

البحث السادس :

**العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز ثقافة
الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان**

إعداد :

د.محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك بقسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان

د.محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك بقسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان

•المستخلص:

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (٥٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها، تم تطبيقها على (٦٨) مدير مدرسة معلم أول وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار T-Test، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها ان درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان متوسطة، كذلك اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واطهرت نتائج الدراسة ايضا ان دور مديري المدارس في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في ولاية صحار بسلطنة عمان متوسطة، عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين في بعدي العدالة الاجرائية والعدالة التقييمية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: مراجعة الآلية التي تطبق بها الاجراءات الادارية من قبل مديري المدارس بما يحقق العدالة بين المعلمين، فتح المجال امام المعلمين لتقديم اقتراحاتهم وابداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات واجراءات ادارية، وضرورة اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بهم مع تبرير تلك القرارات من قبل مديريهم، وضرورة اسهام مدير المدرسة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين عبر ترشيح مبدأ العدل، واشاعة العلاقات الإنسانية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، ثقافة الإنجاز.

The Organizational Justice for School Principal Relationships to in Promoting a Culture of Achievement among Teachers in Sohar Governorate Sultanate of Oman

Dr. Mohammed Suleiman Al-Jaridih

Abstract

This study aims at finding out relationships between The organizational justice for school principal and Promoting a Culture of Achievement among Teachers, in sohar governorate Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of (54) items was designed spread over eight main fields. After checking the validity and reliability of the questionnaire, (68) school principal and first teachers were invited to respond to the items of the questionnaire. To evaluate the responses (means, standard deviation, T-test and ANOVA) were employed The study highlighted the following findings. The degree of school principal practice The organizational justice in sohar governorate Sultanate of Oman average, There were no significant differences at (:90.05) in the level of organizational justice practiced by school principals in sohar governorate Sultanate of Oman attributed to gender and academic qualification, There were significant differences at experience variable. The role of school principal practice at Promoting a Culture of Achievement among Teachers in sohar governorate

Sultanate of Oman, relationships between The organizational justice for school principal and Promoting a Culture of Achievement among Teachers, in sohar governorate Sultanate of Oman for Procedural and evaluation justice . In the light of the findings, the researcher recommends the followings; To review the mechanism by which administrative procedures are applied by school principals to achieve justice among teachers, open the door for teachers to submit their suggestions and make observations about the decisions and administrative procedures and the need to involve teachers in making functional decisions related to them with justification of those decisions by their managers, And the need to contribute to the school principal in promoting the culture of achievement of teachers through the promotion of the principle of justice, and the spread of human relations.

Key words: *The organizational justice , a Culture of Achievement.*

• المقدمة:

يعد سلوك العدالة التنظيمية احد السلوكيات التي نالت اهتمام واسعاً لدى كثير من الباحثين والمختصين في هذا الموضوع المهم في الوقت الحاضر، نظراً لتأثيره على السلوكيات التنظيمية للعاملين خاصة في القطاع التعليمي لما له من انعكاس مباشر على دافعية المعلمين نحو الإنجاز في الميدان التربوي.

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام عدد كبير من الباحثين، إذ إن أحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية غالباً ما يولد لديهم الشعور بالانتماء إلى مدرستهم التي يعلمون فيها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود؛ لتحسين مستوى أدائهم، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة المنشودة. ومما لا شك فيه أن للعدالة التنظيمية أهمية في جميع منظمات العمل على اختلاف طبيعة العمل فيها لا سيما التربوية منها وإدراك المعلمين لها يساهم في فعالية أدائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وكرامتهم وإنسانيتهم (العامري، ٢٠١٦). وتشير الدراسات الحديثة إلى المشكلات المتعلقة بتدني مستوى العدالة التنظيمية يعد سبباً مباشراً في تدني أداء العاملين وقلّة دافعيتهم للعمل في تحقيق الواجبات والمهام الموكلة لهم، إن أغلب المشكلات التربوية ناشئة في أساسها افتقار المعلمين للعدالة التنظيمية، وأي معلم يمارس مهنة التدريس يجب يتمتع بالاستقرار النفسي والرضا الوظيفي، وبغير ذلك تصبح قضية العدالة التنظيمية مصدر للقلق والتوتر (Heidari, 2012; Nadiri & Tanova, 2010).

