

أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين

**Impact resistance to change on performance of employees :
comparative study between opinions of teachers in public and
private secondary schools in the Kingdom of Bahrain**

إعداد:

نور خليل عبد الرحمن محمد

إشراف:

الدكتور حميد عبدالمجيد الشيبلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

أعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط


الفصل الدراسي الأول 2012/2013

تفويض

أنا نور خليل عبد الرحمن محمد أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم:..نور خليل عبد الرحمن محمد.....

التاريخ:.....١٤٠٣/٠١/٠٤.....

التوقيع:..........

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين

آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين".

وأجيزت بتاريخ: ١٤ / ١٣ / ٢٠١٣

التوقيع

رئيساً عبيد

مشرفاً

عضواً خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: عبد الباري إبراهيم درة

الدكتور: حميد عبد المجيد الشبيبي

الأستاذ الدكتور: نعمة عباس خضير الخفاجي

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل أتوجه بالشكر إلى جامعة الشرق الأوسط،
كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل في كلية الأعمال،
وأقدم جزيل شكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على ما أتاحوه من وقت

لمناقشة هذه الرسالة

وأخص بكل الشكر وفائق التقدير والاحترام حضرة المربي الفاضل

الدكتور حميد عبدالمجيد الشيبلي

الذي كان أباً ومعلماً لم يبخل بالنصح والإرشاد والتوجيه كي يخرج هذا العمل
بصورته النهائية بفضل الله تعالى أولاً وآخراً، وبفضل كل من ساهم في إنجاز هذا

العمل.

إلى عائلتي

أهدي نجاحي هذا وتخرجي ثمرة لمجهوداتهم التي قدموها
لي. ودعموني من جميع النواحي وعززوا روح المثابرة
والاجتهاد فيّ ...

وإلى من أخذ بيدي في غربتي وساعدني على تخطي جميع
العثرات التي واجهتني لصعود سلم النجاح...

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهمية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	التعريفات الإجرائية للدراسة
8	حدود الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	مقدمة
10	تعريف التغيير
11	ماهية التغيير
12	ميررات التغيير

الصفحة	الموضوع
13	وسائل التغيير
15	حتمية التغيير
15	تجديد المؤسسة
16	مستويات ودرجة التغيير الممكنة
16	التغيرات الحتمية
16	أهداف التغيير
17	قوى التغيير، أنواعها ومجالاتها
18	قوى التغيير
20	أنواع التغيير
22	مجالات التغيير
23	أولاً: التغيير الثقافي
24	ثانياً: التغيير التنظيمي
26	ثالثاً: التغيير التكنولوجي
27	إدارة عملية التغيير
29	نماذج عن إدارة التغيير
30	نموذج كيرت ليفين (Kurt Lewin)
31	إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير
32	التخطيط الجيد للإستراتيجيات
34	الإستراتيجية الاحتوائية
35	إستراتيجية المشاركة والإقناع
37	إستراتيجية التمويه والمرأوة
38	الإستراتيجية القسرية الإكراهية
38	إختيار الإستراتيجية الملائمة
40	الدراسات السابقة
40	أولاً: الدراسات العربية

الصفحة	الموضوع
42	ثانياً: الدراسات الأجنبية
45	تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة وعينتها
48	مصادر جمع البيانات
49	أداة الدراسة
51	صدق أداة الدراسة
52	ثبات أداة الدراسة
53	معالجة البيانات وتحليلها
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
90	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
91	الاستنتاجات
93	التوصيات
94	المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي	28
2	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها	50
3	قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة	52
4	توزع المعلمين من حيث المتغيرات الديمغرافية	55
5	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير في المدارس للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين	56
6	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة	57
7	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	58
8	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل	59
9	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال التعاون وعدم التعاون	60
10	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات	61
11	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين	62
12	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين	63
13	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة	64
14	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في	65

الرقم	المحتوى	الصفحة
	تطبيق المنهاج الدراسي	
15	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل	66
16	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال التعاون وعدم التعاون	67
17	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات	68
18	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين	69
19	نتائج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة enter) لقياس اثر مقاومة التغيير على الاداء التنافسي في المدارس الحكومية في مملكة البحرين	70
20	نتائج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة enter) لقياس اثر مقاومة التغيير على الاداء التنافسي في المدارس الخاصة في مملكة البحرين	72
21	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الجنس	73
22	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الجنس	74
23	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر	75
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر	76
25	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر	78

الرقم	المحتوى	الصفحة
26	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر	79
27	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	80
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	81
29	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	82
30	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	83
31	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة	84
32	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة	85
33	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة	86
34	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة	87
35	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة	88
36	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة	89

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
102	المحكومون	1
103	الاستبانة	2

أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين

إعداد

نور خليل عبد الرحمن محمد

إشراف

الدكتور حميد عبدالمجيد الشبيبي

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أشكال مقاومة المعلمين للتغيير، كما هدفت إلى توضيح أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على (279) شخصاً من العاملين في القطاع التعليمي في مملكة البحرين من معلمين ومديري مدارس، موزعين على (20) مدرسة حكومية وخاصة، بواقع (10) مدارس حكومية، و (10) مدارس خاصة.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية والخاصة على حد سواء في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن الأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان متوسطاً، في حين كان مرتفعاً للمدارس الخاصة. كما أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في مملكة البحرين.

ن

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة أن تولي الجهات المختصة في الشأن التعليمي اهتماماً في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي، حيث أظهرت النتائج مستوى متوسطاً في هذا المجال. وأهمية أن تحرص الجهات المختصة على الحد من الصراعات داخل العمل، حيث أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً في هذا المجال، وضرورة الاهتمام بالأداء التنافسي للمدارس الحكومية حيث أظهرت مستوى متوسطاً مقارنة مع المستوى المرتفع الذي أظهرته المدارس الخاصة في هذا المجال.

**Impact resistance to change on performance of employees:
comparative study between opinions of teachers in public and
private secondary schools in the Kingdom of Bahrain**

By:

Nour Khalil Abdulrahman Mohammed

Supervisor

Dr. Hameed Al-Shaibi

Abstract

This study aimed to statement forms teachers' resistance to change, also aimed to clarify the impact of resistance to change on the organization competitive performance . In order to achieve the objectives of the study, questionnaire was designed and distributed to (279) people working in the education sector in the Kingdom of Bahrain from teachers and school administrators, distributors on (20) public and private schools, by (10) public schools, and (10) private schools.

The study revealed a set of results was the most important: that the impact of resistance to change on the competitive performance of the government and private schools alike in the field of education in the Kingdom of Bahrain was high. The results also showed that the competitive performance of the public schools in the field of education in the Kingdom of Bahrain was average, while it was up to private schools. The results also showed no statistically significant effect between the resistance to change and competitive performance of secondary teachers in public and private schools in the Kingdom of Bahrain.

The study made a number of recommendations including: the need to give the competent educational authorities concerned in the area of the slow

ع

implementation of the curriculum, where the results showed a moderate level in this area. And the importance to ensure that the competent authorities to reduce conflicts within the work, where the results of the study showed the average level in this area. And the need to focus on the competitive performance of the public schools showed a moderate level compared with the high level shown by the private schools in this area.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، كما يتناول عرضاً

لفرضيات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية، وعلى النحو الآتي:

مقدمة:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة: اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له.

وتتبع أهمية التغيير من أن كثيراً من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى تعديل، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة. فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلى حركة مستمرة للتغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية، ولا شك في أن هذه الظاهرة تحتاج إلى بحث للوقوف على أسبابها، وطرق علاجها، وهو ما يمثل محور الاهتمام لهذه الدراسة.

إن القطاع التعليمي في مملكة البحرين كسائر المنظمات الأخرى يعيش في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية غير مستقرة تضعه أمام تحديات كبيرة ومتنوعة، ولا بد من وجود إدارة تتسم

بالقدرة والكفاءة تستطيع العمل في ظلها، ويمكنها من استيعاب هذه التحديات، وهو ما يحتم على المنظمات التكيف مع المستجدات التي تطرأ في البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التغيير التنظيمي الذي يعمل على زيادة المرونة في الهيكل التنظيمي للمنظمة لمواكبة المستجدات.

ويرى (Anuradha, 1999, p.56) أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير ذكر منها الصراعات داخل العمل، والتعاون وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات، . ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات وتأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات والجدال والتهديد. كما أوضح (Kreitner & Kinicki,, 1989: p. 91) أشكال مقاومة التغيير في النقاط الآتية: مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة، والصمت، وعدم الرد، وإثارة المشكلات، والإصرار على أن التغيير غير عادل، ونشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير، والتقليل من أهمية الحاجة إلى التغيير، والإكثار من الانتقادات عن التغيير.

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص للمرحلة الثانوية في المجال التعليمي، وذلك من خلال طرح وصفي لمتغيرات الدراسة من جهة، وطرح تحليلي يقيس علاقة هذه المتغيرات ببعضها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في مقاومة العاملين للتغيير في القطاع التعليمي الثانوي في مملكة البحرين، وقد تتخذ عمليات مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة مثل: مستوى نتائج امتحانات الطلبة، والبطء في تطبيق المنهاج الدراسي، والصراعات داخل العمل، وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات، وكل ذلك يكلف المنظمات كثيراً من الجهد والوقت والمال، وبالتالي يستوجب تحليل الظاهرة وآثارها للوصول إلى أنسب الحلول للحد من هذه الظاهرة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما درجة مقاومة التغيير في المجال التعليمي في القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين؟

3. هل يوجد أثر لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي؟

4. هل تختلف مقاومة التغيير لدى معلمي المرحلة الثانوية في مملكة البحرين باختلاف نوع المدرسة (حكومية، وخاصة)؟

5. هل تختلف مقاومة التغيير لدى معلمي المرحلة الثانوية في مملكة البحرين باختلاف (أعمارهم، ونوعهم الاجتماعي، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم)؟

6. هل يختلف الأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مملكة البحرين باختلاف نوع

المدرسة (حكومية، وخاصة)؟

7. هل يختلف الأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مملكة البحرين باختلاف

(أعمارهم، ونوعهم الاجتماعي، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم)؟

أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الآتي: وزارة التربية والتعليم، والمعلمين، والتعليم بصورة عامة في المدارس الحكومية، والمشرفين، وإدارات المدارس. وقد تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة في موضوع مقاومة التغيير والأداء التنافسي في مرحلة التعليم الثانوي في مملكة البحرين.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لمقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى

معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مملكة البحرين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لمقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى

معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في مملكة البحرين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مقاومة معلمي المرحلة الثانوية

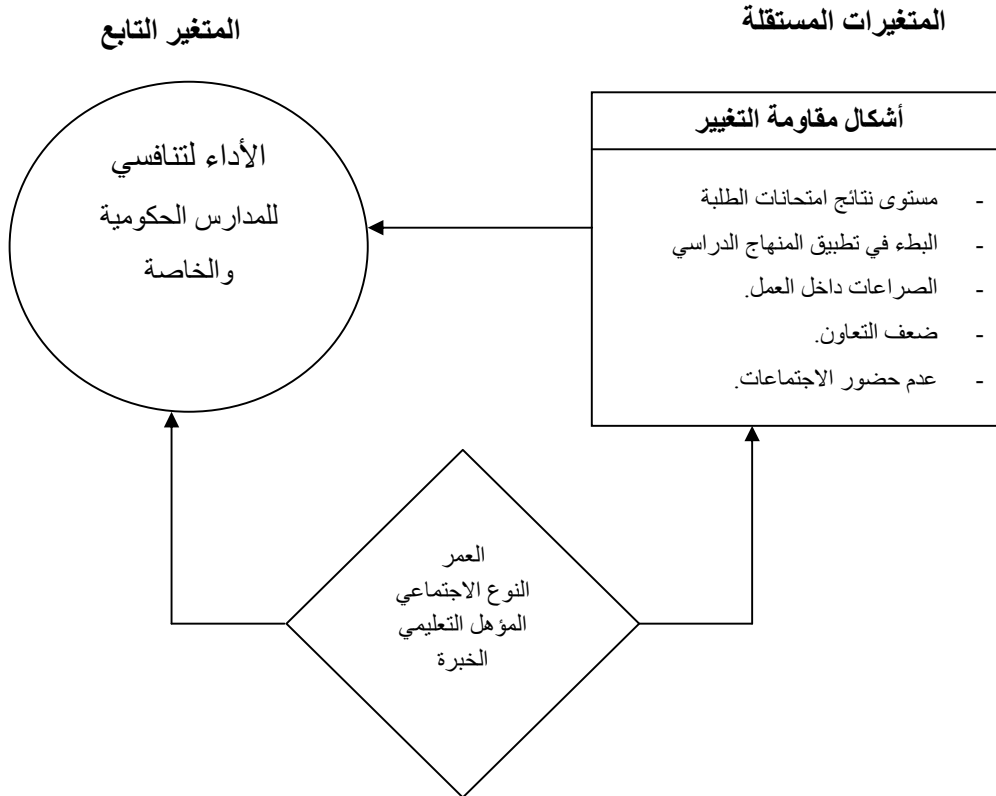
للتغيير تعزى لنوع المدرسة (حكومية، خاصة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مقاومة معلمي المرحلة الثانوية للتغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في الأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية تعزى لنوع المدرسة (حكومية، خاصة).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في الأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أنموذج الدراسة:



* الأنموذج من إعداد الباحثة استناداً لدراسة عشوش (2000)، ودراسة حفظ الله (2006).

