

Organizational Justice According to Adams' Theory and Its Relationship to Managing Resistance to Change Among Primary School Principals From The Teachers' Point of View

Lecturer. Dr. Alaa Salih Faisal

General Directorate of Second Karkh Education, The Ministry of Education
Baghdad, Iraq

العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز وعلاقتها بإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

م. د. علاء صالح فيصل

المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية، وزارة التربية
بغداد، العراق

SUBMISSION

التقديم

09/04/2023

ACCEPTED

القبول

06/06/2023

E-PUBLISHED

النشر الإلكتروني

10/09/2023

P-ISSN: 2074-9554 | E-ISSN: 8118-2663

doi <https://doi.org/10.25130/jaa.15.55.1.21>

Vol (15) No (55) June (2023) P (285-300)

ABSTRACT

This research aims to identify the relationship between organizational justice according to Adams' theory and the management of change resistance among primary school principals in the second Karkh Education Directorate from the teachers' point of view. In order to achieve this goal, the descriptive correlational approach was used. The researcher prepared two scales, the first for organizational justice consisting of (30) items distributed over three fields, and the second for managing resistance to change consisting of (28) items distributed over four fields, which were distributed randomly to (372) male and female teachers in primary schools in the academic year (2018-2019). The data of (355) individuals were entered into the statistical analysis process, i.e. (95%) of the total number of questionnaires distributed to the research sample. The research found a positive correlation between organizational justice and managing resistance to change among primary school principals in the second Karkh Education Directorate.

KEYWORDS

Resistance to Change, Primary Schools, Organizational Justice, Adams Theory, School Administrators, Teachers

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز وإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمين. ولغرض تحقيق هذا الهدف أستعمل المنهج الوصفي الارتباطي. وقام الباحث بإعداد مقياسين الأول للعدالة التنظيمية تكون من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، والثاني لإدارة مقاومة التغيير تكون من (٢٨) فقرة موزعة على أربع مجالات، تم توزيعهما عشوائيًا على (٣٧٢) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية في العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩). وتم إدخال بيانات (٣٥٥) فردًا في عملية التحليل الإحصائي، أي بنسبة (٩٥٪) من المجموع الكلي للاستمارات الموزعة على عينة البحث. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

الكلمات المفتاحية

مقاومة التغيير، المدارس الابتدائية، العدالة التنظيمية، نظرية آدمز، مديري المدارس، المعلمين

الفصل الأول: الإطار العام للبحث:

مشكلة البحث:

تُعد العدالة التنظيمية واحدة من المتغيرات الأساسية ذات الأثر المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة، وإن عدم إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية في عملهم، خاصةً فيما يتعلق بتوزيع الحصص الدراسية وتقديم الهدايا والمكافآت المادية والمعنوية، فضلاً عن توزيع المسؤوليات وتقسيم اللجان المدرسية وتنفيذ القوانين وغيرها، يشعروهم بالإحباط والظلم وبالتالي ينعكس على أداءهم الوظيفي ويُضعف من علاقاتهم الإنسانية مع الإدارة (هاشم، ١٩٩٠: ٧٢).

ويتوقف إحداث التغيير وإعادة التنظيم في المدارس الابتدائية بالدرجة الأساس على قبول المعلمين وتعاونهم على إتاحة الفرصة لإنجاحه؛ فالمعلمين عادةً ما يتصرفون بوجي من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية، والمعلمين أيضاً يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التي تباعد بينهم (القاضي، ١٩٨٨: ١٩٣).

ومن هذا المنطلق برزت مشكلة البحث المتمثلة في أن هناك حاجة ملحة وضرورية للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بإدارة مقاومة التغيير، إذ أن أي محاولة للتغيير لا تلاقي الدعم الكافي من المعلمين وتواجه بأسلوب غير مخطط مبني على أساس الاعتداد بالرأي والدفع نحو تنفيذ الأوامر بالتهديد والقوة، سيواجهها المعلمون بمقاومة وردود فعل سلبية علنية أو مستترة أكبر من السابق. وإذا لم تنجح إدارة المدرسة وعلى رأسها المدير في استمالة المعلمين وتوضيح أسباب مقاومتهم، فإن المعلمين قد يعمدون إلى التكيف مع الأوضاع الجديدة وما تتضمنه من تغيرات ولكن قد يتخذون تجاهها مواقف عدوانية (فرنش وجونير، ٢٠٠٠: ٢٥١).

أهمية البحث:

تُكسب العدالة التنظيمية السمة الشخصية للمدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى وتترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها عليها، كما تُوفر السياسات الموضوعية التي تحكم سير العمل فيها، والمعايير التي يتم عن طريقها اندماج المعلمين في العمل المدرسي وزيادة ولائهم التنظيمي والحرص على البقاء فيها، وبالتالي ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وكسب ودهم وتعاونهم (فهيم، ٢٠١٤: ١٦).

وفي المقابل تساهم إدارة مقاومة التغيير في بناء جسور الثقة بين الإدارة ومختلف الفئات والجماعات التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) في المدرسة عن طريق التوعية بالأهداف والنتائج المتوقعة للتغيير وسبل تجاوز السلبيات وتدعيم الإيجابيات، واعتماد نظم معلومات واتصالات كفؤة وفاعلة في التخطيط للتغيير التنظيمي وفي توجيه عملياته، بما يضمن تجاوز صعوبات استيعاب التغيير وخطئه ويسهل التقارب أو التنسيق بين الفئات المتعارضة الأهداف على اعتبار أن كل فعل سيواجه بالضرورة برد فعل أقوى منه (الحريري، ٢٠١١: ٤٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن في أهمية العدالة التنظيمية ودراسة علاقتها بإدارة مقاومة التغيير؛ إذ أن الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم واحترامهم وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية والمهام والواجبات بينهم على أساس العدالة، يترك أثراً إيجابية في نفوس المعلمين ويحفزهم نحو العمل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، إن حصول أي تغيير في المدرسة يتطلب وجود قوى لناصرته وقيادته والالتزام به وعدم مقاومته، وتعمل على وفق الوعي الكامل بطبيعة التغيير وما يحتاجه من مقومات لازمة لإنجاحه.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تعرف ما يأتي:

١. مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمين.
٢. مستوى إدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمين.
٣. العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بمعلبي ومعلمات المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩.

تعريف المصطلحات:

أولاً: العدالة التنظيمية **Organizational Justice**:

عرفها آدمز 1963 Adams بأنها:

تحقيق التوازن العادل بين المدخلات التي يقدمها الفرد في عمله وبين المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها من المؤسسة (Miner, 2007: 52).

وعرفتها الشكرجي ٢٠٠٨ بأنها:

درجة إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (الشكرجي، ٢٠٠٨: ٤٣).

ثانياً: مقاومة التغيير **Change Resistant**:

عرفتها الحريري ٢٠١١ بأنها:

ردود فعل سلبية شعورية أو لا شعورية يلجأ إليها الأفراد أو الجماعات عند إدخال تغييرات في محيط عملهم للمحافظة على الوضع القائم (الحريري، ٢٠١١: ٢٠٥).

