

الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس للتغلب

على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم

د. محمد عمران صالحه

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - الجامعة العربية الأمريكية

أ. ولاء العدوين

باحثة دكتوراه

(تاريخ الاستلام 2023/03/15، تاريخ القبول 2023/04/25)

Strategies used by governmental school principals in Jerusalem governorate to overcome resistance to change by some teachers in their schools

Dr. Mohammed Omran Saleh

Associate Professor of Educational Administration – Arab American University

Dr. Walaa Al-Adween

PhD Researcher

(Received 15/03/2023, Accepted 25/04/2023)



د. محمد صالحه - غزة البريد الإلكتروني: Mohammad.Salha@aaup.edu E-mail address:

أ. ولاء عدوين - غزة البريد الإلكتروني: Mohammad.Salha@aaup.edu E-mail address:

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكيفي، وتم استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات، والتي وجهت إلى عينة تكونت من (٢٥) مدير تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

وأظهرت النتائج أن هنالك بعض الاستراتيجيات التي يتم استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير وأبرزها: استراتيجيات تتعلق بتأهيل المعلمين: كعمل دورات وورشات عمل مكثفة. واستراتيجيات تتعلق بمشاركة المعلمين بالتخطيط. واستراتيجيات تتعلق بتحفيز المعلمين نحو التغيير عن طريق إقناعهم بأهمية التغيير. بالإضافة إلى استراتيجيات تتعلق بأهداف التغيير. وأيضاً بينت الدراسة أنه من أهم الأسباب التي تدفع المعلمين لمقاومة التغيير: أسباب تتعلق بأهداف التغيير، وأهمية التغيير، وخبرات المعلمين ومعتقداتهم حول التغيير. وتوصي الدراسة بضرورة توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لعملية التغيير، وتدريب المعلمين على المهارات المطلوبة لعملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات، التغيير، مقاومة، المدارس الحكومية، مدير المدرسة، محافظة القدس.

ABSTRACT:

This study aimed to find out the strategies used by governmental school principals in Jerusalem governorate to overcome resistance to change by some teachers in their schools. To achieve the objective of the study, the qualitative approach was relied upon, and the interview tool was used to collect data, which was directed to a sample consisting of (25) managers who were chosen in a stratified random manner.

The results showed that there are some strategies that are used to overcome resistance to change, most notably: Strategies related to the qualification of teachers: such as conducting intensive courses and workshops. Strategies for teacher participation in planning. And strategies related to motivating teachers towards change by convincing them of the importance of change. In addition to strategies related to the goals of change. The study also showed that among the most important reasons that motivate teachers to resist change are: reasons related to the goals of change, the importance of change, and teachers' experiences and beliefs about change. The study recommends the need to provide the devices and tools necessary for the process of change, and to train teachers on the skills required for the process of change.

Keywords: Strategies, change, resistance, government schools, school principal, Jerusalem governorate

المقدمة :

يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس للتغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي تدفع المعلمين لمقاومة التغيير.

مشكلة الدراسة

في الآونة الأخيرة تتعرض المدارس للعديد من الإصلاحات والتغييرات، والتنفيذ الفعال لهذا التغيير لا يزال مصدر قلق للقادة التربويين في القرن الحادي والعشرين. ويعتبر التغيير في المؤسسات التربوية أمر مهم وضرورة ملحة للنهوض بمستوى المدرسة وتطورها وضمان استمراريتها، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أن بعض المعلمين يقاومون عملية التغيير الضرورية واللازمة للمدارس.

ولاحظ الباحثان من خلال عملهم في المجال التربوي، أن هنالك العديد من المعلمين الذين يقاومون التغيير ولأسباب متعددة. وأشار الطيطي (٢٠١١) أن إدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية، وتشتد الصعوبة حينما يواجه المدير أفرادا يميلون ويفضلون ما هو مألوف بالنسبة لهم، أو أفرادا لديهم مخاوف كبيرة من التغيير، فالبعض منهم يرونه تهديدا لمصالحهم الخاصة، وبالتالي رد أفعالهم الطبيعية هي المقاومة بقوة من أجل إضعاف التغيير أو إفشاله. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لمعرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم، ومعرفة أيضا الأسباب التي تدفع المعلمين لمقاومة التغيير.

أسئلة الدراسة:

١. ما أسباب مقاومة بعض المعلمين لعملية التغيير في المدارس الحكومية في محافظة القدس؟
٢. ما الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس للتغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة أسباب مقاومة بعض المعلمين لعملية التغيير في المدارس الحكومية في محافظة القدس.
٢. معرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس للتغلب على مقاومة بعض المعلمين للتغيير في مدارسهم.

❖ أهمية الدراسة:

يشهد العالم تغييرا متسارعا في مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية ويعود ذلك للثورة العلمية والتكنولوجية والتي أثرت على كافة المجتمعات الإنسانية، والمؤسسات التربوية هي أكثر المؤسسات التي تأثرت بهذه التغييرات؛ نتيجة للتحديات والتطورات التي تفرض عليها العمل بجد واجتهاد لمواكبة هذه التغييرات والتكيف معها حتى ترتقي بالمتعلم وتؤهله للقيام بأدواره الفاعلة في المجتمع.

فالتغيير سُنّة حتمية في جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية وذلك لضمان نهوضها واستمرارها ورفقها في ضوء سياسات التغيير، وظهور اتجاهات علمية حديثة وتقنيات متطورة تسهل من عملية التغيير. إن النظام التربوي في فلسطين قد مر بالعديد من التغييرات في بناء المناهج وتطويرها باستمرار، وتدريب المعلمين ليكونوا معلمين متميزين وأكفاء ومواكبين لاستراتيجيات التعلم الحديثة التي تؤكد على أن المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلمية، وجميع هذه التغييرات من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية، وعلى الرغم من أهمية التغييرات التربوية والإصلاحات إلا أنه ترافقها العديد من التحديات والصعوبات كمقاومة المعلمين للتغيير والبقاء على ما اعتادوا عليه من طرق تقليدية.

أن أغلب مبادرات التغيير التربوي تكمن في المعلم الذي من المفترض أن يتغير ولكن الأغلبية العظمى من المعلمين يقومون بالعناد ومقاومة ما يتطلب منهم، ومقاومة التغيير تعتبر طبيعة بشرية في مجملها حيث ترتبط بالخوف الظاهر على الوجوه أو الخوف المجهول في القلوب، فالتغيير يثير لدى المعلم مشاعر الخوف، كالخوف من المجهول وفقدان السلطة والمراكز (نبهان، ٢٠١٨).

وبين (السبيعي، ٢٠٠٩) أنه بالرغم من أن الإدارة تمثل العامل الجوهري في نجاح التغيير إلا أنه لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين فهي بحاجة ماسة إلى مساندتهم لعملية التغيير، ومن هنا فإنه ينبغي أن تكسب تأييد العاملين ومساندتهم للتغيير، فالناس بطبعهم يميلون لمقاومة التغيير سواء عن طريق الامتناع عن المشاركة فيه أو رفضه والعمل على منع حدوثه لأن بعض الناس ينظرون للتغيير على أنه خطر وتهديد موجه لهم ولذلك يقومون بمقاومته. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة الاستراتيجيات التي

تكمن أهمية الدراسة بأنها تبحث في إحدى المواضيع المهمة حول التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في تغلب على مقاومة المعلمين للتغيير في مدارسهم، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات بأنها اختصت بالمدارس الحكومية في محافظة القدس. وتكمن أهمية هذه الدراسة أنها قد تعود بالفائدة على جميع المديرين والمديرات لكافة المدارس ومساعدتهم في الكشف عن الاستراتيجيات التي يتم استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير.

