

دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير
وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية

إعداد

أ/ عبدالإله عيد الديبسي

أ/ بدر عباس شيخ

أ/ ماجد عواد الجهني

أ/ ياسر سلطان سليم الحجيلي

د/ شيمة اللهيبي

المملكة العربية السعودية- وزارة التعليم

جامعة طيبة كلية التربية

قسم سياسات واقتصاديات التعليم

دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية

أ/ عبدالإله عيد الدبيسي، وأ/ بدر عباس شيخ، وأ/ ماجد عواد الجهني،
أ/ ياسر سلطان سليم الحجيلي، ود/ شيمة اللهبي*

المستخلص:

هدفت الدراسة الى توضيح تأثير الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير، وإيضاح أسباب وآثار مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية وذلك باعتماد المنهج الوثائقي وتوصلت إلى أن للأنماط القيادية مثل القيادة الكاريزمية والاستبدادية والإقناعية والديمقراطية دوراً في زيادة المقاومة، بينما تقلل القيادة الموقفية والتشاركية والخدمية والتحويلية والاستراتيجية من هذه المقاومة. وأن الأسباب تنقسم إلى فردية مثل الخوف من المجهول وفقدان المكاسب، وتنظيمية مثل: قلة وضوح الأهداف والفشل السابق، وعوامل تتعلق بالتوقيت والتواصل والثقة. وتبين أن مقاومة التغيير لها آثاراً سلبية على المؤسسات التعليمية، مثل انخفاض الكفاءة وتراجع الابتكار وضعف التنافسية، كما تؤثر على سلوكيات العاملين مثل قلة المشاركة ومعارضة القوانين الجديدة، ومن أهم التوصيات تعزيز الأنماط القيادية الفعالة مثل القيادة الموقفية والخدمية، وتحسين التواصل والمشاركة، ومعالجة الأسباب الفردية والتنظيمية، ومراعاة التوقيت والواقعية. كما يُوصى بتطوير ثقافة تقبل التغيير، وقياس المقاومة بشكل مستمر، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.

مصطلحات الدراسة: مقاومة التغيير-الأنماط القيادية-المؤسسات التعليمية.

* أ/ عبدالإله عيد الدبيسي، وأ/ بدر عباس شيخ، وأ/ ماجد عواد الجهني، وأ/ ياسر سلطان سليم الحجيلي، ود/ شيمة اللهبي: المملكة العربية السعودية- وزارة التعليم- جامعة طيبة كلية التربية- قسم سياسات واقتصاديات التعليم.

Abstract:

The study aimed to clarify the impact of leadership styles on change resistance behavior and to identify the reasons and effects of change resistance in educational institutions. The study adopted the documentary approach and found that styles such as charismatic, autocratic, persuasive, and democratic leadership play a role in increasing resistance, while situational, participative, servant, transformational, and strategic leadership reduce this resistance. The study also found that the reasons for resistance are divided into individual factors such as fear of the unknown and loss of benefits, organizational factors such as lack of clear goals and previous failures, and factors related to timing, communication, and trust. The study revealed that change resistance has negative effects on educational institutions, such as decreased efficiency, reduced innovation, and weakened competitiveness. It also affects employee behaviors such as non-participation and opposition to new regulations. Among the most important recommendations are promoting effective leadership styles such as situational and servant leadership, improving communication and participation, addressing individual and organizational reasons for resistance, and considering timing and realism. The study also recommends developing a culture that accepts change, continuously measuring resistance, and enhancing trust between management and employees.

Study Keywords: Change Resistance - Leadership Styles - Educational Institutions.

المقدمة:

تُعد القيادة محور في توجيه العمل داخل المؤسسات، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي شهدت تطور سريع خلال العقد الأخير. فقد تجاوز مفهوم القائد دوره التقليدي في إدارة الشؤون التعليمية والإدارية، ليُصبح قائدًا للتغيير يسهم في إحداث نقلة نوعية في بيئة التعليم، من خلال التواصل الفعّال مع العاملين، واتخاذ القرارات السليمة، وتهيئة بيئة عمل إيجابية تُعزز التعلم، وترفع من مستوى الأداء وتدعم التطوير المؤسسي. كما أصبح القائد التربوي أكثر انخراطاً في خلق مناخ تنظيمي داعم للتغيير، يُسهم في تنمية الإبداع والابتكار، وبوابك متطلبات العصر (عطا الله وآخرون، 2024).

وفي هذا الإطار يشير هبال (2016) إلى أن العالم منذ مطلع الألفية الثالثة يشهد تغيرات متسارعة ومتعددة المستويات، شملت الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية، وترافقت مع أزمات وصراعات زادت من حالة الغموض وقلّلت القدرة على التنبؤ بالمستقبل. وقد ساهمت هذه التحولات، إلى جانب ظواهر العولمة والتطورات الرقمية، في تشكيل بيئة عمل ديناميكية معقدة، فرضت على المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب تبني استراتيجيات تغيير فعّالة. وتبرز هنا أهمية القيادة كعامل حاسم في توجيه الأفراد وتقليل حدة مقاومة التغيير، حيث يُعد القائد القادر على فهم طبيعة التحولات واحتواء ردود الفعل التنظيمية والنفسية أداة محورية في إنجاح مشروعات التطوير والإصلاح داخل بيئة العمل.

وتتوافق هذه الرؤية مع ما أكدته راباعة (2018) من أن أهمية التربية تزداد في ظل هذه التحولات، بوصفها وسيلة لتجاوز التأخر ومواكبة التقدم العلمي. ويتطلب ذلك من القيادات التربوية تبني أدوار متعددة تستجيب لتحديات المرحلة، من خلال أنماط قيادية قادرة على إحداث التغيير وإدارته بفعالية وفقاً للتطورات العلمية والاجتماعية في عصر اقتصاد المعرفة.

كما يرى وعري (2023) أن القدرة على قيادة التغيير تُعد جوهرًا في العملية الإدارية الحديثة، حيث تسعى القيادة إلى نقل المؤسسة من وضعها الراهن إلى مستقبل أكثر كفاءة وفاعلية، عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والتأثير في الهياكل التنظيمية، وتهيئة بيئة داعمة للإصلاح والتجديد، ومن ثم فإن نجاح التغيير يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى المبادرة التي يتحلى بها القادة التربويون، ومدى قدرتهم على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته.

وتزداد أهمية القيادة كذلك في ظل ما تشهده المؤسسات من تغيرات تنظيمية مستمرة، تفرض عليها التوجه نحو التغيير استجابةً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك

التحديات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمعرفية، ولم يعد التغيير خيارًا، بل أصبح ضرورة تستوجب وجود نماذج قيادية قادرة على التعامل مع التحديات وتحقيق التكيف وضمان الاستمرارية. وتبرز في هذا السياق أهمية النمط القيادي المتبع، إذ إن نجاح أي مشروع تغيير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد في إدارة التغيير، وتوجيه العاملين، والتقليل من حدة المقاومة (دوباخ وسعيدة، 2018).

وقد بينت دراسة مناع (2019) أن للنمط القيادي تأثيرًا مباشرًا في سلوك العاملين وكفاءتهم المهنية، حيث تُعد أنماط القيادة أحد أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. كما أوضحت دراسة دوباخ (2018) أن اختلاف الأنماط القيادية يؤدي إلى تباين في إدراك مراحل التغيير، ومدى قدرة المؤسسات على الاستعداد له، والتعامل مع مقاومة الأفراد له. وأشارت دراسة العريفان (2019) إلى أن نجاح التغيير يرتبط بمدى جاهزية القيادة التربوية وقدرتها على احتواء المقاومة، وتكثيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن غياب القيادة الفاعلة قد يؤدي إلى تراجع في أداء المؤسسات التعليمية، ينعكس سلبيًا على جوانبها الإدارية والتحصيلية.

وفي هذا السياق، برز اهتمام متزايد بدراسة تأثير الأنماط القيادية في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد نحو التغيير، حيث تؤكد الأدبيات التربوية والإدارية أن نمط القيادة المتبع يلعب دور محوري في إدارة التغيير وبناءً عليه، فإن دراسة أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية تُعد مدخل لفهم آليات التغيير والوقوف على العوامل المؤثرة فيه، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة، التي تعتمد على المنهج الوثائقي، وتهدف إلى استكشاف وتحليل ما ورد في الأدبيات حول أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير داخل البيئة التعليمية، بهدف تقديم رؤى علمية تدعم القادة التربويين في بناء بيئة أكثر تقبلًا للتطوير والإصلاح.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات التعليمية الحديثة إلى تحسين أدائها وتطوير بنيتها الإدارية والتربوية، من خلال تبني استراتيجيات تغيير تستجيب لمتطلبات العصر وتسهم في تحقيق الجودة والتميز. وعلى الرغم من أهمية هذه التغييرات، إلا أن الكثير من المبادرات الإصلاحية تواجه سلوكًا مقاومًا من داخل المؤسسة، وهو ما يشكل تحديًا حقيقيًا أمام تنفيذها ويُقلل من فرص نجاحها واستمراريتها. وتُعد مقاومة التغيير سلوكًا شائعًا، ينشأ في الغالب نتيجة لمخاوف شخصية أو مهنية، أو بسبب ضعف في التهيئة النفسية والتنظيمية، وقد يرتبط أيضًا بطبيعة الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة.

وقد بيّنت الأدبيات ذات الصلة، ومن بينها دراسة دوباخ (2018)، أن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية يتطلب نمطاً قيادياً يتسم بالمرونة والقدرة على التجديد، وحسن التفاعل مع التحديات. فالقيادة لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية، بل أصبحت أداة استراتيجية محورية لضمان البقاء والنجاح في بيئات تتسم بالتعقيد وقلة الاستقرار. الأمر الذي يبرز الحاجة إلى فهم تأثير الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير، كأحد العوامل الحاسمة في إنجاح مشروعات التطوير والإصلاح.