ثالثاً: إدارة مقاومة التغيير **Managing Resistance to Change**:

عرفها صويلح ٢٠٠٦ بأنها:

إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك الراضية للتغيير نتيجة انتقال الأوضاع في المؤسسة من حالة توازن واستقرار إلى أوضاع أخرى يعتبرونها حالة عدم التوازن لارتباطها بمواقف جديدة ومتطلبات عمل غير تلك التي اعتادوا عليها (صويلح، ٢٠٠٦: ١١٢).

وعرفها راضي ٢٠١٥ بأنها:

تقليل المقاومة المتوقعة تجاه التغيير عن طريق تحفيز الأفراد وترغيبهم بالتغيير وإشراكهم في رسم وإعداد خطته، لضمان بناء توقعات إيجابية عن نتائجه وعن إمكانية الوفاء بمسئولياته (راضي، ٢٠١٥: ٤٩٢).

رابعاً: مدير المدرسة الابتدائية **Principal of Primary School**:

عرفه نظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠) لعام ١٩٧٨:

هو معلم يشترط فيه أن يكون من ذوي الكفاية والسمعة الحسنة وقضى في ممارسة التعليم الابتدائي مدة لا تقل عن خمس سنوات (نظام رقم ٣٠، ١٩٧٨: المادة ١٢).

الفصل الثاني:

المبحث الأول: الإطار نظري:

أولاً: العدالة التنظيمية **Organizational Justice**:

تعود الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية إلى نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور؛ فهو أول من نادى باعتماد نظام عادل للأجور قائم على ما يسمى بـ (نظام دفع الأجور على أساس القطعة)، أي كلما أنتج العامل

فقطاً إضافية كلما زاد أجره، بمعنى أن الجهود الإضافية التي تعود إلى الخبرة والقوة الجسمانية والتدريب الجيد للعامل يقابلها زيادة في الأجر المدفوع له (Greenberg, 2000: 17).

ونظراً لأهمية تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات كافة، ازداد العناية بها لتصبح موضوعاً مستقلاً له نظرياته وباحثيه المتخصصين؛ إذ قدم الباحث الاجتماعي هومنز (Homans) نظرية "التبادل الاجتماعي" عام (١٩٥٨) التي تشير إلى أن الأفراد يُكوّنون بمرور الزمن كنتيجة للتبادل الاجتماعي تجارب معينة، تولد لديهم توقعات تكون معياراً للتبادلات المستقبلية، لذلك فإن العدالة تتحقق متى ما تحقق ذلك التوقع المرتبط بالريح النسبي الذي سيحصل عليه أحد أطراف التبادل الاجتماعي الذي قد يكون أكثر من الأطراف الأخرى نتيجة (المساهمات)، والمنافع المادية والنفسية (النتائج) في التبادل غير الاقتصادي (سلامة، ١٩٩٩: ٨٣).

ونتيجة لذلك أصبحت العدالة التنظيمية متطلباً أساسياً لديمومة عمل المؤسسة ومعياراً لنجاحها؛ إذ أن التجاوز على حقوق العاملين أو تجاهلها أو اتخاذ قرارات مبنية على أساس المحسوبية والاعتبارات الشخصية يني لديهم الإحساس بالظلم ويولد لديهم سلوكيات ضارة مثل التأخير أو التغيب عن العمل أو التمارض أو كثرة طلب الإجازات كلها بالتالي تؤدي إلى ما يعرف بـ "شلل الإدارة"، وبالعكس عندما يشعر العاملون بأن حجم مجهوداتهم يتناسب طردياً مع ما يحصلوا عليه من عوائد مادية أو معنوية فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على كفاءة أداءهم الوظيفي (هوسبرس، ٢٠٠٢: ٣٧).

نظرية العدالة (المساواة) Equity Theory:

تُعد هذه النظرية التي صاغها ستيسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ من أكثر النظريات قبولاً في مجال العدالة التنظيمية وأكثرها موضوعية. ويرى "آدمز" أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة، يُعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات (Inputs) مثل (المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل)، ويحصل الفرد من المؤسسة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج (Out Comes) قد تتضمن (الأجور، والتقدير، والمكانة الاجتماعية، والعوائد المرتبطة بمحتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية) (القيسي، ٢٠١٠: ٣٤).

وتفترض النظرية أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين، وكلما أدرك الفرد تقارب وتساوي ما يحصل عليه من نواتج إلى مدخلاته، مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى ما يقدمونه من مدخلات، كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة، وبالعكس ذلك، فإنه يشعر بعدم العدالة ومن ثم الإحباط وعدم التحفيز (نجاتي، ٢٠٠١: ٩١). ووفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:

١. تتحقق العدالة إذا حصل الفرد على عوائد تتساوى مع ما يتقاضاه أقرانه^(١).
٢. لا تتحقق العدالة في حال كانت العوائد التي حصل عليها الفرد أقل من العوائد التي يتقاضاها أقرانه.
٣. لا تتحقق العدالة في حال كانت العوائد التي حصل عليها الفرد أعلى من العوائد التي يتقاضاها أقرانه (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ١١٣).

فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا ما شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة، وهذا السعي لإعادة المساواة يُستعمل لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم المساواة المدرك. وتقترح النظرية الطرائق الآتية لإعادة الشعور بالعدالة:

١. تقليل الجهد المبذول في العمل.
٢. المطالبة بزيادة في الأجر.
٣. المطالبة بتغيير عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

(١) يرى (توماس، ١٩٨٩) أن المقصود بقرب الفرد عند آدمز: هو الشخص الذي يمتلك نفس الصفات الشخصية مثل التعليم والتدريب والخبرة والقوة البدنية والمهارة والمعرفة سواء كان يعمل في المؤسسة نفسها أو في مؤسسات أخرى مناظرة (توماس، ١٩٨٩: ٢٢٢).

٤. الانتقال إلى عمل آخر في المؤسسة.

ترك العمل (العميان، ٢٠٠٢: ٢٩٧-٢٩٨).

أبعاد العدالة التنظيمية:

يرى آدمز أن هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية هي:

١. العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العاملون. إذ يُقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة بين الجميع. وتستند العدالة التوزيعية إلى ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ العدالة: أي أن الفرد العامل الذي استثمر قدراً كبيراً من المدخلات مثل (الخبرة والشهادة والتدريب والقدرات الجسدية والفكرية) ينبغي أن يتلقى مردوداً أكبر من الذين ساهموا بنحو ضئيل.
- مبدأ المخاطرة: أي ينبغي أن يتلقى أولئك الذين يواجهون مخاطر جسدية أو وظيفية مردوداً أكبر من الذين يتمتعون بأمن وظيفي وجسدي.
- مبدأ المسؤولية: أي أن أعضاء المجموعة الذين لديهم أكبر قدر من المسؤولية ينبغي أن يُقدم إليهم عوائد أكبر من الذين لديهم قدر أقل (عساف، ٢٠١٢: ١٠١).