ومن ناحية أخرى تسهم هذه الدراسة بإثراء المكتبات الأكاديمية بدراسات يمكن الاستفادة منها في التقليل من مقاومة التغيير، وتفتح الإفاق لدراسات لاحقة يستفيد منها الطلبة الباحثين في هذا المجال. بالإضافة إلى دورها في توعية الطاقم الإداري وتزويدهم بحلول يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغيير في المدارس.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على مديري ومعلمي مدارس الإيمان في محافظة القدس.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
- **الحدود المكانية:** فلسطين / محافظة القدس.
- **الحدود المفاهيمية:** تمثلت بالمصطلحات والمفاهيم الإجرائية الواردة في هذه الدراسة.
- **الحدود الإجرائية:** تمثلت بمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة الدراسة حيث تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات التي تحدد نتائج الدراسة على ضوء الصدق والثبات، والإجراء الإحصائي.

❖ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **التغيير:** ونقصد بالتغيير في هذه الدراسة الإصلاحات والتغييرات التربوية التي تطرأ على المدارس نتيجة التطورات ومستجدات الحياة.
- **مقاومة:** وتعرف المقاومة في لغة بأنها الممانعة وعدم الرضوخ لتغيرات وقوى مفروضة من الخارج. وعرفها سنايدر (Snyder, 2017) بأنها المعارضة المتعمدة التي يجب

- التغلب عليها. والتعريف الإجرائي للمقاومة: هو المعارضة ورفض التغيير من قبل المعلمين في المدارس.
- **الاستراتيجيات:** ويقصد بالاستراتيجيات في هذه الدراسة بأنها الأساليب المستخدمة من قبل مدير المدرسة للتغلب على مقاومة التغيير من قبل المعلمين.
- **المدارس الحكومية:** وهي المدارس التابعة إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتشمل المدارس التابعة لسلطة الفلسطينية بشكل كامل، والمدارس الخاصة.
- **محافظة القدس:** ويقصد بها جميع المناطق التي تقع منطقة القدس الشرقية.
- **مدير المدرسة:** ويقصد به المسؤول الأول عن جميع العمليات والأنشطة المدرسية، وهو المشرف على عمليات التغيير في المدارس.

الإطار النظري

- مفهوم التغيير:

تعددت التعريفات لمفهوم التغيير وعُرف بأنه الضرورة الملحة في جميع المراحل لحياة الإنسان، ويعتبر سمة من سمات العصر ولم يعد التعامل معه أمراً تكميلياً أو نوع من التحضر بل أصبح حاجة ضرورية وحتمية في عصر " العولمة " (شيحان، ٢٠١٤). وهو الوسيلة الوحيدة لتطور وتقدم الأفراد والمجتمعات ورُقبتها. فكثيراً ما نسمع بعض الناس يقولون (التغيير سنة الحياة) و(دوام الحال من المحال)، فهذه كلها أقوال تؤكد حتمية التغيير في الحياة وحتمية تقبل الناس لهذا التغيير.

دائماً يسعى الإنسان للتطور والتغيير والتطلع نحو الأفضل لكل شؤون حياته ويحقق لنفسه حياة طيبة ورغيدة في مجتمعه، وكذلك الأمر للمجتمعات فهي تعيش في تطورات وتغييرات في جميع نواحيها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. فالشيء الثابت في حياتنا هو التغيير الذي لا يمكن تجنبه وكلما قاومنا التغيير كلما أصبحت الحياة صعبة. فالتغيير كما ورد على لسان العرب (ابن منظور، ٢٠١٦) " غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه. كما وأشار السبعي (٢٠٠٩) إلى أن التغيير يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه في السابق وهو يتضمن الإصلاح، كما أن التغيير هو سنة من سنن القرآن الكريم وأن التغيير إلى الأصلاح والأفضل هو الهدف الذي يبتغيه الإسلام وإن تغيير الذات هو أساس كل تغيير. وعرف أبو هذاف (٢٠١١) التغيير بأنه عملية لإصلاح الواقع إلى واقع أفضل منه بأقصر وقت وأقل جهد

وذلك من أجل تحقيق غاية واضحة ومعروفة تعود بالنفع على العملية التعليمية التعلمية برمتها وكل ذلك من خلال التعايش مع البيئة المحيطة.

يعد مفهوم التغيير من إحدى التحديات الكامنة التي ينبغي على التربويين أن يركزوا له جزء كبيراً من وقتهم، فهناك نوعين من التغيير: التغيير الداخلي ويحدث داخل الفرد نفسه، والتغيير الخارجي ويحدث في البيئة المحيطة بالفرد. وقد يتضمن التغيير عدة أشكال وهم: التعديل، الاستبدال، الإضافة، وضع بنية جديدة. (نهبان، ٢٠١٨)

- أهمية التغيير:

يرى الكردي (٢٠١٦) إن أهمية التغيير تتمثل في الحفاظ على حيوية فاعلة للفرد، وسيادة الروح من التناول، فهو يحتاج إلى جهد للتعامل معه أما بالموافقة أو بالرفض وفي الحالتين يحتاج القائد أو المدير إلى البحث عن وسائل وأساليب مبتكرة، فالتغيير ينمي القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون. وتتبع أهمية التغيير بحسب اعتقاد بعلوشة (٢٠١٧) والكردي (٢٠١٦) في المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور وغرس روح الإبداع والابتكار، والتنمية بين الأفراد، بالإضافة إلى الحفاظ على الحيوية الفاعلة ومواكبة مع العولمة والتكنولوجيا. كما أنها تعتبر الطريقة للوصول إلى أعلى درجة من الأداء وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء. كما أن التغيير هو السبيل للحصول على الجودة والكفاءة وتحسين المخرجات.

- مقاومة التغيير:

إن عملية الإصلاح والتغيير عملية صعبة ومعقدة وغير معروفة النتائج، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الإصلاح والتغيير هو المعلم ومقاومته للتغيير التربوي؛ وذلك لأنه يعتبر أداة التغيير في المجتمع وهو المسؤول الأول عن نجاح الإصلاح أو فشله، بالإضافة إلى أنه عنصر أساسي في عملية التغيير في المؤسسات التربوية، وإن المعلمين قد يقاومون التغيير المراد إحداثه سواء من حيث نوعه أو حجمه أو توقيته أو طريقة تطبيقه. وقد تكون مقاومتهم صريحة علنية مباشرة وذلك بإلغاء الإدارة، أو من خلال تشكيل مجموعات معارضة، وأيضاً عن طريق الامتناع عن العمل. وربما تكون غير مباشرة وغير ظاهرة كخلق الأعذار لتبرير التقاعس

عن العمل، والتغيب أو التأخر عن الدوام، وارتكاب الأخطاء المعتمدة. وفي بعض الأحيان يحاولون الأفراد حماية أنفسهم من التغيير (Burnes, 2015). ولذلك أشار بعض العلماء أن مقاومة التغيير تتكون من أربع مراحل: "الإنكار الأولي، والمقاومة، والاستكشاف التدريجي، والالتزام في نهاية المطاف" (Shimoni, 2017).

الأسباب التي تدعو المعلمين إلى مقاومة التغيير:

وضح بعض العلماء مجموعة من الأسباب التي تكون داخل الفرد وتعمل على مقاومة التغيير وهي: الخوف، العدوان الفطري، العاطفية، الإحباط، وعدم الثقة، وصراعات الشخصية، بالإضافة إلى عدم اليقين الشخصي (Shimoni, 2017). فالخوف من المجهول الذي يتمثل مما سينتج عن التغيير كفقدان الاعتبارات أو السلطة، وكذلك الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة، وأيضاً عدم القدرة على إتقان المهارات المطلوبة لتغيير. ونقص الحوافز المادية أو المعنوية التي تقدمها الإدارة للأفراد أثناء التغيير. وأخيراً اعتياد الأفراد على مستوى إنجاز معين؛ حيث أن اعتياد العاملين على الأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز وتصريف شؤون العمل بطريقة معينة، وعدم رغبتهم في بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الأداء الذي قد يطلب منهم لعملية التغيير يدفعهم لمقاومة ذلك التغيير.