ومن هذا المنطلق، تتبع مشكلة الدراسة من حاجة الساحة التربوية إلى بلورة نتائج الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية ومقاومة التغيير في إطار نظري موحد ومتكامل يجمع ويربط ويناقش أهم الأفكار وصولاً إلى فهم أعمق لآثار سلوك مقاومة التغيير وتقييم توصيات للمؤسسات التعليمية، بهدف فهم طبيعة هذا الأثر وتحديده، مما يُفيد القادة التربويين وصناع القرار في البيئة التعليمية.

ويُمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية؟

وينفّرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً؟
- كيف صنفَت الدراسات السابقة الأنماط القيادية من حيث أثرها على مقاومة التغيير سلباً أو إيجاباً؟
- ما أسباب ظهور مقاومة التغيير؟
- ما تأثير سلوك مقاومة التغيير على المؤسسات التعليمية؟
- ما التوصيات التي تحد من سلوك مقاومة التغيير؟

أهداف الدراسة:

- استناداً إلى مشكلة البحث المتعلقة بالتعرف على أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية، تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المؤسسات التعليمية.
 - معرفة تصنيف الدراسات السابقة للأنماط القيادية من حيث أثرها على مقاومة التغيير سلباً أو إيجاباً.
 - معرفة الأسس النظرية لسلوك مقاومة التغيير.
 - معرفة أسباب ظهور مقاومة التغيير.
 - توضيح تأثير سلوك مقاومة التغيير على المؤسسات التعليمية.

- التوصل إلى توصيات للحد من سلوك مقاومة التغيير.
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في بيئة العمل التربوي، وهو العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك مقاومة التغيير، في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة. وتكمن أهمية هذا البحث في أنه لا يقتصر على وصف الظاهرة، بل يسعى إلى تحليل وفهم العوامل القيادية المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسات التعليمية عند مواجهة عمليات التغيير. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

أولاً- الأهمية النظرية: تقدم هذه الدراسة إضافة علمية للأدبيات التربوية والإدارية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك مقاومة التغيير، بتحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة بهذا الشأن.

ثانياً- الأهمية العملية: يمكن أن يستفيد صانعو القرار في المؤسسات التعليمية من نتائج هذا البحث، من خلال الاطلاع على أبرز التوصيات والدروس المستخلصة من الأدبيات السابقة، بما يساعدهم على تبني أنماط قيادية مناسبة تسهم في الحد من مقاومة التغيير، وتُعزز فاعلية عمليات التطوير داخل مؤسساتهم، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تجمع بين التحليل النظري والقراءة لما أنتجته الأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع سلوك مقاومة التغيير في ضوء الأنماط القيادية المختلفة.

مصطلحات الدراسة:

لضمان وضوح المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة، يُقدّم فيما يلي توضيح لأهم المصطلحات الواردة، كما سيتم التعامل معها في سياق البحث:

القيادة: تشير القيادة إلى القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال تحفيزهم واستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة. وتُعد القيادة عملية ديناميكية تتطلب من القائد اتخاذ قرارات مناسبة، واستخدام الوسائل الملائمة للوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات المتاحة. (هبال، 2016).

التعريف الإجرائي: يقصد بالقيادة في هذه الدراسة القدرة التي يتمتع بها المسؤول أو المدير في المؤسسة التعليمية على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال أساليب تحفيزية وإدارية ملموسة يتم ملاحظتها في المواقف التربوية اليومية.

النمط القيادي: يمثل النمط القيادي السلوك العام الذي يتبعه القائد في تعامله مع مرؤوسيه، ويتجلى في الطريقة التي يدير بها شؤون المؤسسة، ويواجه بها المواقف المختلفة. ويتأثر هذا

النمط بخصائص القائد وشخصيته، إضافة إلى الضغوط الداخلية أو الخارجية التي تحيط بالمؤسسة. ويؤدي النمط القيادي دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل، والتأثير على اتجاهات العاملين وسلوكهم، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. (هبال، 2016).

التعريف الإجرائي: يقصد بالنمط القيادي في هذه الدراسة الأسلوب العملي والسلوكي الذي يتبعه القائد التربوي في توجيه العاملين، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات داخل المؤسسة التعليمية، ويظهر من خلال تكرار نمط محدد من السلوك القيادي.

التغيير التنظيمي: هو عملية تهدف إلى تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أكثر ملاءمة تساعد على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة أعلى. ويشمل التغيير مختلف عناصر المؤسسة الداخلية، مثل: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وذلك بهدف تحقيق التكيف والمواءمة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعزيز فرص البقاء، والاستمرار، والتميز. (دوباخ، 2018).

التعريف الإجرائي: يقصد بالتغيير التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة من الإجراءات والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة التعليمية بهدف تعديل أو تطوير أحد مكونات العمل الإداري أو الأكاديمي، وتشمل هذه التغييرات في الهيكل، أو المهام، أو الأساليب، أو الموارد البشرية، ويلاحظ من خلال المبادرات التي تستهدف تحسين الأداء أو مواجهة التحديات الجديدة.

قيادة التغيير: هي عملية تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضع راهن يُعد غير مرضٍ أو يمثل مشكلة، إلى وضع مرغوب فيه يُنظر إليه باعتباره الحل أو الوضع الأفضل. (العريفان، 2019).

التعريف الإجرائي: يقصد بقيادة التغيير في هذه الدراسة المهارات والقدرات التي يستخدمها القائد التربوي لتوجيه المؤسسة التعليمية نحو تبني وتنفيذ التغييرات المطلوبة، بما يضمن تقبل العاملين لها وتقليل مظاهر المقاومة.

مقاومة التغيير: تشير إلى رفض أو قلة تجاوب أفراد المؤسسة مع التغييرات التي قد تطرأ على بيئة العمل. وتتمثل في سلوكيات تهدف إلى المحافظة على الوضع القائم. (دوباخ، 2018).

التعريف الإجرائي: تشير مقاومة التغيير في هذه الدراسة إلى مجموعة من السلوكيات والمواقف السلبية الصريحة أو الضمنية التي يُظهرها بعض العاملين داخل المؤسسات التعليمية تجاه التعديلات أو التحديثات التنظيمية المقترحة أو المطبقة.

مؤسسات التعليم: تُشير مؤسسات التعليم إلى الجهات النظامية التي تُنشأ بموافقة حكومية أو قطاعية، وتهدف إلى تربية أفراد المجتمع وتأهيلهم، من خلال ممارسة الدور الأساسي في التعليم، ونقل المعارف، وغرس القيم الثقافية. كما تُعد هذه المؤسسات أداة فاعلة في عملية

المتنشة الاجتماعية، إذ تُسهم في تشكيل سلوك الأفراد وبناء شخصياتهم وتحديد أدوارهم الاجتماعية، بما ينسجم مع أهداف المجتمع وثقافته العامة. (الزهراني، 2021).
التعريف الإجرائي: يقصد بالمؤسسات التعليمية في هذه الدراسة المنشآت المعتمدة التي تُعنى بتقديم التعليم النظامي بجميع مراحل داخل إطار تنظيمي وهيكلية.
منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوثائقي، الذي يجيب عن التساؤل من تحليل الدراسات السابقة والوثائق والمصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث. ويُعرّف نوقال وآخرون (2022) هذا المنهج بأنه "مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يتبعها الباحث في الوصول إلى المعلومات والوثائق المتعلقة بموضوع معين".

ويقوم المنهج الوثائقي على تفسير الظواهر من خلال ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مما يجعله مناسباً للدراسات التي تستهدف الفهم والتحليل أكثر من القياس الميداني. وقد أشار نوقال وآخرون (2022) إلى أن من أبرز خطوات هذا المنهج: تحديد الأهداف، اختيار المصادر، تقييمها، وتحليلها وتفسيرها.

وقد تم تطبيق هذا المنهج في الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

١. **تحديد الأهداف البحثية:** عمل الباحثون على صياغة أهداف واضحة ومباشرة تتعلق بدراسة أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير، بما يُسهم في توجيه البحث نحو الإجابة عن تساؤلاته الرئيسة والفرعية.
٢. **اختيار مصادر المعلومات:** سيحدد الباحثون مجموعة مصادر أساسية وثانوية، التي يعتقدون أنها تحتوي على معلومات جوهرية للإجابة عن أسئلة البحث.
٣. **تقييم موثوقية المصادر:** سيتأكد الباحثون من صحة المصادر المستخدمة ودقة المعلومات الواردة فيها لضمان الاعتماد على بيانات موثوقة وذات صلة بالموضوع.
٤. **تحليل ونقد المعلومات:** سيقوم الباحثون بتحليل مضمون الوثائق والمراجع المختارة بعناية، مع استخدام أسلوب نقدي لاستنباط أبرز النتائج، والعلاقات، والتفسيرات التي ترتبط بمحاور الدراسة.

ومن خلال هذه المنهجية، سعى الباحثون إلى الوصول إلى فهم أعمق ومستند إلى الأدلة حول العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك مقاومة التغيير، بما يعزز من قيمة النتائج ويوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في البيئة التعليمية.

الإطار النظري:

- تمهيد:

تعتبر القيادة أساس صياغة ثقافة المؤسسات التعليمية وتوجيه سلوك الأفراد نحو التغيير، وفي عصر التحديات الحديثة التي تفرضها التطورات التقنية والاجتماعية والسياسات التعليمية. وتتنوع الأنماط القيادية التي قد تثير المقاومة، مما يجعلها عامل مهم في تقبل التغيير أو رفضه، ويهدف هذا الإطار النظري إلى استعراض الأدبيات ذات الصلة، وتحليل الدراسات السابقة لفهم العلاقة بين الأنماط القيادية ومقاومة التغيير، وتقديم توصيات عملية تدعم القادة في إدارة التغيير بفعالية.