٢. العدالة الإجرائية (Procedural Justice): تعني عدالة الإجراءات التي أُستعملت في تحديد المخرجات. ويرى آدمز أنه من المرجح أن يشعر العاملون بأن العدالة الإجرائية قد تحققت لديهم، عندما يُسمح لهم بالتعبير عن آرائهم حول الآلية التي يتم عن طريقها توزيع الأرباح والمكافآت وكتب الشكر والثناء وفرص الترقية وشغل المناصب المتقدمة. ويمكن للأندية البسيطة مثل سياسة الباب المفتوح والمشاركة في المحادثات البناءة أن تُعزز علاقة الإدارة مع العاملين، وتُشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من النظام. ويرى آدمز أن أثر العدالة الإجرائية في نفوس العاملين يفوق في أثره على العدالة التوزيعية (شلي، ١٩٩٢: ٩٢).

٣. عدالة التعاملات "التفاعلية" (Interactional Justice): وتعني الكيفية التي يتم التعامل بها مع العاملين في المؤسسة، وما إذا كانت المؤسسة تُشارك العاملون معلومات كافية وصادقة عن عملهم، وتُقدم تفسيرات كافية وموضوعية عن القرارات المتخذة فيها. وتأخذ عدالة التعاملات صوراً عديدة منها:

- التعامل مع العاملين بكرامة واحترام.
- ثقة الإدارة بالعاملين.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- تمكين العاملين من وظائفهم.
- اتخاذ قرارات محايدة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩: ٢٠٢-٢٠٣).

العدالة الداخلية والعدالة الخارجية:

تشير العدالة الداخلية "Internal Justice" إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المؤسسة، إذ ينبغي أن يكون الأجر أو المرتب عادلاً في مكافأة الخبرات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، فالنظام السليم والعاقل للرواتب والأجور ينبغي أن يتضمن مثلاً جعل راتب الموظف يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المؤسسة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود، وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية. أما العدالة الخارجية "External Justice" فتعني تحقيق العدالة مع المرتبات والأجور التي تمنح في مؤسسات أخرى لنفس الوظيفة (حمود والخرشة، ٢٠١١: ١٧٧-١٧٨).

ثانياً: إدارة مقاومة التغيير **Managing Resistance to Change**:

مفهوم التغيير:

يُعرف التغيير التنظيمي Organization Chancing بأنه إجراء موجه وشامل وواعٍ يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد عملياتها وتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) للمؤسسة بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر توازناً (العميان، ٢٠١٠: ٣٤٣).

والتغيير التنظيمي قد يتم التخطيط له قبل سنوات، أو قد يحدث بنحوٍ سريع نتيجة حدوث تغيرات قانونية أو إدارية أو مالية أو طبيعية تفرض التغيير على المؤسسة. ويمكن أن يكون التغيير التنظيمي جذرياً يشمل كل جوانب العمل في المؤسسة، أو قد يكون جزئياً عندما يشمل جانب معين (حسن، ١٩٨٩: ٢٨٩).

أنواع التغيير في المدارس:

يصنف هوي (Hoy, 2012) التغيير في المدارس الابتدائية إلى خمسة أنواع رئيسية هي:

١. تغيير هيكلية: ويتعلق بإعادة تنظيم العمل في المدرسة. مثل إضافة بعض الصفوف والشعب أو إزالتها، وإجراء تغييرات في مسؤوليات وتخصصات المعلمين والموظفين، وتغيير في البنى التحتية.
٢. تغيير تكنولوجي: ويشمل إدخال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال والتقنيات التربوية الحديثة واستعمالها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية لتحل محل الوسائل التقليدية التي تعتمد في غالبيتها على السجلات الورقية والأقلام والطباشير والسيبورات غير التفاعلية.
٣. تغيير ثقافي: ويشمل التغيير هنا، طريقة التفكير للإدارة والمعلمين في المدرسة. بمعنى حدوث تحول في المعتقدات والافتراضات والاتجاهات والقيم تجاه العملية التربوية والتعليمية.
٤. تغيير إداري: ويشمل الوسائل والطرائق والخطط والاستراتيجيات والرؤى والأهداف التي لا تواكب متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية والديناميكية.
٥. تغيير تعليمي: ويشمل أساليب وطرائق التدريس التي يتم عن طريقها شرح المنهج التعليمي وإيصال الأفكار للتلاميذ وإثارة الدافعية لديهم. وكذلك يشمل الأساليب المستعملة في حل مشكلات التلاميذ ووسائل التقويم والاختبارات (Hoy, 2012: 100-102).

إدارة التغيير **Change Management**:

تُعد إدارة التغيير من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات التربوية، إذ يتم بموجها إحداث تغييرات في مهارات وسلوك العاملين وقيمهم وطرائق عملهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف لدى الأفراد والمؤسسات عن طريق اتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة ترتكز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي (عليان، ٢٠١٥: ٨).

وإدارة التغيير أمر شديد الأهمية بالنسبة للمؤسسات فهي جهد متماسك ومخطط له ومستمر بنحوٍ ثابت، وهو منهج منظم للتعامل يهدف إلى إصلاح العمل وتطوير الأداء التنظيمي للانتقال إلى درجة أعلى من التماسك والقوة، بالنحو الذي يضمن المحافظة على المؤسسة وديمومتها ونموها (الزبيدي، ٢٠١٣: ٩٠).

مقاومة التغيير **Resistance of Change**:

يقصد بمقاومة التغيير عدم رغبة الأفراد أو الجماعات بالتغيير وعدم التعاطي معه والامتنال له والالتزام بمخرجاته، ومحاولة التمسك بالوضع القائم. وتعتبر مقاومة التغيير من المشكلات أو المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في المدارس، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى تخيلية (القيسي، ٢٠١٠: ٢٠٠٨).

ويمكن تلخيص أبرز أسباب مقاومة المعلمين للتغيير في المدارس الابتدائية بحسب تصنيف (Glanz,

2006) المشار إليه في (فرج، ٢٠١٠) بالأسباب الآتية:

١. انعدام الثقة:

أحد أبرز أسباب مقاومة التغيير هو انعدام الثقة بين الإدارة والمعلمين. إذ أن المعلمين الذين يقاومون مبادرة التغيير غالبًا ما يستجيبون أكثر للشخصية القيادية بدلاً من التغيير نفسه. وغالبًا ما تحدث أزمة الثقة بين الإدارة والمعلمين نتيجة لأسباب عدة منها:

- عندما يكون القائم على التغيير مدير جديد للمدرسة.
- عندما لا يثق مدير المدرسة بقدرات وإمكانات المعلمين.
- عندما يعتقد المدير أن هناك قوى تحاول إفشاله.
- عندما يظن مدير المدرسة أن هناك شخص منافس له يريد إزاحته من منصبه.
- عندما يفقد المعلمون الإحساس بالمشاركة.
- عندما يُدرك المعلمون أن مدير المدرسة يقول ما لا يفعل.
- عندما تتغير إدارة المدرسة باستمرار.
- عندما لا تعطي إدارة المدرسة الاهتمام والتقدير الكافيين للمعلمين (عليان، ٢٠١٥: ٣٦).