وعلاوة على ذلك أشار كل من اورج (Oreg, 2006) وسيندر (Snyder, 2017) إلى بعض الأسباب الشائعة لمقاومة علمية التغيير كالارتياح للمألوف بحيث أن الناس بشكل عام يميلون إلى حب المحافظة على الأمور؛ وذلك لأنهم يشعرون بالارتياح والرضا ويخشون التغيير. كما أن العادات المألوفة تدعو إلى مقاومة التغيير، لأن الأفراد غالباً ما يقومون بمعالجة المشكلات التي تواجههم بطريقة معينة ومتكررة حيث تصبح هذه الطريقة عادة مألوفة بالنسبة إليهم، وفي ضوء ذلك لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن الصيغ الحياتية المألوفة لديهم بصيغ أخرى مختلفة غير مجربة بعد، وذلك يدعوهم لتبديل وتغيير مجرى حياتهم بشكل أو باخر مما سيؤدي إلى تبديل وتغيير معالجتهم للمشكلات. كما أن الانتماءات الخارجية تحول دون قبول التغيير والتعديل من خلال شعور الأفراد أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، مما يؤدي إلى التضارب ما بين مصلحة المؤسسة التي

يعملون بها ومصلحة الجماعة الصديقة وهذا يسبب مشكلة الالتزام والولاء بالنسبة للموظفين.

ويضيف الطيبي (٢٠١١) أسبابا أخرى لمقاومة الأفراد للتغيير وهي عدم مشاركة الأشخاص المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط له، وفشل عملية التغيير في المرات السابقة وعدم تحقيق أهدافها، وأيضا عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية تشل عملية التغيير. وأضاف السبيعي (٢٠٠٩) أن من أسباب مقاومة التغيير ذات العلاقة بالسمات الشخصية للأفراد منها الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة، وسوء الفهم وافتقاد الثقة، واختلاف الأفراد في تقييمهم للتغيير وعدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه.

إن هذه الأسباب وغيرها جعلت المعلمين غير مقتنعين بجدوى التغيير وخاصة لوجود خبرات سابقة سيئة لهم مع برامج تغيير حصدت نتائج مخيبة للأمل، ويضاف إلى هذه الأسباب خوف المعلمين من التغيير سواء كانت نفسية أو أسباب حقيقية، ومن بين الأسباب النفسية: خوف المعلمين أن التغيير سيولد مشاكل لا يستطيعون التعامل معها، أو فقدان المكانة الاجتماعية حيث أن المعلمين كغيرهم من البشر يميلون إلى الأمان والاستقرار والبعد عما يقلقهم في وظائفهم وأرزاقهم وعلاقاتهم ولذلك هم يرتاحون لما هو مألوف (المقادي والشرفاء، ٢٠١٤). بالإضافة إلى خوف الأفراد من الاستغناء عنهم بعد أحداث التغيير وخوفهم أيضا من إبعادهم عن مجموعات العمل التي ألفوها وفقدان بعض الأصدقاء، (السبيعي، ٢٠٠٩).

- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

يوضح بلوشة (٢٠١٧) و السبيعي (٢٠١٦) و بوميستر (Burmester , 2017) مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها وهي كالآتي:

أولاً: استراتيجية المشاركة: حيث ترتبط عملية التغيير بمدى مشاركة الذين يتأثرون به بعملية اتخاذ القرارات وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التي يتوقع فيها مقاومة الأفراد للتغيير بشكل حاد، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تؤدي في حالات كثيرة إلى التزام حقيقي بالتغيير المقرر واتخاذ القرار الأفضل، ولكنها تستغرق الكثير من الوقت والجهد وتستخدم كنوع من المناورة لإشعار الشخص بأنه يسهم في التخطيط للتغيير.

ثانياً: استراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس

الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير ويتوصل الطرفان المختلفان إلى اتفاق حول كيفية تصرف كل منهما، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها سهلة نسبياً لتجنب المقاومة.

ثالثاً: استراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء: وبموجب هذه الاستراتيجية يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، ومن أهم مميزاتها أنها غير مكلفة وسريعة نوعاً ما، ومن عيوبها أنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون بالاستغلال.

رابعاً: استراتيجية التسهيل والدعم: حيث توفر إدارة التغيير الدعم للعاملين من خلال التدريب والاهتمام بأرائهم، وتكون هذه الاستراتيجية أكثر فعالية عندما يكون الخوف والقلق من التغيير هما المسيطران، ومن سلبياتها أنها تحتاج لوقت طويل.

خامساً: استراتيجية التعليم والتواصل: حيث يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم في التعرف على منطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات؛ مما يؤدي إلى تقليل المقاومة ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير والعرض الجماعي. ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال.

سادساً: استراتيجية الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الطريقة يُجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بالفصل أو النقل، ويتم اللجوء لهذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة حيث لها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، ومن سلبياتها خطورة استياء العاملين من قادة التغيير.

📌 مراجعة الأدبيات:

من خلال مطالعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية حول الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس للتغلب على مقاومة التغيير، ونتيجة للاهتمام بمعرفة أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس للتغلب على مقاومة التغيير في محافظة القدس، ظهرت العديد من الدعوات لوجوب عمل هذه الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية حول الموضوع.

أولاً: الدراسات العربية:

جاءت دراسة أيوب (٢٠١٢) لمعرفة درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة

أهم التوصيات التي أشاروا إليها ضرورة إشراك المعلم في عملية التغيير، وتوفير الثقة والدعم والتعاون بين المعلم وصناع السياسات التربوية، وعقد دورات تدريبية للمعلمين حول التغيير وأهدافه وأهميته وكيفية تنفيذه.

ووضح أبو حسنين (٢٠١٥) في دراسته التي كان الهدف منها معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى الأداء لمعلميهم في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية الإحصائية في محافظات غزة. وتألف مجتمع الدراسة من ٣٩١٧ معلم ومعلمة. وتم اختيار عينة بلغ عددها ٢٨٣ معلم ومعلمة يمثلون ٧.٢٢٪ من مجتمع الدراسة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتيين، إحداهما لقياس مدى ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير، والأخرى لقياس مستوى أداء معلمي الأونروا. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة جيدة من قبل المعلمين والمعلمات بنسبة (٧١.٢٪). وأيضاً بين أنه توجد علامة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة.

وهدفت دراسة صيام (٢٠١٧) لمعرفة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل، وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظات غزة، واتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام استبانتيين كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وجميع منسقي الوحدات الاستراتيجية. وبلغ عددهم ١٣٤ مدير و٤٧ مدير من وحدة التقييم. وكانت من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أن درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لقيادة التغيير كبيرة وبلغ وزنها النسبي (٨٢.٤١٪).

وهدفت دراسة بعلوشة (٢٠١٧) إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الوكالة بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واعتمد الباحث استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من ٨٤٩٦ معلم ومعلمة، وتمثلت العينة بـ ٣٧٦ معلم ومعلمة. وأبرزت النتائج أن مقاومة التغيير يمكن أن تؤدي إلى فشل أفضل برامج

المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين وبلغ عددهم ٨٩٥ مدير ومديرة، وتألفت عينة الدراسة من ٢٥٥ مدير ومديرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المتغيرات. ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة: وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة التوعية لدى المدراء في المدارس الأساسية الحكومية بفوائد المستحدثات التكنولوجية.