المحور الأول- الأنماط القيادية:

أولاً- القيادة:

تعتبر القيادة أساس نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها أي كانت قريبة أم بعيدة المدة ويعرفها الغامدي وآخرون (2023.ص148) بأنها: "عملية إلهام الأفراد وإقناعهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة" كما ورد تعريفها عند أبو الغنم (2019) بأنها: قيادة هي العنصر الأساسي في الإدارة، وتتجاوز مجرد إصدار التوجيهات لتشمل تحفيز الموظفين ودعمهم ورفع روحهم المعنوية، بالإضافة إلى بناء علاقات عمل إيجابية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل جذابة ويشير دروبين (Durbin, 2016): يرى أن القيادة هي عملية تحفيز الآخرين للعمل معاً نحو هدف مشترك. ويؤكد أن القيادة تجمع بين الصفات المكتسبة والوراثية. وعرفها تشويلا (2014, Ciulla): بأنها القدرة على التأثير والإقناع، حيث يوجه القائد أتباعه ويحفزهم على الطاعة والاحترام المتبادل، والولاء لرؤية المنظمة، والتعاون لتحقيقها.

ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة في المؤسسات الحديثة قد تطورت لتصبح أكثر من مجرد إصدار أوامر تقليدية، وتحولت إلى عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتتجلى فعاليتها في عدة عناصر رئيسية منها قدرة القائد على إلهام فريقه وإقناعهم ببذل أقصى جهودهم عبر التأثير الإيجابي الذي يعزز التزامهم وولاءهم للمؤسسة، لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى، و تركيز القيادة على بناء علاقات عمل قوية بين الموظفين والإدارة، مما ينصب على جذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها من خلال شعور الموظفين بالتقدير والاحترام،، كما تتمحور أهداف القيادة حول تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، خلق بيئة عمل محفزة، رفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، مما يجعل القيادة الحديثة مزيجاً من الإلهام، التأثير، وبناء العلاقات الإيجابية، تهدف إلى النجاح المؤسسي عبر تمكين الموظفين وخلق مناخ عمل داعم ومستدام.

ثانياً - مفهوم الأنماط القيادية:

ووفق نورثهاوس (Northouse, 2007) الأنماط القيادية هي "الأساليب المختلفة التي يتبعها القادة في توجيه وإدارة فرقهم. تتنوع هذه وتجنبها حسب مواقف القيادة، والشخصيات، والبيئات"، كما عرفها بوخمخ (٢٠١١) بأنها: مجموعة الأساليب والسلوكيات التي يستخدمها المديرون في التعامل مع موظفيهم، بهدف التأثير عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف العمل بكفاءة. وقد أثبتت الدراسات في مجال الإدارة أن القادة الناجحين يتبعون أساليب متنوعة، فمنهم من يركز على السرعة والحزم، ومنهم من يفضل الهدوء والتعاون، ومنهم من يتخذ القرارات بشكل فردي، ومنهم من يشرك الموظفين في صنع القرار.

ثالثاً - أهمية الأنماط القيادية:

الأنماط القيادية لها دور مهم في تحديد و تفسير عمل القيادة في المؤسسة حيث تبرز أهميتها من عدة جوانب، فكما أشارت دراسة الغصوري (2020) إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الكويتية، حيث بلغت نسبة هذا التأثير (٩٤.٨%) وتشير دراسة ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 2000) إلى أن الأنماط القيادية خصوصاً القيادة التحولية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز التفاعل والالتزام بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على النتائج التعليمية. في السياق العربي، أكدت معاني (2023) أن القيادة الديمقراطية في المدارس الثانوية تُعزز من مشاركة المعلمين وتفاعلهم في عمليات اتخاذ القرار، مما يحسن الأداء المؤسسي.

مما سبق، يتضح أن الأنماط القيادية لا تؤثر فقط على الالتزام التنظيمي للمعلمين، بل تمتد آثارها إلى تحسين البيئة التعليمية وتعزيز الأداء المؤسسي، فاختيار النمط القيادي المناسب يسهم في تحفيز المعلمين، وتعزيز روح التعاون، ورفع مستوى التفاعل داخل المؤسسة التعليمية. كما أن تبني أساليب قيادية فعالة، مثل القيادة التحولية والديمقراطية، يعزز من قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التربوية بكفاءة. لذا، يعد تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس أمر ضروري لضمان بيئة تعليمية مستقرة وداعمة تسهم في تحسين جودة التعليم.

رابعاً - الأنماط القيادية في المؤسسات التعليمية:

توجد عدة أنماط قيادية يمارسها مديرو المدارس، منها:

القيادة الكاريزمية:

هي نمط قيادي يمنح القائد صلاحيات استثنائية ناتجة عن الانجذاب الذي يبديه المرؤوسون تجاه شخصيته، وتتميز بقدرتها على تحفيز الأفراد لتحقيق التكامل بين أهدافهم

الشخصية ورؤية المنظمة التي يمثلها القائد. تعكس الشخصية الكاريزمية امتلاكها لقدرات وإمكانيات نوعية تميزها وهو ما يمنحها حرية في التأثير والتفوق، حيث تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة فريدة على كسب تأييد واسع، ما يؤهلها للحصول على مواقع القيادة بسهولة. تبرز فعالية هذه القيادة عندما تتجح في التأثير على مختلف شرائح المجتمع، مما يعزز من حضورها وقوتها. ويظهر الوجه المشرق للقيادة الكاريزمية في قدرتها على تجاوز الحواجز المؤسسية والسياسية، مما يسمح لها بالتواصل المباشر مع المرؤوسين، مما يعزز من تأثيرها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة (هويدي وعشري، 2024).

القيادة الإقناعية:

عرفها المصري (2019) بأنها نهج قيادي يركز على ممارسة القيادة من خلال الإقناع، بهدف فهم احتياجات الأفراد والوفاء بها. كما تُوصف بأنها عملية أو نشاط يهدف إلى التأثير على مواقف وسلوكيات الآخرين عبر استخدام أساليب الإقناع، وأنها تعتمد على التواصل الفعال والإقناع كأداة رئيسية لتحقيق الأهداف المشتركة. وذكرت عبدالستار (2023) بأنها أحد الأنماط القيادية الفعالة، حيث تعتمد بشكل أساسي على قوة الإقناع والتأثير، بالإضافة إلى التواصل الفعال، لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذا النمط القيادي يركز على بناء علاقات إيجابية مع الفريق، وفهم دوافعهم، واستخدام الحجج المقنعة لتشجيعهم على العمل بانسجام وتحقيق النتائج المرجوة.

القيادة الموقفية:

تُعرف نظرية القيادة الموقفية بأنها نهج قيادي لا يرتبط بسمات أو صفات ثابتة للقائد، بل يعتمد على خصائص نسبية مرتبطة بمواقف معينة، حيث يتأثر القائد بالموقف ويتفاعل معه ويؤثر فيه، مما يجعل فعالية القيادة مرهونة بسياق الموقف ذاته. وقد أكد البرازي (٢٠١٦) أن تأثير القائد على الجماعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموقف المحدد الذي يتعامل معه. كما تُوصف هذه النظرية بأنها نمط قيادي يتكيف مع متطلبات المواقف المختلفة، ويعتمد على التوجيه والمساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لأفراد الجماعة، مما يمكنهم من التعامل مع الموقف بأفضل صورة ممكنة. كما أوردتها الباش (2023) بأنها القيادة تتشكل من خلال المعطيات التي تحيط بالموقف في مؤسسات التعليم العالي، وتؤثر في اتخاذ القرارات والنشاطات التي يتم إنشاؤها بشكل متزامن مع هذه المواقف، مما يجعل القيادة نتاجاً للتفاعل بين القائد والموقف والجماعة في سياق محدد.

القيادة التشاركية:

وفقاً للمعمري (2019) تُعرّف بأنها إشراك العاملين في المسؤوليات الإدارية وعملية صنع القرار، بدءاً من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، وحتى تنفيذها ومتابعتها. من جانب آخر، تُعرّف العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب السلوكية التي تهدف إلى استثارة دافعية الأفراد وحفزهم على العمل المثمر. كما أوضحت إبراهيم (2018) تقوم هذه العلاقات على بناء تفاعلات إيجابية بين القائد والموظفين، قائمة على الاحترام والتعاون، مما يحقق التكامل بين الفريق ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

أوضحت بقشان (2023) بأن هدفها تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات واتخاذ قرارات مشتركة، مما يعزز مهاراتهم ويبني علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل. كما عرفت لقيادة التشاركية كونها نمطاً قيادياً يمنح الموظفين فرصة إبداء آرائهم في صنع القرار، مما يجعل القرارات أكثر قبولاً وفعالية، ويتم قياسها من خلال تقييم أعضاء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية لمدى مشاركة القائد في اتخاذ القرارات. إجرائياً، تُقاس العلاقات الإنسانية من خلال تقييم أعضاء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية لمدى فعالية القائد في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع فريقه.

القيادة الخادمة:

وفقاً لعبد السلام (2009) هي نمط قيادي فطري ينمو لدى الأفراد عبر الممارسة والتدريب المكثف. جوهرها يكمن في رؤية القائد لنفسه كجزء من الجماعة التي يقودها، مما يدفعه إلى رعاية مصالحها، والاهتمام بشؤونها الحياتية، وتقدير أفرادها كشركاء في العمل. يعمل القائد الخادم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التفكير التعاوني والمشاركة الفعالة في وضع الخطط ومتابعتها، مع توزيع المسؤوليات بناءً على كفاءات العاملين أولاً، ثم وفقاً للموارد المتاحة. هذا النمط يعتمد على استثمار طاقات الأفراد وخدماتهم بحكمة ضمن إطار القيادة.

