

## **تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت**

إعداد

أ.د./سوزان محمد المهدي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية البنات عين شمس

أ.د. / محمد جاد حسين

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالگردقة

د/ رجب أحمد عطا

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالگردقة

أ/ علي نفل العجمي

## تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى

### مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

أ.د. / محمد جاد حسين

أ.د. /سوزان محمد المهدي

أ/ علي نفل العجمي

د/ رجب أحمد عطا

#### مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها: التعرف على الأطر النظرية للعدالة التنظيمية لتدعيمها وتعزيزها في ممارسات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وكذلك التعرف على الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية، وبيان أثر العدالة التنظيمية في الارتقاء بأداء للمعلمين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢٧) من معلمى ومعلمات المدارس المتوسطة بدولة الكويت لرصد واقع العدالة التنظيمية من قبل المديرين ، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، حيث جاءت جميع أبعادها بدرجة كبيرة باستثناء العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة (٣,٢٠٧)، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل الأساليب المرتبطة بالممارسات القيادية لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة الرئيسة وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية بما يرتقي بالأداء المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية- المدارس المتوسطة بالكويت

## **A suggested framework for activating the organizational justice practices among middle school principals in Kuwait**

### **Abstract**

The study aimed to achieve a number of objectives, including: Identifying the theoretical frameworks of organizational justice to practice in the practices of middle school principals in Kuwait. It also investigates the concept of job satisfaction, the importance of its components and how to improve them. In addition, it studies organizational justice in terms of job satisfaction for teachers, as well as identifies the current situation of organizational justice, and to show the impact of organizational justice on achieving job satisfaction of teachers in the middle schools in Kuwait from the point of view of teachers. Finally, it tries to design a proposed prospective of organizational justice and its role in improving both job satisfaction and professional performance of teachers in middle schools in Kuwait.

The study used the descriptive approach, which is a set of research procedures that are integrated to describe the phenomenon or the subject based on the collection, classification, processing and analysis of data and facts, sufficient analysis to use its semantics, and access to results or instructions on the phenomenon or subject (Bashir Saleh Al-Rashidi, 2000, 59). The present study sample consisted of (227) teachers in the middle schools in Mubarak Al-kaber Educational Region in the first semester of the academic year 2017-2018.

The proposed model for activating practices associated with organizational justice; distributive justice, procedural justice and transactional justice for developing institutional performance of intermediate schools in the State of Kuwait.

## مقدمة:

تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التربوية والتعليمية وذلك من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين البيئة الوظيفية التي يعمل فيها جميع العاملين بالعملية التعليمية وخاصة المعلم الذي يمثل مرتكز أساس لتطوير عملية التعليم والتعلم، ومن ثم فإن قدرة القائمين بالإدارة التعليمية على تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على توفر الإدارة الفاعلة التي يتوفر فيها من الصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي من المعلمين مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية<sup>(١)</sup>.

وبما أن شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي يؤثر على أدائهم في العمل، حيث ذكر شينيج Cheng في هذا المجال أن تصورات العامل كلما كانت إيجابية فيما يتعلق

---

(١) أسماء الخالدي وكايد سلامة (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد ٢/ب، الأردن، ص ١٠.

بالعدالة التنظيمية، كلما كان مستوى الأداء أفضل وهناك إلتزام تنظيمي أكثر<sup>(٢)</sup>. وتعد العدالة التنظيمية من أهم مرتكزات الإستقرار في العمل، وهى عنصر فعال فى تنمية الولاء والإنتماء للمؤسسة، وفى تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراعات، ورفع كفاءة العمل والعاملين<sup>(٣)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية نظراً للأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل تدهور سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة<sup>(٤)</sup>.

<sup>2)</sup> Cheng, Shin Yu, (2014). The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. (25), No. (8) 2014, pp. 1131 – 1148.

<sup>٣)</sup> راتب السعود وسوزان سلطان (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)، جامعة دمشق، سوريا، ص ١٩٢.

<sup>٤)</sup> عادل محمد زايد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ١٢.

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية بالنسبة للعاملين في المؤسسات المختلفة حيث إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرداً ما علي أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية ، كما أشار "راحم" (Rahim, 2000)<sup>(٥)</sup> إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين والمعلمين، وعلى أدائهم، وإنتمائهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم، وقد دعم هذا الارتباط ما أشار إليه "ياسر الهنداوي" (٢٠٠٦)<sup>(٦)</sup> حيث يرى أن العدالة التنظيمية تؤثر في شعور الأفراد بالولاء التنظيمي وذلك من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالقائمين على الإدارة، وتنمي لديهم الإستعداد لأداء المهمات التطوعية، وما تتضمنه من أدواء إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت واقع نظم الإدارة في المؤسسات التعليمية على إختلاف مراحلها وأنواعها والتي أسفرت عن ضرورة تفعيل منظومة الممارسات الإدارية في المدارس بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة ومن أبرز تلك الدراسات دراسة " أسماء الخالدي وكايد سلامة" (٢٠١٤)<sup>(٧)</sup> التي تناولت العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. ولقد أسفرت هذه الدراسات وغيرها أن شعور العاملين في المؤسسات التعليمية من شأنه زيادة شعور العاملين في المؤسسة التعليمية

<sup>5)</sup> Rahim, M. A. (2000). Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? *International Journal of conflict Management*, 11:9-23.

<sup>٦)</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية. كلية التربية. جامعة عين شمس.

<sup>٧)</sup> أسماء الخالدي وكايد سلامة (٢٠١٤). مرجع سابق، ص ١٢..

بالرضا الوظيفي والذي يؤدي بالضرورة إلى الإرتقاء بالأداء المهني للمعلمين، مما ينعكس بشكل إيجابي على تلاميذهم بالتبعية مما يحقق نجاحاً كبيراً للمنظومة التربوية على إختلاف مكوناتها. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

\* ما التصور المقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟  
ويخرج منه الأسئلة الفرعية التالية:

### أسئلة الدراسة:

١. ما الأطر النظرية للعدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة/ أو الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس المتوسطة بدولة الكويت لممارسات العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٣. ما مكونات التصور المقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة التي بين أيدينا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها:
١. التعرف على الأطر النظرية للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
  ٢. رصد الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية، وبيان أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم.
  ٣. التوصل إلى التصور المقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

١. قد تسهم الدراسة في توضيح أهم الملامح السائدة للعدالة التنظيمية والتي يمكن من خلالها تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس على اختلاف درجاتها بوزارة التربية بما يحقق أهداف التربية.
٢. قد تساعد الدراسة المديرين والمعلمين في أهمية تطبيق العدالة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.
٣. من المأمول أن تعمل الدراسة على تبصير متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
٤. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات التعليمية في الاهتمام بتطبيق مديري المدارس للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الرئيسة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- ٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية المتوسطة في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.
- ٤- **الحدود الزمنية:** طبقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨م.



## منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً لإستخدام دلالتها، والوصول الى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع (بشير صالح الرشيدى، ٢٠٠٠، ٥٩)<sup>(٨)</sup> وعلى الرغم أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف للبحوث الوصفية إلا أنها كثيراً ما تتعدى الوصف الى التفسير وذلك فى حدود الإجراءات المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والإستدلال<sup>(٩)</sup>. أما أداة الدراسة فهي إستبانة يتم تطبيقها على معلمى ومعلمات المدارس المتوسطة بدولة الكويت لرصد واقع العدالة التنظيمية من قبل المديرين.

## مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

### ١. ممارسة Practice

لغويًا جاءت كلمة ممارسة Practice للإشارة إلى التطبيق والمزاولة والنزول إلى الميدان والتعود على عمل معين والقيام بعمل ما لتحقيق هدف محدد ، وبدون هذه الممارسة فلن يكن هناك وجود فعلي للمهنة في المجتمع. كما تعرف الممارسة بأنها مزاولة نشاط معين من خلال التطبيق المهني والميداني لمعارف ومهارات معينة من أجل مساعدة الناس الذين يحتاجون لخدمات هذه المعارف والمهارات أو اللجوء إليها<sup>(١٠)</sup>.

### ٢. العدالة التنظيمية: Organizational Justice

<sup>(٨)</sup> بشير صالح الرشيدى (٢٠٠٠). **مناهج البحث التربوى**. دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٥٩.  
<sup>(٩)</sup> شحاته سليمان محمد سليمان (٢٠٠٥). **حلقة النقاش ومهارات البحث العلمى**. دار الكتب الوطنية، بنغازى، ص ٢٤٤.  
<sup>(١٠)</sup> مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٧). **الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ص ٤.**

إن شأن مصطلح العدالة التنظيمية شأن العديد من المصطلحات التربوية التي تعددت التعريفات التي ساقها خبراء التربية والباحثين فيها لهذا المصطلح. و من أبرز تلك التعريفات لمصطلح العدالة التنظيمية كان تعريف "العطوي" حيث عرف العدالة التنظيمية علي أنها "إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي"<sup>(١١)</sup> ، كما عرّفت بأنها "السلوكيات التي تؤثر إيجابياً علي الافراد حيث تؤدي إلي زيادة الرضا عن العمل والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية"<sup>(١٢)</sup>، ويعرفها مارك ( Mark, 2003, 361) بأنها مدركات الأفراد للعدالة ، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة.

ويقسم العاملين في بيئات العمل الإدارية العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة ، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التقاعدية).

وهناك العديد من التعريفات التي ساقها العديد من الباحثون في مجال الإدارة العامة والإدارة التعليمية والمدرسية حيث استند كل من هؤلاء الباحثين إلى الخلفية الثقافية والأيدولوجية التي انطلق منها، ومن أبرز تلك التعريفات التعريف والذي يعرف العدالة التنظيمية على أنها " إعطاء كل فرد ما يستحقه"<sup>(١٤)</sup>، كما تعرف بأنها "درجة تحقيق

<sup>١١</sup> عامر علي العطوي (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، دراسة تحليلية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد. مجلة جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، العراق.

<sup>١٢</sup> محمد جلال صديق (٢٠٠٤). أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

<sup>١٣</sup> Mark N. K. and Saunders, A. T. (2003). Organizational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration. *Personnel Review*, 32 (3):360–375.

<sup>١٤</sup> جاد الرب عبد السميع حسانين (٢٠٠٤). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي – دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية، مجلد (٢٦)، عدد (٢)، جامعة الزقازيق، مصر.

المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة" (١٥)، ويعرف "فيرنانديز و أواملاه" (Fernandes & Awamleh) العدالة التنظيمية على أنها "إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة من المنظمة واستجاباتهم السلوكية لهذا إدراكات، أو أنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها." (١٦) كما تعرف العدالة التنظيمية " بالدرجة التي عندها يدرك العاملون بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (١٧)، وعُرِّفَت العدالة التنظيمية أيضاً بأنها " مدركات العمال للعدالة التي تم معاملتهم بها من قبل المنظمة" (١٨)، وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "الحد الذي عنده يعامل العاملون بعدالة في مكان عملهم" (١٩).

ويضيف الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤) إلى هذه المفاهيم مفهوم العدالة التقييمية Evaluation Justice التي تتصل بشعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر للحكم وعلي الأداء والسلوك والممارسات الفردية ، مما يعزز رضاه عن نظم العمل ، واطمئنانه أزاء ترقيته ونموه الوظيفي، وتقييم أدائه ، والعدالة الأخلاقية Moral Justice

<sup>١٥</sup> عامر علي حسين العطوي (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد (١٠) ، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق.

<sup>١٦</sup> Fernandez, C., & Awameleh, R., (2008), Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, 31(11).

<sup>١٧</sup> Suliman, A. M. T., (2008). Links Between justice, Satisfaction and Pperformance in the Workplace. *Journal of Management Development*, 26 (4).

<sup>١٨</sup> Campbell, Lisa, Finch, Edward, (2008). Customer Satisfaction and organizational justice facilities. *Journal of Management Development*, 26(7/8), p.2-3.

<sup>١٩</sup> Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, J. E., (2003), organizational justice and health & employees: perspective cohort study. *Occupational and Environment Medicine*, 60.

التي تمثل شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من أصول العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها من المناخات السائدة (٢٠).

وتعرف إجرائياً بأنها مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المخرجات التي يحصل عليها وعدالة الإجراءات التي إستخدمت في تحديد هذه المخرجات وعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما يطبق عليه هذه الإجراءات من حيث توزيع العمل والعوائد والحوافز والمعاملة العادلة التي يدركها العاملين في منظماتهم من خلال تحقيق المساواة والواجبات بينهم مما يؤثر إيجابياً على أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### ٣. المرحلة المتوسطة: Intermediate School

تشير إلى المرحلة التي تلي المرحلة الإبتدائية وتسبق الدراسة بالمرحلة الثانوية، يلتحق المتعلم بالدراسة بها في عمر الثانية عشرة وتنتهي في عمر الخامسة عشرة، تبدأ من الصف السادس حتى الصف التاسع المتوسط (وثيقة المرحلة المتوسطة، ٢٠١٦).

#### أولاً: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والتي تم ترتيبها من الأحدث للأقدم كما يلي:

١- دراسة "ماجدة حسني هارون رضوان" (٢٠١٨م) بعنوان "العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية" (٢١)

<sup>٢٠</sup> فهمي خليفة صالح الفهداوي، و نشأت أحمد القطاونة (2004). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 24(2)، ص 1-52.

<sup>٢١</sup> ماجدة حسني هارون رضوان (٢٠١٨م). العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

هدفت الدراسة الوقوف على الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والممارسات القيادية بالمدارس والتعرف على واقع العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية نظرياً وميدانياً.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان الاستبيان هو أداة الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على معلمي وقيادات مدارس التعليم الأساس بمصر.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة ارتباط بين ممارسات القيادات وتحقيق العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

ب- تساهم اللوائح والقوانين وثقافة المجتمع المدرسي في تحقيق العدالة التنظيمية.

ج- الشعور بالعدالة التنظيمية شعور نسبي يختلف من شخص لآخر.

د- وجود علاقة بين متغيرات (الوظيفة والخبرة) وبين كل أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وبين تقييم الأداء والتحفيز وإدارة الصراع.

هـ- لا توجد علاقة بين متغير النوع وبين كل أبعاد العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

و- لا توجد علاقة بين متغير المحافظة وبين أبعاد العدالة التنظيمية والتحفيز.

٢- دراسة أسماء الخالدي وكايد سلامة (٢٠١٤)<sup>(٢٢)</sup> بعنوان "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس".

هدفت الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، وكانت عينة

<sup>٢٢</sup> أسماء الخالدي وكايد سلامة (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد ٢/ب، الأردن.

الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانته تطبيق العدالة التنظيمية لدى المديرين وتكونت من (٢٩) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال عدالة التوزيع، ومجال عدالة الإجراءات، ومجال عدالة التعاملات، واستبانته الولاء التنظيمي، وتكونت من (٢٥) فقرة تقيس الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين. وتم تحقيق الصدق والثبات لأداتي الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ- أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، حيث جاء مجال "عدالة التوزيع" بالمرتبة الأولى"، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" بالمرتبة الأخيرة.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية في جميع المجالات.

ج- أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، جاءت مرتفعة.

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية.

هـ- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلمهم.

٣- دراسة "بالاسيانو وساليس" (Balassiano and Salles, 2012)<sup>(٢٣)</sup> بعنوان " آراء وتصورات المعلمين عن المساواة والعدالة ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وتكونت الدراسة من عينة من (٧٣) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في مدينة فتوريا بالبرازيل، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاث جلسات مع فقرات مطورة للكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

٤- دراسة "ييلماز" (Yilmaz & Tasdan, 2009)<sup>(٢٤)</sup> بعنوان "المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس بدولة تركيا".

هدفت الدراسة بيان تصورات معلمي المرحلة الثانوية عن مستويات العدالة التنظيمية في مدارسهم، في ضوء الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي وعدد طلاب المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مقاطعة كوتاها في تركيا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس العدالة التنظيمي (Organization Justice Scale).

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

<sup>23)</sup> Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. BAR, Rio De Janeiro, 9(2):268-286.

<sup>24)</sup> Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish School. *Journal of Educational Administration*, 47(1):108-126.

أ- أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في مدارسهم الثانوية كانت بالمستويات المرتفعة، فقد كانت ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية إيجابية.

ب- لم تكشف نتائج الدراسة عن جود فروق إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد طلاب المدرسة.

٥- دراسة "ياسر فتحي الهنداوي المهدي" (٢٠٠٦)<sup>(٢٥)</sup> بعنوان "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر".

هدفت الدراسة التوصل إلى نموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بما يؤدي إلى تفعيل العلاقة بينهما بالمدارس الثانوية العامة في مصر، حيث تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نموذج نظري مفسر للعلاقات القائمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، وكذلك الكشف عن مستوى تقييم المعلمين للعدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، بالإضافة إلى الوقوف على مستوى أداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وكذلك إختبار مدى مطابقة النموذج النظري المفترض لواقع العلاقات القائمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على المقياسين التاليين: (١) مقياس العدالة التنظيمية المدركة لدى المعلمين ومقياس أداء المعلمين لسلوك المواطنة. تم تطبيق المقياسين السابقين على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية العامة. ولقد طبق البحث مدخل النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling في إطار المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث.

<sup>(٢٥)</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية. كلية التربية. جامعة عين شمس.



ولقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز روح المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

- كما أجريت بعض الدراسات للكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى فمثلاً للكشف عن أثر العدالة التنظيمية في العنف الطلابي في بيئة المدارس المتوسطة قام "كولوسكي" (Coloski, 2003)<sup>(٢٦)</sup> بإجراء دراسة على عينة تكونت من (٤٠٨) طالباً وطالبة من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية التي اشتملت على (٢٩) فقرة موزعة، واستبانة لقياس العنف الطلابي.

كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج، أيضاً، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى حول مفهومهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث والصف الدراسي.

ثانياً: الأطر النظرية للعدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر

أ- نشأة العدالة التنظيمية: يحظى موضوع العدالة بصورة عامة على اهتمام الأمم والشعوب في مختلف مناطق العالم حيث أصبحت معظم المنظمات والمؤسسات الدولية تهتم بهذا المفهوم وهذه القيمة لانعكاساته على مجمل حياة الناس، حتى أن منظمة

---

<sup>26)</sup> Coloski, M. (2003).An Instrument to Measure Perception of Organizational Justice of Middle Schools. *Dissertation Abstract International*, 63(8):27-55.

النزاهة والشفافية الدولية تصدر تقاريراً دورية عن حالة العدالة و الشفافية في مختلف دول العالم تستند إليها كثير من الدول في قراراتها التمويلية والتجارية<sup>(٢٧)</sup>.

ومن ثم فقد ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدمز Adams، الذي قدم الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مُركزاً على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة، ويؤدي الاحتلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة.

ومن ثم يمكن النظر إلى نظرية العدالة التنظيمية على أنها نظرية أخلاقية تستند على العدالة وتستعمل عملية المقارنة التي تنظر لميزان الفوائد والواجبات الموزعة بين أعضاء المجموعة أو تلك النتيجة من تطبيق القوانين والقواعد والسياسات<sup>(٢٨)</sup>، وتركز نظرية العدالة التنظيمية على مدركات العدالة في المنظمات من خلال تصنيف وجهات نظر العمال وأحاسيسهم حول معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة. وعلى نفس الصعيد يمكن تفسير العدالة التنظيمية كخاصية تسمح لاعتبار متبادل وتتضمن كلا العلاقتين مع المدخلات و المخرجات التي تؤثر على الصحة الجسمية والنفسية والإجتماعية للآخرين<sup>(٢٩)</sup>.

يتضح من العرض السابق لنشأة العدالة التنظيمية أنها تنشأ من نظرية العدالة بوجه عام ثم جاء استخدامها في علم الإدارة والمؤسسات الإدارية المختلفة ثم دخلت إلى علم الإدارة

<sup>٢٧</sup> نواف موسى شطناوي ، ريماء محمود العقلة (٢٠١٣). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها و سبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد (١٤)، العدد (٤)، كلية التربية بالبحرين.

<sup>28</sup>) Champoux, Joseph E., (2000). Organizational behavior: Essential Tenets for a new millennium, South– Western College Publishing, ITP.

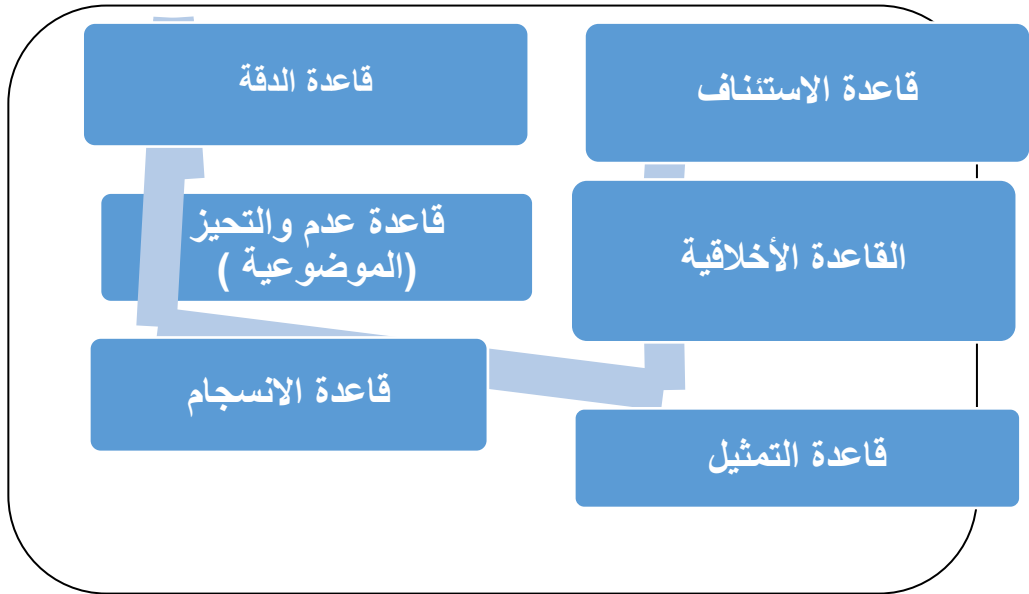
<sup>29</sup>) Peltola, ErjaWiili , Kivimaki , Mika , Elovainio, Mark , & Virtanen, Marianna, (2007). Organizational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management, Vol.21, No.3, pp. 76-90.

تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

المدرسية في إطار محاولاتها الجادة في تطوير العمل المؤسسي بالقطاعات التعليمية الحكومية والخاصة.

ب- قواعد العدالة التنظيمية: إن إدراك الفرد لمعاني العدالة التنظيمية يتصل بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم حيث أن العدالة التنظيمية والإحساس بها يتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية: (٣٠)

ويوضح الشكل (١) قواعد فهم العدالة التنظيمية:



شكل (١) قواعد فهم مفهوم العدالة التنظيمية (إعداد الباحث)

من الشكل السابق يتضح أن هناك ست قواعد أساسية لفهم مفهوم العدالة التنظيمية على النحو التالي:

<sup>٣٠</sup> ثامر محمد محارمة (2000). مدي إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 40(2)، ص ص 319-346.

١. **قاعدة الاستئناف:** ويقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يبزر ذلك.
٢. **القاعدة الأخلاقية:** أى توزيع المصادر وفقاً لمعايير وأسس أخلاقية .
٣. **قاعدة التمثيل:** أى استيعاب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر ذوي العلاقة ، بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرارات التي تقع على تماس مع حياتهم المهنية .
٤. **قاعدة عدم التحيز (الموضوعية):** ويقصد بها الحياد ، والابتعاد عن المصالح الشخصية ، والإبقاء عليها بعيداً عن مجريات عملية صنع القرار واتخاذها .
٥. **قاعدة الدقة:** أى اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة.
٦. **قاعدة الانسجام:** أى عدالة تطبيق إجراءات المكافأة والعقاب على جميع العاملين وفي جميع الظروف.

**ج- أهمية العدالة التنظيمية:** تعد العدالة التنظيمية من المجالات البحثية المهمة والتي تمثل فرعاً أساسياً من فروع علم النفس التنظيمي و علم النفس الصناعي، وذلك من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد من أبرز المجالات التي يستقيم من خلالها العمل الإداري حيث إن غياب العدالة التنظيمية والشعور بالظلم والغبن بين العاملين نتيجة غياب العدالة من شأنه التأثير السلبي على أداء العاملين وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي بما يؤثر على الأداء للمنظمة أو المؤسسة. وتعد العدالة التنظيمية من أبرز العوامل التي تحقق الإنتماء التنظيمي والمواطنة التنظيمية التي تعد عاملاً حاسماً في الإرتقاء بالعمل.

ويرى الكثير من الباحثين أن هناك ربطاً جوهرياً بين أسلوب القيادة ، وصنع القرار ، والعدالة التنظيمية حيث إن المعاملة العادلة و المنصفة تعني أن العاملين يمنحون وقتهم وطاقاتهم للمنظمة مما يجعل القادة يهتمون أكثر ويركزون على الإنصاف من قبل العاملين، وعندما يهمل القادة ومنظمتهم المعاملة المنصفة أي ينتهكون قاعدة الإحترام من خلال المعاملة غير المنصفة فإنهم يتلقون أفعالاً سلبية من عاملهم. و من ثم يمثل

القادة المنظمات التي يرأسونها بشكل مباشر ومن خلال سلوكياتهم يتم تقديم معاملة أخلاقية ومنصفة لقوة العمل، لذلك فإن العدالة التنظيمية تنعكس بتصرفات القائد تلك التصرفات التي تؤثر على مستويات الإنصاف المدرك والعدالة المدركة للعاملين<sup>(٣١)</sup>.

د- **مبادئ العدالة التنظيمية:** تأتي العدالة التنظيمية كآلية عمل قادرة على تسخير القوى الكامنة في الفرد بالشكل الذي يسمح بتفعيل آثارها وأبعادها لتحسين الأداء الوظيفي وجعله ذا أبعاد إيجابية، مما يمكن المؤسسة التعليمية من تجديد ذاتها بتطويع الوسائل المستخدمة لتحقيق أهدافها<sup>(٣٢)</sup>.

وتستند العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ العامة والتي من أبرزها ما يلي:<sup>(٣٣)</sup>

١- **مبدأ المساواة:** ويتمثل في تكافؤ الفرص والأجور وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

٢- **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل هذا المبدأ في مجموعة من الممارسات من أهمها: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

٣- **مبدأ الدقة والتصحيح:** بحيث يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

٤- **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

<sup>(٣١)</sup> ناظم جواد الزبيدي ، طيف نوري عبد الحميد (٢٠٠٩). مرجع سابق، ص ٤٥.  
<sup>(٣٢)</sup> عبدالكريم السكر (٢٠١٣). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، الأردن، ص ٣٥-٥٧.  
<sup>(٣٣)</sup> عمر محمد دره (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة.

٥- مبدأ المشاركة: أى أنه يجب مشاركة جميع الأطراف العاملة في المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

ه- أبعاد العدالة التنظيمية: تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم المعقدة التي تتضمن العديد من الأبعاد، حيث اتفق الكثير من الباحثين أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

١. العدالة التوزيعية Distributive Justice: يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها آدمز (Adams) في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة . حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية. حيث إنها تعني بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحل عليها من عمله الذي ينتمي إليه<sup>(٣٤)</sup>.

وتشير العدالة التوزيعية إلى تخصيص الموارد أو العدالة المدركة للنتائج التي يستلمها الفرد من المنظمات وربما توزع النتائج على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة ويحدد الأفراد العدالة التوزيعية من خلال المقارنة مع الآخرين، كما يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها عدالة الطرق والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج، في حين يؤدي غياب العدالة التوزيعية إلى ظهور حالات القلق التي يعبر عنها العمال فيما يتعلق بتوزيع الموارد والدخول وأن الفرد داخل المنظمة هو الذي يحدد العدالة التوزيعية من خلال المقارنة مع الآخرين حيث يهتم العامل بجانب المساواة في العدالة<sup>(٣٥)</sup>.

٢. العدالة الإجرائية: Procedural Justice: إذا كانت العدالة التوزيعية تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن العدالة

<sup>(٣٤)</sup> نواف موسى شطناوي ، ربما محمود العقلة (٢٠١٣). مرجع سابق، ص ٣٥.  
<sup>(٣٥)</sup> ناظم جواد الزبيدي ، طيف نوري عبد الحميد (٢٠٠٩). العدالة التنظيمية في إطار ادراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٥)، العدد (٥٥)، جامعة بغداد.

الإجرائية تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدم في تحديد تك المخرجات<sup>(٣٦)</sup>.

وتشير العدالة الإجرائية إلى العدالة المدركة للإجراءات والتي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الإنحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقياً للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل أن العملية المستخدمة لتحديد النتيجة كانت عادلة؟ حيث إن الاهتمام في الأساس هو بعدالة الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحديد النتائج<sup>(٣٧)</sup>.

٣- العدالة التفاعلية Interaction Justice: تشير العدالة التفاعلية إلى الممارسات التي من شأنها أن تشعر الموظف أو العامل في المؤسسة التعليمية بعدالة المعاملة من الناحية الإنسانية والتنظيمية والتي تكون جزءاً عادلاً عن الجهد الذي يبذله. ومن هذا المنطلق تعني العدالة التفاعلية درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات<sup>(٣٨)</sup>.