يعتمد نشاط المنظمات التعليمية المعاصرة وحيويتها على مدى توفر العدالة بجميع أبعادها مما ينعكس إيجاباً على العاملين، على أن يتم تحقيق هذه العدالة بين جميع المسؤولين بالعملية التعليمية التعليمية، حتى ينمو المجتمع التعليمي ويتطور لأنه الركيزة الأساسية للتنمية بمختلف مناحيها خاصة الاقتصادية والاجتماعية منها (العامري والثبيتي، ٢٠١٦). تعد العدالة التنظيمية من المجالات المهمة التي ترتبط بالإدارة المدرسية وتنعكس أثارها على مختلف مجالات العملية التعليمية التعليمية، إذ إن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تربية الأجيال واعدادهم للحياة، لذا يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بكثير من الصفات التي تميزه من

الأخرين ومن بين هذه الصفات ان يكون عادلا من خلال ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية تطبق على جميع المعلمين(البكار،٢٠١٢).

وتسعى الادارة المدرسية إلى تحقيق اهداف المدرسة بفاعلية وهذا لا يتحقق الا بجملة من الممارسات التنظيمية التي يقوم بها مدير المدرسة وعلى رأسها العدالة التنظيمية وذلك لحاجة المؤسسات التربوية إلى التخلي عن الممارسات الادارية القديمة من حيث التخلي عن البيروقراطية ومشاعر الظلم لدى العاملين، وتبني سياسات اخلاقية تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي (ابو كريم،٢٠١٥). وهذا الامر يحتم على مدير المدرسة ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية في منظومة الاجراءات والممارسات الادارية التي يقوم بها خاصة في عملية اتخاذ القرارات الادارية لما يترتب عليها امور تتعلق بالمعلمين، وهذا يسهم في انخفاض مستوى الضغوط النفسية لهم مما يؤثر ايجابا على نوعية التعليم المقدم Ozler & (Ataly,2012).

وتحدد ابعاد العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدرسة في بعدين هما: عدالة التوزيع، وعدالة الاجراءات(Nasuren & Kan,2007)، بينما اضيف بعد جديد للعدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية(Rego & Cunha,2006). ان استشعار حالة التناقض بين اهداف المدرسة من جهة، واهداف المعلمين من جهة أخرى قد ولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي انعكست بدورها على صميم العلاقة الايجابية بين المدرسة والعاملين فيها ثم على جودة الاداء وطبيعة المخرجات التنظيمية، ان المعالجات المحتملة والمطلوبة تكمن في امكانية التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية وتحقيق ابعادها والحرص على تأثيرها في قناعات العاملين بما يضمن خلق التوازن والمقبولية بين الابعاء الوظيفية وطرق التوزيع والاستحقاقات، ان بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية، بما من شأنه ان يبرز حالة قائمة من ثقافة الإنجاز التي يمكن تحديد ابعادها فعليا) الفهداوي والقطاونة،٢٠٠٤). ان سلوك مدير المدرسة يفرض عليه التعامل مع المعلمين بأخلاق عالية؛ فيعاملهم بإنصاف وعدل، دون محاباة لأحد على آخر فالعلم الذي يشعر انه يعامل بعدالة من ادارته بالمقارنة مع زملائه من حيث المساواة في الحقوق والواجبات، فانه سيندفع للعمل بحماسة وكفاءة ويظهر كل طاقاته الابداعية مما ينعكس ايجابا على الطلبة، فيزداد تحصيلهم الاكاديمي وتنمو شخصياتهم بشكل متكامل(القريناوي،٢٠١٣).

يتضح مما سبق ان موضوع العدالة يرتبط التنظيمية موضوع حيوي ومتجدد يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجه المنظمات التعليمية المعاصرة لا سيما تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين.

• الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي حدود معرفة الباحث، وإطلاعه لم يجد دراسة اجريت بشكل مباشر في موضوع العدالة التنظيمية في وعلاقتها بثقافة الإنجاز لدى المعلمين سلطنة عمان؛ هناك بعض الدراسات

العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا، أو صلة بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة برنز (burns,2012) الى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية وعملية صنع القرارات في مدارس ولاية مرزنجيبا في الولايات المتحدة الأمريكية. وانعكاس ذلك على التحصيل الدراسي للطلبة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، كان من اهمها: وجود علاقة طردية (ايجابية) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي هذه المدارس، بينما لا يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية والتحصيل الدراسي للطلبة في هذه المدارس. كذلك هدفت دراسة كاراكوس (karakose,2014) الى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في تركيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من ٣٨٦ معلم ومعلمة في المدارس. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها: وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين .

وقام يلmez (yilmaz,2010) بدراسة هدفت الى معرفة تصورات معلمي المدارس الحكومية في تركيا حول ممارسة سلوك العدالة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على (٣٨٦) معلم ومعلمة في المدارس وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها ان تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية كان مرتفعا، كذلك اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المعلمين نحو العدالة التنظيمية لصالح الذكور ولذوي الخبرات المرتفعة وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

واجرى يافوز (Yavuz,2010) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (٤٤٥) معلما من معلمي المنطقة التعليمية في ناحية كونيا في تركيا، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها: وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين في كونيا بتركيا اشرق ايجابيا في التزام المعلمين تجاه مدارسهم مما انعكس ايجابيا على نوعية التعليم .

هدفت دراسة الجابر (٢٠١٥) الى معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض، و تم بناء استبانة مكونة من ٥٠ فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها تم توزيعها على (١٠٧) موظفة عاملة بإدارة التعليم في مدينة الرياض. و توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من ابرزها: اتفاق العينة بدرجة متوسطة في تحديدهن لدرجة متوسط العدالة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة

الرياض .وجود علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية للممارسة العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى المواطنة التنظيمية لدى افراد العينة بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة في تحديدهن لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة ،والمؤهل العلمي ،والمركز الوظيفي) .

وهدفت دراسة الحجني (٢٠١٦) الى معرفة دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونه من (٣٢) فقره وتم توزيعها على (١٢٠) معلم ومعلمة، وجاءت نتائج الدراسة بما يلي: ان دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين جاء كبيرا، حيث جاء مجال ثقافة الإنجاز في المرتبة الاولى، يليه مجال بناء الرؤية المستقبلية والرسالة، يليه مجال التحفيز والتشجيع وانتقاء كلمات ثم مجال التأثير في الاخرين.

وهدفت دراسة ابو كريم (٢٠١٥) الى تعرف درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين فيها، واستخدمت الدراسة استبانة مكونه من (٢٤) فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها تم توزيعها على (١٧٢) معلم ومعلمة. واطهرت نتائج الدراسة ان درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة وعلى جميع المجالات كما اظهرت الدراسة وجود معاملات ارتباط ايجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى للمعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

وهدفت دراسة العامري (٢٠١٦) الى معرفة دور العدالة التنظيمية في الحد الاحتمان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونه من (٣٣) فقره وزعت على (٥٤٢) من منسوبي الجامعة. وقد توصلت الدراسة الى ممارسة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة (عدالة الاجراءات ، التوزيع المعاملات) كذلك اظهرت ان الاحتمان التنظيمي جاء متوسطا. كذلك اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور.

وهدفت دراسة اسكندر وموسى (٢٠١٤) الى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء مقياس للعدالة التنظيمية مكونه من (٢٦) فقرة وتم اعتماد مقياس السوداني (٢٠٠٥) للأنماط والمكون من (٥٦) فقرة. وتم توزيع اداتي الدراسة على (١٥٠) معلم ومعلمة وأشارت النتائج الدراسة ان مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية كانت اعلى من المتوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وأشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع في مستوى العدالة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والشعور بالإحباط.