ووفقاً لبوخطة وغربي (2020) بأنها نمط قيادي فطري يتطور من خلال الممارسة والتدريب، حيث يدرك القائد أنه عضو في جماعة يسعى لرعاية مصالحها، والاهتمام بأمورها، وتقدير أفرادها. كما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة عبر التعاون المشترك في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات بناءً على الكفاءة وليس المحابة. هذا النمط يرفض التعالي على التابعين، ويؤكد على أهمية خدمة الآخرين بحكمة، بعيداً عن فرض الرأي أو التقرد بالقرار.

القيادة الاستبدادية/ التسلطية (Autocratic): ملخص مفهوم القيادة الاستبدادية:

وفقاً لما أورد بناي والظالمي (٢٠١٩). لهي نمط من السلوك القيادي يقوم على تحقيق التفوق والهيمنة الشخصية للقائد، والدفاع عن مصالحه الذاتية على حساب مصلحة المنظمة والمرووسين. يتصف هؤلاء القادة بالتعجرف، والتلاعب، والتسلط، وقلة الرحمة، واستغلال الآخرين والسعي لتضخيم الذات، وأن هذا النوع ينتهك من القيادة المصلحة المشروعة للمنظمة ويقوض دوافع المرووسين، مما يؤدي إلى سلوكيات سلبية من قبل الأتباع تجاه المنظمة، وانخفاض في الأداء الوظيفي والإبداع خوفاً من انتقام القائد. كما أن البيئة التي يسودها القادة الاستبداديون تخلق شعوراً بالخوف وقلة الأمان لدى الموظفين، مما يعيق أدائهم الفردي ويقلل من قدرتهم على التفكير الإبداعي والتقدم الوظيفي، وكما أشارت دراسة معموري (2023) إلى أن هذا النمط يُمارس بمستوى منخفض في المؤسسات الجزائرية.

القيادة الديمقراطية:

تعتبر عند محبوب (2015) بأنها أسلوب قيادي يرتكز على بناء علاقات إنسانية قوية بين القائد وفريق العمل، حيث يولي القائد اهتماماً لتلبية حاجات المرووسين وتنمية التعاون الفعال، وحل المشكلات التي تواجههم. ويعتبر جوهر هذا الأسلوب في إشراك المرووسين في جوانب مهمة من العملية القيادية، مثل: المساهمة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، كما يعتمد على تفويض السلطة لمن يمتلك الكفاءة اللازمة، مما يمكن القائد على التركيز في المهام الاستراتيجية، وينتج عنها بيئة عمل إيجابية تسودها الروح المعنوية العالية، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع المبادرة والإبداع، وتحقيق الانسجام والتكامل بين الأفراد، وذلك بفضل تفهم القائد لمشاعر مرووسيه وسعيه لتلبية احتياجاتهم المختلفة. كما أظهرت دراسة أبو جامع (2024) أن هذا النمط هو الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

القيادة الاستراتيجية:

عرفها جويلوت (Guillot, 2003) بأنها عملية صنع قرارات تعتمد على فهم ثقافة المنظمة، وشخصيات العاملين فيها، ورغباتهم، وبالتالي تتطلب وضع خطط تلائم هذه الجوانب وتحظى بالقبول. وقد توصلت دراسة السنهوتي (2022) بأن لها دور محوري في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأعمال داخل المؤسسات التي تواجه بيئات عمل متسارعة التغير، ومنافسة شديدة. فبدون قيادة رشيدة، وتظل مجرد خطط غير منفذة. ويتطلب بناء قيادة قادرة على تطبيق استراتيجيات الأعمال تخطيطاً دقيقاً وجهوداً متكاملة، وقد يستدعي استثمارات مستمرة، مما يجعل البحث في هذا المجال مهماً. وتتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على تحقيق التوازن بين احتياجات الأطراف المختلفة، مستندة إلى مؤهلاتها وقدراتها في التعامل مع هذه

المسؤوليات. كما تُعدّ عنصرًا أساسيًا في عملية التغيير والتطوير المؤسسي، لكونها الأكثر إدراكًا لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة.

القيادة التحويلية:

عرفها أبو عيد (٢٠١٦) بأنها القيادة التي تتميز بقدرتها على تحفيز العاملين بشكل استثنائي وغير اعتيادي لرفع معنوياتهم وإطلاق أفكارهم المبتكرة لحل المشكلات، بالإضافة إلى ربط قيم العمل بأهدافهم وأهداف المنظمة، كما يعرفها الغامدي (٢٠٢١) بأنها منهجية شاملة تركز على تطوير مجموعة واسعة من المهارات لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. بهدف تسهيل عملية الانتقال المدروس من الوضع الحالي إلى المستقبل المرجو، مع السعي الدائم لتقليل الوقت والجهد والتكاليف المصاحبة.

المحور الثاني - مقاومة التغيير:

تمثل رد فعل طبيعي يلاحظ لدى كل من الأفراد والمنظمات عند تبني أي شكل من أشكال التحويل في الوضع القائم، تتبع من المحددات السيكلوجية والاجتماعية والتنظيمية، وتتخذ أشكالاً عدة تبدأ بالتحفظ والحذر وتنتهي بالاعتراض الصريح ويعتبر استيعاب هذه المقاومة ومسبباتها الأساسية الخطوة الأولى نحو إدارتها بكفاءة وتذليل الصعوبات التي تعترض سبيل التغيير.

أولاً - مفهوم سلوك مقاومة التغيير:

عرفها العويسات بأنها (2009) استجابة طبيعية ومتوقعة في المراحل الأولية، حيث يميل الأفراد بطبيعتهم إلى الحفاظ على الأوضاع المعتادة والأنماط الروتينية، حتى وإن لم تكن في أفضل صورها، وعلى الصعيد المنطقي الشخصي يُنظر إلى التغيير على أنه عامل مُخلّ بالبنى العلائقية القائمة، والمنهجيات المعتادة، والمصالح الراسخة، كما ذكر الحسيان (2023) بأن مقاومة التغيير تفاعل ينشأ من محفزات ذاتية أو خارجية تتمثل بمعارضة متفاوتة الحدة تتبع من الخوف من المستقبل، أو فقدان الميزات، أو الألفة مع الوضع القائم، وإن استيعاب هذه المعارضة وإدارتها بكفاءة يمثل عنصرًا محوريًا في إنجاح أي مسعى للتغيير، سواء كان ذلك على صعيد نماء الفرد، ارتقاء المجتمعات، تقلبات المشهد السياسي، أو تحديث المؤسسات.

ويتضح مما سبق أن مقاومة التغيير هي ردود فعل سلوكية يظهرها الأفراد أو الجماعات عند مواجهة أو توقع تغيير في بيئتهم، وتظهر في صور مختلفة من المعارضة متفاوتة الحدة، نابعة من الخوف لما يحمله التغيير من تهديد للاستقرار والمصالح الشخصية، ويتم قياسها برصد مظاهر الرفض أو التأخير في تبني التغييرات المقترحة أو تطبيقها.

ثانياً - أسباب ظهور مقاومة التغيير:

تتعدد أسباب مقاومة التغيير عند الشروع في أي تحديث أو تطوير للسياسات أو الممارسات المتبعة داخل المؤسسة، فهم هذه الأسباب المتعددة هو الخطوة الأولى نحو إدارة التغيير بفعالية وتقليل حدة هذه المقاومة وكما توصلت مختلف الدراسات إلى عدة أسباب نشأ منها هذا السلوك وهي على النحو التالي:

توصلت دراسة مكناسي (2014). إلى أن أسباب مقاومة التغيير هي:

- شعور الموظفين بأنهم غير مؤهلين أو مدربين بشكل كافٍ للتعامل مع التغييرات الجديدة.
- قلة فهم الموظفين للغرض من التغيير وأهدافه النهائية.
- شعور الموظفين بأنهم لم يتم استشارتهم أو إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير، مما يقلل من شعورهم بالملكية والالتزام.

كما توصلت دراسة درواش (2011) إلى تقسيمها إلى عاملين رئيسيين هما:

أولاً - أسباب فردية:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، والتمسك بالعادات وأنماط السلوك المريحة التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً.
- المصالح المكتسبة سواء كانت مادية (مثل الراتب والمزايا) أو معنوية (مثل النفوذ والسلطة والمستوى الوظيفي). كما يشمل الخوف من أن يهدد التغيير الفرد وظيفياً أو يؤثر سلباً على علاقات الفرد في العمل.
- سوء الإدراك لعيوب الوضع الحالي ومزايا الوضع الجديد، الصادر من قلة الوضوح عن التطوير ونتائجه وآثاره المحتملة.
- التغيير سريع ومرهق ويتطلب مهارات غير متاحة للأفراد، مما يخلق شعوراً بالعجز وقلة القدرة على المجاراة.
- الانتماءات الخارجية والخوف من تهديد التغيير لتقاليد ومعايير الجماعات الصديقة وشعور الأفراد بأن التغيير يتجاهل قيمهم ومعتقداتهم الشخصية.