وهي تعني مدى إحساس الفرد بالعدالة التفاعلية التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية. ويؤثر ذلك بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين<sup>(٣٩)</sup>.

يتضح من العرض السابق أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية والتي تتمثل في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية والتي تمثل إجراءاتها ممارسات

<sup>٣٦</sup> محمد الصيرفي (٢٠٠٩). التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.  
<sup>٣٧</sup> ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد (٢٠٠٩). العدالة التنظيمية في إطار ادراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد (١٥)، العدد (٥٥).  
<sup>٣٨</sup> سعيد شعبان حامد (٢٠٠٣). أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، ، مجلد (٤٢) عدد (٦١)، ص ص ٥٥-١، كلية التجارة، القاهرة.  
<sup>٣٩</sup> نواف موسى شطناوي، ريم محمود العقلة (٢٠١٣). مرجع سابق، ص ٤٠.

ينبغي على مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من أجل ضمان أفضل أداء للمؤسسات التعليمية مما يعود بالنفع على المعلمين والمديرين في المؤسسات التعليمية.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

كشفت الدراسة الميدانية عن الواقع الفعلي لممارسات المديرين والمديرات لممارسات العدالة التنظيمية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والتي يرجى أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن هناك بعض القصور في التطبيق قد لا يبدو بنفس الوضوح في التنظير لهذا الطرح مما يجعل هناك ضرورة لتحسين بعض الممارسات الإدارية داخل المدرسة والتي تبرز في ضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية مؤسسية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري في الوقت الحالي.

ويتضح أيضاً من خلال التطبيق على الواقع الفعلي لعينة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بدولة الكويت أن ثمة فهماً وتقديراً لأهمية ممارسة العدالة التنظيمية بأنماطها الثلاثة الرئيسة وهي العدالة التنظيمية التوزيعية، العدالة التنظيمية الإجرائية، والعدالة التنظيمية التفاعلية بما يعود بالنفع على الأداء المؤسسي في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وعلى الرغم من ذلك يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك قصوراً في الممارسات التنظيمية التي تدل على العدالة التنظيمية والشعور بها ومن أبرز مظاهرها رؤية الأفراد أن العدالة التنظيمية عبارة عن ممارسة ينبغي أن يقوم بها المدير في العمل وأن يشعر بها المعلمين والمعلمات من جهة أخرى، إذن فهم لا يلقون بالكثير من العبء على المدير بالقدر الذي يجدون أن ما يجتهد المدير في القيام به من إجراءات ينبغي أن يقابلها خطوات يشعر من خلالها بتلك الخطوات والإجراءات الإصلاحية التي تساهم في تطور العمل والرقى به.

ونظراً لأن المدارس المتوسطة مازالت تعتمد في كثير من الأحيان تعتمد على النمط التقليدي من المديرين والمديرات الذين يعتمدون على الممارسات الإدارية التي يتركز فيها السلطة في يد المدير بما لا يدع مجالاً لإشراك المرؤوسين في الكثير من الخطوات



والاجراءات التي تساعد على زيادة وعيهم ومساندتهم له، فقد يحصل توافق على بعض القرارات الإدارية التي يتم لتخاذها نتيجة توافق بين المرؤوسين في الوقت الذي لا يتم تقبل مثل هذه القرارات إذا ما تم اتخاذها في غفلة وعزلة بعيداً على المرؤوسين ثم إخبارهم بها على حين غرة، الأمر الذي يقلل من شعور المرؤوسين بالرضا نظراً للتخوف من مغزى تلك القرارات الإدارية التي تم اتخاذها.

كما أبرزت الدراسة الميدانية عن بعض النتائج التي تحمل في مضمونها الحاجة الماسة إلى التطوير المؤسسي الذي يحمل في طياته ممارسات إدارية قيادية يشعر المرؤوسين معها أنهم بصدد التعامل مع قائد وليس مديراً نظراً لاختلاف السمات القيادية عن سمات الإدارة فليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير، ومن ثم فقد أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة إفتقاد الغالبية العظمى من مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمهارات القيادية التي تساعدهم على قيادة الفريق الأمر الذي يساعدهم على القيام بالممارسات الإدارية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والتي تعود بالنفع على الشعور بالرضا والإنتاجية، فلقد غابت في العديد من الممارسات الإدارية التي تصدر على المديرين تلك الرؤية الإستراتيجية التي تستند على ثقافة تنظيمية تدعم المساواة والإنصاف بين المرؤوسين الأمر الذي يساعدهم على تحسين الأداء.

وتعاني الممارسات الإدارية في الواقع الفعلي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من المحاولات الإصلاحية والتجارب البناءة في المجال الإداري ولاسيما في مجال العدالة التنظيمية التي يحرص مديري المدارس ومديراتها على تحقيقها على الرغم من عدم شعور المعلمين والمعلمات بأثارها الأمر الذي يذهب جميع محاولاتهم سدى، وذلك نظراً لأن الفكرة التقليدية تسيطر على الممارسات الإدارية لمديري تلك المدارس، الأمر الذي يتطلب وضع تصور مقترح يمكن أن يرشد القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية إلى وضع خطوات إجرائية تضع تفعيل الممارسات الإدارية من أجل الإصلاح المؤسسي الذي يحمل في طياته التحسين والتطوير لكل من المؤسسة التعليمية والمعلمين الذين يعملون بها

والذي يتمثل في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية والتي تنشأ من خلال شعور بالمساواة والانصاف والعدالة بين المرؤوسين، ووضع هذا التصور موضع التنفيذ الحقيقي والفعال.

#### المحور الأول: العدالة التوزيعية

ويوضح جدول (١) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول "العدالة التوزيعية" كما يلي:

#### جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب  
للمحور الأول " العدالة المرتبطة بالأعباء الوظيفية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تتناسب ساعات العمل المكلف بها العاملون مع ما يتقاضون من مقابل مادي "رواتب".	3.079	1.34	61.58	4	*0.01
٢	تتناسب الأعباء الوظيفية التي يتم تكليف العاملين بها مع الحوافز المالية/المادية التي يحصلون عليها.	2.951	1.26	59.02	5	*0.01
٣	يتم إسناد الأعباء الوظيفية والمهام الإدارية والفنية بشكل يراعى قدرات الفرد	3.268	1.19	65.36	3	*0.01

					وإمكانياته بما يحقق الإنصاف والعدالة.
0.01*	1	68.62	1.12	3.431	عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات متعلقة بخفض أو زيادة الأعباء الوظيفية فإنه يناقش العاملون بمنتهى الصراحة والشفافية.
0.01*	2	66.08	1.18	3.304	عندما يتخذ المدير قرارات بشأن الأعباء والمهام الوظيفية فإنه يأخذ في الاعتبار المطالب والتفضيلات الشخصية للعاملين.
0.01*	*				الدرجة الكلية للمقياس

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، و (0.01)

- يتضح من خلال جدول (1) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل الممارسات المتعلقة بالعدالة التوزيعية من قبل مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمنطقة "مبارك الكبير" التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد تراوحت بين (2.951 - 3.431) بدرجات أهمية كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات المحور الأول من أبعاد الاستبانة (59.02-68.62).