التعريفات الإجرائية للدراسة:

التغيير التنظيمي: إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. أما إجرائياً فيعني الأبعاد التي تقيسها الاستبانة وهي: مستوى نتائج امتحانات الطلبة، والبطء في تطبيق المنهاج الدراسي، والصراعات داخل العمل، وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات، ويقاس بالدرجة التي سيحصل عليها المستجيب على الاستبانة التي طورت لهذا الغرض.

مقاومة التغيير: عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد. ويعرف إجرائياً بالدرجة التي سيحصل عليها المستجيب على الاستبانة التي طورت لهذا الغرض.

مستوى نتائج امتحانات الطلبة: ويراد به في هذه الدراسة ميل المعلمين لتخفيض مستويات انتاجياتهم في العمل من خلال انعكاس ذلك على انخفاض مستوى نتائج امتحانات الطلبة.

البطء في تطبيق المنهاج الدراسي: ويراد به في هذه الدراسة ميل المعلمين إلى البطء في تطبيق المنهاج الدراسي للطلبة وفق الخطة الموضوعة للمنهاج في بداية العام.

الصراعات داخل العمل: ويراد بها في هذه الدراسة ميل المعلمين لافتعال الصراعات داخل العمل.

عدم التعاون: ويراد به في هذه الدراسة ميل المعلمين لعدم التعاون مع زملائهم أو مع الإدارة.

عدم حضور الاجتماعات: ويراد به في هذه الدراسة ميل المعلمين للتغيب عن الاجتماعات المدرسية مع الزملاء والإدارة.

الأداء التنافسي: قدرة إدارة المدارس الحكومية الثانوية على التميز بمستوى أدائها على المدارس الخاصة الثانوية من خلال استقطاب المعلمين المتميزين.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مملكة البحرين.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام 2013/2012.

الحدود البشرية: معلمي المرحلة الثانوية في مملكة البحرين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدبيات والمراجع التي تناولت متغيرات الدراسة بالشرح والتفصيل، كما يستعرض الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

مقدمة:

تعد ظاهرة التغيير واحدة من القضايا المهمة في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية وفي أنماط الإدارة في المؤسسة التي تعد جزءاً من هذا العالم المتغير بصفقتها نظاماً مفتوحاً على البيئة المتواجد فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيه؛ وذلك لتحقيق التوازن المطلوب عن طريق التغيير. ومما سبق يمكن طرح السؤال التالي: لماذا تقوم المؤسسة بالتغيير وكيف تقوم بإدارة هذه العملية؟

تعريف التغيير:

يعرف التغيير بأنه "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن" (العميان، 2005، ص 126).

كما عرف عامر وعبد الوهاب (1998، ص 544) التغيير كما يلي: "التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى".

في حين عرفته موازي (2004، ص 4) بأنه: "عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، وسياسات، وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن النظر إلى التغيير على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية، التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المؤسسة و البيئة.

ماهية التغيير:

إن المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بالبيئة، هذه الأخيرة التي تمتاز بالديناميكية والتغير في شتى قواها، وبذلك يجب على المؤسسة أن تعيش هذه الديناميكية، لأنه الحل الوحيد الذي يضمن لها لاستمرارية والقدرة على تحقيق الأهداف، وإن عملية التغيير مهمة بالنسبة للمؤسسة، وهذه العملية ليست هدفاً بحد ذاته، بل هي وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، ولها مجموعة من القوى التي تغذي الاتجاه إلى التغيير.

والتغيير هو الشيء الذي لا يمكن تجنبه في الحياة الإنسانية، إذ تعيش المجتمعات باختلافها التغيير في مجالات كثيرة؛ مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى دراسة التغيير والعمل على مواكبة التغيرات المختلفة في البيئة والاستفادة منها من خلال إدارة عمليات التغيير فيها نحو مستويات أفضل.

مبررات التغيير:

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة تهدف إلى مستقبل أفضل؛ لذلك يجب أن يكون التغيير مبرراً وإلا كان تغييراً عشوائياً يهدر الوقت ويستنزف الموارد ويسبب مشكلات كثيرة. ويصعب حصر وتحديد مبررات التغيير وأسبابه، إذ تختلف باختلاف دوافع المغيرين. ومن أهم مبررات التغيير يذكر ما يلي: (ماهر، 2007، ص 34)

1. لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.
2. لإثبات الذات وإظهار القوة؛ كأن يقوم مدير جديد بتغيير يمس جوانب كثيرة.
3. لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية.
4. من أجل السمعة والإبداع.
5. لاختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.
6. لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.

7. للضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل الرؤساء أو المرؤوسين أو الزوجة أو الأقارب أو الزملاء أو غيرهم.

8. لتحسين الأداء.

9. لجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

وسائل التغيير:

هناك عدد من وسائل التغيير التي تتبعها المنظمات، ومنها ما يلي: (عبودي، 2007، ص 11)

(1) **التدريب:** يعد التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية من أهم وسائل التغيير، ويقصد بالتدريب تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين. فقد يكون المجال فنياً متخصصاً في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل. وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية والجماعية في هذا الشأن. ومن أمثلة ذلك البرامج التدريبية السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية (كيف تثير حماس مرؤوسيك في العمل والقيادة). وقد تركز البرامج التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية. ولكي تقوم الإدارة بوضع خطة متكاملة للتدريب، فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب، ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، وبعد تنفيذها يتم تقييم نتائج التدريب. وعلى هذا فإن خطة التدريب تشمل على الخطوات التالية:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وتدل مؤشرات تدني مستوى انتاجية المتدربين على أن الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة والخبرة التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب.

- **تصميم خطة التدريب:** وهنا يتم تحويل الإحتياجات التدريبية إلى برامج، ويتم وضع مجموعة من البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة.

- **تقييم فعالية التدريب:** يمكن للإدارة أن تقيس فعالية التدريب من خلال زيادة إنتاجية الإدارة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب.

(2) **نشر الوعي بالتغيير:** يتطلب القيام بالتغيير وعي أهميته في تفهم وتفهم وتوعية المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التثبيت بالحاضر والماضي ربما يمثلون معوقاً رئيساً بالنسبة لأية جهود إصلاحية تتبناها أية مؤسسة في خطتها، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته.

(3) **اتباع آخر ما وصل إليه الفكر الإداري:** من الضروري دراسة الأنظمة والهيكل الإدارية الحديثة، خاصة ما كتب وجرب عملياً في العقدين الأخيرين؛ لأن فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ويقابله إبداعات على كافة المستويات والتجمعات البشرية.

(4) **تطبيق المنهج العلمي في التغيير:** المؤسسات في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير من حيث منهجه العلمي كحاجة تستدعي تحديد الأبعاد العلمية المناسبة لعملية التغيير.

حتمية التغيير:

لم يعد الحديث عن التغيير كحاجة فقط بل تعدى ذلك ليصبح حتمية من ضمان البقاء والاستمرار للمؤسسات من خلال مواكبة التغيرات والتطورات في شتى الميادين، وفيما يلي تفصيلاً بذلك: (عبد الكريم، 2002، ص 56)

أولاً: تجديد المؤسسة

إن وجود المنظمة في وسط معقد يجعلها معرضة لضغوطات دائمة لتتكيف مع بيئة تنافسية كل شيء فيها قابل للتغيير والتحسين المستمر؛ مما يحتم على المؤسسة التكيف معها إذا أرادت أن تحافظ على أسواقها و تتوسع فيها. ويقف وراء التغيير في المؤسسة عدة مبررات وعوامل عدة، منها سرعة التطور التكنولوجي (خاصة أنظمة المعلومات، والآلية الصناعية، والاتصالات اللاسلكية... الخ)، التعديلات الجديدة الخاصة بتأثير البيئة على النشاطات الاقتصادية، وتقليص دورات حياة المنتجات، والخصخصة، وشمولية الأسواق، وتجديد سريع للمؤسسات من خلال انطلاقات جديدة لبروز الكيانات العملاقة (الاندماج، والاستحواذ، وإعادة الهيكلة..)، وزيادة نسبة التوظيف عبر شبكة الإنترنت... الخ.

ثانياً: مستويات ودرجة التغيير الممكنة

إن الحديث عن الحاجة إلى التغيير يقود إلى التركيز على نقطتين: ماذا يجب أن نجدد؟ وما

هي المستويات الممكنة للتغيير الاستراتيجي، والعملي (هياكل، عمليات) أو الفردي؟ وما هي درجة

التغيير اللازمة، وهل هي تطويرية أو جذرية؟

التغيرات الحتمية: إن ضرورة الابتكار للمؤسسة على كافة المستويات تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو

التحسين والتطور الدائم، ويتحقق التجديد بذلك على عدة مستويات ممكنة للتغيير وهي:

- التغيير الاستراتيجي: إعادة تشكيل الرؤية والمهمة "أين نتجه؟ ولماذا؟" والمدة التي ستستغرق في التغيير.

- التغيير التطبيقي: تغيير الهياكل، والأنظمة والعمليات الداخلية للمؤسسة، والمدة التي ستستغرق في التغيير.

- التغيير الفردي: تغيير نمط القيادة، طريقة التفكير والقيم المشتركة بين كل الأعضاء، والمدة التي ستستغرق في التغيير.

أهداف التغيير:

يرتبط التغيير بتحقيق مجموعة من الأهداف، منها جعل المؤسسة أكثر قابلية للتكيف مع

البيئة الحالية والمتوقعة (سيلاقي، والاس، 2001، ص 455)، وهذا هو الهدف العام للتغيير حيث

يجعل المؤسسة في حالة توازن مع بيئتها، ولقد عرف أنه كلما زادة درجة ديناميكية البيئة زاد التغيير في المؤسسة.

وتوجد مجموعة أخرى من الأهداف التي يمكن توضيحها في الآتي: (بن زروق، 2006، ص 9)

- الحفاظ على الحيوية داخل المؤسسة، حيث تكمن أهمية التغيير في تجديد الحيوية وإظهار روح الانتعاش، كما يقلل من روح اللامبالاة والروتين.
- تنمية القدرة على الابتكار فالتغيير يحتاج دوماً إلى جهد، هذا الجهد يساعد على تطوير القدرة على الابتكار، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل.
- إشباع الرغبة في التطوير، حيث يعمل التغيير على التحفيز وسد الرغبات في التطوير.

قوى التغيير، أنواعها ومجالاتها:

للتغيير عوامل داخلية وأخرى خارجية تشكل في مجملها قوى لها دور في تحديد نوع التغيير، هذا الأخير له العديد من الأنواع، تتمايز بين نوع مخطط والآخر غير مخطط، ونوع مفروض وآخر بالمشاركة وثالث تفاوضي، وكذلك فالتغيير يمس مجموعة من المجالات، وفيما يلي تفصيل بذلك:

قوى التغيير:

توجد مجموعة من القوى التي تعتبر كعوامل للتغيير يمكن تقسيمها كما يلي: (الدراركة

والشبلي، 2002، ص 93)

أولاً: عوامل داخلية تتمثل في:

- كبر حجم المؤسسة التعليمية: يؤدي كبر حجم المؤسسة التعليمية إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل (مشاكل الحجم الكبير)، مثل نقص التنسيق، وصعوبة الرقابة، وضخامة الأجهزة وغير ذلك.
- تغير الفاعلين: يلعب الفاعلون (الأفراد) دوراً كبيراً في إحداث التغيير، فهم الذين يصنعون القيمة المضافة داخل المؤسسة التعليمية، وعادة ما يشكلون أحد العوامل الدافعة للتغيير.
- تغير مناهج العمل: إن تفاعل المؤسسة التعليمية مع بيئتها يدفعها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين مخرجات العملية التعليمية، من حيث مستوى أداء الطلبة، وقد لا يقف عامل التغيير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل تغير طريقة ومنهاج العملية التعليمية بحد ذاته.
- البحث عن تطوير المؤسسة التعليمية: يعتبر تطوير المؤسسة التعليمية من أكثر العوامل التي تدفع إلى التغيير.

ويمكن أيضاً أن تكون الأسباب الآتية كعوامل للتغيير: (حريم، 2003، ص 282)

- تغيير في أهداف المؤسسة التعليمية.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة كالاتمة الإدارية.
- الدمج مع مؤسسات تعليمية أخرى.
- تدني معنويات العاملين من موظفين ومعلمين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

ثانياً: عوامل خارجية تتمثل في: (عبد الكريم، 2002، ص 87)

- البيئة الاقتصادية: تمثل القوى الاقتصادية عنصراً هاماً من قوى التغيير مثل الضرائب، والتشريعات الاقتصادية، وقوانين منع الاحتكار، والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى.
- التطور التكنولوجي: التطور التكنولوجي السريع يعني كل المؤسسات وفي جميع المجالات والنشاطات، وهذا ما يساعد على تحقيق فوائد عديدة مثل التقليل في حجم العمل الإضافي.

كما توجد مجموعة أخرى من قوى التغيير وهي: (حريم، 2003، ص 283)

- التنافس الحاد بين المؤسسات التعليمية الخاصة.
- ظاهرة العولمة وتحدياتها.

- حدوث أزمات اقتصادية خارجية طارئة.

- التغيرات في الأسواق.