ثانياً - أسباب تنظيمية:

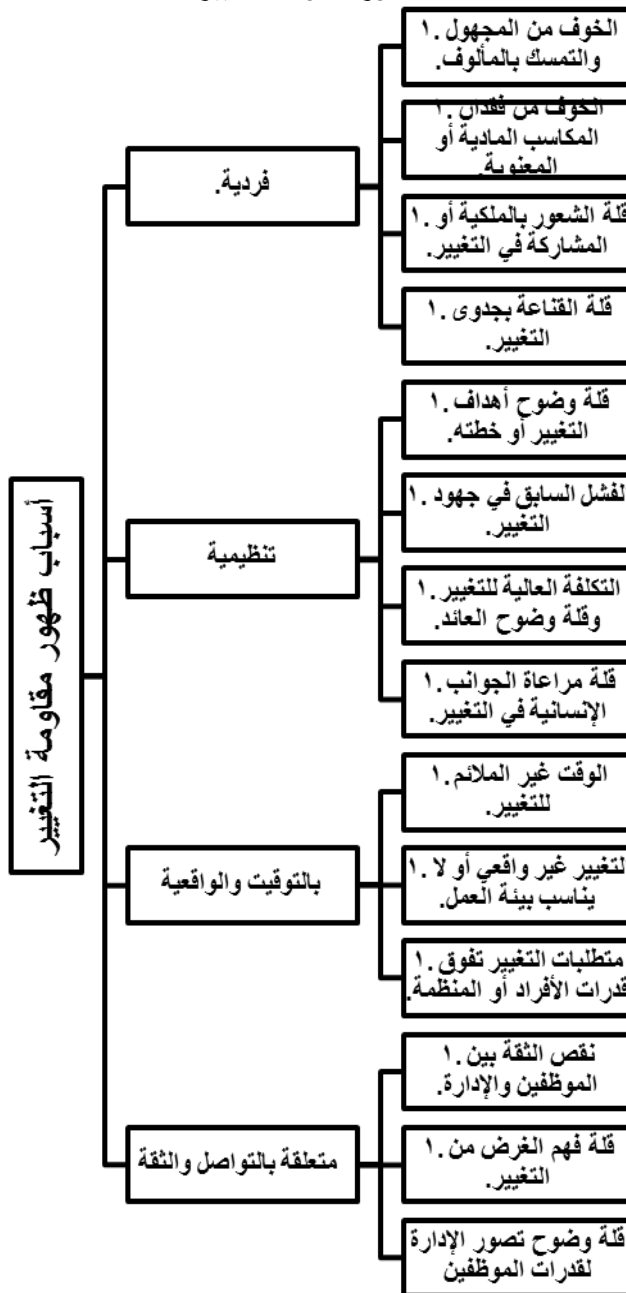
- الفشل السابق من جهود التطوير الذي يخلق تخوفاً من تكرار التجارب السلبية أو قلة الاستفادة من الدروس المستفادة.
- الغرور بالنجاح الحالي والاقتناع بأن الوضع الراهن أفضل بسبب الهياكل الجيدة والاستقرار والموارد القوية، مما يخلق مقاومة لأي تغيير قد يزعزع هذا الاستقرار.

- قلة التأكد من نتائج التطور على المستوى التنظيمي، والذي غالبًا ما يكون ناتجًا عن قلة وجود خطة واضحة ومحددة.
 - تكلفة عالية للتطوير خاصة في ظل قلة وضوح العائد المتوقع أو الشكوك حول جدوى الاستثمار في التغيير.
 - قلة المشاركة الفعالة للأفراد في عملية التغيير، مما يقلل من شعورهم بالملكية والالتزام به، بالإضافة إلى قلة الاستفادة الواضحة التي يرونها من التغيير لأنفسهم.
- كما توصلت دراسة حجاج (2009) إلى الأسباب التالية:**
- الخوف من فقد المكافآت.
 - تجاهل القيم الإنسانية.
 - الوقت غير الملائم للتغيير.
- وتوصلت دراسة الحربي (2016) إلى الأسباب التالية:**
- غياب مشاركة المشرفين في التخطيط.
 - التغيير غير واقعي.
 - التغيير مفروض من الخارج ولا يلبي احتياجات المشرفين.
 - متطلبات التغيير تفوق قدرات المشرفين.
 - نقص الثقة بين المشرفين والإدارة.
 - التغيير يزيد ضغوط العمل.
 - التغيير يعزز مركزية الإدارة.
 - الخوف من الفشل.
 - التغيير لا يراعي الجوانب الإنسانية للمشرفين.
 - قلة وضوح تصور الإدارة لقدرات المشرفين.
 - غياب قائد محفز.
 - قلة القناعة بجدوى التغيير.
 - التغيير لا يناسب بيئة العمل.
- وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج تقسيم الأسباب التالية إلى:**
- أولاً: أسباب فردية (مرتبطة بالموظفين)**
- الخوف من المجهول والتمسك بالمألوف (درواش، 2011).
 - الخوف من فقدان المكاسب المادية أو المعنوية (درواش، 2011؛ حجاج، 2009).

- قلة الشعور بالملكية أو المشاركة في التغيير (مكناسي، 2014؛ درواش 2011؛ الحربي، 2016).
- قلة التأهيل أو التدريب الكافي (مكناسي، 2014؛ الحربي، 2016).
- الخوف من الفشل أو العجز عن مواكبة التغيير (درواش، 2011؛ الحربي، 2016).
- تجاهل القيم والمعتقدات الشخصية (درواش، 2011؛ حجاج، 2009؛ الحربي، 2016).
- زيادة ضغوط العمل (الحربي، 2016).
- قلة القناعة بجدوى التغيير (درواش، 2011؛ الحربي، 2016).
- ثانياً- أسباب تنظيمية (مرتبطة بالمنظمة):**
- قلة وضوح أهداف التغيير أو خطته (مكناسي، 2014؛ درواش 2011).
- الفشل السابق في جهود التغيير (درواش، 2011).
- الغرور بالنجاح الحالي ومقاومة زعزعة الاستقرار (درواش، 2011).
- التكلفة العالية للتغيير وقلة وضوح العائد (درواش، 2011).
- التغيير المفروض من الخارج دون مراعاة الاحتياجات الداخلية (الحربي، 2016).
- تعزيز المركزية الإدارية (الحربي، 2016).
- غياب القيادة المحفزة (الحربي، 2016).
- قلة مراعاة الجوانب الإنسانية في التغيير (حجاج، 2009؛ الحربي، 2016).
- ثالثاً- أسباب متعلقة بالتوقيت والواقعية**
- الوقت غير الملائم للتغيير (حجاج، 2009).
- التغيير غير واقعي أو لا يناسب بيئة العمل (الحربي، 2016).
- متطلبات التغيير تفوق قدرات الأفراد أو المنظمة (درواش 2011؛ الحربي، 2016).
- رابعاً- أسباب متعلقة بالتواصل والثقة:**
- نقص الثقة بين الموظفين والإدارة (الحربي، 2016).
- قلة وضوح تصور الإدارة لقدرات الموظفين (الحربي، 2016).
- قلة فهم الغرض من التغيير (مكناسي، 2014).

دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير
وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية

شكل 1 أسباب ظهور مقاومة التغيير



ثالثاً- أثر مقاومة التغيير على المؤسسات التعليمية:

اتضح فيما سبق أسباب مقاومة التغيير، ولكن لم يتبين تأثيرها على المنظمة وفيما يلي سنستعرض بعض آثار هذه المقاومة على المؤسسات التعليمية:

توصلت دراسة اليوسفي ودرويش (2014): إلى أن هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة بالإضافة إلى آثار أخرى هي:

- انخفاض كفاءة الأداء. - قلة التحسين المستمر.
- تراجع الابتكار والإبداع. - ضعف التنافسية.
- إهدار الموارد. - تأثير سلبي على بيئة العمل.

كما توصلت دراسة رهوم وحسن (2017) الى المؤثرات التالية:

- لا يبذل العاملون الجهد الأقصى لديهم.
- قلة الرغبة في تغيير بيئة العمل أو التخصصات.
- تقصيل العمل الروتيني.
- معارضة القوانين الجديدة التي لا تخدمهم.
- التركيز على المكتسبات الشخصية.
- قلة المشاركة في عملية التغيير. - انخفاض أداء العاملين.

بناءً على ما سبق يمكن تصنيف المؤثرات التالية:

أولاً- الآثار السلبية على المنظمة نتيجة مقاومة التغيير:

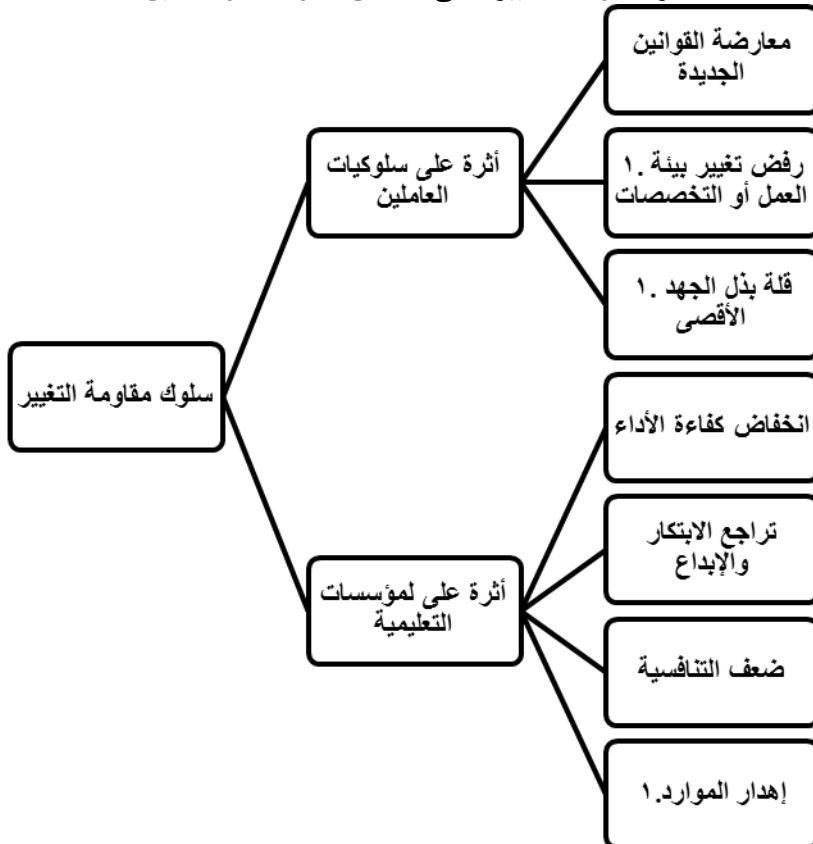
- انخفاض كفاءة الأداء: من نواحي تراجع في الإنتاجية وجودة العمل.
- قلة التحسين المستمر: غياب التكيف مع التغيير يمنع المنظمة من تطوير عملياتها.
- تراجع الابتكار والإبداع: حيث تحد من قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة.
- ضعف التنافسية: يجعل المنظمة أقل قدرة على المنافسة في السوق.
- إهدار الموارد: تؤدي إلى سوء استخدام الموارد المالية والبشرية.
- تدهور بيئة العمل: تزداد التوترات والصراعات.

