوع التغيير لحاجة المدرسة للتغيير الشامل مما يساعد على جدوى هذا التغيير لأنه يطابق مع الحاجة الفعلية للمدرسة.

- توافر الحوافز المناسبة للوضع الجديد بعد القيام بعملية التغيير: حيث إن عدم اشتغال عملية التغيير على الحوافز المناسبة أو توفرها ولكن بدرجة غير ملائمة يعتبر عاملاً رئيسياً لعدم قبول هذا التغيير ومن ثم فشله.

- إدراك الحاجة للتغيير في الوقت المناسب: فالقيام بعملية التغيير في وقت متأخر - بعد تفاقم المشاكل - يعد جهوداً بالغة الصعوبة ومحفوفة بالفشل.

- تحقيق التوازن بين مجالات التغيير: فعدم الوعي بترابط أجزاء المنظمة أو أنظمتها أو إغفال هذا الجانب يمهّد لفشل عملية التغيير، لأن أي إجراء يستهدف التغيير في أحد أجزاء المدرسة

- [5] العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [6] الحربي، عبد الله مداري (2001م). *مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة*، رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
- [7] الفائز، صالح بن سليمان (2008م) *الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته*، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- [8] الخضير، محسن أحمد. (2003). *إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات*، دمشق، دار الرضا للنشر.
- [9] الجابري، صلاح بن سمار (2009). *المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- [12] الزعبي، محمد عمر. (2012). أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين. *إربد، مجلة إربد للبحوث والدراسات*، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 1-44.
- [14] دراوش، رابع. (2015). *مقاومة التغيير في التنظيمات الأسباب والعوامل*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي.
- [17] عباس، السيد محمود. (2011). *مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (دراسة نظرية تحليلية)*. جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة كلية التربية، العدد (23)، ص 47-105.
- [22] محمد، محمد الحسيني، وآخرون (2010م) بعنوان: *متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية*. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، مصر، ع 74، ج 1.
- ب. **المراجع الأجنبية**
- [10] Bengat, Joseph. (2015). Organizational Change and resistance dilemmas' resolution approaches and mechanism. United Kingdom: International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 2, p.p1-17.
- [11] Berbaoui, Kamel. (2012). Reasons for resistance to change in the national company for the distribution of electricity and Gas. International Journal of Management and Strategy, Vol. No.3, Issue 5, p.p.1-10.
- [13] Derya, Yılmaz. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. International Association of Social Science Research, European Journal of Research on Education, 2013, 1(1), 14-21.
- [15] Ameri, Mohammed. (2013). *Assessing Resistance to Technological Change for Improved Job Performance in the UAE (Public Sectors)*. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, University of Salford, Salford, UK
- [16] Mutihac, Raluca. (2010). *Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing*

- [23] Hynds, Anne. (2010). Unpacking resistance to change within-school reform programs with a social justice orientation. New Zealand: *International Journal leadership in education*, VOL. 13, NO. 4, 377–392.
- [24] Terhart, Ewald. (2013). Teacher resistance against school reform: reflecting an inconvenient truth. University of Munster: *School Leadership & Management*, 2013 Vol. 33, No. 5, 486-500.
- [25] Herman, Vouren. (2014). Resistance to change in schools: perceptions of principals and teachers in a South African province. *South Africa: Problems and Perspectives in Management*, Volume 12, Issue 4, p.p.457-465.
- [26] Wayne, H. Bovey. (2001). Resistance to organizational change: the role of defense mechanism. University of the sunshine coast, *Journal of managerial Psychology*, p.p. 534-548.
- change*. Master of Arts in Corporate Communication, Aarhus School of Business Department of Language and Business Communication.
- [18] Schuler, A. (2015). Overcoming Resistance to Change: Top Ten Reasons for Change Resistance. London: *leadership and organizational magazine*, Vol (2), No.(1), p.1-P. 4.
- [19] Lunenburg, Fred. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. Sam Houston State University: National forum of education, *administration and supervision journal*, Volume27. No. 4. p.p.1-20.
- [20] Podlesnik, C. A., & Chase, P. N. (2006). Sensitivity and strength: effects of instructions on resistance to change. *The Psychological Record*, 56(2), 303.
- [21] Koksal, Hayal. (2010). Reducing Teacher Resistance to Change and Innovations. Boğaziçi University, *Educational technology journal*, Vol. 4, No.1, p.p.1-11.

RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE AT THE SECONDARY SCHOOLS OF RIYADH IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA: REASONS HOW TO OVERCOME IT FROM THE POINT OF VIEW OF ITS HEADMASTERS

MOHAMMAD YOUSEF Y. KENTAB

Ph.D. Educational Administration

Ministry of Education

The Kingdom of Saudi Arabia

***ABSTRACT_** the study aims to know the reason of organizational change resistance in secondary schools of Riyadh from the point of view of its headmasters, determine the reasons for this resistance, and reveals the statistical differences of headmasters' response about the reasons for organizational change resistance and how to overcome this resistance which back to (academic qualification- experience- training course). To achieve these goals the descriptive survey methodology. The study sample consists of the headmaster of governmental schools who are (112) headmaster. The tool of the study was a questionnaire for data collection. The study tool applied to all person of the sample. The numbers of returned and valid questionnaires are (89). The most important findings are the big contribution of organizational reasons, social personal reasons, and material reasons in the resistance of organizational change. The biggest contribution to this resistance is the material reasons with a high degree of contribution, then social personal reasons with high degree of contribution, then organizational reasons with a high degree of contribution. It was been clear that ways of overcoming this resistance in high school which related to dimensions of education, communication, participation, facilitating and supporting, maneuver and gaining, and duress. The degree of the dimension of negotiation and dimension maneuver and gaining was in the medium degree of contribution, and the duress was in the weakness degree of contribution.*

***KEYWORDS:** organizational change, change resistance, education and communication, participation, facility and supporting, negotiation, maneuver, gaining, duress.*