٢. ضعف التواصل:

يمكن أن يؤثر ضعف التواصل بنحو كبير حتى على التغييرات التنظيمية الأكثر دراسةً وتخطيطاً؛ إذ أنه من واجبات الإدارة هو مشاركة المعلومات مع المعلمين قدر الإمكان خاصةً عند الشروع بإجراء تغيير تنظيمي وذلك لتوضيح مميزاته والنتائج المترتبة من عدم تنفيذه. ومن دون ذلك، يصبح المعلمون دفاعيين ويفتقرون إلى الثقة في القيادة. وإذا لم يتم تزويد المعلمين بالمعلومات الكافية عن عملية التغيير في الوقت المناسب، يمكن أن تنتشر المعلومات المضللة ويزداد الاستياء بسرعة عن طريق بقية أعضاء الهيئة التعليمية. وينبغي أن تأخذ الإدارة المدرسية بنظر الاعتبار إن تجاهل المشاعر السلبية تجاه التغيير أو تجنبها لا يجعلها تختفي، بل من المؤكد أنها ستظهر بطرائق أخرى (غالبًا ما تكون مربكة أو ساحقة) إن لم يتم التعامل معها بنحو استباقي (عساف، ٢٠١٢: ٢٥١).

٣. الخوف من الفشل:

وهنا تكون مقاومة التغيير إما نتيجة الخوف من الفشل في إحداث التغيير المطلوب والمخطط له، أو نتيجة خوف الأفراد المعنيين بالتغيير من الفشل بالقيام بأدوارهم في عملية التغيير. وغالبًا ما يشعر المعلمون بالقلق عندما يعتقدون أن الفشل يمكن أن يؤثر سلبيًا على تقويم أدائهم، وأمنهم الوظيفي، وممكن أن يكون له آثارًا على مرتباتهم في حال وقعت عليهم عقوبات إدارية (عليان، ٢٠١٥: ٣٧).

٤. الخوف من نتائج التغيير:

في هذه الحالة تحدث مقاومة التغيير نتيجةً لخوف المعلمين من الأعباء والواجبات الإضافية التي ستلقى على كاهلهم داخل المدرسة في حال إجراء التغيير، وبالتالي من الممكن أن يؤثر سلبيًا على عائلاتهم ومسؤولياتهم خارج المدرسة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى يعتقد بعض المعلمين أن التغيير قد يتطلب منهم مهارات وقدرات إضافية لا يمتلكونها (كالتكنولوجية مثلًا) مما يضعهم في موقف محرج أمام زملائهم أو قد يُفقدتهم وظائفهم ومراكزهم وأدوارهم، أو قد يتطلب منهم الانضمام إلى دورات تدريبية خارج أوقات العمل الرسمي وما يترتب على ذلك من بذل وقت وجهد إضافيين (جرادات والمعاني، ٢٠١٣: ٩٨).

مظاهر مقاومة التغيير:

تأخذ مقاومة التغيير في المدارس الابتدائية أشكالاً وصورًا عدة سواء كانت علنية أمام الزملاء والإدارة أو سرية يمارسها الفرد بالخفاء. ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مظاهر رئيسية هي:

١. مقاومة نفسية: وتتعلق بالحالة النفسية للمعلم مثل الخوف، الحزن، الغضب، القلق، الإحباط، الاكتئاب، التركيز على الذات، انعدام الثقة، المعنويات المنخفضة.

٢. مقاومة وظيفية: وتتعلق بوظيفة المعلم مثل انخفاض الإنتاجية أو الكفاءة، عدم الامتثال للأوامر، التغيب، التمارض، طلب النقل، تعمد ارتكاب الأخطاء، التنازل عن المسؤوليات، تجاهل التغيير، هدر الموارد، تباطؤ العمل، اللجوء إلى التقاعد.

٣. مقاومة تنظيمية: وتتعلق بعلاقة المعلم مع زملائه مثل الصراع، التحجج، الانعزال، ضعف التواصل، التشمث، تصيد الأخطاء، العدوانية، كثرة الشكاوى، افتعال المشاكل، عدم التعاون (Yilmaz, 2016: 65-66).

إدارة مقاومة التغيير:

لكي تتكيف المدرسة مع التغيير وتتجاوز العقبات التي تعترض مسيرته، والمقاومة التي قد تنتج من العاملين كردة فعل عن التغيير، فإنه لا بد لمدير المدرسة إدراك هذه المقاومة والتعامل معها باعتبارها واقع حال، الأمر الذي يفرض عليه وضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة في سبيل المضي نحو التغيير الإيجابي المنشود (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ٣٣٧).

ولإدارة مقاومة التغيير استراتيجيات عدة يمكن لمدير المدرسة الابتدائية استعمالها، ومن أهمها ما يأتي:

١. الاستراتيجية العلمية: وتفترض أن العدو الرئيس للتغيير هو جهل المعلمين بمميزاته وأثاره الإيجابية وعدم الوعي بأهميته والانجرار وراء الخرافات والشائعات التنظيمية، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تنظر للتعليم والبحوث والدراسات العلمية على أنها العامل الأساس الذي يقوم عليه إدارة مقاومة التغيير؛ فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية بين المعلمين ويسهم في التكيف مع التغيير بسهولة أكبر، حتى في الحالات التي قد لا يحبذونها، كما تقدم البحوث والدراسات العلمية الأدلة والبراهين على أهمية التغيير عن طريق نقل التجارب الناجعة (فرنش وجونير، ٢٠٠٠: ٨٩).

٢. استراتيجية التوعية والتثقيف: تفترض هذه الاستراتيجية أن السبب الرئيس لمقاومة التغيير هو عدم اقتناع المعلمين بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون التغيير تهديداً لمصالحهم ويتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. وهنا ينبغي على مدير المدرسة أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التثقيف والتوعية وإزالة المخاوف والشكوك وقراءة الأفكار، بحيث يصبح المعلمون قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ويمكن أن يساعد تسمية مشاعر الخوف أو الإحباط أو القلق الذي قد يكون موجوداً أثناء عملية التغيير أو بعدها منذ البداية على تقليل هذه المشاعر والنظر إليها على إنها حالة طبيعية تلازم التغيير، فمثلاً يقول المدير للمعلمين: "الأحظ وجود بعض القلق أو الخوف بشأن هذا التغيير، لا بأس أتفهم ذلك" ثم يذكر لهم الأمور التي تزيل قلقهم ومخاوفهم (دودين، ٢٠١٢: ٣٣).

٣. استراتيجية المشاركة: تفترض هذه الاستراتيجية أن السبب الرئيس لمقاومة التغيير هو عدم إشراك المعلمين في صناعة التغيير والتخطيط له بسبب عدم ثقة الإدارة بالمعلمين أو بسبب تبني الإدارة للأسلوب الديكتاتوري القائم على حصر جميع الصلاحيات بيد مدير المدرسة. ووفقاً لاستراتيجية المشاركة فإن إدارة المدرسة تطلب من المعلمين التعاون معها في تحديد الأمور التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم مساعدتها في التخطيط للتغيير وتنفيذ كل خطواته. وفي هذه الحالة تضمن إدارة المدرسة تقبل المعلمين للتغيير وتحمل كل تبعاته لكونهم أصبحوا أحد صناعه (فرج، ٢٠١٠: ١٢٦).