ثانياً- مؤثرات مقاومة التغيير على سلوكيات العاملين:

- لا يبذل العاملون الجهد الأقصى لديهم.
- قلة الرغبة في تغيير بيئة العمل أو التخصصات.
- تقصيل العمل الروتيني. - معارضة القوانين الجديدة التي لا تخدمهم.
- التركيز على المكتسبات الشخصية.
- قلة المشاركة في عملية التغيير. - انخفاض أداء العاملين.

دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير
وآثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية

شكل 2 أثر مقاومة التغيير على كل من المؤسسة والعاملين



المحور الثالث - المؤسسات التعليمية:

تعد الركيزة الأساسية لبناء المجتمعات وتطورها، فهي تمثل طريقاً للمعرفة وتشكل عقول الأجيال، لا يقتصر دورها على نقل المعلومات والمهارات كما يشمل نقل القيم والأخلاقيات الحميدة وتعزيز التفكير النقدي وتنمية القدرات الإبداعية، التي تجعل منها عنصراً حيويًا للتقدم الحضاري والاجتماعي والاقتصادي.

أولاً - مفهوم المؤسسات التعليمية:

ذكر أبو النصر (٢٠١٠) أن المؤسسات التعليمية هي منظمات تقدم الخدمات التعليمية للتلاميذ، وتعتبر إحدى ركائز أي مجتمع يريد أن يتقدم ويستثمر في موارده البشرية. فالتعليم أساس للازدهار، والبوابة التي تفتح آفاق المستقبل، وهو الاستثمار الأكثر ربحاً ولذلك يعتبر

التعليم ضرورة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة على جميع المستويات الفردية والمجتمعية والوطنية، وأورد الريش (٢٠٢٥) تصنيفاً لها في دول الخليج العربي إلى ثلاثة أقسام:

- مرحلة رياض الأطفال: تستقبل الأطفال دون سن السادسة.
- مرحلة التعليم ما قبل الجامعي: وتشمل التعليم الابتدائي (٦ سنوات)، والمتوسط (٣ سنوات)، والثانوي (٣ سنوات).
- مرحلة التعليم الجامعي: وتضم الكليات والمعاهد العليا.

ثانياً- أهمية المؤسسات التعليمية:

تُعد المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية لبناء المجتمعات وتطورها، حيث تساهم في تشكيل أجيال المستقبل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما يدفع عجلة التقدم الشامل. كما أنها تلعب دوراً حيوياً في مكافحة الجهل والأمية وتعزيز الفهم بالعالم، بالإضافة إلى دورها الهام في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إعداد الكوادر المؤهلة لسوق العمل، والحفاظ على الهوية الوطنية والقيم الثقافية للمجتمع (الريش، 2024).

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة ليفاي Levay (2010) إلى فحص العلاقة بين القيادة الكاريزمية ومقاومة التغيير في المنظمات، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات حيث تناول هذا البحث دراستين تاريخيتين نوعيتين للقيادة الكاريزمية في بيئة تنظيمية، وأظهرت الدراسة أن القيادة الكاريزمية يمكن أن تعمل في مقاومة التغيير والدفاع عن الوضع الحالي كما أشار التحليل إلى أن عمليات التأثير المعنية هي نفسها بشكل أساسي في القيادة الكاريزمية بشكل عام ويشير إلى أن التغيير الوشيك يمكن أن يتحدى مصالح وقيم المجموعات القائمة، وبالتالي يخلق أزمة تحفز تشكيل الكاريزما في معارضة التغيير.

- دراسة عجيل والعايدي (2015) والتي سعت إلى توضيح دور القيادة الإقناعية في تخفيض مقاومة التغيير وتمت على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط هدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات القيادة الإقناعية لعينة من المصارف الخاصة في الفرات الأوسط (النجف، بابل، كربلاء، الديوانية لتشمل عينة (٢٧) مصرف ينطوي تحتها (١٦٥) شخصاً من مدراء ومعاونين مدراء ورؤساء أقسام وشعب ووحدات ومسؤولي الخزائن والصندوق في المصارف المبحوثة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير، كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط موجبة بين كل بعد من أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ (المصادقية، المشاركة،

المكافآت والحوافز، والالتزام)، والابعد التالية: التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، كأحد أبعاد تخفيض مقاومة التغيير في المصارف المبحوثة.

- **دراسة القحطاني وعودة (2018)** والتي سعت لكشف القيادة الموقفية في الحد من مقاومة التغيير لدى الموظفين، وتحليل العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه الأساليب في تعزيز التغيير داخل المؤسسات وذلك عن طريق استبانات وزعت على عينة من الموظفين في المنظمات الحكومية على ٣٠٠ موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الموقفية لها دور كبير في الحد من مقاومة التغيير. حيث تبين أن أساليب القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي في تقليل القلق والتردد لدى الموظفين تجاه التغيير، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير، كما أظهرت الدراسة أن قدرة القائد على فهم احتياجات الموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، تلعب دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيق هذه الأساليب، وأن القيادة الموقفية يمكن أن تكون أداة فعالة في إدارة مقاومة التغيير داخل المنظمات الحكومية.

- **دراسة أنصاري و جعفريه Ansari & Jafarieh (2018)** والتي هدفت إلى العلاقة بين الإدارة التشاركية ومقاومة الموظفين يشمل مجتمع الدراسة خبراء في قسم شؤون الموظفين في منظمة الضمان الاجتماعي وتشير النتائج إلى وجود علاقة سلبية وهامة بين الإدارة التشاركية ومقاومة التغيير. مما يشير إلى أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية التغيير، قلت مقاومتهم للتغيير، والعكس صحيح، فإن مقاومة تطبيق برامج التغيير التنظيمي ستخفض مع ازدياد استخدام إدارة المشاريع ومشاركة الموظفين في "تحديد الأهداف"، و"اتخاذ القرارات"، و"حل المشكلات"، و"التغيير التنظيمي".

- **دراسة كاتريث ودوتا Khatri & Dutta (2018)** والتي هدفت إلى القيادة الخدمية والملكية النفسية: الحد من مقاومة التغيير، من خلال مراجعة واسعة النطاق للأدبيات لدراسة مختلف النطاقات المتقاربة والمتباينة للتركيبات الرئيسية. تقترح الدراسة أن القيادة الخادمة ستشجع الموظفين على النظر إلى المنظمة التي يعملون فيها "على أنها مؤسسة خاصة بهم"، مما يؤدي إلى العديد من نتائج العمل الإيجابية، أحدها تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

- **دراسة دو وآخرون Du, et al. (2019)** والتي هدفت إلى القيادة الاستبدادية في التغيير التنظيمي والموظفين. استناداً إلى عينة من ٢٠٣ موظفين ومشرفيهم في ٣٩ فريق عمل في الصين، حددت النمذجة متعددة المستويات تأثيراً سلبياً للقيادة الاستبدادية على دعم الموظفين للنشاط للتغيير التنظيمي ومع ذلك اختفى هذا التأثير السلبي عندما كان التنقل

الوظيفي المتصور منخفضًا وكانت الثقة المعرفية في القائد عالية. كما أوجدت الدراسة أن هناك تأثيرًا سلبيًا للقيادة الاستبدادية على دعم الموظفين النشط للتغيير التنظيمي وأن التنقل الوظيفي المتصور يُخفف من التأثير السلبي للقيادة الاستبدادية على ردود أفعال الموظفين للتغيير وأن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير سلبي على دعم الموظفين النشط للتغيير التنظيمي.

- **دراسة زانق وآخرون Zhang,et al (2020)** والتي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الاستبدادية على مقاومة المستخدمين للتغيير: أدلة من تنفيذ مشروع نظم المعلومات في الصين عن طريق استطلاع رأي ثنائي مُتكافئ شمل ٢٧٨ مستخدم ومشرفهم حيث حُدِّت مقاومة التغيير لدى المستخدمين كسبب رئيسي لفشل تطبيق أنظمة المعلومات و أن المشاعر السلبية لها دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستبدادية ومقاومة التغيير لدى المستخدمين، يُخفف تفاوت القوة من حدة العلاقة بين القيادة الاستبدادية والمشاعر السلبية، والتأثير غير المباشر للقيادة الاستبدادية على مقاومة التغيير لدى المستخدمين وذلك من خلال المشاعر السلبية.
- **دراسة بسة وخنيش (2021)** هدفت الدراسة إلى إبراز دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين مبادئ القيادة الديمقراطية الثلاثة: العلاقات الإنسانية، المشاركة، التفويض والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير، ويمكن تفسير ذلك باستقلال المؤسسة كونها جامعية تتميز بتجنب الهرمية في السلطة تجاه القرارات مما يؤدي إلى جمود في الإجراءات وغياب مبادئ القيادة الديمقراطية، مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المشاركة، مبدأ التفويض، ومن ناحية أخرى غياب تام لمفهوم التغيير ومقاومته بالجامعة وبالأخص ما يتعلق بالأستاذ الجامعي حيث يقاوم التغيير باستخدام: قلة الاهتمام بالتغييرات التي تجربها الجامعة.
- **دراسة ناسوتيون Nasution (2022)** ، et al والتي سعت إلى شرح دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع ومقاومة التغيير في مدرسة أبيبسو ميدان الثانوية الخاصة. تثبت نتائج الدراسة فيما يتعلق بمقاومة التغيير بأن بدور القيادة الاستراتيجية في التعامل مع مقاومة التغيير من خلال: التعليم والتواصل، والمشاركة، والتيسير والدعم، والتلاعب، والاستقطاب، واختيار الأشخاص الذين يقبلون التغيير، والإكراه.
- **دراسة كوينق koenig (2022)** والتي هدفت إلى تحديد مستويات وتوضيح أثر القيادة الخدمية على مقاومة التغيير حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات قياسية وتحليلها

مقابل أسئلة ديموغرافية لتحديد الفروقات في مستويات القيادة الخادمة ومقاومة التغيير. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن القيادة الخادمة لها تأثير سلبي كبير على مقاومة الموظفين للتغيير، مما يعني أنه كلما زادت صفات القيادة الخادمة لدى الأفراد، انخفضت مقاومتهم للتغيير علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن القيادة الخدمية لا تختلف بين الجنسين، مما يجعل القيادة الخدمية الفائز الواضح بين أنماط القيادة التي يمكن أن تتفوق في أي منظمة مع أي قائد.