وهدفت دراسة أبو سمرة (٢٠١٤) إلى معرفة على درجة الفاعلية في اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى الرؤساء في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الأقصى، والأزهر، والإسلامية وبلغ عددهم ١١٧ قسم أكاديمي في إحدى الجامعات. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لقياس المتغيرات في الدراسة. وكانت أبرز النتائج التي أشارت إليها الباحثة أنه يوجد علاقة طردية بين درجة ممارسة التغيير لدى الرؤساء في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة فاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة كل من المقادي والشرفات (٢٠١٤) إلى معرفة آراء معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم حول أسباب مقاومة التغيير، ومعرفة طرق التغلب عليها. ولتحقيق الأهداف من الدراسة استخدم الباحثان المنهج المسحي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية وبلغ عددها ٣٤٢ معلماً ومعلمة ومن مختلف المدارس الثانوية والأساسية للبنين والبنات. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن من أهم الأسباب لمقاومة التغيير أن المعلمين يفقدون الإحساس بالمشاركة في التغيير فهم لا يُستشارون ولا يشاركون في وضع الخطط والبرامج التغيير، كما أنهم يشعرون بأن التغيير مفروضاً عليهم بالقوة من خارج المؤسسة التربوية بالرغم من أن برامج التغيير يجب أن تكون منهم واليه، بالإضافة إلى أن المعلمين قد طوروا مع الزمن ممارسات مهنية اعتادوا عليها وأصبحت جزءاً من ذواتهم المهنية، ولأن التغيير يستلزم تغيير هذه العادات والممارسات وترك الروتين الذي اعتادوا عليه وبالتالي فانهم يقاومون هذا التغيير ويرون عدم الحاجة إليه. ومن

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أن موضوع مقاومة التغيير قد حظي باهتمام كبير من الباحثين، فهناك العديد من الدراسات التي بينت أسباب مقاومة التغيير والاستراتيجيات التي يتم اتباعها للتغلب على مقاومة التغيير. ومن أبرز الأسباب هذه الأسباب: أن المعلمين يفتقدون الإحساس بالمشاركة في التغيير فهم لا يشاركون في وضع الخطط والأهداف للتغيير، كما أنهم يشعرون بأن التغيير مفروضاً عليهم، بالإضافة إلى أن خشيتهم من فقدان الوظيفة، أو تدني الدخل، أو عدم الشعور بالأمان الوظيفي، وربما يكون السبب وجود خبرة سابقة سيئة لعملية تغيير فاشلة، وأيضاً عدم الثقة بالجهات المسؤولة عن التغيير، وأخيراً عدم إشراك المعلمين في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير. ووضحت الدراسات السابقة بأن المعلمين المخضرمين على وجه الخصوص يمثلون تحديات فريدة من نوعها، ويمثلون بشكل أكبر قدر من المقاومة، من أجل التنفيذ الفعال للتغيير. كما واهتبت بعض الدراسات بضرورة العمل على زيادة التوعية لدى المدراء في المدارس.

منهجية الدراسة:

اعتماداً على مشكلة الدراسة، تم اتباع المنهج الكيفي في الدراسة وذلك لتناسبه مع أغراض وأهداف الدراسة في الحصول على نتائج أكثر وضوح ودقة، وأيضاً يمكن الاستفادة منها في المستقبل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف والظروف المشابهة (Creswell & Poth, 2016).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣. وبلغ عدد المدارس الحكومية ٥١ مدرسة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت العينة من ٢٥ مديراً ومديرة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة الأدبيات المرتبطة بطريقة عمل المقابلات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم إعداد وتصميم مقابلات شبه مغلقة كأداة لدراسة، ويرجع السبب لاختيار الباحثة لأسلوب المقابلات؛ أن المقابلات تساعد في الحصول على معلومات دقيقة وواضحة، وأيضاً تساعد في فهم آراء المشاركين حول الموضوع بعمق، وتساهم في تسهيل التواصل بين الباحث والمشارك (Creswell & Poth, 2016; Savin-Baden & major,) (2013).

التغيير خاصة إذا كانت القوة تقف وراء مقاومة التغيير كبيرة، كما أن مقاومة التغيير تشكل في كثير من الأحيان خطراً على سير عملية التغيير داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تأخيرها وإفشالها؛ وذلك في حالة عجز القادة على التعامل معها.

الدراسات الأجنبية:

أشار أوج (Oreg, 2006) أن أبرز أسباب مقاومة التغيير يمكن أن تقع نتيجة لخشية فقدان الوظيفة، أو تدني الدخل، أو عدم الشعور بالأمان الوظيفي، وربما يكون السبب وجود خبرة سابقة سيئة لعملية تغيير فاشلة، وأيضاً عدم الثقة بالجهات المسؤولة عن التغيير، وأخيراً عدم إشراك المعلمين في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير.

ووضح ويليمسون وبلاكبورن (Blackburn, 2010) أن التغيير في المدارس يجب أن يكون مستند على أساس تحسين الخبرات التعليمية وتحسين الطلاب. ويجب أن تكون ثقافة التغيير في المدارس تتضمن التزاماً جماعياً. كما وأشاروا في دراستهما إلى أن الناس يقاومون التغيير لأحد الأسباب الآتية: لا يرو أن هنالك قيمة لتغيير، أو أنهم ليسوا متأكدين من نجاح التغيير. وبالإضافة إلى ذلك

كما وهدفت دراسة مكافي وكاثرين (Mcafee ٢٠١٥) Katheryn Ashley, إلى معرفة العلاقة بين الاحترق الوظيفي للمعلم ومقاومة التغيير لدى المعلمين حول سلوكيات مديري المدارس حول قيادة التغيير. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة ١٠٨ معلم ومعلمة، واستخدام الباحث الاستبانة أداة لقياس المتغيرات وكانت أهم النتائج أنه يوجد علاقة طردية بين إرهاب المعلم ومقاومة التغيير.

ووضح سنايدر (Snyder, 2017) أن من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة المعلمين لتغيير بشكل كبير إرهاب المعلم في العمل حيث تم إيجاد علاقة طردية بين إرهاب المعلم ومستوى المقاومة لتغيير. وبين أيضاً أن المعلمين المخضرمين على وجه الخصوص يمثلون تحديات فريدة من نوعها، ويمثلون بشكل أكبر قدر من المقاومة، من أجل التنفيذ الفعال للتغيير.

وأضاف دينت وجولدبيرج (Dent & Goldberg, 1999) أن فكرة وجود مقاومة للتغيير يجب على المديرين التغلب عليها تحد من نجاح التغيير من قبل الموظفين. وفي الدراسة التي أجراها بورميستر (Burmester, 2017) يبين الاستراتيجيات الرئيسية اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير وهي: السماح للموظفين بتجربة العمليات في مجالاتهم، والتدريب، ومواءمة العملية لاستراتيجية شاملة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة كان عددهم ٥. وذلك من أجل تحكيم أسئلة المقابلة وإجراء التعديلات المناسبة، كإضافة أو حذف ما يلزم، حيث تم التعديل على صياغة الأسئلة من خلال تصحيحها نحويًا.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تحليل نصوص المقابلات من قبل الباحثة، ومن ثم عرضها على باحثة زميلة خبيرة، من أجل تحليلها مرة أخرى، والاتفاق على آلية واحدة للتحليل ومن ثم حساب نسبة التوافق بينهم على كلا السؤالين، وذلك تبعاً للمعادلة الآتية: (نسبة التوافق = عدد الوحدات التي اتفق عليها ÷ عدد الوحدات الكلية × ١٠٠، وبلغت نسبة التوافق (٣٠.٩٢%)

تحليل البيانات:

تم إجراء مقابلات فردية مع مجموعة من مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، وكان عددهم ٢٥ مدير ومديرة. وكانت أسئلة المقابلة من النوع شبه المغلقة، وركزت المقابلة على البنود المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة. وتم تسجيل الإجابات باستخدام جهاز التسجيل بعد أخذ الموافقة من المديرين والمديرات، وتراوحت مدة المقابلة ما بين (١٠-١٥) دقيقة. وتم إجراء بعض المقابلات من

خلال المكالمات الهاتفية؛ وذلك بسبب تعذر البعض منهم من إجراء المقابلة وجهاً بوجه. وهناك بعض المقابلات تمت بالتوجه المباشر إلى المدارس بعد التنسيق مع المديرين والمديرات.

وتم تحليل البيانات بالطريقة الكيفية وبمنهج تحليل موضوعي، من خلال تفرغ البيانات التي تم جمعها، وتحليلها، ومن ثم ترميزها باستخدام الألوان، وإيجاد نقاط التقاطع في إجابات المشاركين والتوصل إلى أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم.