٤. استراتيجية القوة القسرية: ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم فرض التغيير على المعلمين باستعمال السلطة الرسمية الممنوحة لمدير المدرسة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستعمال العقوبات والجزاءات لكل من يُخالف ويُقاوم. وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ووقت الأزمات والكوارث ولكنها غير فاعلة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء المعلمين ودعمهم للتغيير. وحتى إذا تم الاستجابة للتغيير، فإن هذه الاستجابة تكون غير حقيقية وتخفي وراءها مشاعر الحقد والكراهية؛ لأن استجابة وتفاعل المعلمين مع التغيير كانت غير طوعية (العميان، ٢٠٠٢: ٣٥٤-٣٥٥).

المبحث الثاني: دراسات سابقة:

أولاً: العدالة التنظيمية:

١. دراسة ملحم والأقرع ٢٠١٨: (مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية): هدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهة نظر المدرسات. وأستعمل المنهج الوصفي التحليلي. ولغرض جمع البيانات تم استعمال استبانة مكونة من (١٧) فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٥٩) مُدرسة. وتوصل البحث إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية كان متوسطاً (ملحم والأقرع، ٢٠١٨).

٢. دراسة الحصنة ٢٠١٩: (العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى قادة المدارس في محافظة بيشة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٥٩) معلماً، اختيرت منهم عينة بالطريقة العشوائية الطبقية مكونة من (٤٠٢) معلماً. وتم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي. وقام الباحث بتصميم استبانة للعدالة التنظيمية مكونة من (٢٦) فقرة، وأخرى للولاء التنظيمي مكونة من (٣٠) فقرة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وكشفت النتائج عن وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لقادة المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين من أفراد عينة البحث (الحصنة، ٢٠١٩).

ثانياً: إدارة مقاومة التغيير:

١. دراسة إيشانجي 2006: Ichangi

(Managing Resistance to Change in Strategy Implementation in Public Universities in Kenya:

A Case Study of the University of Nairobi):

(إدارة مقاومة التغيير في تنفيذ الإستراتيجية في الجامعات الحكومية في كينيا: دراسة حالة في جامعة نيروبي): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة مقاومة التغيير لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة نيروبي في كينيا. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد مقياس مكون من (٤٠) فقرة لمعرفة كيفية تعامل القيادات الأكاديمية العليا مع مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق الاستراتيجية الحكومية للتعليم العالي في كينيا للفترة من (٢٠٠٥-٢٠١٠). وتم توزيع مقياس الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١١٠) موظفًا وأستاذًا جامعيًا في جامعة نيروبي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها أن مستوى إدارة مقاومة التغيير لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة نيروبي كان متوسطاً (Ichangi, 2006).

٢. دراسة شريف والزبيدي ٢٠١٩: (درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. واستعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٥) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة لإدارة التغيير مكونة من (٣٤) فقرة، واستبانة للإبداع الإداري مكونة من (٢٧) فقرة. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين إدارة التغيير والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (شريف والزبيدي، ٢٠١٩).

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته:

أولاً: منهجية البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)، البالغ عددهم (١٢١٠٣) معلم ومعلمة، وذلك بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من قسم التخطيط التربوي/شعبة الإحصاء التابع للمديرية.

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة مناسبة وممثلة لمجتمع البحث باستعمال معادلة (ستيفن تومسون) للمعينة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت النتيجة اختيار (٣٧٢) معلم ومعلمة بالطريقة العشوائية، وتمثل هذه العينة ما نسبته (٣٪) من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

رابعاً: مقياس البحث:

قام الباحث بإعداد مقياسين بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، المقياس الأول للعدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز تكون من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) بواقع (١٠) فقرات لكل مجال، والمقياس الثاني لإدارة مقاومة التغيير تكون من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (مقاومة التغيير نتيجة لانعدام الثقة، ومقاومة التغيير نتيجة لضعف التواصل، ومقاومة التغيير نتيجة الخوف من الفشل، ومقاومة التغيير نتيجة الخوف من نتائج التغيير) بواقع (٧) فقرات لكل مجال. وتم الاعتماد على المقياسين لجمع البيانات وتغطية الجانب الميداني من البحث.

خامساً: عينة التحليل الإحصائي:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) معلم ومعلمة في مديرية تربية الكرخ الثانية.

سادساً: القوة التمييزية لفقرات المقياسين:

تم حساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس العدالة التنظيمية ومقياس إدارة مقاومة التغيير عن طريق ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي البالغة (١٥٠) فرداً ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، ومن ثم قُسمت هذه الدرجات إلى مجموعتين عليا ودنيا، بحيث تكونت كل مجموعة من (٢٧٪) من إجمالي عدد أفراد العينة أي ما يساوي (٤١) فرداً لكل من المجموعتين. وبعد ذلك حُسبت قيمة اختبارات لعينتين مستقلتين بين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة من الفقرات. وعند مقارنة قيم المحسوبة للفقرات مع القيمة الجدولية البالغة (١.٩٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨٠)، تبين أن جميع فقرات مقياس العدالة التنظيمية ومقياس إدارة مقاومة التغيير دالة إحصائية ولديها القدرة على التمييز بين أفراد المجموعتين.

سابعاً: صدق المقياسين:

١. الصدق الظاهري:

عُرِض مقياسي العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير معاً على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالات الإدارة التربوية والإدارة العامة والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي بلغ عددهم (١٠) محكمين لبيان رأيهم وملحوظاتهم في فقرات المقياسين. واعتمد الباحث على نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر من المحكمين معياراً لقبول الفقرة، واستخراج دلالتها الإحصائية بواسطة اختبار (كاي ٢). وبالاعتماد على رأي المحكمين تم تعديل الصياغة اللغوية لعدد من الفقرات. وعند مقارنة قيم كاي ٢ المحسوبة لفقرات المقياسين مع القيمة الجدولية البالغة (٣.٨٤) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياسين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

لأجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمقياسي البحث، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس. وتحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس واطناً، على اعتبار أن الفقرة لا تقيس الظاهرة التي تقيسها المقياس بأكملها. وقد دلت نتائج اختبار معامل الارتباط أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، إذ جاءت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (٠.١٦٠) بدرجة حرية (١٤٨).

ثامناً: ثبات المقياسين:

١. طريقة إعادة الاختبار:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٤٠) معلم ومعلمة من خارج عينة البحث الأساسية، وزع عليهم مقياسي البحث معاً، ومن ثم إعادة توزيع نفس المقياسين عليهم بعد أسبوعين من تاريخ التطبيق الأول، وقد تم استعادة جميع الاستثمارات الموزعة في التطبيقين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وقد بلغت قيمة الثبات الكلي لمقياس العدالة التنظيمية (٠.٨٩) وقيمة الثبات الكلي لمقياس إدارة مقاومة التغيير (٠.٨٧)، وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على استقرار إجابات الأفراد على مقياسي البحث.