- **دراسة شهبي (2023)** والتي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في بسكرة والتي وزعت على عينة بلغت ٥٣ موظف عن طريق الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية عاملاً تأثيرياً جديداً يساعد المنظمة في التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي وأن لمقاومة التغيير التنظيمي العديد من الأساليب منها: إبطاء سرعة التغيير، الرفض العنيف. وأن التأثير المثالي يعد أحد مصادر النقص من مقاومة التغيير التنظيمي. وأن تعتبر الدافعية أحد الأساليب المنتهجة من طرف القائد التحويلي لمساعدة المسؤولين على التأقلم مع طبيعة العمل الجديد وذلك لتخفيض مستوى مقاومة التغيير. وأن التحفيز الفكري من أهم الطرق التي تساعد على الحد من مقاومة التغيير من خلال تشجيع المسؤولين على الإبداع والتجديد.

النتائج والتوصيات والمقترحات:

أثر الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية:

يتضح من مراجعة الأدبيات أثر كل من الأنماط القيادية على سلوك مقاومة التغيير:

أولاً-الأنماط القيادية التي تزيد مقاومة التغيير:

١. القيادة الكاريزمية (Levay, 2010): تدافع عن الوضع الحالي وتقاوم التغيير، خاصة عندما يهدد مصالح المجموعات القائمة.

٢. القيادة الاستبدادية (Du et al., 2019; Zhang et al., 2020):

- تخلق مشاعر سلبية لدى الموظفين، مما يزيد مقاومتهم للتغيير.

- تأثيرها السلبي يقل إذا كانت الثقة في القائد عالية أو التثقل الوظيفي منخفض.

٣. القيادة الإقناعية (عجيل والعابدي، ٢٠١٥): رغم ارتباطها الإيجابي مع تخفيض مقاومة التغيير من خلال أبعاد مثل المشاركة والمصادقية، إلا أن الدراسة أظهرت علاقة ارتباط موجبة مع مقاومة التغيير، مما يشير إلى تعقيد دورها.

٤. القيادة الديمقراطية (بسة وخنيش، ٢٠٢١): في سياقات معينة (مثل الجامعة)، لم تُظهر تأثيراً واضحاً في تقليل مقاومة التغيير، ربما بسبب غياب التطبيق الفعال لمبادئها.
- ثانياً - الأنماط القيادية التي تقلل مقاومة التغيير:**
١. القيادة الموقفية (القحطاني وعودة، ٢٠١٨):
- تقلل القلق والتردد لدى الموظفين، مما يحد من مقاومة التغيير.
 - تعتمد على فهم احتياجات الموظفين واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
٢. الإدارة التشاركية (أنصاري وجعفرية، ٢٠١٨):
- زيادة مشاركة الموظفين في عملية التغيير تقلل مقاومتهم له بشكل ملحوظ.
٣. القيادة الخدمية (Khatrī & Dutta, 2018; Koenig, 2022):
- تشجع الموظفين على اعتبار المنظمة ملكاً لهم، مما يقلل مقاومتهم للتغيير.
 - كلما زادت صفات القيادة الخادمة، انخفضت مقاومة التغيير.
٤. القيادة التحويلية (شهبي، ٢٠٢٣): تستخدم التحفيز الفكري والتأثير المثالي لتخفيف مقاومة التغيير وتشجيع الإبداع.
٥. القيادة الاستراتيجية (Nasution et al., 2022): تستخدم أساليب مثل التعليم، التواصل، المشاركة، والتيسير للتعامل مع مقاومة التغيير بفعالية.
- أسباب ظهور مقاومة التغيير:**
- يتبين مما سبق طرحة أن أهم المسببات تنقسم إلى:
- أولاً - أسباب فردية (مرتبطة بالموظفين)**
١. الخوف من المجهول والتمسك بالمألوف.
 ٢. الخوف من فقدان المكاسب المادية أو المعنوية.
 ٣. قلة الشعور بالملكية أو المشاركة في التغيير.
 ٤. قلة القناعة بجدوى التغيير.
- ثانياً - أسباب تنظيمية (مرتبطة بالمنظمة)**
١. قلة وضوح أهداف التغيير أو خطته.
 ٢. الفشل السابق في جهود التغيير.
 ٣. التكلفة العالية للتغيير وقلة وضوح العائد.
 ٤. قلة مراعاة الجوانب الإنسانية في التغيير.
- ثالثاً: أسباب متعلقة بالتوقيت والواقعية:**
١. الوقت غير الملائم للتغيير.
 ٢. التغيير غير واقعي أو لا يناسب بيئة العمل.
 ٣. متطلبات التغيير تفوق قدرات الأفراد أو المنظمة.

رابعاً - أسباب متعلقة بالتواصل والثقة:

١. نقص الثقة بين الموظفين والإدارة.
٢. قلة فهم الغرض من التغيير.
٣. قلة وضوح تصور الإدارة لقدرات الموظفين.

تأثير سلوك مقاومة التغيير على المؤسسات التعليمية:

يتضح مما سبق:

أولاً - الآثار السلبية على المنظمة نتيجة مقاومة التغيير:

١. انخفاض كفاءة الأداء.
٢. تراجع الابتكار والإبداع.
٣. ضعف التنافسية.
٤. إهدار الموارد.

ثانياً - مؤثرات مقاومة التغيير على سلوكيات العاملين:

١. قلة بذل الجهد الأقصى.
٢. رفض تغيير بيئة العمل أو التخصصات.
٣. معارضة القوانين الجديدة.
٤. قلة المشاركة في عملية التغيير.

التوصيات التي تحد من سلوك مقاومة التغيير:

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استنتاج التوصيات التالية للحد من مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية:

١. تعزيز الأنماط القيادية الفعالة في تقليل مقاومة التغيير مثل تطبيق القيادة الموقفية بتدريب القادة على فهم احتياجات الموظفين واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يقلل القلق والتردد أو القيادة الخدمية التي تعزز شعور الموظفين بالملكية تجاه المؤسسة، مما يقلل مقاومتهم للتغيير أو اعتماد القيادة التحويلية التي تحفيز فكري والتأثير المثالي لتشجيع الإبداع وتخفيف مقاومة التغيير، أو القيادة الاستراتيجية باستخدام أساليب مثل التعليم، التواصل الفعال، المشاركة، والتيسير لإدارة التغيير بفعالية.

٢. تحسين التواصل والمشاركة وذلك بتوضيح أهداف التغيير وخطته وضمان فهم جميع الأطراف لأهداف التغيير وكيفية تنفيذه، مما يقلل من الغموض والخوف من المجهول، وإشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال الإدارة التشاركية، مما يعزز شعورهم بالملكية ويقلل مقاومتهم، والعمل على بناء الثقة لتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين لتعزيز الثقة المتبادلة، مما يقلل من مقاومة التغيير.

٣. معالجة الأسباب الفردية لمقاومة التغيير بتوفير الدعم النفسي ومساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير من خلال ورش العمل والتدريب، وتوضيح أن التغيير لن يهدد المكاسب المادية أو