أنواع التغيير:

توجد أنواع عديدة للتغيير في المؤسسة التعليمية وهي: (سيلاقي ووالاس، 2001، ص 109)

1. التغيير غير المخطط: تحدث أعداد كبيرة من التغيرات الطبيعية بسبب النمو والتطور داخل

المؤسسة، ومثال ذلك تقادم الأجهزة والأفراد وحتى المناهج التعليمية، ولكل منها تأثير سلبي

وينتج عنه عدة مشاكل، وتتم التغيرات غير المخططة بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، مثل

زيادة الرواتب نتيجة اضراب عن العمل، هذا الأمر الذي لم يكن مخطط له.

2. التغيير المخطط: من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة، فالتغيير المخطط

يكون متاحاً حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مقدماً، ولقد صار للتغيير

المخطط منهاجاً متبعاً يبدأ بتشخيص المشكلة، ثم حل تلك المشكلة لاحقاً، ويسمح تخطيط

التغيير في المؤسسة التعليمية بصنع المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير.

3. التغيير المفروض: هناك العديد من التغييرات المفروضة داخل المؤسسة التعليمية من قبل

الإدارة، هذه التغييرات عادة ما تقابل بالرفض وعدم الارتياح والإحباط خاصة من الذين

يعتقدون أنه من الأجدر لهم أن تتم استشارتهم، أو على الأقل إبلاغهم مقدماً، وبذلك يتعرض

هذا النوع إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، وتظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النفاش فيها مستحيلاً، وأي تأخير في التغيير يكون مدمراً، و بذلك يجب على متخذي قرار التغيير التفكير مرتين قبل اتخاذ قرار التغيير المفروض.

4. التغيير بالمشاركة: إن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير؛ وذلك لكونهم أرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر وتكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة وأكبر ديمومة، وأكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم. وهناك عدة مستويات وأشكال لعملية التغيير، في المستوى الأول يقوم المديرون بإخبار الكادر المعني بالحاجة إلى التغيير، وفي المستوى الثاني يتم إجراء استشارات تتعلق بالتغيير المقترح، وهذا يشمل تحديد الاحتياجات للتغيير، ويتم الترحيب بالاقترحات أو الانتقادات.

5. التغيير التفاوضي: في العديد من الحالات يتطلب التغيير إجراء مباحثات، وهذا يحدث عندما يتفاوض شخصان أو مجموعتان عن الإجراءات الواجب إدخالها، والفوائد والتكاليف الواجبة على كل طرف، وهذا النوع من التغيير يمكن إجراؤه بالمساومات الفردية أو الجماعية، أو من خلال اتفاق رسمي أو غير رسمي.

ولقد قدم كل من العميان (2005، ص 79) وماهر (2007، ص 11) تقسيماً لأنواع التغيير

حسب مدة إحداث التغيير، حيث يصنف التغيير إلى نوعين:

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير عند القيام بالتغيير الهيكلي.
- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

مجالات التغيير:

التغيير كعملية تمس جوانب عديدة في المؤسسة التعليمية، فالتطورات والتغيرات السريعة في الثقافات، والتكنولوجيا، وطرق التنظيم تجعل المؤسسة التعليمية ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير تشمل مجالات الثقافة، والتكنولوجيا، والتنظيم، إذ يستطيع التغيير أن يمس جوانب عديدة أهمها: (عبد

الكريم 2002، ص 66)

- التغيير التكنولوجي: وهو التغيير الذي يشمل التقنية، والأدوات والطرق والأساليب المستخدمة

في العملية التعليمية، مثل إدخال أجهزة تدعم العملية التعليمية.

- التغيير التنظيمي: هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة التعليمية وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

- التغيير الثقافي: هو التغيير الذي يتعلق بأفكار العاملين واتجاهاتهم، وعاداتهم، وقيمهم ودوافعهم وطموحهم.

- التغيير في العمل: هو التغيير في الواجبات الوظيفية، والمهام الموكلة.

ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة ومتشابطة، وأن التغيير في واحد منها يؤثر في الأخرى.

أولاً: التغيير الثقافي

يعتبر التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة التعليمية، ويتم التغيير الثقافي في المؤسسة التعليمية لتحقيق التكيف والتأقلم، وهذا التغيير يكون له تأثير على مستوى الهياكل أي على النظام الداخلي للمؤسسة. وتتمثل أهم الضغوط الخارجية فيما يلي: (الدراركة والشبلي، 2002، ص 118)

- المنافسة: إذ يؤدي التغيير في قواعد المنافسة وما يحمل ذلك من تطور في المناهج المدرسية وآليات التدريس إلى تغييرات إستراتيجية في ثقافة المؤسسة التعليمية.

- تطور التقنيات: التطور الهائل في تقنيات الاتصال الأمر الذي ساعد في تحسين العملية التعليمية ككل.

- العولمة: حيث أدت العولمة إلى تعقد التقنيات الحديثة واعتماد آليات جديدة في التدريس مما أدى على ظهور أشكال جديدة للتعليم في المدارس، منها على سبيل المثال ما ظهر مؤخراً في بعض المدارس واصطلح على تسميته "صف الأيباد" "iPad Class".

إضافة إلى الضغوط السياسية والاقتصادية، والضغوط الاجتماعية والثقافية، وتواجه المؤسسة التعليمية كل هذه الضغوطات بتنفيذ عمليات التغيير الثقافي.

ثانياً: التغيير التنظيمي

هو تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة، وبيئتها، وأفرادها بهدف التحسين الإداري، إذ لا ينبع من وجود مشكلة في حد ذاتها فقد تكون موجودة وغير محددة، وقد تكون متوقعة في وقت قريب (موازي، 2004، ص 39).

1. مبررات التغيير:

- وجود الانفصال بين العاملين والإدارة.

- عدم القدرة على منافسة المؤسسات التعليمية الحديثة.

- تغيب العاملين.

- زيادة معدلات الشكاوي.

- أسباب بيئية خارجية.

2. تغيير الأفراد وجماعات العمل:

أ. تغيير الأفراد: أهم ما يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد ومؤسساتهم ما يلي:

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور .
- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم .
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية .
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع .

ب. تغيير جماعات العمل: أهم ما يتغير في جماعات العمل ما يلي:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .
- تغيير قيم ومعايير الجماعة، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير؛ مما يؤثر بالتبعية على محاولات تطوير العمل .

- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا .
- الأساليب المستخدمة في حل المشاكل .
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطه .
- أساليب المشاركة في التصرف .

ثالثاً: التغيير التكنولوجي

استفادت المؤسسات الأمريكية بشكل عام، والتعليمية منها بشكل خاص من التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة مثل الأجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية، وتوظيفها لتخفيض التكاليف لاعتمادها تنفيذ التغيير في الأساليب والأدوات والتقنيات التكنولوجية، كذلك استفادت من استغلال تكنولوجيا المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الانترنت في العملية التعليمية.

وتقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحسين نوعية العملية التعليمية، وتحسين مخرجات هذه العملية. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل تقنية حديثة أو تغيير طرق ووسائل تقليدية في التعليم، كما أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق التدريس ومنها: التدريس عبر شبكة الإنترنت،

هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب (الدراركة والشبلي، 2002، ص 220).

إدارة عملية التغيير:

لا يتم التغيير بطريقة عشوائية، بل هي عملية منظمة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المؤسسة التعليمية، ولقد طورت مجموعة من النماذج لإدارة التغيير، هذا الأخير الذي يلقي قوى مقاومة يكون من الحكمة معالجته، حيث تتزايد أهمية إدارة التغيير بالموازاة مع سرعة تغير وتطور الظروف المحيطة بالمؤسسات، وبذلك أصبحت تحتل دوراً مهماً ضمن مهام وانشغالات مديري المدارس حالياً.

وتسعى الإدارة المدرسية بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بعد تحديد الأهداف بوضوح ودقة، واختيار السياسات والاستراتيجيات للاسترشاد بها في تطبيق ووضع الأهداف موضع التنفيذ، ثم تتوالى المهام والممارسات الإدارية بقصد التأكد من اتباع الخطط والسياسات الموضوعية على مدار الوقت (بن زروق، 2006، ص 112).

وتقوم إدارة التغيير على ما يلي: (جمال، 2006، ص 259)

- تخطيط التغيير: يعتبر التخطيط عملاً هادفاً وواعياً تقوم بموجبه المؤسسة بتحديد أهدافها المستقبلية والعمل على تحقيقها بحشد جملة من الوسائل والأساليب والجهود، وبذلك تعتبر عملية

تخطيط التغيير هي العملية التي بموجبها يتم تحديد أهداف التغيير، الذي عادة ما تصب كلها في تحقيق التوازن بين المؤسسة كنظام مفتوح والبيئة باعتبارها ديناميكية، ويجب الحذر عند تحديد أهداف التغيير خاصة تلك الأهداف الجزئية التي قد تتعارض فيما بينها، وبعد تحديد أهداف التغيير العامة والخاصة تتم عملية الإعداد لتحقيق تلك الأهداف عن طريق الجداول الزمنية، والموازنات التقديرية وخلاف ذلك. وتوجد اليوم خاصية مشتركة بين المؤسسات، ألا وهي حاجتها في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي متغير إلى الانخراط في مخطّط تغيير مستمر؛ ولذا غدا تخطيط التغيير عنصراً لا غنى عنه من عناصر إدارة الأعمال، كما يستحسن ألا ينظر إلى التغيير باعتباره من قبيل الإكراهات أو الأعباء، بقدر ما يتعيّن النظر إليه باعتباره فرصة يجدر استغلالها الاستغلال الأفضل.

- توجيه التغيير: بعد أن تقوم المؤسسة التعليمية بتحديد أهداف التغيير وحشد الوسائل والأساليب لتحقيقها، فهي تقوم بتحفيز القائمين على التغيير والمستقبلين له عن طريق أنظمة حوافز أو ما شابه ذلك، وكذلك يتم العمل على التنسيق الجيد لإتمام عملية التغيير بين كل أطراف المؤسسة التعليمية، والعمل أيضاً على تحقيق الاتصال بين كافة الأطراف التي يمسه التغيير.
- تنظيم عملية التغيير: بعد تخطيط عملية التغيير وتوجيهها تظهر الحاجة إلى تنظيمها، وذلك بتوزيع المهام على القائمين بإحداث التغيير، وفي العادة يتم تعيين وكيل للتغيير قد يكون من

داخل المؤسسة أو من خارجها، وتضمن عملية تنظيم التغيير تحديد السلطات والواجبات والمهام للفائمين على هذه العملية لضمان عدم التعارض أو التهرب و التداخل في المهام.

- الرقابة على عملية التغيير: بعد التخطيط لما سيتم تغييره وكيف ومتى، وبعد توجيه الجهود لتحقيقه، وبعد تحديد المهام وإعطاء السلطات لتنفيذه تأتي عملية الرقابة على تنفيذ التغيير، وذلك لمعرفة أن ما تم أو يتم تغييره جرى أو يجري وفق ما يجب أن يكون، والعمل على كشف الانحرافات وأشكال المقاومة والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجة المقاومة التي قد يتعرض لها التغيير.

نماذج عن إدارة التغيير:

لا يوجد نموذج وحيد صالح لكلّ زمان ومكان لإدارة التغيير، بل يتعيّن استنباط منهجية مناسبة لكلّ مؤسسة معيّنة وكلّ مسألة أو إشكالية على حدة. وفي هذا المجال تلعب الكفاءات الداخلية للمؤسسة دوراً حاسماً. ولقد تبنى كيرت ليفين (Kurt Lewin) نموذج إحداث التغيير ومراحله وخطواته، وفيما يلي تفصيل بذلك:

نموذج كيرت ليفين (Kurt Lewin):

لقد طور ليفين نموذجاً متميزاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير، ولقي قبولاً واسعاً في أوساط الإداريين، ويقترح ليفين أن التغيير الواعي يقوم على ثلاث مراحل هي: (حريم، 2003، ص 284)

1. إذابة الجليد: إن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تقشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ. وتهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المؤسسة التعليمية قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي، وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات، وتتطلب كذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب والتحضير.

2. مرحلة التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير

وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويحذر ليفين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور باللا أمان والقلق.

3. مرحلة تثبيت التغيير: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية، وينبغي استخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي والتعزيز الاستقرار في التغيير.

إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير:

هل ينبغي على مدير المدرسة التفكير في مقاومة التغيير عند القيام بأي تغيير سواء على المستوى التنظيمي أو الشخصي؟ إن الشيء الذي لا بد من معرفته هو أنه لا يمكن أن تغيب مقاومة الموظفين للتغيير كلية، بمعنى أن كل عملية تغيير يصاحبها قدر معين من المقاومة سواء كانت قوية أم ضعيفة. ومن هذا المنطلق فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة العاملين للتغيير من خلال التخطيط الجيد ووضع الاستراتيجيات اللازمة لانجاح عملية التغيير (Hellriegel and Slocum, 2004, p. 702). وتجدر الإشارة الى أن مقاومة التغيير لا يسببها عامل واحد ولكن عدة عوامل متشابكة و مترابطة مع بعضها البعض، فهناك ظروف ومواقف معينة تجعل عملية

التغيير تدخل في مرحلة من التأييد والمعارضة؛ ولهذا السبب أشار كارلسل (Carlisle, 2001, p. 462) إلى أن حدوث عملية التغيير يعتمد على هيمنة مجموعة من القوى في وقت محدد، وفي أي وقت، وإن الموقف من التغيير - أي مدى قبوله من رفضه- ينعكس من خلال عملية التوازن بين القوى المعارضة والمؤيدة. فإذا طغت القوى المؤيدة، فإن عملية التغيير تتم ببسر وسهولة، أما إذا رجحت كفة القوى المعارضة، فإن عملية التغيير تقاوم وتواجه بالمشاكل. ويعد أسلوب ليفين المعروف "بتحديد قوى المجال" أسلوباً مفيداً لدراسة وتحليل ديناميكية العوامل المختلفة المؤثرة في عملية التغيير. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه. بمعنى أنه في ظل وجود فوائد إيجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغيير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فإن قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير (Carlisle, 2001, p. 462-463).