٢. طريقة معادلة ألفا كرونباخ:

جرى حساب معامل الاتساق الداخلي للثبات باستعمال معادلة ألفا-كرونباخ. وبلغت قيمة الثبات المستخرجة لمقياس العدالة التنظيمية (٠.٨١)، وبلغت قيمة الثبات المستخرجة لمقياس إدارة مقاومة التغيير (٠.٨٢)، وهما معاملا ثبات يمكن الاعتماد عليهما للتأكد من ثبات مقياسي البحث.

تاسعاً: التطبيق النهائي لمقياسي البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث مقياساً خماسياً متدرجاً للإجابة على فقرات كل مقياس وهو كالآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) تم تصحيحها بالدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي. وقام الباحث بتوزيع مقياس العدالة التنظيمية ومقياس إدارة مقاومة التغيير بصيغتهما النهائية على جميع أفراد عينة البحث البالغة (٣٧٢) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩). وقد حرص الباحث على إجابة جميع التساؤلات التي تخص مفهومي العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير وكيفية الإجابة على فقرات كل مقياس. وقد تم استعادة (٣٥٩) استمارة من الاستثمارات الموزعة، وتبين فيما بعد أن هناك (٤) استمارة غير منجزة بشكل كامل، لذا تم إدخال (٣٥٥) استمارة مكتملة الإجابة في عملية التحليل الإحصائي.

عاشراً: الوسائل الإحصائية:

تم استعمال الوسائل الإحصائية الآتية: اختبار كاي تربيع، اختبار ت لعينتين مستقلتين، معادلة ألفا-كرونباخ، اختبار دلالة معامل الارتباط، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ت لعينة واحدة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً/ عرض النتائج وتفسيرها:

الهدف الأول: التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

لغرض التحقق من هدف البحث، تم ترميز بيانات (٣٥٥) معلم ومعلمة، وتم استعمال اختبار ت لعينة واحدة للتعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية. عن طريق اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث، والمتوسط الفرضي للمجالات والمقياس ككل. وعند تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (١):

الجدول (١) نتائج اختبارات لعينة واحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والمقياس ككل

قيمة ت		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز
الجدولية	المحسوبة					
١,٩٧	٣٥,٤١	٣٥٤	٣٠	٤,٠١٩	٣٧,٥٥	العدالة التوزيعية
١,٩٧	٣٨,٧٨	٣٥٤	٣٠	٤,١٧	٣٨,٥٩	العدالة الإجرائية
١,٩٧	٣٧,٢١	٣٥٤	٣٠	٤,٥٣	٣٨,٩٥	عدالة التعاملات
١,٩٧	٤٩,٥٦	٣٥٤	٩٠	٩,٥٤	١١٥,١٠	المقياس ككل

ومن الجدول أعلاه يُلاحظ أن جميع القيم المحسوبة لاختبارات لعينة واحدة لمجالات المقياس وللمقياس ككل، أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٥٤). وهذا يعني أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات العينة، وبين المتوسطات الفرضية للمقياس، لصالح للعينة؛ لكون جميع المتوسطات الحسابية لدرجات العينة أكبر من المتوسطات الفرضية لمقياس العدالة التنظيمية.

وتعني هذه النتائج أن مديري المدارس الابتدائية يطبقون أبعاد العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز عند التعامل مع المعلمين بدرجة أعلى من المتوسط الحسابي. ويرى الباحث إن السبب الرئيس الذي دفع المديرون لذلك هو الخوف من الصراع التنظيمي وتداعياته، فكما هو معلوم إن إحساس الفرد بالظلم لعدم تقدير مجهوداته ومدخلاته في العمل المدرسي، يُمكن أن يولد لديه مشاعر الكره والضعف تجاه زملائه الذين يُعاملون بنحوٍ أفضل منه. كما أن أساليب أخرى مثل الشكاوى والتذمر ستكون حاضرة بالتأكيد عند إحساس المعلمين بعدم العدالة، وتتفق هذه النتيجة من حيث تحقق متغير العدالة التنظيمية مع دراسة (ملحم والأقرع، ٢٠١٨) و(الحصنة، ٢٠١٩).

الهدف الثاني: التعرف إلى مستوى إدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

لغرض التحقق من هدف البحث، تم ترميز بيانات (٣٥٥) معلم ومعلمة، وتم استعمال اختبارات لعينة واحدة للتعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية، عن طريق اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث، والمتوسط الفرضي للمجالات والمقياس ككل. وعند تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (٢):

الجدول (٢) نتائج اختبارات لعينة واحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة مقاومة التغيير

والمقياس ككل

قيمة ت		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات إدارة مقاومة التغيير
الجدولية	المحسوبة					
١,٩٧	٢٧,٦٥	٣٥٤	٢١	٣,١٨٣	٢٥,٦٧	مقاومة التغيير نتيجة لانعدام الثقة
١,٩٧	٣٩,٢٥	٣٥٤	٢١	٣,٠٨٦	٢٧,٤٣	مقاومة التغيير نتيجة لضعف التواصل
١,٩٧	٣٤,٢٦	٣٥٤	٢١	٣,٣٤	٢٧,٠٦٥	مقاومة التغيير نتيجة الخوف من الفشل
١,٩٧	٣٤,٨٨	٣٥٤	٢١	٣,٢٣	٢٦,٩٩	مقاومة التغيير نتيجة الخوف من نتائج التغيير
١,٩٧	٦١,٤١	٣٥٤	٨٤	٩,٥٤	١١٥,١٠	المقياس ككل

ومن الجدول رقم (٢) يتضح أن قيمة اختبارات لعينة واحدة لجميع مجالات إدارة التغيير والمقياس ككل أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٥٤)، ويعني ذلك أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات العينة، وبين المتوسطات الفرضية للمقياس، لصالح للعينة؛ لكون جميع المتوسطات الحسابية لدرجات العينة أكبر من المتوسطات الفرضية لمقياس إدارة مقاومة التغيير.

وتعني هذه النتائج أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون إدارة مقاومة التغيير بدرجة أعلى من المتوسط الحسابي. ويرى الباحث أن السبب في ذلك هو الخبرة الميدانية لمديري المدارس؛ إذ أنهم على علم تام بأن الاستهانة بمقاومة المعلمين للتغيير تعني استحالة تنفيذ التغييرات المطلوبة في مدارسهم أو الشروع بتطبيق نتائجها. وحتى إذا استعملت القوة القسرية للوقوف بالضد من مقاومة التغيير العلنية، إلا إنها ستكون غير ذات جدوى وتعطي نتائج عكسية عندما تكون مقاومة التغيير مستترة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ichangi, 2006) و(شريف والزبيدي، ٢٠١٩).

نتائج الهدف الثالث: (التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز وإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية).