❖ ترميز البيانات:

تم اتباع الخطوات السبعة لمارشال وروزمن (Marshall & Rossman, 2016) وهي تفرغ الملفات الصوتية وتحويلها إلى نصية، وتنظيم البيانات وتنظيفها، قراءة الملفات النصية بتركيز، تحديد وحدة التحليل ما إذا كانت فكره أو فقرة أو مفهوم، وتوليد الفئات وتلخيصها، وترميز البيانات وبناء جدول الترميز لتسهيل عملية التحليل (Coding Book) والجدول (١) يبين ترميز المقابلات النوعية مع (٢٥) من مديري ومديرات مدارس القدس. جدول ١: ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية:

الرقم	الفئات	الترميزات
١	ما الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم؟؟	دورات تدريبية/ورشات عمل/ توضيح مبررات التغيير/ وضع رؤية للتغيير/ إشراك المعلمين في التخطيط/ التدرج في التغيير/ اجتماعات/إظهار عيوب الوضع الراهن/ إقناع المعلمين وتحفيزهم/ إشراك المعلمين بالتغيير/سهل التنفيذ/ معاملة المعلمين بأسلوب غير تسلطي/ نشر ثقافة التغيير/ تطوير المناخ المدرسي/ تقديم الدعم المتواصل
٢	ما أسباب مقاومة بعض المعلمين لعملية التغيير في المدارس الحكومية في محافظة القدس؟	المهارات التكنولوجية/ ضعف الخبرات/ مصدر قلق وخوف/ أسباب ثقافية واقتصادية ودينية/ غموض أهداف التغيير/ غير مقنعة للمعلمين/ ليس له فائدة/ الأهداف الطويلة ترفض/ برامج التغيير تحتاج لدورات/ الأمن الوظيفي/ المعلمون الذين يستخدمون أساليب تقليدية/ الدورات غير كافية.

عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول

➤ السؤال الأول: ما الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو

المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على

مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم؟

يتحدث هذا السؤال عن أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظة القدس في التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في مدارسهم، وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل وتصنيف بيانات المقابلات والخروج بأهم الاستراتيجيات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس وتصنيف هذه الاستراتيجيات كالآتي:

➤ أولاً: استراتيجيات تتعلق بتأهيل المعلمين:

أجمع المديريين وعددهم (٢٥) أن من أهم الاستراتيجيات التي تساعدهم على التقليل من مقاومة التغيير عمل دورات تدريبية وورشات عمل مكثفة وكافية قبل البدء بأي تغيير جديد حتى يصبح المعلم على دراية كاملة به وبكيفية أدائه بالشكل الصحيح، ووضح (٢٠) منهم إلى أهمية تأهيل المعلم بالدورات اللازمة والأدوات والأجهزة التي تلزم لنجاح التغيير وتوفير نظام تعليمي مميز. وفي ذلك يقول م (١٩) "ضروري تدريب المعلمين وأفضل التدريبات المباشرة وخلال الدوام كي لا يشعر المعلم بعبء عليه".

➤ ثانياً: استراتيجيات تتعلق بمشاركة المعلمين بالتخطيط:

اتفق (٢٣) بضرورة إشراك المعلمين بوضع الخطط حتى تكون دافعية لهم للقيام بعملية التغيير قوية كون أن التغيير صادرة منهم أنفسهم. حيث وضح م (٣): "أن إشراك المعلمين بوضع الأهداف يجعلهم أكثر دافعية نحو التغيير". وأضاف (٢١) منهم انه يجب على المدير مشاركة المعلم في عملية التغيير حتى يتفادى المقاومة لذلك التغيير، وأكد (١٩) على الحرص على معاملة المعلمين بطريقة ليست تسلطية بل بالتشاور والإقناع لما له أهمية لمصلحة الجميع. بالإضافة إلى مشاركة المعلمين

➤ ثالثاً: استراتيجيات تتعلق بتحفيز المعلمين نحو التغيير:

اجمع (٢٢) من المديرين أن من الاستراتيجيات المهمة التي تقلل من مقاومة التغيير لدى المعلمين تحفيز المعلمين نحو التغيير، وإقناعهم بأهمية التغيير حيث قال م (٧): "ضروري يكون المدير قادر على الإقناع ويمتلك مهارات في مجالات مختلفة كالتنمية البشرية مثلاً". ومن أشكال التحفيز المهمة لنجاح عملية التغيير كما وضح م (٢): "ضروري أن يكون التغيير مقروناً بتخفيف بعض الأعباء السابقة على المعلم لتحفيزه على التغيير الجديد". وأضاف (٢١) منهم أن يكون هذا التغيير سهلاً وقابلًا للتنفيذ، ويساعد المعلم ويكون ذا فعالية للمعلم ولطالب في العملية التعليمية. وزيادة الاهتمام بالجانب النفسي للمعلم الذي يؤثر على عملية التغيير، وأشار (١٩) منهم إلى نشر ثقافة التغيير بين العاملين، وتطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير. والحرص على تقديم الدعم اللازم للمعلمين ووضح (١٧) من المديرين إلى تقديم الدعم المتواصل حتى على أبسط الإنجازات. وقال م (٩): "أراعي ظروف المعلمين وقدراتهم واحتياجاتهم" التكلم مع المعلمين بشكل ودي.

➤ رابعاً: استراتيجيات تتعلق بأهداف التغيير.

وضح (٢٤) من المديرين أنه من الضروري توضيح المبررات والأهداف من التغيير للمعلمين، وأن تكون أهداف التغيير واضحة ومقنعة، ووضع رؤية واضحة للتغيير وقابلة للتحقيق ضمن فترة زمنية محددة، وأشار (٢٣) إلى ضرورة التدرج في عملية التغيير والحرص متابعة المعلمين لتنفيذ الأهداف ومحاولة حل المشكلات التي تعترض المعلمين. وعمل اجتماعات بشكل دوري. وإظهار عيوب الوضع الراهن وإقناع المعلمين بضرورة التغيير، والجدول (٢) يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على السؤال الأول من الدراسة.

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على السؤال الأول من الدراسة

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
١	عمل دورات تدريبية وورشات عمل مكثفة وكافية قبل البدء بأي تغيير جديد حتى يصبح المعلم على دراية كاملة به وبكيفية أدائه بالشكل الصحيح.	٢٥	١٠٠٪
٢	من الضروري توضيح المبررات والأهداف من التغيير للمعلمين، وأن تكون أهداف التغيير واضحة ومقنعة، ووضع رؤية واضحة للتغيير وقابلة للتحقيق ضمن فترة زمنية محددة.	٢٤	٩٦٪

٣	ضرورة إشراك المعلمين بوضع الخطط حتى تكون دافعيته للقيام بعملية التغيير قوية كون أن التغيير صادرة منهم أنفسهم	٢٣	٩٢%
٤	التدرج في عملية التغيير والحرص متابعة المعلمين لتنفيذ الأهداف ومحاولة حل المشكلات التي تعترض المعلمين. وعمل اجتماعات بشكل دوري. وإظهار عيوب الوضع الراهن وإقناع المعلمين بضرورة التغيير	٢٣	٩٢%
٥	تحفيز المعلمين نحو التغيير، وإقناعهم بأهمية التغيير.	٢٢	٨٨%
٦	يجب على المدير مشاركة المعلم في عملية التغيير حتى يتفادى المقاومة لذلك التغيير	٢١	٨٤%
٧	أن يكون هذا التغيير سهلاً وقابلًا لتنفيذ، ويساعد المعلم ويكون ذا فعالية للمعلم ولطالب في العملية التعليمية. وزيادة الاهتمام بالجانب النفسي للمعلم الذي يؤثر على عملية التغيير.	٢١	٨٤%
٨	أهمية تأهيل المعلم بالدورات اللازمة والأدوات والأجهزة التي تلزم لنجاح التغيير وخلق نظام تعليمي مميز.	٢٠	٨٠%
٩	الحرص على معاملة المعلمين بطريقة ليست تسلطية بل بالتشاور والإقناع لما له أهمية لمصلحة الجميع. بالإضافة إلى مشاركة المعلمين	١٩	٧٦%
١٠	نشر ثقافة التغيير بين العاملين، وتطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير. والحرص على تقديم الدعم اللازم للمعلمين.	١٩	٧٦%
١١	إلى تقديم الدعم المتواصل حتى على أبسط الإنجازات.	١٧	٦٨%