التخطيط الجيد للاستراتيجيات:

قبل الشروع في القيام بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ مدير المدرسة الناجح إلى عمل تحليل تنظيمي يستطيع من خلاله التعرف على الوضع الحالي في المؤسسة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المؤسسة وتحديد مصادرها ومدى أهميتها، وذلك عبر استطلاع آراء العاملين من موظفين ومعلمين. وبناءً على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه

المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها (Kotter & Schlesinger, 2001, p.112). وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل: من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير؟ وما هو حجم هذه المقاومة؟ وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة؟ وما هي النتائج المتوقعة من التغيير؟ أيضاً يدخل ضمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب؟ بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المسؤول عن التغيير بأعضاء الجهاز الإداري القائمين على عملية التغيير، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، أمر مهم للقيام بأي عملية تغيير (الأعرجي 2004، ص 288) و (Kelin, 2006, p.119) و (Kotter & Schlesinger, 2001, p.112). وعلى أثر هذه المرحلة، يتم أيضاً التخطيط لعملية تنفيذ التغيير. ومن ضمن الأمور الهامة التي تشملها هذه المرحلة تحديد الاستراتيجيات المزمع اتخاذها للحد من مقاومة التغيير، حيث إن اختيار اي استراتيجية، سواء كانت علاجية أو وقائية، يجب أن يوازن بين عناصر التكلفة والجهد والوقت المطلوب لمواجهة التغيير من جهة، وبين الأضرار المحتملة والناجمة من مقاومة التغيير من جهة أخرى (الأعرجي 2004، ص 289).

الاستراتيجية الاحتوائية:

يقصد بهذه الاستراتيجية ما يتخذه مدير المدرسة من تدابير لمنع ظهور المقاومة أو تقليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير. وبما أن مقاومة التغيير أمر مرافق لأي عملية تطوير، فإن مهمة هذه الاستراتيجية هي العمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في أقل عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات (الأعرجي 2004، ص 288، Hellriegel & Slocum, 2004, p. 702). وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى قسمين: الاتصال والتثقيف، والدعم والمكافأة.

تدور الاستراتيجية الاحتوائية الأولى حول قيام مديري المدارس بعمل اتصالات مع العاملين بهدف تثقيفهم عن عملية التغيير وإيضاح أن الهدف الأساسي من التغيير هو خدمة مصالح المؤسسة التعليمية والعاملين على حد سواء. وبالتالي فإن هذا يبث الطمأنينة والامن بين العاملين ويشعرهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة (Hellriegel & Slocum, 2004, p. 703). فعملية تثقيف الافراد في المؤسسة عن التغيير قبل حدوثه والعمل على إيصال المعلومات إلى العاملين من خلال عقد الندوات التي تبين ضرورة التغيير ونتائجه الإيجابية المتوقعة، وتقديم التقارير التي تبين النتائج التي تم التوصل إليها أولاً بأول تسهل عملية التغيير. كما أن المناقشة الصريحة والمتسمة بالحرية في إبداء الرأي حول جميع نقاط الاختلاف أثناء فترة إعداد خطة التطوير وتنفيذها يساعد في شرح أسباب التغيير ودوافعه، ويخلق نوعاً من العلاقة التعاونية بين خبراء التغيير و افراد المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية الاتصال والتثقيف تهدف إلى

استمرارية الاهتمام بالتغيير وايصال توقعات القيادات العليا الإيجابية من التغيير إلى الموظفين. وهذا أمر مهم خصوصاً إذا كانت مقاومة التغيير مبنية على معلومات خاطئة، ويتم تصحيحها من خلال الاتصالات وحملات التوعية (الأعرجي 2004، ص 288-291).

كما قد يلجأ مدير المدرسة عند مواجهة مقاومة التغيير إلى استخدام أسلوب المكافآت والدعم وذلك عن طريق شرح المزايا التي يحصل عليها العاملون عند تنفيذ التغيير. كما قد يلجأ المدير إلى تقديم حوافز ومميزات إلى الأشخاص المهمين والمحتمل مقاومتهم لعملية التغيير، أو تعويض الموظفين المتضررين من عملية التغيير بهدف كسبهم، وبالتالي تقليل معارضتهم لعملية التغيير. إضافة إلى ذلك فإن تدريب العاملين على مهارات جديدة وإعطائهم الإجازات بعد العمل الشاق والدعم المعنوي تعد من الاستراتيجيات المستخدمة في حفز العاملين لقبول عملية التغيير (الأعرجي 2004، ص 290؛ Hellriegel & Slocum, 2004, p. 704).

استراتيجية المشاركة والإقناع:

يؤكد الكثير من الباحثين على أهمية مشاركة أفراد المؤسسة التعليمية في عملية التغيير كأسلوب لكسب تأييد العاملين وزيادة التزامهم بعملية التغيير وأهدافه (الأعرجي 2004، ص 288؛ Johns, 1999, p.470). وتتخذ هذه المشاركة أبعاداً مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وعند مشاركة العاملين في

المراحل المختلفة التي تمر فيها عملية التغيير، فإن ذلك يساعد في تيسير عملية التغيير والتقليل من المقاومة ويزيد من التزام العاملين بعملية التغيير كهدف أساس مهم ينبغي تحقيقه (Kotter & Schlesinger, 2001, p. 115). ويوضح (Hellriegel & Slocum, 2004, p. 703) السبب في ذلك بقولهما إن مقاومة التغيير تقل لغياب الأسباب المثيرة لتخوف العاملين من عملية التغيير، حيث إن احتياجات وآراء العاملين التي لها علاقة بالتغيير قد تم بحثها ومناقشتها من خلال المشاركة في عملية التغيير، وبالتالي فإن التغيير لن يجلب معه نتائج سلبية. ويرى آخرون مثل (Torres, Preskill & Piontek, 1996, p.64) أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية يولد الشعور بالانتماء وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها.

ومن الملاحظ أن أسلوب مشاركة العاملين لا يمكن أن يكون فعالاً في كل وقت ترغب الإدارة في إجراء عملية تغيير أو تطوير، إذ إن طبيعة التغيير المطلوب تحدد مدى ملاءمة أسلوب المشاركة كاستراتيجية للحد من رفض عملية التغيير. فمثلاً عندما يكون التغيير تقنياً فإن عملية المشاركة تتطلب قدراً من الخبرة والمعرفة بهذه التقنية، وفي ظل غياب تلك المعرفة تصبح عملية المشاركة عديمة الجدوى أو غير فعالة كأداة لمواجهة مقاومة التغيير (Johns, 1999, p.471). ويذكر (Kotter & Schlesinger, 2001, p. 110) أن استراتيجية المشاركة تناسب بعض الحالات أكثر من غيرها، فهي ملائمة إذا كانت عملية التغيير تتصف بالبطء وتحتاج إلى وقت طويل

مع عدم وجود خطة واضحة للتنفيذ، وهنا تكون المشاركة مهمة للتقليل من مقاومة الأفراد لعملية التغيير أو جعل تلك المقاومة في أدنى مستوى لها.

استراتيجية التمويه والمرأوغة:

يعمد بعض مديري المؤسسات التعليمية عندما تواجه عملية التغيير بمعارضة شديدة إلى استخدام بعض الاستراتيجيات السلبية غير المجدية للحد أو التغلب على مقاومة التغيير. ويورد الحسن (2002، ص 152-153) مجموعة من هذه الاستراتيجيات التي قد يلجأ إليها مدير المدرسة والتي منها لجوؤه إلى اتباع السلوك الدفاعي من خلال قيامه بمحاولات لتبرير موقفه دون الاهتمام بتساؤلات العاملين. فالمدير في هذه الحالة يعتبر المقاومة مسألة شخصية وهجوماً عليه دون الاعتبار لمصادقية وشرعية المقاومة. أيضاً من ضمن هذه الاستراتيجيات السلبية الإقناع السابق لأوانه والذي يحاول مدير المدرسة من خلاله إيضاح أن مقاومة العاملين للتغيير ناتجة عن عدم إراكتهم للحقائق والمعلومات الخاصة بالتغيير، وعند معرفة هذه الحقائق والمعلومات فإن العاملين سيدركون أهمية التغيير وسلامة القرار الذي اتخذته مدير المدرسة بشأن عملية التغيير. وقد يلجأ مدير المدرسة إلى اتباع أسلوب النقد والاستنكار للمقاومة، بالرغم من وجود مشاكل حقيقية يواجهها العاملون من جراء عملية التغيير. فالمدير يدرك حقيقة تلك المشاكل ولكنه يتبع أسلوب النقد والاستنكار لكل من يحاول مقاومة التغيير أو مناقشة المشاكل المترتبة على ذلك. وقد يقوم المدير

بإسداء النصح إلى الأفراد بما يجب أن يعملوه، دون التطرق إلى المشاكل التي تكتنف عملية التغيير، ودون محاولة المساعدة في حلها بطريقة واضحة ومقبولة.

الاستراتيجية القسرية الإكراهية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير دون اعتبار للمواجهة من قبل العاملين. وسميت قسرية لأنها تفرض التغيير بالقوة وتجبر العاملين على تنفيذ عملية التغيير، فهي ليست استراتيجية سابقة تهدف إلى الحد من مقاومة التغيير وإنما هدفها هو معالجة الموقف الذي تمر فيه عملية التغيير. ولم تناقش هذه الاستراتيجية مثل الاستراتيجيات الأخرى بشكل موسع، ولكن يدخل من ضمنها استخدام القوة والإجبار لتنفيذ عملية التغيير. وهذا يعني إجبار العاملين على قبول عملية التغيير من خلال استخدام أسلوب التهديد بالنقل وقطع المكافآت أو الفصل من الوظيفة (Kotter & Schlesinger, 2001, p. 111).

اختيار الاستراتيجية الملائمة:

يقول جونز (Johns, 1999, p.464) إن العنصر المهم في عملية التغيير ينصب على الطريقة التي يدار وينفذ بها التغيير، فعندما يقرر المدير القيام بتغيير في المؤسسة فإن عليه اختيار الاستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير. وينبغي التوضيح هنا إلى أن هذه الاجراءات لا تعفي المدير من التحري الميداني لمعرفة الأسباب الحقيقية للمقاومة؛ وذلك لأن دقة وتشخيص الأسباب تحدد فاعلية الاستراتيجيات المزمع تنفيذها لمواجهة مقاومة التغيير. وتمتاز التغييرات الإدارية الناجحة بالاستخدام الصحيح لهذه الاستراتيجيات. وبصرف النظر عن أي استراتيجية ينوي

المدير استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملاءمة استراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف فيها، والتحليل الواقعي لكل حالة مقاومة تغيير كنوع المقاومة، ومقدار السلطة الممنوحة نظاماً للمسؤول عن التغيير، - فعلى سبيل المثال - إذا كان الأمر يتطلب تنفيذ التغيير بأسرع وقت ممكن في ظل وجود خطة تنفيذية واضحة المعالم فإن قليلاً من المشاركة في عملية التغيير قد يؤدي إلى التغلب على المقاومة نظراً لسرعة التغيير وقصر المدة. وإذا كان مستقبل المؤسسة مرتبطاً أو مرهوناً بإحداث عملية التغيير فإن الإدارة قد تلجأ إلى الاستراتيجية السريعة لإحداث التغيير حتى لو تطلب الأمر استخدام الاستراتيجية القسرية (Kotter & Schlesinger, 2001, p. 112). ويظل موضوع تحديد الاستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للمدير.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة

التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، وتبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير في هذه المؤسسات. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين وقدرة المؤسسات على إدارة التغيير. ووجود علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير. وأن هناك علاقة طردية بين تنمية مهارات العاملين وقدرة المؤسسة على إحداث التغيير.

2. دراسة نوال أحمد العوضي (2006) بعنوان: "نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق

التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الجوانب التنظيمية للإدارة المفتوحة متمثلة في القيادة والاتصال ومشاركة العاملين والجوانب السلوكية متمثلة في الاتجاهات والتعلم، وأثر ذلك على التغيير الفعال، والتعرف إلى تأثير كل من الاتجاهات والاستعداد الذاتي والتعلم على التغيير الفعال.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز الإيجابية والتغيير الفعال. توجد علاقة طردية قوية بين أسلوب القيادة والتغيير الفعال. توجد علاقة طردية قوية بين مشاركة العاملين والتغيير الفعال. توجد علاقة طردية قوية بين الاتصال المفتوح والتغيير الفعال.

3. دراسة غازي حفظ الله (2006) بعنوان: "إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية".

هدفت الدراسة مناقشة واقع إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية، وقد تكونت عينة الدراسة من عشرة (10) بنوك تجارية سودانية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة عليهم، وهي استبانة قام بإعدادها الباحث تتناول أسباب مقاومة التغيير نحو التحول التقني لدى الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جهل العديد من موظفي البنوك التجارية السودانية بالتقنيات الحديثة وكيفية التعامل معها هو العامل الأهم في مقاومة التغيير لدى هؤلاء الموظفين، كما أظهرت النتائج أن التحول التقني يسيطر على الفساد ويحد من الترهل الإداري داخل هذه البنوك.