- وقد حصلت العبارة (4) والتي تنص على " عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات متعلقة بخفض أو زيادة الأعباء الوظيفية فإنه يناقش العاملون بمنتهى الصراحة والشفافية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.431)، و بوزن نسبي (68.62) بدرجة أهمية كبيرة. ج- بينما حصلت العبارة (5) والتي تنص على " عندما يتخذ مدير قرارات بشأن الأعباء والمهام الوظيفية فإنه يأخذ في الاعتبار المطالب والتفضيلات الشخصية للعاملين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.304) وبوزن نسبي قدرة (66.08) بمعدل أهمية "كبيرة" بين الممارسات المختلفة المرتبطة بالعدالة التوزيعية لدى معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة.

- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (1) والتي تنص على " تتناسب ساعات العمل المكلف بها العاملون مع ما يتقاضون

من مقابل مادي "رواتب" على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.079)، وبوزن نسبي (61.58) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بين عبارات الإستبانة التي تكون المحور الثاني من محاور الإستبانة.

- في حين حصلت العبارة (٢) والتي تنص على " تتناسب الأعباء الوظيفية التي يتم تكليف العاملين بها مع الحوافز المالية/المادية التي يحصلون عليها " على المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.951) ، وبوزن نسبي (61.58) وهو أدنى الأوزان المكونة للمحور الثاني من محاور الإستبانة على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

### المحور الثاني: العدالة الإجرائية

ويوضح جدول (٢) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب للمحور الثاني "العدالة الإجرائية" كما يلي:

#### جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب للمحور الثاني " العدالة الإجرائية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يحرص مدير المدرسة أن يستمع لآراء العاملين حيث يبدي كل منهم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.630	1.18	72.60	2	*0.01
٢	يقوم المدير بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة عن العاملين وطبيعة عملهم قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.480	1.10	69.60	6	*0.01
٣	يحرص المدير على شرح طبيعة القرارات ويقسرها ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عن تلك القرارات قبل إصدارها.	3.559	1.07	71.18	3	*0.01
٤	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بلا استثناء ولا مجاملة أو محاباة.	3.643	1.25	72.86	1	*0.01
٥	يتيح المدير الفرصة لجميع العاملين بالإعتراض بأسلوب منظم وشرعي من خلال القنوات الشرعية وفي	3.493	1.11	69.86	5	*0.01

					السياق المسموح - على القرارات التي يصدرها وقد يرجع عنها إذا كانت خاطئة.
*0.01	4	70.30	1.13	3.515	يشجع مدير المدرسة جميع العاملين على جمع البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرار.
*0.01	*	71.06	0.948	3.553	الدرجة الكلية للمقياس

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

- يتضح من خلال جدول (٢) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل الممارسات المتعلقة العدالة المرتبطة بصنع القرارات، قد تراوحت بين (3.480 - 3.643) بدرجات أهمية كبيرة ، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة (69.60 - 72.86).

- وقد حصلت العبارة (٤) والتي تنص على " يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بلا استثناء ولا مجاملة أو محاباة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.643)، و بوزن نسبي (72.86) بدرجة أهمية كبيرة، بينما حصلت المفردة (١) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة أن يستمع لآراء العاملين حيث يبدي كل منهم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.630) وبوزن نسبي قدرة (72.60) بمعدل أهمية كبيرة.

- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (٥) والتي تنص على " يتيح المدير الفرصة لجميع العاملين بالإعتراض بأسلوب منظم وشرعي من خلال القنوات الشرعية وفي السياق المسموح - على القرارات التي يصدرها وقد يرجع عنها إذا كانت خاطئة " على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.493)، وبوزن نسبي (69.86) حيث حصلت على المرتبة الخامسة بين الست عبارات التي تكون المحور الثالث من محاور الإستبانة.

- في حين حصلت العبارة (٢) والتي تنص على " يقوم المدير بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة عن العاملين وطبيعة عملهم قبل اتخاذ القرارات الوظيفية " على المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.480) ، وبوزن نسبي (69.60) وهو أدنى الأوزان بين

العبارات الست المكونة للمحور الثالث من محاور الاستبانة على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

ما يدعم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها الفرد شعوره بأنه عضو مهم في المؤسسة بل ينبغي أن يتسلل إليه شعوراً قوياً بأن المؤسسة لا تكتسب قوتها إلا من خلال ترابط الأفراد العاملين بها، حيث إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون بها، كما أن نجاح الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المهنة الفردية ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة جميعها، ومن ثم فإن إشراك المعلمين وبفعالية وبصدق في كل مرحلة من مراحل العمل المؤسسي مما ينتج عنه الانتماء التنظيمي والذي يؤدي لامحالة إلى الرضا الوظيفي عن الممارسات المختلفة التي يقوم بها الأفراد بما يدفعهم للشعور بالالتزام التنظيمي.

### المحور الثالث: العدالة التفاعلية

ويوضح جدول (٣) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الرابع "العدالة التفاعلية" كما يلي:

#### جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الرابع "العدالة التفاعلية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لاستخدام القدرات الشخصية في حل المشكلات الوظيفية المرتبطة بالعمل.	3.744	1.06	74.88	2	*0.01
٢	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقد أفكارهم ورواهم.	3.735	1.06	74.70	3	*0.01
٣	يترك المدير مرؤوسية يؤدون أعمالهم بالطريقة التي تروق لهم والتي يرون أنها الأفضل.	3.603	1.13	72.06	9	*0.01
٤	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل وطريقة الأداء في	3.616	1.17	72.32	8	*0.01

تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت

					المراحل التالية.
--	--	--	--	--	------------------

تابع : جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
والترتيب للمحور الرابع " العدالة التفاعلية "

م	العـبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٥	يأخذ مدير المدرسة اقتراحات المرؤوسين بعين الإعتبار ويضعها موضع التنفيذ ويهتمون بها.	3.625	1.09	72.50	7	*0.01
٦	يشعر المدير مروؤسية بأنهم أصدقاء له ويشيع بينهم جوا من المودة والمحبة ويعمل على إسعادهم.	3.788	1.17	75.76	1	*0.01
٧	يستأثر المدير لنفسه بجميع المزايا.	2.872	1.36	57.44	12	*0.01
٨	يشرك مدير المدرسة جميع العاملين معه كل على قدر عمله.	3.559	1.15	71.18	11	*0.01
٩	يحرص مدير المدرسة على إخطار العاملين بأية تغيرات محتملة قد تؤثر على عملهم وقيامهم بواجباتهم الوظيفية.	3.665	1.02	73.30	5	*0.01
١٠	يحرص مدير على تحفيز العاملين وإلهاب حماسهم وكسب تأييدهم.	3.656	1.12	73.12	6	*0.01
١١	يقتنع العاملين تماما بأن المدير متحدث قوى للحق ويؤمن به في جميع الأحيان.	3.563	1.19	67.12	10	*0.01
١٢	ينجح مدير المدرسة دائما في إقناع الآخرين بوجهة نظره.	3.718	1.10	74.36	4	*0.01
	الدرجة الكلية للمقياس	3.595	0.862	71.90	*	*0.01

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

- يتضح من خلال جدول (٣) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل الممارسات المتعلقة بأسلوب إداري آخر متمثل في " العدالة التفاعلية " قد تراوحت بين (2.872 - 3.788) بدرجات أهمية كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة (57.44 - 75.76).

- وقد حصلت العبارة (٦) والتي تنص على " يشعر المدير مروسية بأنهم أصدقاء له ويشيع بينهم جوا من المودة والمحبة ويعمل على إسعادهم " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.788)، وبوزن نسبي (75.76) بدرجة أهمية كبيرة، بينما حصلت المفردة (١) والتي تنص على " يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لاستخدام القدرات الشخصية في حل المشكلات الوظيفية المرتبطة بالعمل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.744) وبوزن نسبي قدرة (74.88) بمعدل أهمية كبيرة بين الممارسات المختلفة المرتبطة بالعدالة التفاعلية لدى معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمنطقة " مبارك الكبير " التعليمية.

- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (٨) والتي تنص على " يشرك مدير المدرسة جميع العاملين معه كل على قدر عمله " على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.559) ، وبوزن نسبي (71.18) حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الحادية عشرة بين العبارات التي تكون المحور الرابع من محاور الإستبانة، في حين حصلت العبارة (٧) والتي تنص على " يستأثر المدير لنفسه بجميع المزايا " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.872) ، وبوزن نسبي (57.44) وهو أدنى الأوزان بين العبارات المكونة للمحور الرابع من محاور الاستبانة على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

ومن هذا المنطلق ينبغي أن تسود روح من المساندة الإدارية أو الوجدانية بين المدير والمعلمين الأمر الذي يعود بالنفع على الروح المعنوية للمعلمين مما يجعلهم قادرين على بذل أقصى الجهد لإنجاح المؤسسة التعليمية.

## - التصور المقترح



## أ) مسلمات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لتفعيل الممارسات الإدارية المتعلقة بالعدالة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في المؤسسات التعليمية، والقائم على أساس من الدراسة الميدانية لتنفيذ عمليات الإصلاح المؤسسي في المدارس المتوسطة على مجموعة من المسلمات هي:

١. تفعيل الممارسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية لدى المرؤوسين في المؤسسات التعليمية المختلفة الأمر الذي يتطلب خلق وعي جمعي وتوجه عام لدى القائمون على إدارة المؤسسات التعليمية بضرورة اتباع أحدث الأساليب الإدارية التي من شأنها أن تساعد في تطوير العمل المؤسسي والتي تراعى فيها إمكانيات الحاضر واحتمالاته وتطلعات المستقبل وآماله.

٢. لن يتأتى التطوير المطلوب من تبني بعض الممارسات الإدارية والتي تهدف إلى تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية إلا من خلال زيادة وعي المديرين والمديرات بهذه الممارسات والفائدة المرجوة منها، أضف إلى ذلك ينبغي أن يكون هؤلاء المرؤوسين على وعي كامل بالحالات التي يتم فيها التحيز الإيجابي لبعض المرؤوسين نظراً للكفاءة التي يظهرونها في القيام بأنشطة معينة، ومن ثم ينبغي عليهم أن يحاولوا القيام ببعض الأنطة التي تعزز من قدراتهم وإمكانياتهم أسوة بغيرهم بحيث لا يكون المساواة ممارسة عقابية ولا تحمل إثابة للمرؤوسين والتي إذا أسيء استخدامها تزيد من الخنوع لدى المرؤوسين.

٣. يمكن تحقيق الأثر الفعال للعدالة التنظيمية والتي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي من خلال إتباع القواعد المنظمة للعدالة الإجرائية والتي من أهمها، قاعدة الاستئناف والتي تقضي بوجود فرص بديلة لتعديل القرارات، قاعدة الأخلاقية في توزيع الموارد، قاعدة التمثيل في إتخاذ القرارات، قاعدة دقة المعلومات، قاعدة المساواة، وكذلك قاعدة عدم الانحياز بمعنى عدم تأثير الأهواء الشخصية.

٤. للعدالة التنظيمية التفاعلية بالغ الأثر في شعور المرؤوسين بالرضا المهني عن العمل الذي يمارسونه، ومما يجدر ذكره أن العدالة التنظيمية التفاعلية تزيد من الاهتمام بالجانب الانساني لدى الرئيس تجاه المرؤوسين الأمر الذي يزيد من إنتاجية المرؤوسين بما يدعم تحقيق الأهداف التي ترنو إليها المؤسسات التعليمية، وتبدو ممارسات العدالة التفاعلية في معاملة المدير لمرؤوسيه باحترام وتقدير، وبعدالة وبدون تحيز، وكذلك ضرورة إتاحة المعلومات المهمة لهم عند الحاجة إليها، بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على صحة المعلومات المقدمة للمرؤوسين.

٥. إن تطوير الأداء المؤسس المدرسي في مدارس المرحلة المتوسطة من خلال اتباع إجراءات وممارسات إدارية منبثقة من نظرية العدالة وممارساتها العملية في ظل مدخل العدالة التنظيمية يعد عملية علمية تستند إلى الدراسة والبحث وتطبق المنهج العلمي في كل خطواتها الإجرائية.

### ب) مكونات التصور المقترح

يتكون التصور المقترح في الدراسة الحالية على ثلاثة محاور رئيسة تشكل أبعاد العدالة التنظيمية والتي تتضمن العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والتي يؤدي تفعيلها إلى شعور المعلمين والمعلمات بالمساواة والانصاف والعدالة، ويمكن توصيف هذه المحاور كما يلي:

### المحور الأول: تفعيل العدالة التوزيعية

- عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات متعلقة بخفض أو زيادة الأعباء الوظيفية فإنه يناقش المرؤوسين بمنتهى الصراحة والشفافية وذلك كي يكون هناك توافق على مردود القرارات وجدواها للمؤسسة التعليمية.
- في حالة اتخاذ المدير لقرارات بشأن الأعباء والمهام الوظيفية فإنه يأخذ في الاعتبار المطالب والتفضيلات الشخصية للعاملين، إن وضع الظروف والتفضيلات

الشخصية نصب عين القائمون على الإدارة يساعد في تحقيق الرضا لدى المرؤوسين.

- ضرورة مراعاة قدرات الفرد وإمكانياته بما يحقق الإنصاف والعدالة عندما يتم إسناد الأعباء الوظيفية والمهام الإدارية والفنية بشكل يراعى، كما ينبغي أن تتناسب ساعات العمل المكلف بها العاملون مع ما يتقاضون من مقابل مادي "رواتب".

### المحور الثاني: تفعيل العدالة الإجرائية

- ينبغي أن يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بلا استثناء ولا مجاملة أو محاباة.
- هناك ضرورة أن يستمع مدير المدرسة لآراء العاملين حيث يبدي كل منهم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- يحرص المدير على شرح طبيعة القرارات ويقسرها ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عن تلك القرارات قبل إصدارها، كما ينبغي أن يشجع مدير المدرسة جميع العاملين على جمع البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرار.

### المحور الثالث: تفعيل العدالة التفاعلية

- في ظل الجو المؤسسي الذي ينبغي أن يسود المؤسسات التعليمية ينبغي أن يُشعر المدير مرؤوسية بأنهم أصدقاء له ويشجع بينهم جواً من المودة والمحبة ويعمل على إسعادهم.
- يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لاستخدام القدرات الشخصية في حل المشكلات الوظيفية المرتبطة بالعمل، كما ينبغي أن يتم تحفيز روح المبادرة بين المرؤوسين وبنقاش أفكارهم ورؤاهم.
- من الضروري أن يحاول مدير المؤسسة التعليمية جاهداً إقناع الآخرين بوجهة نظره، كما ينبغي أن يحرص مدير المدرسة على إخطار المرؤوسين بأية تغيرات محتملة قد

تؤثر على عملهم وقيامهم بواجباتهم الوظيفية. إن المساندة المعرفية والوجدانية أمراً بالغ الأهمية في شعور الفرد بالرضا عن المهنة التي يزاولها وتطويرها.