ولأجل التحقق من الهدف الثالث تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير، واستعمل اختبارات للتحقق من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط. وكما هو موضح في الجدول (٣):

الجدول (٣) قيمة معامل ارتباط بيرسون واختبارات للعلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير

العينة	قيمة معامل الارتباط (r)	قيمة ت		مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
		المحسوبة	الجدولية		
٣٥٥	٠,٥٩	١٣,٨٠	١,٦٥	٠,٠٥	دالة إحصائية

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير بلغت (٠,٥٩)، وأن قيمة ت المحسوبة لدلالة معامل الارتباط بلغت (١٣,٨٠) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية لذيل واحد البالغة (١,٦٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٥٣).

وهذه النتائج تعني أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية وإدارة مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية. بمعنى كلما ازدادت العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية كلما ازدادت إدارة مقاومة التغيير والعكس صحيح، كلما أخفق مدير المدرسة بتوفير العدالة التنظيمية كلما أخفق في إدارة مقاومة التغيير. ويرى الباحث أن هذه النتائج منطقية جداً، فاستجابة المعلمين للتغيير وتنفيذ مخرجاته يحتاج إلى قيادة مدرسية تُمارس العدالة التنظيمية على الجميع من دون تمييز، بحيث يشعر المعلمون أن هذه القيادة تستحق المساندة والثقة والولاء لها، لذا فإن أي محاولة لمقاومة التغيير من أي فرد سيقف أمامها الزملاء بالضد وبالتالي زوالها.

ثانياً: الاستنتاجات:

يمكن تلخيص الاستنتاجات التي توصل إليها هذا البحث بما يأتي:

١. يطبق مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية أبعاد العدالة التنظيمية على وفق نظرية آدمز في مدارسهم.

٢. يمتلك مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية مهارات إدارة مقاومة التغيير ويحرصون على أن تكون أوضاع المعلمين ملائمة مع التغييرات الجديدة التي تنوي مدارسهم إدخالها.

(٨) الفرضية الخاصة بدلالة معامل الارتباط تكون دائماً متجهة (ذيل واحد). وذلك لأن العلاقة بين المتغيرين (X) و (Y) تكون إما طردية وفي هذه الحالة $r > 0$ أو عكسية وفي هذه الحالة $r < 0$ (المشهداني وهرمز، ١٩٨٩: ٤٨١).

٣. عندما يشعر المعلمون بتطبيق مدير المدرسة للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات)، سيتمكن مدير المدرسة من إدارة مقاومة التغيير لكونه سيحصل على الدعم الكافي من المعلمين الذي يمكنه من إجراء أي تغيير إيجابي، وسيقف المعلمون بالضد أمام كل من يحاول مقاومة التغيير أو يضع عراقيل أمام تنفيذه.

ثالثاً: التوصيات:

يوصي الباحث مديري المدارس الابتدائية بالنظر في التوصيات الآتية:

١. تقوية العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة؛ إذ أن العوائد التي يحصل عليها الفرد لا تقتصر على الأجور والمكافآت المادية والمعنوية فقط، بل تعتبر العلاقات الاجتماعية عائداً منتظراً كذلك؛ فبحسب نظرية "التون مايو" في العلاقات الإنسانية فإن الكثير من الأفراد يلجؤون إلى أماكن عمل لا تحقق لهم مكاسب مادية عالية على حساب أماكن أخرى تحقق لهم منافع عالية من أجل العلاقات الاجتماعية والصداقة التي تربطهم بزملاء العمل.
٢. تدريب المعلمين على مهارة التقويم الذاتي وتنمية القدرة لديهم على المقارنة الصحيحة مع أقرانهم في العمل؛ فقد يظن بعض المعلمين أنهم متساوون في القدرات والمهارات مع زميل لهم، إلا أنه في الواقع يفوقهم مهارةً وخبرةً وإنتاجيةً.
٣. أن تحقيق الاستقرار النسبي للمدرسة يتطلب منهم أن يُنموا لدى المعلمين الاستعداد الطوعي للتغيير الذاتي، فإذا استطاع الفرد أن يُقَوِّم مزاياه وعيوبه وكذلك مزايا وعيوب الآخرين، فإن ذلك بدون شك سيولد الاستعداد للتغيير بنحو ذاتي.
٤. النظر لأي مقاومة للتغيير على أنهم تنطلق من بواعث موضوعية وحقيقية ينبغي الوقوف عندها ومراجعتها، والابتعاد عن شخصنة المواقف.
٥. مراعاة الظروف الخاصة بكبار السن وأصحاب الخبرات العالية من المعلمين عند إجراء التغيير في المدرسة لضمان عدم مقاومتهم للتغيير؛ فبحسب نظرية دورة الحياة لـ (هيرسي وبلاشرد) فإن المرؤوسين الذين يمتلكون نضج وظيفي عالٍ لأداء مهامهم فإن المدير ينتقل إلى استثمار قدراتهم في قيادة المجموعات وفرق العمل بدلاً من الرقابة المباشرة.

رابعاً: المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مدير المدارس الثانوية.
٢. إدارة مقاومة التغيير وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

المصادر:

- توماس، فريمان. (١٩٨٩): تنمية الموارد البشرية، ترجمة هاني البحيري، الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، أحمد إسماعيل. (٢٠١٣): إدارة التغيير والتطوير، ط ١، إثراء للنشر والتوزيع-عمان ومكتبة الجامعة-الشارقة.
- الحريري، رافده عمر. (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، محمد حربي. (١٩٨٩): علم المنظمة-الأصول والتطور والتكامل، مراجعة خليل محمد حسن الشماخ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- الحصنة، علي سعيد. (٢٠١٩): العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بدشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، أسيوط، القاهرة.
- حمود، خضير كاظم والخرخشة، ياسين كاسب. (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان.
- راضي، علي كمال. (٢٠١٥): مفاهيم معاصرة في إدارة الأعمال، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الزبيديين، خالد عبد الوهاب. (٢٠١٣): أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١، الأردن.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (٢٠٠٩): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (١) و (٢).
- سلامة، نور. (١٩٩٩): السلوك التنظيمي في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، دار الأمل للطباعة والنشر، القاهرة.
- شريف، محمد شريف وسامي، أحمد سعد. (٢٠١٩): درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية لجامعة سوهاج، مصر.
- الشكري، أسماء طه نوري. (٢٠٠٨): أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين -دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، كلية لإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- شليبي، فريد أحمد. (١٩٩٢): إدارة الأفراد-منظور كلي، ط ١، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
- صويلح، رفاعي أحمد. (٢٠٠٦): الأصول العلمية لإدارة الأعمال، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، عبد المعطي محمد. (٢٠١٢): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط ١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ربي مصطفى وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠): مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العوذي، عائشة عبد المجيد. (٢٠١٢): درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- فرج، ساهرة سليم. (٢٠١٠): إدارة التغيير التنظيمي، ط ٢، منشورات كلية التربية بطرابلس، ليبيا.
- فرنش، ونديل وجونير، سيسيل بيل. (٢٠٠٠): تطوير المنظمات-تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة ومراجعة وحيد بن أحمد الهندي وأحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- الفريجات، خضير كاظم حمود وآخرون. (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة، ط ١، مكتب الجامعة-الشارقة، وإثراء للنشر والتوزيع-عمان.
- القاضي، فؤاد. (١٩٨٨): تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، ط ٣، دار الصفا للطباعة والنشر، القاهرة.
- القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠): الإدارة التربوية-مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠): الإدارة التربوية-مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المشهداني، محمود حسن وهرمز أمير حنا. (١٩٨٩): الإحصاء، منشورات بيت الحكمة، جامعة بغداد.
- ملحم، محمود إبراهيم والأقرع، نور. (٢٠١٨): مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية، المؤتمر العلمي الدولي السادس المحكم-كلية الاعمال في الجامعة الأردنية، ٣-٥ تموز.
- نجاتي، هدى. (٢٠٠٣): دراسات في السلوك التنظيمي، تواصل للنشر والتوزيع، بيروت.
- هاشم، عيسى. (١٩٩٠): إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط ١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- هوسبرس، جون. (٢٠٠٢): السلوك الإنساني- مقدمة في مشكلات علم الأخلاق، ترجمة وتقديم علي عبد المعطي، دار منشأة المعارف، القاهرة.
- وزارة التربية، نظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠)، لعام ١٩٧٨.