4. دراسة الجهني (2012) بعنوان: " أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة".

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وتكونت

عينة الدراسة من (612) مبحوثاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وأن أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية التطوير الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. (Carol, 2006) “Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment”.

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

2. (Msweli & Potwana, 2006) “Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior”.

دراسة بعنوان: أُنموذج المشاركة في التغيير التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية الأمريكية في ولاية أوهايو الأمريكية بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في مؤسساتهم، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ثلاث وثلاثين (33) مؤسسة تعليمية ثانوية في ولاية أوهايو الأمريكية من القطاع التعليمي الخاص، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

3. (Christopher, 2006) “Effects of Instructions on Resistance to Change”.

أجريت هذه الدراسة وهي بعنوان تأثير التعليم على مقاومة التغيير على مجموعتين من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في بريطانيا، 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 أربع عشرة إلى خمس عشرة (14-15) جلسة تعليمية.

4. (Cunningham, 2006) “The relationships among commitment to change, coping with change”

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي على السلوك الفردي للعاملين، وعلى حجم المعرفة والإدراك عند العاملين. وتكونت عينة الدراسة من مئتين وتسعة وتسعين (299) موظفاً يعملون في مؤسسات تعليمية تمر بمرحلة التغيير في بريطانيا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي، وأن هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي، وأن هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير وبين إعادة البناء التنظيمي.

5. (Bourne & Jankowics, 2006) “Reframing resistance to change experience from general motors Poland”.

وهدفت الدراسة تحليل إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة جنرال موتورز في بولندا، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثمئة وأربعة وأربعين (344) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة نجاح شركة جنرال موتورز في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير، كما أظهرت النتائج أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، وقد بينت هذه الدراسة كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث المشكلة كونها تناولت أثر مقاومة التغيير على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية في مملكة البحرين، كما أن أياً من الدراسات السابقة لم تتناول أثر متغير مقاومة التغيير على أداء العاملين في القطاع التعليمي، أما من حيث العينة فقد تناولت الدراسة الحالية معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة ذكوراً وإناثاً في مملكة البحرين، وهو ما لم تتعرض له أي من الدراسات السابقة على حد اطلاع الباحثة. كذلك قامت الدراسة الحالية بإعداد استبانة تهدف إلى قياس أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين من خلال إجراء دراسة تطبيقية على القطاع التعليمي الثانوية في مملكة البحرين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، ووصفاً لأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيل بذلك:

منهج الدراسة:

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي عبر وصف آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية حول مقاومة التغيير ، والمنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وإعداد أداة للدراسة يمكن من خلالها تحديد أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة، والمنهج المقارن من خلال إجراء دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع المعلمين في القطاع التعليمي الثانوي في مملكة البحرين، موزعين على عشرين (20) مدرسة حكومية وخاصة، بواقع عشر (10) مدارس حكومية، وعشر (10) مدارس خاصة، والذين يقدر عددهم بثلاثة آلاف (3000) معلم ومعلمة. وتم اختيار عينة الدراسة وفقاً للأسلوب العشوائي البسيط بواقع (10%) من مجتمع الدراسة، أي ما مجموعه ثلاثمائة (300) معلم ومعلمة، والجدول (1) يوضح هذا التوزيع:

جدول (1)

توزيع المعلمين عينة الدراسة نسبة للمجتمع الإجمالي

المدراس	المجتمع	العينة (10%)	المسترجع والصالح للتحليل
المدارس الحكومية	1850	185	173
المدارس الخاصة	1150	115	106
المجموع	3000	300	279

مصادر جمع البيانات:

قامت الباحثة بالاستناد إلى مصدرين لجمع البيانات كما يلي:

- مصادر البيانات الثانوية: الكتب والدوريات والدراسات السابقة والإحصائيات التي تتناول موضوع مقاومة التغيير لدى العاملين.
- مصادر البيانات الأولية: تم إعداد أداة للدراسة يمكن من خلالها استطلاع آراء أفراد العينة عن مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في القطاع التعليمي في مملكة البحرين.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة (استبانة) يمكن من خلالها تحديد أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة، التي تناولت كلا من مقاومة التغيير والأداء التنافسي. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء تشمل ما يأتي:

1- الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

2- الجزء الثاني: ويتكون من اثنتين وعشرين (22) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية لقياس مقاومة التغيير، وهي (مستوى نتائج امتحان الطلبة، والبطء في تطبيق المنهاج الدراسي، والصراعات داخل العمل، التعاون وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات). وعشر (10) فقرات تقيس الأداء التنافسي. وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي تضمن اختيار الإجابات الآتية: (موافق بشدة وأخذت خمس نقاط، ووافق وأخذت أربع نقاط، ومحايد وأخذت ثلاث نقاط، غير موافق وأخذت نقطتين، وغير موافق بشدة وأخذت نقطة واحدة). واعتمدت الباحثة المقياس النسبي التالي لدرجة التصنيف:

- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.68-5.00) تعني درجة مرتفع.

- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (2.34-3.67) تعني درجة متوسط.

- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي (1-2.33) تعني درجة ضعيف.

والجدول (2) يوضح توزيع متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغيرات الشخصية والوظيفية		
المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
أشكال مقاومة التغيير	مستوى نتائج امتحان الطلبة	1، 2، 3، 4
	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	5، 6، 7، 8
	الصراعات داخل العمل	9، 10، 11، 12
	التعاون وعدم التعاون	13، 14، 15، 16، 17
	عدم حضور الاجتماعات	18، 19، 20، 21، 22
الأداء التنافسي		1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة كأداة للدراسة وذلك بعرضها على نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصص في الإدارة والقياس والتقويم في جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة عمان الأهلية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق المحتوى للأداة لتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة، وتم التحكيم وفق المعايير الآتية:

- ملاءمة الفقرات للمقياس، حيث تم حذف (3) فقرات غير ملائمة وإضافة (3) فقرات جديدة.
- انتماء الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، حيث كانت الفقرات منتمية لمجالاته.
- سلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية، وتم إجراء التعديلات اللغوية المطلوبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وتعديل بعض الفقرات من حيث انتمائها للمجال وصلاحياتها اللغوية، أصبح المقياس جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق الميداني ومكوناً بصورته النهائية من اثنتين وعشرين (22) فقرة تقيس أشكال مقاومة التغيير، وعشر (10) فقرات تقيس الأداء التنافسي.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات

المطلوبة بما يحقق التوازن بين فقرات الإستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة.

حيث جرى استخراج معامل الثبات للأداة بصيغتها النهائية الكلية وكانت النتائج كما هي

موضحة في الجدول رقم (3):

جدول (3)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المتغير	
0.72	4	مستوى نتائج امتحانات الطلبة	أشكال مقاومة التغيير
0.86	4	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	
0.79	4	الصراعات داخل العمل	
0.77	5	ضعف التعاون	
0.82	5	عدم حضور الاجتماعات	
0.83	10		الأداة ككل

من الجدول (3) يتضح بان معاملات الثبات المحسوبة بمعادلة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين

0.72- 0.86 وتعد هذه المعاملات مناسبة وتفي بأغراض الدراسة الحالية.

معالجة البيانات وتحليلها:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني كأسئلة وصفية.
2. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الأثر.
3. الاختبار الاحصائي "ت" لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤالين الرابع والسادس فيما يتعلق بمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي، وتحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمتغيري العمر والخبرة، وإذا ظهرت فروق ذات دلالة احصائية باستخدام تحليل التباين الأحادي سيتم استخدام أسلوب شافيه للمقارنات البعدية لاختبار الفرضيات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل استعراضاً لنتائج التحليل الإحصائي وتحليل بيانات الدراسة، ومناقشة النتائج وفقاً

للأساليب الإحصائية المستخدمة، وعلى النحو الآتي:

جدول (4)

توزع المعلمين من حيث المتغيرات الديمغرافية

N=279

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	180	64.52
	إناث	99	35.48
العمر	أقل من 25	60	21.51
	25 - 35	80	28.67
	36 - 45	99	35.48
	أبر من 45	40	14.34
المؤهل	دبلوم	20	7.17
	بكالوريوس	180	64.52
	دراسات عليا	40	14.34
	أخرى	39	13.98
الخبرة	أقل من 5 سنوات	100	35.84
	5 - 10 سنوات	100	35.84
	11 - 15 سنة	60	21.51
	أكثر من 15 سنة	19	6.81
المدرسة	حكومية	173	62.01
	خاصة	106	37.99

يتضح من الجدول (4) بأن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، بواقع (64.52%) نسبة

الذكور من المجتمع الإجمالي، أما أكبر الفئات العمرية عدداً كانت فئة (36-45) سنة بواقع

(35.48%) من النسبة الإجمالية، في حين جاء حملة درجة البكالوريوس الأكثر عدداً بين باقي

الفئات بواقع (64.52%)، ذلك أن معظم معلمي ومعلمات المدارس يكونون من حملة درجة البكالوريوس غالباً، أما من حيث عدد سنوات الخبرة فكانت الفئتان (أقل من 5 سنوات) و (5-10) سنوات الأكبر عدداً بواقع (35.84%) لكل فئة من العدد الإجمالي. وأخيراً متغير المدرسة فقد شملت الدراسة (62.01%) من المدارس الحكومية، و (37.99%) من المدارس الخاصة، إذ إن عدد المدارس الحكومية أكبر من عدد المدارس الخاصة في مملكة البحرين.

جدول (5)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير في المدارس للمدارس الحكومية في

المجال التعليمي في مملكة البحرين

(N=279)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	مستوى نتائج امتحانات الطلبة	3.71	0.38	74.20	مرتفع	3
2	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	3.33	0.55	66.60	متوسط	5
3	الصراعات داخل العمل	3.52	0.55	70.40	متوسط	4
4	ضعف التعاون	4.27	0.46	85.40	مرتفع	1
5	عدم حضور الاجتماعات	3.86	0.48	77.20	مرتفع	2
	مقاومة التغيير	3.76	0.25	75.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (5) أن أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بأهمية نسبية (75.20)، وجاء مستوى المتوسطات بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (4.37 - 3.33)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التعاون بمتوسط حسابي (4.27) وأهمية نسبية (85.40) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال البطاء بمتوسط حسابي (3.33) وأهمية نسبية (66.60)، وقد تم تحليل أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للقطاع العام في المجال التعليمي في مملكة البحرين وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

اولا : مجال نتائج امتحانات الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال نتائج امتحانات الطلبة والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	يلجأ المعلم إلى عدم مراجعة المنهاج مع الطلبة قبل الامتحانات	3.99	0.72	79.80	مرتفع	3
2	لا يفضل المعلم أداء عمله على أكمل وجه كنوع من الاعتراض على التغيير	4.06	0.83	81.20	مرتفع	2
3	لا يهتم المعلم بأداء عمله المنوط به بصرف النظر عن مستوى نتائج امتحانات الطلبة	4.43	0.50	88.60	مرتفع	1
4	لا يشعر المعلم بأن من واجبه اتقان العمل وإنما إنجازه	2.35	1.11	47.00	متوسط	4
	نتائج امتحانات الطلبة	3.71	0.38	74.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) بأهمية نسبية (74.20) ، وجاء مستوى فقرات المجال

بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.35 – 4.43) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي " لا يهتم المعلم بأداء عمله المنوط به بصرف النظر عن مستوى نتائج امتحانات الطلبة " بمتوسط حسابي (4.43) وأهمية نسبية (88.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) " لا يشعر المعلم بأن من واجبه إتقان العمل وإنما إنجازَه " بمتوسط حسابي (2.35) وأهمية نسبية (47.0).

ثانياً: مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يحرص المعلم على إنجاز المنهاج الدراسي بأسرع وقت كنوع من الاعتراض على التغيير	4.05	0.68	81.00	مرتفع	1
2	يتباطأ المعلم في إنجاز المنهاج الدراسي كي يتقنه على أفضل وجه	3.68	0.59	73.60	مرتفع	2
3	كثرة المهام الموكلة للمعلم تعمل على البطء في إنجاز المنهاج الدراسي	2.67	0.84	53.40	متوسط	4
4	لا يهتم المعلم بإنجاز المنهاج الدراسي في الوقت المحدد	2.92	1.07	58.40	متوسط	3
	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	3.33	0.55	66.60	متوسط	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي كان

متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) بأهمية نسبية (66.60) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.67 - 4.05) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "لا يحرص المعلم على إنجاز المنهاج الدراسي بأسرع وقت كنوع من الاعتراض على التغيير" بمتوسط حسابي (4.05) وأهمية نسبية (81.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "كثرة المهام الموكلة للمعلم تعمل على البطء في إنجاز المنهاج الدراسي" بمتوسط حسابي (2.67) وأهمية نسبية (53.40).

ثالثاً: مجال الصراعات داخل العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال الصراعات داخل العمل والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	علاقة الإدارة غير الجيدة مع المعلم تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير	3.03	1.09	60.60	متوسط	4
2	علاقة المعلمين غير الجيدة مع بعضهم البعض تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير	3.64	1.09	72.80	متوسط	2
3	تتكرر صراعات المعلم مع زملائه داخل المدرسة	3.95	0.84	79.00	مرتفع	1
4	لا يتورع المعلم عن خوض صراعات في العمل دفاعاً عن حقوقه	3.45	0.80	69.00	متوسط	3
	الصراعات داخل العمل	3.52	0.55	70.40	متوسط	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) بأهمية نسبية (70.40) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95 – 3.03) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3)، وهي "تتكرر صراعات المعلم مع زملائه داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.95) وأهمية نسبية (79.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "علاقة الإدارة غير الجيدة مع المعلم تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.03) وأهمية نسبية (60.60).