### ج) معوقات التصور المقترح

من أبرز المعوقات التي قد تقف حجر عثرة في سبيل وضع التصور المقترح ما يلي:

١. تكتنف ممارسات مديري ومديرات المؤسسات التعليمية بعض الغموض فقد يؤكدون من الناحية النظرية أن هناك تأكيد على ضرورة تحقيق العدالة بين المرؤوسين بما يدعم الرضا عن العمل في مهنة التدريس في الوقت الذي لا يصدر عنهم الممارسات الدالة على ذلك فعلياً.
٢. تعد العلاقات الإنسانية بين الموظفين بمثابة بوابة الأداء الإداري الناجح في بيئة العمل وإن غيابها يخلق فجوة كبيرة في الأداء الوظيفي، فالعلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل تقوم على قيم مهنية مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، والإيمان بالهدف العام، والحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود جميع أفراد المنظمة والمتعاملين معها، ومن ثم فقد يكون اعتلال العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وبعضهم البعض وبين المرؤوسين ورئيسهم سبباً في السخط وعدم الرضا التنظيمي.
٣. قد تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على روح العمل الجماعي الأمر الذي يوجب الصراعات الفردية والذي يكون له بالغ الأثر على التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.
٤. قد لا تتوفر أساسيات الفهم الصحيح لعامل التواصل الإداري الذي يتم بموجبة التنسيق بشأن المعلومات والقرارات الإدارية المنظمة للعمل، ويمكن أن يتأثر الأداء المؤسسي للمدرسة بعدم وجود الاتصال الفعال والايجابي بين المدراء والموظفين، إلى جانب ذلك افتقار المؤسسة إلى خطط تفصيلية لعملها وأهدافها يمكن إن يسهم

في الفشل في قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها مع عدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

٥. يرى بعض المديرين أن هناك صعوبة بالغة في تقبل فكرة عدم تكون ثقافة تنظيمية تؤسس وتوصل للممارسات التي من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية بما يعزز الأداء المؤسسي لدى المعلمين، ومن ثم فإن التسبب الإداري الناجم عن ضعف التنظيم الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة يؤدي إلى هدر ساعات العمل في أمور غير منتجة، إضافة إلى جهل الكثير من العاملين في التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

#### د) سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح

هناك بعض السبل التي ينبغي على القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية القيام بها من أجل التغلب على المعوقات التي تعيق وضع التصور المقترح موضع التنفيذ، ومن أبرزها ما يلي:

١. يمكن تلافي المعوقات التي تقف في سبيل تحقيق العدالة التنظيمية ووضع النموذج المقترح موضع التنفيذ، ويتم ذلك من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تدعم الثقة في العاملين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المختلفة، ويخلق هذا الاعتقاد الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلالها العمل المختلفة، كل ذلك يخلق اتفاق القيم المتبعة في العمل مع القيم التي يتبعها الفرد، حيث توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل، ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
٢. ضرورة ربط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

٣. العمل على زيادة إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.
٤. ضرورة العمل على ضبط العوامل التنظيمية وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
٥. ضرورة تحقيق التوافق بين خصائص شخصية الفرد وظروفه الذاتية والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للمهنة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية.
٦. ضرورة تدعيم الشعور بإحترام الذات أثناء ممارسة العمل من خلال سيادة العلاقات الانسانية بين الرؤوساء والمرؤوسين فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ومن مجالات ذلك مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم اشباع لهذه الحاجة (الشعور بإحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالعدالة التنظيمية.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أسماء الخالدي وكايد سلامة (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. **مجلة المنارة**، المجلد العشرون، العدد ٢/ب، الأردن.
٢. بشير صالح الرشيدى (٢٠٠٠). **مناهج البحث التربوي**. دار الكتاب الحديث، القاهرة.
٣. ثامر محمد محارمة (2000). مدي إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. **مجلة الإدارة العامة**، 40(2).
٤. جاد الرب عبد السميع حسانين (٢٠٠٤). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية ، **مجلة البحوث التجارية**، مجلد (٢٦)، عدد (٢)، جامعة الزقازيق، مصر.
٥. راتب السعود وسوزان سلطان (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)، جامعة دمشق ، سوريا.
٦. سعيد شعبان حامد (٢٠٠٣). أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، مجلد (٤٢) عدد (٦١)، ص ص ١-٥٥، كلية التجارة، القاهرة.
٧. شحاته سليمان محمد سليمان (٢٠٠٥). **حلقة النقاش ومهارات البحث العلمي**. دار الكتب الوطنية، بنغازي.

٨. عادل محمد زايد (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٩. عامر علي العطوي (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، دراسة تحليلية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، العراق.
١٠. عامر علي العطوي (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، دراسة تحليلية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول.
١١. عبد المحسن نعساني و أحمد اليوسفي (٢٠٠٢). أثر اختبار العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في عالقة القيادة التحويلية والتبادلية في سلوك المواطنين التنظيمية ، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (٣٢)، سوريا.
١٢. عبدالكريم السكر (٢٠١٣). أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، الأردن.
١٣. عمر محمد دره (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٤. فهمي خليفة صالح الفهداوي، و نشأت أحمد القطاونة (2004). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 24(2).



١٥. ماجدة حسني هارون رضوان (٢٠١٨م). العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
١٦. محمد الصيرفي (٢٠٠٩). التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
١٧. محمد جلال صديق (٢٠٠٤). أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
١٨. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٧). الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ص ٤.
١٩. ناظم جواد الزيدي ، طيف نوري عبد الحميد (٢٠٠٩). العدالة التنظيمية في إطار ادراكات العاملين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٥٥)، جامعة بغداد.
٢٠. نواف موسى شطناوي ، ريم محمود العقلة (٢٠١٣). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها و سبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد (١٤)، العدد (٤)، كلية التربية بالبحرين.
٢١. ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية. كلية التربية. جامعة عين شمس.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

22. Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study

- in a Teaching and Research Institute. BAR, Rio De Janeiro, 9(2):268-286.
23. Campbell, Lisa, Finch, Edward, (2008). Customer Satisfaction and organizational justice facilities. *Journal of Management Development*, 26(7/8), p.2-3.
24. Champoux, Joseph E., (2000). *Organizational behavior: Essential Tenets for a new millennium*, South-Western College Publishing, ITP.
25. Cheng, Shin Yu, (2014). The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship Between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. (25), No. (8) 2014, pp. 1131 – 1148.
26. Coloski, M. (2003). An Instrument to Measure Perception of Organizational Justice of Middle Schools. *Dissertation Abstract International*, 63(8):27-55.
27. Fernandez, C., & Awameleh, R., (2008), Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, 31(11).
28. Harvey D. & Brown D. (2001). *An Experiential Approach to organizational Development* (6th ed). New Jersey: Prentice Hall, p.291.
29. Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, J. E., (2003), organizational justice and health & employees: perspective cohort study. *Occupational and Environment Medicine*, 60.
30. Mark N. K. and Saunders, A. T. (2003). Organizational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration. *Personnel Review*, 32 (3):360–375.
31. Peltola, ErjaWiili , Kivimaki , Mika , Elovainio, Mark , & Virtanen, Marianna, (2007). Organizational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management, Vol.21, No.3, pp. 76-90.

32. Rahim, M. A. (2000). Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? *International Journal of conflict Management*, 11:9-23.
33. Suliman, A. M. T., (2008). Links Between justice, Satisfaction and Performance in the Workplace. *Journal of Management Development*, 26 (4).
34. Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish School. *Journal of Educational Administration*, 47(1):108-126.