وأن يكون هذا التغيير سهلاً وقابلًا لتنفيذ، ويساعد المعلم ويكون ذا فعالية للمعلم ولطالب في العملية التعليمية. وزيادة الاهتمام بالجانب النفسي للمعلم الذي يؤثر على عملية التغيير، ويليها تكراراً (٢٠) وجاءت مع الفقرة أهمية تأهيل المعلم بالدورات اللازمة والأدوات والأجهزة التي تلزم لنجاح التغيير وخلق نظام تعليمي مميز، ويليها تكراراً (١٩) جاءت مع الفقرتين الحرص على معاملة المعلمين بطريقة ليست تسلطية بل بالتشاور والإقناع لما له أهمية لمصلحة الجميع. بالإضافة إلى مشاركة المعلمين، ونشر ثقافة التغيير بين العاملين، وتطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير. والحرص على تقديم الدعم اللازم للمعلمين. والأقل تكراراً (١٧) وجاءت مع الفقرة تقديم الدعم المتواصل حتى على أبسط الإنجازات

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:

لوحظ من إجابات المديرين أن هنالك بعض الاستراتيجيات التي تساعد في تقليل من مقاومة التغيير في مدارسهم: كالمعمل على تحفيز المعلمين، أن تكون أهداف التغيير واضحة وقابلة لتنفيذ، العمل

يبين الجدول (٢) أن أعلى التكرارات جاءت مع الفقرة عمل دورات تدريبية وورشات عمل مكثفة وكافية قبل البدء بأي تغيير جديد حتى يصبح المعلم على دراية كاملة به وبكيفية أدائه بالشكل الصحيح والتي أجاب عليها جميع أفراد العينة، يليها تكراراً (٢٤) جاءت مع الفقرة من الضروري توضيح المبررات والأهداف من التغيير للمعلمين، وأن تكون أهداف التغيير واضحة ومقنعة، ووضع رؤية واضحة للتغيير وقابلة للتحقيق ضمن فترة زمنية محددة، ويليها تكراراً (٢٣) وجاءت مع الفقرتين ضرورة إشراك المعلمين بوضع الخطط حتى تكون دافعيته للقيام بعملية التغيير قوية كون أن التغيير صادرة منهم أنفسهم، والتدرج في عملية التغيير والحرص متابعة المعلمين لتنفيذ الأهداف ومحاولة حل المشكلات التي تعترض المعلمين. وعمل اجتماعات بشكل دوري، وإظهار عيوب الوضع الراهن وإقناع المعلمين بضرورة التغيير، ويليها تكراراً (٢٢) وجاءت مع الفقرة تحفيز المعلمين نحو التغيير، وإقناعهم بأهمية التغيير، ويليها تكراراً (٢١) وجاءت مع الفقرتين يجب على المدير مشاركة المعلم في عملية التغيير حتى يتفادى المقاومة لذلك التغيير،

على تطوير المعلمين، وتحسين جودة الدورات التدريبية. العمل على إقناع المعلمين بأهمية التغيير...

وهذه النتائج تتوافق بعض الدراسات، كالدراسة التي أجراها بورميستر (Burmester, 2017) حيث وضع بعض الاستراتيجيات الرئيسية اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير وهي: السماح للموظفين بتجربة العمليات في مجالاتهم، والتدريب، ومواءمة العملية لاستراتيجية شاملة. وأضافوا بعلوشة (٢٠١٧) والسبيعي (٢٠١٦) مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها وهي كالآتي: استراتيجية المشاركة وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التي يتوقع فيها مقاومة الأفراد للتغيير بشكل حاد، واستراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، وأيضا استراتيجية التسهيل والدعم: حيث توفر إدارة التغيير الدعم للعاملين من خلال التدريب والاهتمام بأرائهم، بالإضافة إلى استراتيجية التعليم والتواصل: التي بدورها تعمل على تقليل المقاومة من خلال التواصل مع المعلمين. وفي النهاية استراتيجية الإكراه الظاهر وغير الظاهر وهناك بعض المدراء تلجأ لهذا النوع أثناء مقاومة المعلمين لتغيير بشكل نهائي، وقد تؤثر هذه المقاومة بشكل كبير على المدرسة.

عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني

➤ السؤال الثاني: ما أسباب مقاومة بعض المعلمين لعملية

التغيير في المدارس الحكومية في محافظة القدس؟

يتحدث هذا السؤال عن أهم الأسباب لمقاومة التغيير من قبل المعلمين، وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل وتصنيف بيانات المقابلات والخروج بأهم الأسباب وتصنيفها كالآتي:

➤ أولا: أسباب تتعلق بأهداف التغيير:

أجمع (٢٤) من المديرين باستثناء معلم واحد أن من أهم الأسباب التي تدفع المعلمين في المدارس لمقاومة التغيير أن أهداف التغيير في بعض الأحيان تكون غير واضحة وغير مقنعة بالنسبة للمعلم، وأضاف (٢٣) أن بعض المعلمين يرون أن الأهداف غير مقنعة ولا جدوى منها. كما ووضح (٢٢) منهم أن الأهداف التي تحتاج فترة زمنية طويلة للحصول على نتائجها، تؤدي إلى رفض ومقاومة من المعلمين نتيجة الملل.

➤ ثانيا: أسباب تتعلق بأهمية التغيير:

أجمع (٢٣) من المديرين أن هناك بعض المعلمين يرون أن التغيير لا حاجة له ولا فائدة منه، وللأسف يكون التغيير مناقضا لميولهم

واحتياجاتهم. لذلك يلجأ المعلم لمقاومة التغيير وتحريض المعلمين الآخرين لرفضه ومقاومته. وهذا يُفشّل عملية التغيير في كثير من الأحيان. وأشار (٢٠) منهم إلى المعتقدات والعادات والتقاليد التي تسيطر على عقولهم وتفكيرهم، لأن تفكيرهم ثابت ولا يتقبل فكرة التغيير، والخوف من التعب وتحمل أعباء جديدة حيث وضحت م(٣): "عندي معلمة بتحكّي أنا بخاف من فكرة أرجع من الصفر وأثبتت حالي من أول وجديد بتعب بموت". كما أن معظم المعلمين يفتقرون إلى ثقافة التغيير.

وأضاف (٢١) أن المعلمين يرون أن التغيير ما هو إلا تحرر ومضيعة للوقت ولا جدوى منه، وأن التغيير غير ضروري وشكلي ولا هدف منه، وأنه مجرد عمل إضافي يقع على عاتقهم.

➤ ثالثا: أسباب تتعلق بخبرات ومهارات المعلمين:

بشكل عام أجمع المديرين (٢٥) أنه يوجد لديهم الخبرات والمهارات التكنولوجية اللازمة لتغيير، ولكن بعض المعلمين وخاصة القدماء تكون ضعيفة، وهناك فجوة ما بين ما يعرفه المعلم وما هو موجود في الوقت الحالي. والعديد من المعلمين يقاومون أي برامج تتطلب مهارات تكنولوجية. وأضاف (٢٤) أنه يوجد أسباب أخرى متعلقة بأسباب سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو دينية. وأيضا أشار (٢٢) منهم أن هنالك بعض برامج التغيير التي تحتاج إلى مهارات إضافية منهم. وأيضا بعض هذه التغييرات تحتاج إلى مصادر ووسائل متنوعة وهي غير متوفرة في المدارس. لذلك لا بد من أن تكون برامج التغيير تناسب الإمكانيات المتوفرة في المدارس، وتناسب قدرات المعلمين. وقالت م(١): "التغيير المستمر يتطلب مهارات إضافية لأن البرامج التي يتم طرحها بالمدارس برامج جديدة ومعقدة نوعا ما". وقالت م (٨): "برامج التغيير تحتاج إلى مصادر ووسائل متنوعة وهي غير متوفرة في مدارسنا".