رابعاً: مجال التعاون وعدم التعاون

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال التعاون وعدم التعاون والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال التعاون وعدم التعاون

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع إدارة المدرسة كنوع من الاعتراض على التغيير	4.37	0.72	87.40	مرتفع	3
2	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع زملائه	4.14	0.80	82.80	مرتفع	4
3	لا يشعر المعلم بتعاون زملائه في العمل معه	4.47	0.85	89.40	مرتفع	2
4	لا يشعر المعلم بتعاون إدارة المدرسة في العمل معه	4.48	0.90	89.60	مرتفع	1
5	لا يفضل المعلم إنجاز مهام عمله بشكل منفرد	3.9	0.90	78.00	مرتفع	5
	التعاون وعدم التعاون	4.27	0.46	85.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال التعاون وعدم التعاون كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) بأهمية نسبية (70.40) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.48 – 4.14) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "لا يشعر المعلم بتعاون إدارة المدرسة في العمل معه" بمتوسط حسابي (4.48) وأهمية نسبية (89.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "لا يفضل المعلم إنجاز مهام عمله بشكل منفرد" بمتوسط حسابي (3.90) وأهمية نسبية (78.0).

خامساً: مجال عدم حضور الاجتماعات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال عدم حضور الاجتماعات والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يشعر المعلم برغبة في حضور الاجتماعات كنوع من الاعتراض على التغيير	4.12	1.00	82.40	مرتفع	2
2	لا يعتبر المعلم حضور الاجتماعات مفيد لتحسين أداء المعلم	4.2	0.72	84.00	مرتفع	1
3	لا يحرص المعلم على حضور الاجتماعات بشكل منتظم	4.03	0.72	80.60	مرتفع	3
4	لا يساهم حضور الاجتماعات في إضافة على خبرة المعلم العملية	3.09	1.16	61.80	متوسط	5
5	يحاول المعلم التهرب من حضور الاجتماعات بدواعي مختلفة مثل المرض والظروف العائلية	3.84	1.04	76.80	مرتفع	4
	عدم حضور الاجتماعات	3.86	0.48	77.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة: دراسة مقارنة بين القطاع العام في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86)، بأهمية نسبية (77.20) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 – 4.12) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "لا يعتبر المعلم حضور الاجتماعات مفيد لتحسين أداء المعلم" بمتوسط حسابي (4.20) وأهمية نسبية (84.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "لا يساهم حضور الاجتماعات في إضافة على خبرة المعلم العملية" بمتوسط حسابي (3.09) وأهمية نسبية (61.80).

جدول (11)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في

(N=279)

مملكة البحرين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	يحرص المعلم على الالتزام بمواعيد العمل	4.12	1.00	82.40	مرتفع	6
2	يعمل المعلم على تعزيز التعاون مع الزملاء	4.2	0.72	84.00	مرتفع	4
3	يحرص المعلم على استغلال وقت الحصة بشكل فعلي	4.03	0.72	80.60	مرتفع	7
4	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته	3.09	1.16	61.80	متوسط	10
5	يتوخى المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة	3.84	1.04	76.80	مرتفع	9
6	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها	4.37	0.72	87.40	مرتفع	3
7	يحرص المعلم على إنجاز المنهج في الوقت المحدد	4.14	0.80	82.80	مرتفع	5
8	يمتلك المعلم الرغبة في التطور المهني	4.47	0.85	89.40	مرتفع	2
9	يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء	4.48	0.90	89.60	مرتفع	1
10	يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة	3.9	0.90	78.00	مرتفع	8
	الأداء التنافسي	4.06	0.88	81.28	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (11) أن الأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) بأهمية نسبية (81.28). وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 4.48)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) وهي "يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (4.48) وأهمية نسبية (89.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته" بمتوسط حسابي (3.09) وأهمية نسبية (61.80).

جدول (12)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في

المجال التعليمي في مملكة البحرين

(N=279)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	نتائج امتحانات الطلبة	3.74	0.35	74.80	مرتفع	3
2	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	3.34	0.57	66.80	متوسط	5
3	الصراعات داخل العمل	3.5	0.55	70.00	متوسط	4
4	ضعف التعاون	4.23	0.44	84.60	مرتفع	1
5	عدم حضور الاجتماعات	3.8	0.48	76.00	مرتفع	2
	مقاومة التغيير	3.73	0.26	74.60	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (12) أن أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) بأهمية نسبية (74.60)، وجاء مستوى المتوسطات بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (4.23 - 3.34)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التعاون وعدم التعاون بمتوسط حسابي (4.23)، وأهمية نسبية (84.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي بمتوسط حسابي (3.34) وأهمية نسبية (66.80)، وقد تم تحليل أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للقطاع العام في المجال التعليمي في مملكة البحرين وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال نتائج امتحانات الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال نتائج امتحانات الطلبة والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	يلجأ المعلم إلى عدم مراجعة المنهاج مع الطلبة قبل الامتحانات	4.03	0.68	80.60	مرتفع	3
2	لا يفضل المعلم أداء عمله على أكمل وجه كنوع من الاعتراض على التغيير	4.08	0.83	81.60	مرتفع	2
3	لا يهتم المعلم بأداء عمله المنوط به بصرف النظر عن مستوى نتائج امتحانات الطلبة	4.44	0.50	88.80	مرتفع	1
4	لا يشعر المعلم بأن من واجبه اتقان العمل وإنما إنجازه	2.39	1.12	47.80	متوسط	4
	نتائج امتحانات الطلبة	3.74	0.35	74.80	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال نتائج امتحانات الطلبة كان مرتفعاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) بأهمية نسبية (74.80) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.35 - 4.44) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) ، وهي "لا يهتم المعلم بأداء عمله المنوط به بصرف النظر عن مستوى نتائج امتحانات الطلبة" بمتوسط حسابي (4.44) وأهمية نسبية (88.80) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "لا يشعر المعلم بأن من واجبه إتقان العمل وإنما إنجازه" بمتوسط حسابي (2.39) ، وأهمية نسبية (47.80).

ثانياً: مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في

المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يحرص المعلم على إنجاز المنهاج الدراسي بأسرع وقت كنوع من الاعتراض على التغيير	4.07	0.64	81.40	مرتفع	1
2	ينبأ المعلم في إنجاز المنهاج الدراسي كي يتقنه على أفضل وجه	3.69	0.59	73.80	مرتفع	2
3	كثرة المهام الموكلة للمعلم تعمل على البطء في إنجاز المنهاج الدراسي	2.68	0.86	53.60	متوسط	4
4	لا يهتم المعلم بإنجاز المنهاج الدراسي في الوقت المحدد	2.92	1.12	58.40	متوسط	3
	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	3.34	0.57	66.80	متوسط	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.34) بأهمية نسبية (66.80) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.68 – 4.07) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "لا يحرص المعلم على إنجاز المنهاج الدراسي بأسرع وقت كنوع من الاعتراض على التغيير" بمتوسط حسابي (4.07) وأهمية نسبية (81.40) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "كثرة المهام الموكلة للمعلم تعمل على البطء في إنجاز المنهاج الدراسي" بمتوسط حسابي (2.92) وأهمية نسبية (53.60).

ثالثاً: مجال الصراعات داخل العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال الصراعات داخل العمل والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	علاقة الإدارة غير الجيدة مع المعلم تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير	3.12	1.10	62.40	متوسط	4
2	علاقة المعلمين غير الجيدة مع بعضهم البعض تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير	3.57	1.15	71.40	متوسط	2
3	تتكرر صراعات المعلم مع زملائه داخل المدرسة	3.91	0.82	78.20	مرتفع	1
4	لا يتورع المعلم عن خوض صراعات في العمل دفاعاً عن حقوقه	3.41	0.78	68.20	متوسط	3
	الصراعات داخل العمل	3.5	0.55	70.00	متوسط	

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال الصراعات داخل العمل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) بأهمية نسبية (70.0) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 – 3.12) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي "تتكرر صراعات المعلم مع زملائه داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.91) وأهمية نسبية (78.20) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "علاقة الإدارة غير الجيدة مع المعلم تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.12) وأهمية نسبية (62.40).

رابعاً: مجال ضعف التعاون

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال التعاون وعدم التعاون والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في

المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال ضعف التعاون (N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع إدارة المدرسة كنوع من الاعتراض على التغيير	4.37	0.68	87.40	مرتفع	3
2	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع زملائه	4.09	0.75	81.80	مرتفع	4
3	لا يشعر المعلم بتعاون زملائه في العمل معه	4.4	0.88	88.00	مرتفع	1
4	لا يشعر المعلم بتعاون إدارة المدرسة في العمل معه	4.38	0.98	87.60	مرتفع	2
5	لا يفضل المعلم إنجاز مهام عمله بشكل منفرد	3.91	0.93	78.20	مرتفع	5
	ضعف التعاون	4.27	0.46	85.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال ضعف التعاون كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) بأهمية نسبية (85.40) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعا ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 4.38) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي "لا يشعر المعلم بتعاون زملائه في العمل معه" بمتوسط حسابي (4.38) وأهمية نسبية (87.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "لا يفضل المعلم إنجاز مهام عمله بشكل منفرد" بمتوسط حسابي (3.91) وأهمية نسبية (78.20).

خامسا: مجال عدم حضور الاجتماعات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال عدم حضور الاجتماعات والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات

(N=279)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي	الاهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	لا يشعر المعلم برغبة في حضور الاجتماعات كنوع من الاعتراض على التغيير	4.0	1.06	80.00	مرتفع	2
2	لا يعتبر المعلم حضور الاجتماعات مفيد لتحسين أداء المعلم	4.15	0.73	83.00	مرتفع	1
3	لا يحرص المعلم على حضور الاجتماعات بشكل منتظم	3.93	0.69	78.60	مرتفع	3
4	لا يساهم حضور الاجتماعات في إضافة على خبرة المعلم العملية	3.03	1.13	60.60	متوسط	5
5	يحاول المعلم التهرب من حضور الاجتماعات بدواعي مختلفة مثل المرض والظروف العائلية	3.89	0.99	77.80	مرتفع	4
	عدم حضور الاجتماعات	3.8	0.48	76.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين في مجال عدم حضور الاجتماعات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) بأهمية نسبية (76.0) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 – 3.09) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "لا يعتبر المعلم حضور الاجتماعات مفيد لتحسين أداء المعلم" بمتوسط حسابي (4.15) وأهمية نسبية (83.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "لا يساهم حضور الاجتماعات في إضافة على خبرة المعلم العملية" بمتوسط حسابي (3.03) وأهمية نسبية (60.60).

جدول (18)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الخاصة في المجال

التعليمي في مملكة البحرين

المرتبـة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	الفرقة	الرقم
6	مرتفع	80.00	1.06	4.0	يحرص المعلم على الالتزام بمواعيد العمل	1
4	مرتفع	83.00	0.73	4.15	يعمل المعلم على تعزيز التعاون مع الزملاء	2
7	مرتفع	78.60	0.69	3.93	يحرص المعلم على استغلال وقت الحصة بشكل فعلي	3
10	متوسط	60.60	1.13	3.03	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته	4
9	مرتفع	77.80	0.99	3.89	يتوخى المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة	5
3	مرتفع	87.40	0.68	4.37	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها	6
5	مرتفع	81.80	0.75	4.09	يحرص المعلم على إنجاز المنهج في الوقت المحدد	7
1	مرتفع	88.00	0.88	4.4	يمتلك المعلم الرغبة في التطور المهني	8
2	مرتفع	87.60	0.98	4.38	يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء	9
8	مرتفع	78.20	0.93	3.91	يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة	10
	مرتفع	80.30	0.88	4.01	الأداء التنافسي	

يلاحظ من الجدول (18) أن الأداء التنافسي للمدارس الخاصة في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01 بأهمية نسبية (80.30)). وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.4 - 3.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) وهي "يمتلك المعلم الرغبة في التطور المهني" بمتوسط حسابي (4.4) وأهمية نسبية (88.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته" بمتوسط حسابي (3.03) وأهمية نسبية (60.60).

اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الأولى التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\leq 0.05\alpha$) بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مملكة البحرين. ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية:

جدول (19)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة enter) لقياس اثر مقاومة التغيير على الاداء التنافسي في

المدارس الحكومية في مملكة البحرين

القرار	Sig (t)	t	Sig (F)	F	R ²	R	مقاومة التغيير
قبول	0.866	0.16	0.624	0.70	0.021	0.143	نتائج امتحانات
	0.673	0.42					البطء في تطبيق المنهاج
	0.309	1.02					الصراعات داخل العمل
	0.670	0.42					ضعف التعاون
	0.269	1.10					عدم حضور الاجتماعات

يشير الجدول إلى أن قيمة العلاقة بين مقاومة التغيير والاداء التنافسي قد بلغت (0.143)، وهي علاقة ضعيفة (أقل من 0.30)، وتعتبر هذه العلاقة غير دالة من الناحية الإحصائية بالاستناد إلى قيمة مستوى الدلالة (0.624) المرافقة لقيمة f البالغة (0.70)، وحيث ان قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05) فهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائياً.