Resources:

- Thomas, Freeman. (1989): Human Resources Development, translated by Hani Al-Behairy, University Publishing and Distribution, Cairo.
- Jaradat, Nasser Muhammad Saud and Al-Maani, Ahmed Ismail. (2013): Management of Change and Development, 1st edition, Ithra Publishing and Distribution - Amman and University Library - Sharjah.
- Al-Hariri, Rafidah Omar. (2011): Managing Change in Educational Institutions, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Hassan, Muhammad Harbi. (1989): Organization Science - Origins, Development and Integration, reviewed by Khalil Muhammad Hassan Al-Shamaa, Dar Al-Kutub for Printing and Publishing, University of Mosul.
- Al-Husna, Ali Saeed. (2019): Organizational justice among school leaders in Bisha Governorate and its relationship to teachers' organizational loyalty, Journal of the College of Education, Assiut, Cairo.
- Hammoud, Khudair Kazem and Al-Kharsha, Yassin Kasib. (2011): Human Resources Management, 4th edition, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman.
- Dodin, Ahmed Youssef. (2012): Change Management and Organizational Development, Al-Yazouri Scientific House, Amman.
- Radi, Ali Kamal. (2015): Contemporary Concepts in Business Administration, 1st edition, Safaa Publishing and Distribution House, Amman.
- Zaidis, Khaled Abdel Wahab. (2013): The impact of leadership style on organizational development at the Hashemite University from the point of view of academic staff members, Zarqa Journal for Human Research and Studies, Volume 13, Issue 1, Jordan.
- Al-Saud, Ratib and Sultan, Susan. (2009): The degree of organizational justice among heads of academic departments in public Jordanian universities and its relationship to the organizational loyalty of their faculty members, Damascus University Journal, Volume 25, Issue (1) and (2).
- Salama, Nour. (1999): Organizational Behavior in Large and Medium Organizations, Dar Al Amal for Printing and Publishing, Cairo.
- Sharif, Muhammad Sharif. Wasami, Ahmed Saad. (2019): The degree of change management practice and its relationship to the level of administrative creativity among secondary school leaders in Al-Makhwah Governorate from the point of view of teachers, Educational Journal of Sohag University, Egypt.
- Al-Shakarji, Asmaa Taha Nouri. (2008): The effect of organizational justice and organizational trust on the psychological burnout of employees - an applied study of the opinions of a sample of employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, doctoral thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Shalabi, Farid Ahmed. (1992): Personnel Management - A Holistic Perspective, 1st edition, Dar Al Amal for Publishing and Distribution, Amman.
- Sweileh, Rifai Ahmed. (2006): Scientific Principles of Business Administration, 1st edition, Dar Wael for Printing, Publishing and Distribution, Amman.
- Assaf, Abdel Muti Muhammad. (2012): Administrative and Organizational Behavior in Contemporary Organizations, 1st edition, Zahran Publishing and Distribution House, Amman.
- Alian, Rabhi Mustafa and Ghoneim, Othman Muhammad. (2000): Scientific Research Methods and Methods - Theory and Application, 1st edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Ameyan, Mahmoud Salman. (2002): Organizational Behavior in Business Organizations, 5th edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Awadi, Aisha Abdel Majeed. (2012): The degree of change management practice and its relationship to the level of administrative creativity among secondary school leaders in Al-Makhwa Governorate from the point of view of teachers, Master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Farag, Sahira Salim. (2010): Organizational Change Management, 2nd edition, Publications of the College of Education in Tripoli, Libya.
- French, Wendell and Junior, Cecil Bell. (2000): Developing Organizations - Behavioral Science Interventions to Improve the Organization, Translated and Reviewed by Waheed Bin Ahmed Al Hindi and Ahmed Abdel Rahman Ahmed, Institute of Public Administration, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Farijat, Khudair Kazem Hammoud and others. (2009): Organizational Behavior - Contemporary Concepts, 1st edition, University Office - Sharjah, and Ithra Publishing and Distribution - Amman.
- Judge, Fouad. (1988): Organization Development and Organizational Development, 3rd edition, Dar Al-Safa for Printing and Publishing, Cairo.
- Al-Qaisi, Hanaa Mahmoud. (2010): Educational Administration - Principles, Theories, Modern Trends, 1st edition, Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Qaisi, Hanaa Mahmoud. (2010): Educational Administration - Principles, Theories, Modern Trends, 1st edition, Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Mashhadani, Mahmoud Hassan and Hormuz Amir Hanna. (1989): Statistics, House of Wisdom Publications, University of Baghdad.
- Melhem, Mahmoud Ibrahim and Al-Aqraa, Nour. (2018): The level of organizational justice in Palestinian public schools, Sixth International Scientific Conference - Faculty of Business at the University of Jordan, July 3-5.
- My survival, Hoda. (2003): Studies in Organizational Behavior, Tawasul Publishing and Distribution, Beirut.
- Hashem, Issa. (1990): Human Resources Management in Educational Institutions, 1st edition, Al-Warraaq Publishing and Distribution Foundation, Amman.
- Hospers, John. (2002): Human Behavior - An Introduction to the Problems of Ethics. Translated and presented by Ali Abdel Moati, Dar Manshaet Al Maaref, Cairo.
- Ministry of Education, Primary School System No. (30), 1978.
- Greenberg, J. (2000): Advances in Organizational Justice, *Journal of business management*, 2 (47).
- Hoy, K. (2012): leadership styles, *Journal of American Secondary Education*, 42, (1): 4- 23.
- Ichangi, Mary M. (2006): Managing Resistance to Change in Strategy Implementation in Public Universities in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi. Master Research, University of Nairobi.
- Miner, John. B. (2007): Organizational Behavior, M.E.Sharpe, New York, USA.
- Yilmaz, Ozerk. (2016): School Leadership, University of North Carolina.