➤ رابعا: أسباب تتعلق بمعتقدات المعلمين:

أجمع (٢٥) من المديرين أن فكرة التغيير بشكل عام تشكل مصدرا للخوف والقلق بالنسبة لهم، والطبيعة البشرية تميل إلى ما هو مألوف ومعروف بالنسبة لها، وتخشى ما هو مجهول، وهكذا المعلم يخشى فكرة التغيير ويميل إلى الثبات والاستقرار. وهذا يشكل حاجزا بالنسبة لهم. ووضحت م(٢٠): "عند طرح مهام جديدة وغير مألوقة بالنسبة لهم يشعرون بالقلق حول نجاح أو فشل تنفيذ هذه المهام".

➤ خامسا: أسباب تتعلق بالدورات التدريبية:

أجمع (٢١) من المديرين أن الدورات التدريبية التي يتم تقديمها غير كافية ولا تفي بالحاجة وينقصها عنصر الإقناع، ووضح بعضهم أن

طريقة عرض الدورات غير مناسبة حيث بينت م (١٦) قائلة: " الدورات فيها ضعف كبير فاعلم الدورات الحالية تكون عبر الزووم ولا يتم الاستفادة منها".

➤ سادسا: أسباب أخرى لمقاومة التغيير:

أجمع (٢٢) من المديرين أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى مقاومة التغيير: أسباب متعلقة بالأمن الوظيفي: في بعض الأحيان يشعر المعلم أن التغيير يهدد مستقبله الوظيفي كونه سيظهر الضعف الموجود لديه أمام المدير أو باقي أفراد الكادر التعليمي أو حتى أمام الطلبة. وأشار (١٩) أن عملية التغيير تكسر الروتين والنمط الذي اعتاد عليه المعلم.

واتفق (٢٢) من المديرين حول المعلمين الأكثر مقاومة لتغيير وهم المعلمون القدماء الذين يستخدمون الأساليب التقليدية في التعليم ويرفضون ما هو جديد، والمعلمون الذين تكون رغبتهم ودافعيتهم متدنية للعمل فدائما يتذمرون من فكرة التغيير ويقاومه بشدة. وأضاف (٢٠) أن المعلمين الذين لا يمتلكون مهارة استخدام التكنولوجيا، والمعلمون الذين لديهم نظرة سلبية وشخصية انهزامية، هؤلاء الأفراد يكون دورهم سلبي في عملية التغيير حتى أنهم يشكلون صدا في المدرسة ولا يكتفون بمقاومة للتغيير بشكل فردي بل يحرض الآخرين، والجدول (٣) يبين استجابات المديرين على السؤال الثاني من الدراسة.

جدول (٣) استجابات المبحوثين على السؤال الثاني من الدراسة

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
١	يوجد لدى البعض الخبرات والمهارات التكنولوجية اللازمة لتغيير، ولكن بعض المعلمين وخاصة القدماء تكون ضعيفة، وهناك فجوة ما بين ما يعرفه المعلم وما هو موجود في الوقت الحالي. والعديد من المعلمين يقاومون أي برامج تتطلب مهارات تكنولوجيا.	٢٥	١٠٠٪
٢	فكرة التغيير بشكل عام تشكل مصدرا للخوف والقلق بالنسبة لهم، والطبيعة البشرية تميل إلى ما هو مألوف ومعروف بالنسبة لها، وتخشى ما هو مجهول، وهكذا المعلم يخشى فكرة التغيير ويميل إلى الثبات والاستقرار. وهذا يشكل حاجزا بالنسبة لهم.	٢٥	١٠٠٪
٣	يوجد أسباب أخرى متعلقة بأسباب سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو دينية.	٢٤	٩٦٪
٤	من أهم الأسباب التي تدفعي معلمي المدارس لمقاومة التغيير أن أهداف التغيير في بعض الأحيان تكون غير واضحة وغير مقنعة بالنسبة للمعلم.	٢٤	٩٦٪
٥	أن بعض المعلمين يرون أن الأهداف غير مقنعة ولا جدوى منها	٢٣	٩٢٪
٦	هناك بعض المعلمين يرون أن التغيير لا حاجة له ولا فائدة منه، وللأسف يكون التغيير مناقضا لميولهم واحتياجاتهم. لذلك يلجأ المعلم لمقاومة التغيير وتحريض المعلمين الآخرين لرفضه ومقاومته.	٢٣	٩٢٪
٧	أن الأهداف التي تحتاج فترة زمنية طويلة للحصول على نتائجها، تؤدي إلى رفض ومقاومة من المعلمين نتيجة الملل.	٢٢	٨٨٪
٨	هناك بعض برامج التغيير التي تحتاج إلى مهارات إضافية منهم. وأيضا بعض هذه التغييرات تحتاج إلى مصادر ووسائل متنوعة وهي غير متوفرة في المدارس.	٢٢	٨٨٪
٩	أسباب متعلقة بالأمن الوظيفي: في بعض الأحيان يشعر المعلم أن التغيير يهدد مستقبله الوظيفي كونه سيظهر الضعف الموجود لديه أمام المدير أو باقي أفراد الكادر التعليمي أو حتى أمام الطلبة.	٢٢	٨٨٪

١٠	المعلمين الأكثر مقاومة لتغيير وهم المعلمون القدماء الذين يستخدمون الأساليب التقليدية في التعليم ويرفضون ما هو جديد، والمعلمون الذين تكون رغبتهم ودافعيتهم متدنية للعمل فدائماً يتذمرون من فكرة التغيير ويقاومه بشدة.	٢٢	٨٨٪
١١	أن المعلمين يرون أن التغيير ما هو إلا تحرر ومضيعة للوقت ولا جدوى منه، وأن التغيير غير ضروري وشكلي ولا هدف منه، وأنه مجرد عمل إضافي يقع على عاتقهم.	٢١	٨٤٪
١٢	أن الدورات التدريبية التي يتم تقديمها غير كافية ولا تفي بالحاجة وينقصها عنصر الإقناع، ووضح بعضهم أن طريقة عرض الدورات غير مناسبة.	٢١	٨٤٪
١٣	إلى المعتقدات والعادات والتقاليد التي تسيطر على عقولهم وتفكيرهم، لأن تفكيرهم ثابت ولا يتقبل فكرة التغيير، والخوف من التعب وتحمل أعباء جديدة.	٢٠	٨٠٪
١٤	أن المعلمين الذين لا يمتلكون مهارة استخدام التكنولوجيا، والمعلمون الذين لديهم نظرة سلبية وشخصية انهزامية، هؤلاء الأفراد يكون دورهم سلبي في عملية التغيير حتى أنهم يشكون صدا في المدرسة ولا يكتفون بمقاومة للتغيير بشكل فردي بل يحرض الآخرين	٢٠	٨٠٪
١٥	أن عملية التغيير تكسر الروتين والنمط الذي اعتاد عليه المعلم.	١٩	٧٦٪

يهدد مستقبله الوظيفي كونه سيظهر الضعف الموجود لديه أمام المدير أو باقي أفراد الكادر التعليمي أو حتى أمام الطلبة، والمعلمين الأكثر مقاومة لتغيير وهم المعلمون القدماء الذين يستخدمون الأساليب التقليدية في التعليم ويرفضون ما هو جديد، والمعلمون الذين تكون رغبتهم ودافعيتهم متدنية للعمل فدائماً يتذمرون من فكرة التغيير ويقاومه بشدة. ويليهما تكراراً (٢١) وجاءت مع الفقرتين أن المعلمين يرون أن التغيير ما هو إلا تحرر ومضيعة للوقت ولا جدوى منه، وأن التغيير غير ضروري وشكلي ولا هدف منه، وأنه مجرد عمل إضافي يقع على عاتقهم، وأن الدورات التدريبية التي يتم تقديمها غير كافية ولا تفي بالحاجة وينقصها عنصر الإقناع، ووضح بعضهم أن طريقة عرض الدورات غير مناسبة. ويليهما تكراراً (٢٠) وجاءت مع الفقرتين إلى المعتقدات والعادات والتقاليد التي تسيطر على عقولهم وتفكيرهم، لأن تفكيرهم ثابت ولا يتقبل فكرة التغيير، والخوف من التعب وتحمل أعباء جديدة، وأن المعلمين الذين لا يمتلكون مهارة استخدام التكنولوجيا، والمعلمون الذين لديهم نظرة سلبية وشخصية انهزامية، هؤلاء الأفراد يكون دورهم سلبي في عملية التغيير حتى أنهم يشكون صدا في المدرسة ولا يكتفون بمقاومة للتغيير بشكل فردي بل يحرض الآخرين ويليهما تكراراً (١٩) جاءت مع الفقرة أن عملية التغيير تكسر الروتين والنمط الذي اعتاد عليه المعلم.