وتبين قيم t في الجدول والتي بلغت لمجال نتائج الامتحانات (0.16) بمستوى دلالة (0.866)، ولمجال البطء في تطبيق المنهاج (0.42) بمستوى دلالة (0.673)، ولمجال الصراعات داخل العمل (1.02) بمستوى دلالة (0.309)، ولمجال التعاون وعدم التعاون (0.42) بمستوى دلالة (0.670)، ولمجال عدم حضور الاجتماعات (1.10) بمستوى دلالة (0.269). وعند مقارنة مستويات الدلالة المرافقة لقيمة t يتبين أن جميعها كان أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة خطية بين مجالات مقاومة التغيير والأداء التنافسي في المدارس الحكومية وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود هذه العلاقة أو التأثير.

ثانياً: الفرضية الثانية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في مملكة البحرين ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (20)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة enter) لقياس اثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي في

المدارس الخاصة في مملكة البحرين

القرار	Sig (t)	t	Sig (F)	F	R ²	R	مقاومة التغيير
قبول	0.315	1.01	0.777	0.49	0.024	0.156	نتائج امتحانات
	0.656	0.44					البطء في تطبيق المنهاج
	0.314	1.01					الصراعات داخل العمل
	0.702	0.38					ضعف التعاون
	0.942	0.07					عدم حضور الاجتماعات

يشير الجدول إلى إن قيمة العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي قد بلغت (0.156)

وهي علاقة ضعيفة (أقل من 0.30)، وتعتبر هذه العلاقة غير دالة من الناحية الإحصائية بالاستناد

إلى قيمة مستوى الدلالة (0.777) المرافقة لقيمة f البالغة (0.49)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة

كانت أكبر من (0.05) فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائياً.

وتبين قيم t في الجدول والتي بلغت لمجال نتائج الامتحانات (1.01) بمستوى دلالة

(0.315)، ولمجال البطء في تطبيق المنهاج (0.44) بمستوى دلالة (0.656)، ولمجال الصراعات

داخل العمل (1.01) بمستوى دلالة (0.314)، ولمجال ضعف التعاون (0.38) بمستوى دلالة

(0.702)، ولمجال عدم حضور الاجتماعات (0.07) بمستوى دلالة (0.942). وعند مقارنة

مستويات الدلالة المرافقة لقيمة t يتبين أن جميعها كان أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود

علاقة خطية بين مجالات مقاومة التغيير والأداء التنافسي في المدارس الخاصة، وبذلك يتم قبول

الفرضية الصفرية، والتي تشير إلى عدم وجود هذه العلاقة أو التأثير.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق في أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العملي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)

وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي لمتغيرات العمر والمؤهل والخبرة بينما استخدم اختبارات لمتغير النوع الاجتماعي.

متغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (21) يبين النتائج.

الجدول (21)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	ذكور	180	3.71	0.37	0.54	0.584
	اناث	99	3.73	0.35		
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	ذكور	180	3.32	0.55	0.76	0.445
	اناث	99	3.37	0.57		
الصراعات داخل العمل	ذكور	180	3.51	0.56	0.02	0.983
	اناث	99	3.51	0.54		
ضعف التعاون	ذكور	180	4.25	0.45	0.34	0.728
	اناث	99	4.27	0.47		
عدم حضور الاجتماعات	ذكور	180	3.84	0.49	0.28	0.778
	اناث	99	3.82	0.46		
الكلي	ذكور	180	3.74	0.26	0.63	0.529
	اناث	99	3.76	0.25		

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.63) ، وبمستوى دلالة (0.529) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (0.54) وبمستوى دلالة (0.584) لمجال نتائج امتحانات الطلبة و(0.76) وبمستوى دلالة (0.445) لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي ، و (0.02) بمستوى دلالة (0.983) لمجال الصراعات داخل العمل و(0.34) وبمستوى دلالة (0.728) لمجال التعاون وعدم التعاون ، و (0.28) بمستوى دلالة (0.778) لمجال عدم حضور الاجتماعات حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 .

الجدول (22)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير النوع

الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	ذكور	180	3.83	0.95	3.40	0.001
	اناث	99	3.44	0.84		

تشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (3.40) ، وبمستوى دلالة (0.001) للداء التنافسي حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً.

2 - متغير العمر: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر ، والجدول (23) يبين النتائج.

الجدول (23)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفروق في مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر

المجالات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي
نتائج امتحانات الطلبة	أقل من 25	60	3.71	0.38
	25 - 35	80	3.72	0.36
	36 - 45	99	3.73	0.36
	أكبر من 45	40	3.70	0.38
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	أقل من 25	60	3.34	0.56
	25 - 35	80	3.33	0.56
	36 - 45	99	3.36	0.55
	أكبر من 45	40	3.29	0.58
الصراعات داخل العمل	أقل من 25	60	3.51	0.56
	25 - 35	80	3.50	0.55
	36 - 45	99	3.55	0.52
	أكبر من 45	40	3.43	0.63
ضعف التعاون	أقل من 25	60	4.24	0.43
	25 - 35	80	4.24	0.45

0.47	4.27	99	45 - 36	عدم حضور الاجتماعات
0.46	4.27	40	أكبر من 45	
0.47	3.85	60	أقل من 25	
0.52	3.80	80	35 - 25	
0.44	3.83	99	45 - 36	
0.49	3.89	40	أكبر من 45	
0.25	3.75	60	أقل من 25	الكلية
0.26	3.74	80	35 - 25	
0.25	3.76	99	45 - 36	
0.27	3.72	40	أكبر من 45	

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (24) يبين ذلك:

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	بين المجموعات	0.02	3	0.01	0.06	0.981
	داخل المجموعات الكلية	37.26	275	0.14		
	الكلية	37.29	278			
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.14	3	0.05	0.15	0.927
	داخل المجموعات الكلية	86.38	275	0.31		
	الكلية	86.52	278			
الصراعات داخل العمل	بين المجموعات	0.43	3	0.14	0.47	0.702
	داخل المجموعات الكلية	84.34	275	0.31		
	الكلية	84.77	278			
ضعف التعاون	بين المجموعات	0.05	3	0.02	0.08	0.972
	داخل المجموعات الكلية	57.08	275	0.21		
	الكلية	57.13	278			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدم حضور الاجتماعات	بين المجموعات	0.20	3	0.07	0.29	0.833
	داخل المجموعات	62.86	275	0.23		
	الكلية	63.06	278			
مقاومة التغيير	بين المجموعات	0.06	3	0.02	0.31	0.822
	داخل المجموعات	17.87	275	0.06		
	الكلية	17.93	278			

تشير النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ (0.05) بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر ، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.31) ، وبمستوى دلالة (0.822) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 ، كما بلغت قيمة F المحسوبة (0.06) وبمستوى دلالة (0.981) لمجال نتائج امتحانات الطلبة و(0.15) وبمستوى دلالة (0.927) لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي ، و (0.47) بمستوى دلالة (0.702) لمجال الصراعات داخل العمل و(0.08) وبمستوى دلالة (0.972) لمجال التعاون وعدم التعاون ، و (0.29) بمستوى دلالة (0.833) لمجال عدم حضور الاجتماعات حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 .

الجدول (25)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة

البحرين تبعاً لمتغير العمر

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجالات
0.85	3.48	60	اقل من 25	الأداء التنافسي
1.04	3.63	80	25 - 35	
0.88	3.84	99	36 - 45	
0.91	3.80	40	اكبر من 45	

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال

التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA)، والجدول (26) يبين ذلك:

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	بين المجموعات	5.56	3	1.85	2.16	0.093
	داخل المجموعات	235.55	275	0.86		
	الكلية	241.10	278			

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير العمر ، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (2.16) ، وبمستوى دلالة (0.093) للأداء التنافسي حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05

3- متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول (27) يبين النتائج.

الجدول (27)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال

التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي
نتائج امتحانات الطلبة	دبلوم	20	3.73	0.34
	بكالوريوس	180	3.71	0.37
	دراسات عليا	40	3.73	0.39
	أخرى	39	3.74	0.36
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	دبلوم	20	3.31	0.52
	بكالوريوس	180	3.34	0.56
	دراسات عليا	40	3.31	0.55
	أخرى	39	3.35	0.57
الصراعات داخل العمل	دبلوم	20	3.54	0.51
	بكالوريوس	180	3.51	0.55
	دراسات عليا	40	3.53	0.57
	أخرى	39	3.49	0.58
ضعف التعاون	دبلوم	20	4.29	0.42
	بكالوريوس	180	4.25	0.46
	دراسات عليا	40	4.29	0.43
	أخرى	39	4.23	0.46
عدم حضور الاجتماعات	دبلوم	20	3.79	0.46
	بكالوريوس	180	3.82	0.48
	دراسات عليا	40	3.88	0.47
	أخرى	39	3.87	0.46
الكلبي	دبلوم	20	3.75	0.25
	بكالوريوس	180	3.75	0.25
	دراسات عليا	40	3.76	0.26
	اخرى	39	3.75	0.26

يلاحظ من الجدول (27) عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء

التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما

إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (28) يبين ذلك:

جدول (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	بين المجموعات	0.05	3	0.02	0.11	0.953
	داخل المجموعات الكلي	37.24	275	0.14		
		37.29	278			
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.04	3	0.01	0.05	0.987
	داخل المجموعات الكلي	86.48	275	0.31		
		86.52	278			
الصراعات داخل العمل	بين المجموعات	0.03	3	0.01	0.04	0.991
	داخل المجموعات الكلي	84.74	275	0.31		
		84.77	278			
ضعف التعاون	بين المجموعات	0.10	3	0.03	0.16	0.922
	داخل المجموعات الكلي	57.03	275	0.21		
		57.13	278			
عدم حضور الاجتماعات	بين المجموعات	0.18	3	0.06	0.27	0.851
	داخل المجموعات الكلي	62.87	275	0.23		
		63.06	278			
الكلي	بين المجموعات	0.00	3	0.00	0.02	0.997
	داخل المجموعات الكلي	17.92	275	0.07		
		17.93	278			

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في

مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.02) ،

وبمستوى دلالة (0.997) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة

المحسوب كان أكبر من 0.05 ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.11) وبمستوى دلالة (0.953)

لمجال نتائج امتحانات الطلبة و(0.05) وبمستوى دلالة (0.987) لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي ، و (0.04) بمستوى دلالة (0.991) لمجال الصراعات داخل العمل و(0.16) وبمستوى دلالة (0.922) لمجال ضعف التعاون ، و (0.27) بمستوى دلالة (0.851) لمجال عدم حضور الاجتماعات حيث تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 .

الجدول (29)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المجال	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.89	4.05	20	دبلوم	الأداء التنافسي
0.91	3.63	180	بكالوريوس	
0.96	3.58	40	دراسات عليا	
0.96	3.92	39	أخرى	

يلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (30) يبين ذلك:

جدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	بين المجموعات	5.81	3	1.94	2.26	0.081
	داخل المجموعات	235.29	275	0.86		
	الكلية	241.10	278			

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.26) ، وبمستوى دلالة (0.081) للداء التنافسي حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05

- متغير الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة ، والجدول (31) يبين النتائج.

الجدول (31)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال

التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجالات
0.36	3.71	100	أقل من 5 سنوات	نتائج امتحانات الطلبة
0.37	3.72	100	5 - 10 سنوات	
0.37	3.72	60	11 - 15 سنة	
0.37	3.76	19	أكثر من 15 سنة	
0.56	3.36	100	أقل من 5 سنوات	البطء في تطبيق المنهاج الدراسي
0.55	3.31	100	5 - 10 سنوات	
0.57	3.31	60	11 - 15 سنة	
0.57	3.41	19	أكثر من 15 سنة	
0.54	3.50	100	أقل من 5 سنوات	الصراعات داخل العمل
0.55	3.54	100	5 - 10 سنوات	
0.60	3.48	60	11 - 15 سنة	
0.53	3.54	19	أكثر من 15 سنة	
0.44	4.23	100	أقل من 5 سنوات	ضعف التعاون
0.46	4.26	100	5 - 10 سنوات	
0.45	4.28	60	11 - 15 سنة	
0.51	4.25	19	أكثر من 15 سنة	
0.50	3.81	100	أقل من 5 سنوات	عدم حضور الاجتماعات
0.46	3.83	100	5 - 10 سنوات	
0.48	3.89	60	11 - 15 سنة	
0.46	3.85	19	أكثر من 15 سنة	
0.25	3.75	100	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.25	3.75	100	5 - 10 سنوات	
0.26	3.74	60	11 - 15 سنة	
0.25	3.78	19	أكثر من 15 سنة	

يلاحظ من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء

التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (32) يبين ذلك:

جدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	بين المجموعات	0.05	3	0.02	0.11	0.953
	داخل المجموعات	37.24	275	0.14		
	الكلية	37.29	278			
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.27	3	0.09	0.29	0.835
	داخل المجموعات	86.25	275	0.31		
	الكلية	86.52	278			
الصراعات داخل العمل	بين المجموعات	0.19	3	0.06	0.21	0.893
	داخل المجموعات	84.59	275	0.31		
	الكلية	84.77	278			
ضعف التعاون	بين المجموعات	0.10	3	0.03	0.16	0.926
	داخل المجموعات	57.03	275	0.21		
	الكلية	57.13	278			
عدم حضور الاجتماعات	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.36	0.785
	داخل المجموعات	62.81	275	0.23		
	الكلية	63.06	278			
الكلية	بين المجموعات	0.02	3	0.01	0.11	0.956
	داخل المجموعات	17.90	275	0.07		
	الكلية	17.93	278			

تشير النتائج في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في

مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.11) ،

وبمستوى دلالة (0.956) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب كان الأبر من 0.05 ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.11) وبمستوى دلالة (0.953) لمجال نتائج امتحانات الطلبة و(0.29) وبمستوى دلالة (0.835) لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي ، و (0.21) بمستوى دلالة (0.893) لمجال الصراعات داخل العمل و(0.16) وبمستوى دلالة (0.926) لمجال التعاون وعدم التعاون ، و (0.36) بمستوى دلالة (0.785) لمجال عدم حضور الاجتماعات حيث تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لأن قيم مستوى الدلالة كانت الأبر من 0.05 .