- المعنوية للموظفين، بل قد يعززها مع بناء القناعة لدى الموظفين بجدوى التغيير عن طريق تقديم أدلة وأمثلة على فوائد التغيير لزيادة قناعة الموظفين بأهميته.
٤. معالجة الأسباب التنظيمية بالتعلم من الفشل السابق وتحليل أسباب فشل جهود التغيير السابقة وتجنب تكرارها مع ضمان أن تكون تكلفة التغيير معقولة وأن يكون العائد واضحًا، كما لا بد أن يراعي التغيير الجوانب الإنسانية للموظفين.
٥. مراعاة التوقيت والواقعية بتنفيذ التغيير في وقت يكون فيه الموظفون مستعدين وقادرين على التكيف، وأن يكون التغيير واقعياً بمناسبته لبيئة العمل وقدرات الأفراد والمؤسسة.
٦. تطوير ثقافة تقبل التغيير بتشجيع ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يجعل التغيير جزءاً طبيعياً من العمل، وتوفير برامج تدريبية للقادة والموظفين حول كيفية إدارة التغيير بفعالية.
٧. قياس وتقييم مقاومة التغيير رصد ردود الفعل باستخدام أدوات قياس لرصد مستويات مقاومة التغيير ومعالجتها في وقت مبكر بالإضافة لتفعيل التقييم المستمر لاستراتيجيات التغيير وتعديلها حسب الحاجة.
٨. تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وذلك بضمان شفافية الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وتوضيح أن لدى الإدارة فهم لقدرات الموظفين مما يعزز ثقتهم في عملية التغيير.
٩. معالجة الآثار السلبية لمقاومة التغيير بوضع خطط لتحسين كفاءة الأداء بعد تنفيذ التغيير، والعمل على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع وضمان أن يعزز التغيير تنافسية المؤسسة في السوق التعليمية.
١٠. تعزيز سلوكيات إيجابية تجاه التغيير تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير من خلال المكافآت والاعتراف بجهودهم، ومعالجة السلوكيات السلبية مثل قلة بذل الجهد الأقصى أو معارضة القوانين الجديدة من خلال الحوار والتفاهم.
- في الختام،** يتضح من خلال ما سبق أن الأنماط القيادية تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوك مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، إذ تبرز بعض الأنماط كعوامل محفزة للمقاومة، بينما يسهم بعضها الآخر في تهيئة بيئة أكثر قبولاً ومرونة للتغيير. كما تبين أن مقاومة التغيير ليست ناتجة عن عامل واحد، بل تتبع من أسباب فردية وتنظيمية وتوقيتية وتواصلية، ما يفرض على القيادات التعليمية تبني ممارسات قيادية تتسم بالمرونة والشفافية والمشاركة.
- وبناء على ذلك،** أكدت التوصيات على أهمية تعزيز الأنماط القيادية الداعمة للتغيير، وتحسين جودة التواصل، وتبني سياسات تفاعلية تضع في الاعتبار الجوانب الفردية والتنظيمية للعاملين، إلى جانب تطوير ثقافة مؤسسية تقبل التغيير وتحوله إلى فرصة للنمو والتطوير.

المراجع

- الغامدي، علي يحيى، باصم، محمد ناصر، والنهدي، عبد الله علي. (١٤٤٥هـ). معجم المصطلحات الإدارية في المملكة العربية السعودية. دار ريادة للنشر والتوزيع.
- أبو الغنم، عبلة. (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعممين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كمية العموم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- نوقال، فتيحة، بن شهرة، دلال، تواتي". (٢٠٢٢). مهارات البحث الوثائقي في قواعد البيانات لدى طلبة الماستر ٢. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تيارت.
- عبد المالك، هبال. (٢٠١٦). "أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين-دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية" TINDAL بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ١٦ (١٦)، ٢٥٩-٢٧٧.
- دوباخ، سعيدة. (٢٠١٨). "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية-دراسة حالة". رسالة دكتوراة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- العرفان، أمثال محمد. (٢٠١٩). "واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها". المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٦٢ (٦٢)، ٦٨٨-٧٠٩.
- عطا الله، محمد عبد الرؤوف، والخميسي، السيد سلامة، وعثمان، رانيا، وصفي عثمان. (٢٠٢٤). "تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط". مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٩ (٨٩). ٠١.
- وعري، عريب عطا محمد (٢٠٢٣). "دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير التكنولوجي والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومديري مدارس شرقي القدس: تطوير نموذج مقترح لقيادة التغيير التكنولوجي". رسالة دكتوراة. كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية المفتوحة.
- ربايعة، مرام محمود محمد. (٢٠١٨). أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.

- مناع، خالد. (٢٠١٩). "أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية". رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرياح ورقلة.
- الزهراني، ناصر بن عوض. (٢٠٢١). دور مؤسسات التعليم في تنمية المهارات الحياتية للطلاب دراسة مطبقة على عينة من طلاب التعليم العام والجامعي بالمملكة العربية السعودية". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٣ (٢٣)، ٥٣٣-٥٦٦.
- بوخمخ، عبد الفتاح. (٢٠١١) تسير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة.
- شهبى رميساء. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - بسكرة (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- بسة، سامي. وخنيش، يوسف. (٢٠٢١). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية، بجامعة غرداية. ١٥ (١) ١٣٦-١٢٠.
- الغضوري، حنان محمد. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٨)، ٢٠-١.
- معاني، ناجح راضي. (٢٠٢٣). واقع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الفلسطينية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين (رسالة دكتوراه). الجامعة العربية الأمريكية.
- القحطاني، عجب ناصر سعد آل برمان، وعودة، أحمد عودة عبدالمجيد. (٢٠١٨). القيادة الموقفية ودورها في الحد من مقاومة التغيير من وجه نظر العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية بالرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عجيل، سامية هاني، والعبادي، علي رزاق. (٢٠١٥). القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. ١٠ (٣٣) ٢٤٣-٢٦٦.
- أبو جامع، أحلام. (٢٠٢٤). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في النقب من وجهة نظر معلمها. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٢)، ٢٠٣-٢١١.

دراسة نظرية لسلوك مقاومة التغيير وأثاره في المؤسسات التعليمية في ضوء الأنماط القيادية

- هويدي، نور وليد محمد زكريا، وعشري، تامر إبراهيم. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الكاريزمية على الإبداع التنظيمي (بالطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٨ (١)، ٤٦٨-٤٩٦.
- عبدالستار، حلا صاحب (2023). دور القيادة الاقناعية في الحدّ من الاغتراب الوظيفي للآراء عينة من موظفي كُلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences* 15(49), 57-76.
- المصري، نضال حمدان (٢٠١٩) *إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع (دراسة ميدانية على البنوك الفلسطينية [رسالة ماجستير] كلية التربية جامعة الأقصى فلسطين.*
- معموري، صورية. (٢٠٢٣). الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٩ (٣٢)، ٤٧٥-٤٩٤.
- البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨ (٢٩)، ٢٢٢ - ٢٥١.
- الباش، مشاعل بنت عبدالله. (٢٠٢٣). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط*، ٣٨ (٨٧)، ١٦٤-١٣٤.
- معمري، محمد. (٢٠١٩). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بولاية الجلفة [أطروحة دكتوراه] جامعة محمد خيضر مستودع الرسائل الجامعية بجامعة بسكرة.
- بقشان، ريهام خالد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية). *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٦ (٤٢)، ٤١٧-٤٤٥.
- إبراهيم، إيمان محمد عبد الهادي. (٢٠١٨). دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الأمن الخلفي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (٤١)، ٢٣٨-١٨٩.

- بناي، ضياء فالح، والظالمي، محمد جبار هادي. (٢٠١٩). *القيادة الاستبدادية وتأثيرها في السلوك غير الأخلاقي الموالي للتنظيم بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية*. جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- محبوب، راضية. (٢٠١٥). أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - ولاية بسكرة [رسالة ماجستير] جامعة محمد خيضر.
- السنهوتي، امباركه محمود السيد سليمان. (٢٠٢٢). *القيادة الاستراتيجية*. مجلة الخدمة الاجتماعية، 73، 221-239 (1).
- أبو عيد، هيام هاشم نمر (٢٠١٦). دور القيادة التحولية في اتخاذ القرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية، الأردن
- الغامدي، محمد فوزي بن محمد. (٢٠٢١). *القيادة التحولية*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العويسات، جمال الدين. (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي والتطوير الإداري* (ط. ٣) دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحسبان، لانا خالد خلف. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦ (٥٢)، ٤٦٩-٤٨٠.
- مكناسي، محمد. (٢٠١٤). أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدة الحماية المدنية. *Journal of Human Sciences* 399-427, (4) 25
- درواش، رابح. (٢٠١١). مقاومة التغيير في التنظيمات: الأسباب والعوامل. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ج ١، البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، ٧١ - ٧٨.
- الحري، عادل بن عبدالله بن نافع. (٢٠١٦). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧ (٥)، ٣٤٩ - ٣٦٤.
- حجاج، خليل. (٢٠١٧). مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. (١٥).
- اليوسفي، أحمد، ودرويش، رامي علي. (٢٠١٤). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٦ (٥)، ١٧١-١٩٣.

- رهوم، أديب، سعيد، رشا، وحسن، فداء الشيخ. (٢٠١٧). أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مسحية على المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٩ (٣)، ٢١٧ - ٢٣٧.
- الريش، سلمى عبدالله حمد. (٢٠٢٥). الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠ (٤)، ١٥٧ - ١٨٢.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٠) مدرسة المستقبل الجيزة: الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع.
- الريش، سلمى عبد الله حمد. (٢٠٢٤). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٨ (١)، ٣-٢٦.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Ciulla, J. B & Burns, J. M. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. (3rd ed). Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Durbin, A. J. (2016). *Leadership: research findings, practice, and skills* (th 2ed). Boston, USA: Cengage Learning.
- Nasution, I. , Suwandi, Akhir, M. , Nasution, A. , & Nasution, A. S. (2022). *The Role of Strategic Leadership in Managing Conflict and Resistance to Change at Apipsu Medan Private High School*. *Devotion*, 3(10), 962-970.
- Ansari, J. , & Jafarieh, H. (2018). The Relationship Between Participatory Management and Staff Resistance. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 2(2) 513-518.
- Zhang, Y. , Gao, P. , Zhang, J. and Lu, L. (2020), "Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: evidence from IS project implementation in China", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 120 No. 10, pp. 1813-1834.
- Du, J. , Li, N. N. & Lua, Y. J. (2019). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 1 10, 2000.

-
- Khatri, P. , & Dutta, S. (2018). Servant leadership and psychological ownership: Curtailing resistance to change. *Journal of Business and Management*, 20(3) 5-12.
- koenig, M. D. (2022). Change leadership: A quantitative analysis of servant leadership and resistance to change (Doctoral dissertation). The Royal University.
- Leithwood, K. , & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Students' Engagement with School*. *Educational Administration Quarterly*, 36(2) 212-225.
- Levay, C. (2010). *Charismatic leadership in resistance to change*. *The Leadership Quarterly*, 21(1) 127-143.
- Guillot, W. (2003). *Strategic Leadership: Defining the Challenge*. *Air & Space Power Journal*, 17, 67-75.