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني

يبين الجدول (٣) أن أعلى التكرارات (٢٥) جاءت مع الفقرتين يوجد لديهم الخبرات والمهارات التكنولوجية اللازمة لتغيير، ولكن بعض المعلمين وخاصة القدماء تكون ضعيفة، وهناك فجوة ما بين ما يعرفه المعلم وما هو موجود في الوقت الحالي. والعديد من المعلمين يقاومون أي برامج تتطلب مهارات تكنولوجيا، وفكرة التغيير بشكل عام تشكل مصدراً للخوف والقلق بالنسبة لهم، والطبيعة البشرية تميل إلى ما هو مألوف ومعروف بالنسبة لها، وتخشى ما هو مجهول، وهكذا المعلم يخشى فكرة التغيير ويميل إلى الثبات والاستقرار. وهذا يشكل حاجزاً بالنسبة لهم. يليها تكراراً (٢٤) جاءت مع الفقرتين يوجد أسباب أخرى متعلقة بأسباب سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو دينية، ومن أهم الأسباب التي تدفع معلمي المدارس لمقاومة التغيير أن أهداف التغيير في بعض الأحيان تكون غير واضحة وغير مقنعة بالنسبة للمعلم. ويليهما تكراراً (٢٣) وجاءت مع الفقرتين أن بعض المعلمين يرون أن الأهداف غير مقنعة ولا جدوى منها، وهناك بعض المعلمين يرون أن التغيير لا حاجة له ولا فائدة منه، ولأسف يكون التغيير مناقضاً لميولهم واحتياجاتهم. لذلك يلجأ المعلم لمقاومة التغيير وتحريض المعلمين الآخرين لرفضه ومقاومته، ويليهما تكراراً (٢٢) وجاءت مع الفقرات هنالك بعض برامج التغيير التي تحتاج إلى مهارات إضافية منهم. وأيضاً بعض هذه التغييرات تحتاج إلى مصادر ووسائل متنوعة وهي غير متوفرة في المدارس، وأسباب متعلقة بالأمن الوظيفي: في بعض الأحيان يشعر المعلم أن التغيير

٣. الحرص على مشاركة المعلم في عملية التغيير، ووضع الأهداف.

المراجع

المراجع العربية:

ابن منظور. (٢٠١٦). لسان العرب للإمام ابن منظور. القاهرة، مصر: دار المعارف.

أبو حسنين، محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها

بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية

التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

أبو سمرة، أسماء. (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

أبو هدف، سامي. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة

الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

أيوب، حنان. (٢٠١٢). درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية

في فلسطين من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

بعلوشة، محمد. (٢٠١٧). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

السبيعي، عبيد. (٢٠٠٩). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

لوحظ من إجابات المديرين أن هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة المعلم لتغيير كخوف المعلم من المجهول، وخوفه من زيادة الأعباء عليهم، والخوف من الفشل، والارتياح للمألوف، وأضاف المعلمين أسباب إضافية: كغموض الأهداف، وعدم قناعة المعلم بأهمية التغيير، ونقص الخبرة والمهارات لدى البعض... وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة والإطار النظري كدراسة الطيطي (٢٠١١) التي بينت أن من أسباب مقاومة التغيير: أفراد يميلون ويفضلون ما هو مألوف بالنسبة لهم، أو أفراد لديهم تخوفات كبيرة من التغيير، فالبعض منهم يروونه تهديدا لمصالحهم الخاصة، وبالتالي رد أفعالهم الطبيعية هي المقاومة بقوة من أجل إضعاف التغيير أو إفشاله.

ودراسة المقدادي والشرفات (٢٠١٤) التي بينت أن من أهم الأسباب لمقاومة التغيير أن المعلمين يفتقدون الإحساس بالمشاركة في التغيير فهم لا يستشارون ولا يشاركون في وضع الخطط والبرامج التغيير، كمان أنهم يشعرون بأن التغيير مفروضا عليهم بالقوة من خارج المؤسسة التربوية ودراسة بعلوشة (٢٠١٧) أكدت أن مقاومة التغيير يمكن أن تؤدي إلى فشل أفضل برامج التغيير خاصة إذا كانت القوة تقف وراء مقاومة التغيير كبيرة. وأضاف ويليمسون وبلاكبورن (Williamson & Blackburn, 2010) أن المعلم يقاوم التغيير لأنه يرى أنه لا قيمة لتغيير، أو أنه ليس متأكد من نجاح التغيير. وبالإضافة إلى ذلك أشار أوج (Oreg, 2006) أن أبرز أسباب مقاومة التغيير يمكن أن تقع نتيجة لخشية فقدان الوظيفة، أو تدني الدخل، أو عدم الشعور بالأمان الوظيفي.

التوصيات:

١. ضرورة العمل على تحسين البنية التحتية من حيث توفير أجهزة الحاسوب، والمعدات والأدوات اللازمة لعملية التغيير.

٢. تدريب وتأهيل المعلمين على بعض المهارات المطلوبة لعملية التغيير من خلال عمل دورات تدريبية.

٣. تحفيز وتشجيع المعلمين حول أهمية التغيير.

المقترحات:

١. إقامة دورات تدريبية تثقيفية حول أهمية التغيير.

٢. تبني استراتيجيات تربوية وعلمية في مجال إدارات التغيير.

- French. Journal of change management, 15(2), 92-116.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage Publications
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". The Journal of applied behavioral science, 35(1), 25-41.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2016). Designing Qualitative Research. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Mcafee, Ashley, K. (2015). The predictive relationship between teacher burnout and resistance to change. Liberty University.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European journal of work and organizational psychology, 15(1), 73-101.
- Savin-Baden, M, & Major. C,H. (2013). Qualitative research: The Essential Guide to Theory and Practice. Routledge.London. Open Journal of Nursing, 3 (6).
- Shimoni, B. (2017). What is resistance to change? A habitus-oriented approach. Academy of Management Perspectives, 31(4), 257-270.
- Snyder, R. R. (2017). Resistance to Change among Veteran Teachers: Providing Voice for More Effective Engagement. International Journal of Educational Leadership Preparation, 12(1), n1.
- شبحان، شهاب حمد. (٢٠١٤). انعكاسات التغيير الإداري على كفاءة أداء المؤسسات الصحية نظام الإحالة الصحية حالة دراسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(11)، كلية العلوم، جامعة الأنبار: العراق 25-49 .
- صيام، رسلان إبراهيم محمد. (٢٠١٧). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين
- الطيطي، خضر. (٢٠١١). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ط١، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الكردي، زهير محمود. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة (الجامعة الإسلامية دراسة حالة).
- رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة): غزة، فلسطين.
- المقدادي، محمود والشرفات، صالح. (٢٠١٤). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق في الأردن.
- الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ٢(٦)، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف: الجزائر، ص ٦٥-٧٩
- نبهان، يحيى، (٢٠١٨). الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم. ودار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن. المراجع الأجنبية:
- Burmester, E. (2017). *Qualitative examination of strategies to overcome resistance to change in lean manufacturing* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change-building on Coch and

Williamson, R., & Blackburn, B. R. (2010).
Dealing with Resistance to Change.
Principal Leadership, 10(7), 73–
75.