الجدول (33)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي
الأداء التنافسي	أقل من 5 سنوات	100	3.63	0.93
	5 - 10 سنوات	100	3.77	0.97
	11 - 15 سنة	60	3.78	0.87
	أكثر من 15 سنة	19	3.37	0.90

يلاحظ من الجدول (33) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (34) يبين ذلك:

جدول (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	بين المجموعات	3.48	3	1.16	1.34	0.261
	داخل المجموعات	237.62	275	0.86		
	الكلية	241.10	278			

تشير النتائج في الجدول (34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير الخبرة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.34) ، وبمستوى دلالة (0.261) للأداء التنافسي حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 متغير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة ، والجدول (35) يبين النتائج.

الجدول (35)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة

المجالات	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
نتائج امتحانات الطلبة	حكومية	173	3.71	0.38	0.61	0.540
	خاصة	106	3.74	0.35		
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي	حكومية	173	3.33	0.55	0.12	0.900
	خاصة	106	3.34	0.57		
الصراعات داخل العمل	حكومية	173	3.52	0.55	0.27	0.783
	خاصة	106	3.50	0.55		
ضعف التعاون	حكومية	173	4.27	0.46	0.79	0.427
	خاصة	106	4.23	0.44		
عدم حضور الاجتماعات	حكومية	173	3.86	0.48	0.96	0.336
	خاصة	106	3.80	0.48		
الكلية	حكومية	173	3.76	0.25	0.78	0.437
	خاصة	106	3.73	0.26		

تشير النتائج في الجدول (35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.78) ، وبمستوى دلالة (0.437) للدرجة الكلية الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، كما بلغت

قيمة ت المحسوبة (0.61) وبمستوى دلالة (0.540) لمجال نتائج امتحانات الطلبة و(0.12) وبمستوى دلالة (0.900) لمجال البطء في تطبيق المنهاج الدراسي ، و (0.27) بمستوى دلالة (0.783) لمجال الصراعات داخل العمل و(0.79) وبمستوى دلالة (0.427) لمجال التعاون وعدم التعاون ، و (0.96) بمستوى دلالة (0.336) لمجال عدم حضور الاجتماعات حيث تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 .

الجدول (36)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمدارس في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة

المجالات	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	حكومية	173	3.38	0.88	7.95	0.000
	خاصة	106	4.21	0.78		

تشير النتائج في الجدول (36) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات الأداء التنافسي للمنظمة في المجال التعليمي في مملكة البحرين تبعاً لمتغير المدرسة، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (7.95) ، وبمستوى دلالة (0.000) للأداء التنافسي حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة، كما يتناول التوصيات التي

توصلت لها الدراسة، وعلى النحو الآتي:

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات بناءً على ما تم استعراضه في الفصول السابقة

من الدراسة، وهي كالتالي:

- الفرضية الأولى والتي نصها "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\leq 0.05\alpha$) بين مقاومة التغيير

والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مملكة البحرين"،

حيث تم قبول الفرضية الصفرية والتي تشير الى عدم وجود أثر.

- أما الفرضية الثانية والتي نصها "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\leq 0.05\alpha$) بين مقاومة

التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في مملكة

البحرين"، فقد تم قبول الفرضية الصفرية والتي تشير الى عدم وجود أثر.

- أن الأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان متوسطاً،

في حين كان مرتفعاً للمدارس الخاصة.

- كما أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مملكة البحرين.
- كذلك أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في مملكة البحرين.

التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الأدب النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة أن تولي الجهات المختصة اهتماماً في مجال البطاء في تطبيق المنهاج الدراسي، حيث أظهرت النتائج مستوى متوسطاً في هذا المجال.
 - أهمية أن تحرص الجهات المختصة على الحد من الصراعات داخل العمل، حيث أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً في هذا المجال.
 - ضرورة الاهتمام بالأداء التنافسي للمدارس الحكومية حيث أظهرت مستوى متوسطاً مقارنة مع المستوى المرتفع الذي أظهرته المدارس الخاصة في هذا المجال.
 - أهمية عقد الدورات التدريبية للقائمين للعاملين في القطاع التعليمي في مملكة البحرين في القطاعين العام والخاص من معلمين ومديري مدارس، حول كل من مقاومة التغيير والأداء التنافسي في القطاع التعليمي.
 - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وعلاقتها بمتغيرات أخرى في القطاع التعليمي البحريني.
 - أهمية إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة وتطبيقها على مجتمعات أخرى مشابهة لمجتمع الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو زيد، محمد، وخطاب، شادي (2009) أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية، المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فلاديفيا بعنوان: "التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية"، 13-14 أبريل، عمّان.
- الأعرجي، عاصم (2004) دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- بن زروق، جمال (2006) دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي، الشيخ العربي تبسي، الجزائر، العدد التجريبي، أبريل.
- الجهيني، هدى (2006) أهمية مدخل إدارة التغيير، منشورات مكتبة دار الأرقم للدراسات والنشر، الرياض.
- حريم، حسين (2003) إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- الحسن، ربحي (2002) **التخطيط للتغيير: مدخل تنمية الإدارة، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.**
- حفظ الله، غازي (2006) **إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني في المصارف السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.**
- حلواني، ابتسام (1995) **التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 67.**
- الدراكية، مأمون، والشبلي، طارق (2002) **الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.**
- سيلافي، أندرو، ووالاس، مارك (2001) **السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.**
- عامر، سعيد، وعبد الوهاب، علي (1998) **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة.**
- العامري، أحمد، والفوزان، تامر (1997) **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، ص 353-389.**

- عبد الكريم، يحيى (2002) **التغيير في منظمات الاعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.
- عبودي، رشيد (2007) **التغير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العجلان، علي (2008) **إدارة التغيير وحاجة الشركات المساهمة لتطبيقها**، مؤسسة الكتاب العربي للنشر، جدة.
- عشوش، محمد (2000) **مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والإئتمان الزراعي**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف، العدد الثاني، يوليو، 31-49.
- عمر، بلجازية، وأبو زيد، محمد (2001) **دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 18-19 مايو.
- العميان، محمود (2005) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- العوضي، نوال (2006) نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، عين شمس.

- غراب، محمد (1994) شركة محفيس للأدوية والصناعات الكيماوية، تجربة رائدة في مجال التطوير والتغيير الفعال، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع لاستراتيجيات التغيير والتطوير في المنظمات، القاهرة.

- ماهر، أحمد (2007) تطور المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

- محمد، سهام (2002) نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، عين شمس

- مرزوق، ابتسام (2006) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- موازي، سامية (2004) مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

– الهاشمي، سناء (2010) إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط، عمان.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Antonio, G., & Riccardo, P. (2005) The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context, **International journal of human resource management**, 16 (10): 1812-1829.
- Anuradha, S. (1999) **Organizational change initiatives as predictors of resistance to change**, Dissertation abstract, University of Guelph, Canada.
- Bourne, D., & Jankowics, A. (2006) Reframing resistance to change experience from general motors Poland, **International journal of human resource management**, 17 (12): 2021-2034.
- Burns, B. (1999) **A field experiment to investigate a decrease in resistance to change through practice of Covey principles in development of an enterprise information system**, dissertation abstract, university of south Alabama, USA.
- Carlisle, H. (2001). **Management Essentials: Concepts and Applications**, Palo Alto, Chicago: Science Research Associates, Inc.

- Carol, O. (2006) **Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment**, dissertation abstract, the University of Oklahoma, USA.
- Christopher, A. (2006) Effects of instructions on resistance to change, **Psychological Record**, 56 (2): 303-320.
- Cunningham, G. (2006) The relationship among commitment to change, coping with change and turnover intentions, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15 (1): 29-45.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004) **Management**, 3rd edition, Reading, Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company.
- Johns, G. (1999) **Organizational Behavior: Understanding Life at Work**, Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Jungen, K., & Kapila, J. (2010) Germany's Banking Sector: Resistant to Change, **economic research**, 3 (2): 11-38.
- Kan, M., & Parry, W. (2004) A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change, **Leadership quarterly**, 15 (4): 467-491.
- Kent, J., & Gaylor, T. (2001) **Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department**, Dissertation abstract, university of north Texas, USA.

- Klein, D. (2006). **Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: The Defender Role**, New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2001). Choosing Strategies for Change, **Harvard Business Review**, 57 (2): 106-112.
- Msweli, P., & Potwana, N. (2006) Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior, **Journal of business management**, 37 (1): 21-29.
- Torres, R., Preskill, H., & Piontek, M. (1996). **Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organizations**, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1)

المحكمون

الجامعة	التخصص	الإسم	م
جامعة الشرق الأوسط	إدارة	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	1
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	الدكتور ليث الربيعي	2
جامعة الشرق الأوسط	إدارة	الدكتور هيثم الزعبي	3
جامعة عمان العربية	إدارة	الدكتور غسان العمري	4
جامعة عمان الأهلية	قياس وتقويم	الدكتور أمجد أبو الجدي	5

ملحق رقم (2)

الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

حضرة الفاضل/الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة تقوم بها الباحثة للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط في عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، والدراسة بعنوان:

"أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس

الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين.

يرجى منكم التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، حيث إن الاستبانة معدة

لغايات البحث العلمي وسيتم التعامل مع المعلومات بمنتهى السرية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

نور خليل

القسم الأول: البيانات الأولية (المعلومات الشخصية)

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك.

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من (25) (25-35) (36-45) أكثر من (45)

3- المؤهل التعليمي:

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا أخرى

4- الخبرة:

أقل من (5) سنوات (5-10) (11-15) أكثر من (15) سنة

5- نوع المدرسة:

حكومية خاصة

القسم الثاني: الاستبانة

"أشكال مقاومة التغيير"

م	درجة الموافقة	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض	الفقرة
		بشدة				بشدة	
مستوى نتائج امتحانات الطلبة							
1							يلجأ المعلم إلى عدم مراجعة المنهاج مع الطلبة قبل الامتحانات.
2							لا يفضل المعلم أداء عمله على أكمل وجه كنوع من الاعتراض على التغيير.
3							لا يهتم المعلم بأداء عمله المنوط به بصرف النظر عن مستوى نتائج امتحانات الطلبة.
4							لا يشعر المعلم بأن من واجبه اتقان العمل وإنما إنجازه.
البطء في تطبيق المنهاج الدراسي							
5							لا يحرص المعلم على إنجاز المنهاج الدراسي بأسرع وقت كنوع من الاعتراض على التغيير.
6							يتباطأ المعلم في إنجاز المنهاج الدراسي كي يتقنه على أفضل وجه.
7							كثرة المهام الموكلة للمعلم تعمل على البطء في إنجاز المنهاج

م	الفقرة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الدراسي.						
8	لا يهتم المعلم بإنجاز المنهاج الدراسي في الوقت المحدد.						
الصراعات داخل العمل							
9	علاقة الإدارة غير الجيدة مع المعلم تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير.						
10	علاقة المعلمين غير الجيدة مع بعضهم البعض تعمل على خلق صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير.						
11	تتكرر صراعات المعلم مع زملائه داخل المدرسة.						
12	لا يتورع المعلم عن خوض صراعات في العمل دفاعاً عن حقوقه.						
التعاون وعدم التعاون							
13	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع إدارة المدرسة كنوع من الاعتراض على التغيير.						
14	لا يبدي المعلم رغبة كبيرة في التعاون مع زملائه.						
15	لا يشعر المعلم بتعاون زملائه في العمل معه.						

م	الفقرة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
16	لا يشعر المعلم بتعاون إدارة المدرسة في العمل معه.						
17	لا يفضل المعلم إنجاز مهام عمله بشكل منفرد.						
عدم حضور الاجتماعات							
18	لا يشعر المعلم برغبة في حضور الاجتماعات كنوع من الاعتراض على التغيير.						
19	لا يعتبر المعلم حضور الاجتماعات مفيدا لتحسين أداء المعلم.						
20	لا يحرص المعلم على حضور الاجتماعات بشكل منتظم.						
21	لا يساهم حضور الاجتماعات في إضافة على خبرة المعلم العملية.						
22	يحاول المعلم التهرب من حضور الاجتماعات بدواعي مختلفة مثل المرض والظروف العائلية.						

"الأداء التنافسي"

م	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يحرص المعلم على الالتزام بمواعيد العمل.					
2	يعمل المعلم على تعزيز التعاون مع الزملاء.					
3	يحرص المعلم على استغلال وقت الحصة بشكل فعلي.					
4	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته.					
5	يتوخى المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة.					
6	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها.					
7	يحرص المعلم على إنجاز المنهج في الوقت المحدد.					
8	يمتلك المعلم الرغبة في التطور المهني.					
9	يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء.					
10	يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة.					