وهدفت دراسة عليان (٢٠١٦) الى تقصي درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وقد تم استخدام استبانتين جمع البيانات بعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما: الاولى لقياس العدالة التنظيمية والثانية لقياس درجة الثقة التنظيمية. طبقنا على (٤٠١) معلم ومعلمة، وكانت اهم نتائج الدراسة ما يلي: كانت الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء الاولى متوسطة، وكان ترتيب المجالات تنازليا، حسب مستوياتها كما يلي: العدالة التفاعلية (بدرجة عالية)، ثم العدالة التوزيعية (بدرجة متوسطة)، وأخيرا العدالة الاجرائية (بدرجة متوسطة). كذلك اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:
 ◀ استعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة ؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات ، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات .

◀ قلة الدراسات التربوية التي تناولت بالتحليل ممارسة أسلوب اسلوب الإشراف الاكاديمي في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان .

◀ أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .

• مشكلة الدراسة :

يعد المعلم محور ارتكاز مهماً في العملية التعليمية التعلمية، ويتعامل مباشرة مع أحد أركان العملية التعليمية وهو الطالب. ويمثل موضوع اثاره دافعية المعلمين للانجاز اللبنة الاساسية لمدير المدرسة في سعيه لتحقيق اهداف مدرسته، اذ يتوقف نجاحه إلى حد كبير في قدرته على التعامل بعدالة مع جميع المعلمين دون محابيات أو تمييز لاعتبارات معينة، ويعكس ذلك يعرض المدرسة إلى مخاطر جسيمة نتيجة ادراك المعلمين وشعورهم لعدم توفر العدالة مما يترتب على ذلك وجود ممارسات سلبية اتجاه العمل كانخفاض الولاء للمدرسة والنية في تركها وزيادة معدلات التدوير الوظيفي، في ظل التحديات التي تواجه كثير من الادارات المدرسية نتيجة تعدد متطلبات بيئة العمل داخل المدرسة. وتأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات العربية التي اوصت بضرورة دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين؛ لكونها احد الركائز المطلوبة من المعلمين لما لها من اثر واضح في تحقيق الاستقرار النفسي والطمأنينة لهم وهذه ما أكدته دراسات كل من (العبيدي، ٢٠١٢؛ ابو تايه والقطاونة، ٢٠٠٩؛ الجابر، ٢٠١٥).

ولهذا جاءت هذه الدراسة للتحقق من دلالة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في محافظة صحار من خلال الاجابة عن الاسئلة الاسئلة التالية:

« ما درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة) ؟

« ما مستوى ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في محافظة صحار بسلطنة عمان ؟

« ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين.

• أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

« التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان.

« معرفة دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان التي تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة)

« معرفة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين

« التوصل إلى توصيات يمكن ان تساهم في رفع درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان.

• أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

« أهمية العدالة التنظيمية التي تؤثر في كثير من المتغيرات التنظيمية والتي من اهمها ثقافة الإنجاز لدى المعلمين.

« تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة عن درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية.

« من المأمول ان تعود هذه الدراسة بالنفع على مديري المدارس بتركيز الضوء على أهمية ممارسة العدالة التنظيمية في الميدان التربوي مما يحسن من الممارسات التعليمية للمعلمين.

« أهمية الفئة المستهدفة وهي المعلمين الاكثر قرباً من الطلبة الذي يشكلون محور الارتكاز في العملية التعليمية التعلمية؛ وذلك لمعرفة مشاعرهم باتجاه العدالة التنظيمية لما لها من تاثيرات في ادائهم وعطائهم.

« من المأمول ان يسترشد بها متخذي القرارات في مديريات التربية والتعليم ليتم الاستفادة منها في وضع الاجراءات والخطط الكفيلة لزيادة العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

« تقدم الدراسة تقييماً علمياً لتأثير ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان في ثقافة الإنجاز لدى المعلمين.

• حدود الدراسة :

« الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة على درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان ضمن المجالات الآتية: (العدالة الاجرائية، والتوزيعية، والتعاملية، والتقييمية)

« الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع مدارس التعليم في محافظة صحار بسلطنة عمان.

« الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة بالعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨.

« الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس والمعلمين الاوائل في مدارس محافظة صحار بسلطنة عمان.

• مصطلحات الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

« الممارسة: هي جميع المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة والتي تساعده على ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس في محافظة صحار بسلطنة عمان.

« العدالة التنظيمية: هي الطريقة التي يحكم بها المعلمون من خلالها على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه مدير المدرسة في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني (الغامدي، ٢٠١٢). ويقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجابته على اداة الدراسة .

« ثقافة الإنجاز تطوير بيئة تربوية تتضمن تربييات ادارية وفنية جديدة يقوم بها المعلمون وتسعى الى احداث تغييرات نوعية وكمية في العملية التعليمية مما ينعكس ايجابا على نوعية التعليم المقدم للطلبة (الدجني وشاهين، ٢٠١٦).

• منهج الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في اجراء هذه الدراسة

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين الاوائل في محافظة صحار بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ البالغ عددهم (٦٨) مدير مدرسة ومعلم أول.

• أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (٥٤) فقرة تدرج تحت اربعة مجالات رئيسية اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (العامري، ٢٠١٦؛ عليان، ٢٠١٦).

• صدق الأداة :

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (١٠) محكمين وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الإستبانة من اجل التاكيد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمحور الذي تندرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على اراء وملاحظات المحكمين ، عدلت بعض الفقرات، أو اعيدت صياغتها لتتناسب والمجال الذي وضعت من اجله ، واصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٥٤) . وقد استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الممارسة	المعيار
٢,٣٣-١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤-٣,٦٧	متوسطة	المتوسط
٥-٣,٦٨	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

• ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠.٩٣) وهي قيمة جيدة لأغراض البحث العلمي.

• متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

• المتغيرات المستقلة وهي:

- ◀ النوع الاجتماعي (ذكور - اناث)
- ◀ المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)
- ◀ سنوات الخبرة (اقل من ١٠ سنوات) - (١٠ سنوات فأكثر)

• المتغير المستقل:

درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة صحار بسلطنة عمان.

• المتغير التابع:

مستوى ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة صحار بسلطنة عمان.

• المعالجة الإحصائية:

بعد تم تجميع الاستبانات قام الباحث بتفريغهما، وذلك بإعطاء الاجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم ادخالها الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) من اجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على فقراتها.

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: " ما درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان حسب أبعاد مقياس العدالة التنظيمية. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي:

المدى	درجة الممارسة
من ١ إلى ٢.٣٣	ضعيفة
من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧	متوسطة
من ٣.٦٨ إلى ٥	عالية

والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	٤	بُعد العدالة التقييمية	3.23	0.80	متوسطة
٢	٣	بُعد العدالة التعاملية	3.20	0.61	متوسطة
٣	٢	بُعد العدالة التوزيعية	3.18	0.50	متوسطة
٤	1	بُعد العدالة الإجرائية	3.03	0.61	متوسطة
		مقياس العدالة التنظيمية ككل	3.16	0.46	متوسطة

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان حسب أبعاد مقياس العدالة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد العدالة التقييمية، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٨٠)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد العدالة التعاملية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦١)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد العدالة التوزيعية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٥٠)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد العدالة الإجرائية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٣) وانحراف معياري (٠.٦١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل (٣.١٦)، بانحراف معياري عام (٠.٤٦) وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذه النتيجة تشير الى مستوى متوسط من العدالة التنظيمية التي تمارس على المعلمين لكنه لا يلامس سقف التوقعات، وقد تعزى هذه النتيجة الى القيود مديري المدارس بالاجراءات الادارية والتعليمات والقوانين داخل المدرسة من أجل حتى يسير العمل الاداري في أفضل صورة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريم، ٢٠٠٦). وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بفقرات كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة عن كل فقرة، وفيما يلي عرض للنتائج:

• أولاً: بُعد العدالة الإجرائية

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد العدالة الإجرائية ودرجة الممارسة لكل فقرة.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة الإجرائية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة
1	2	يطبق قراراته الإدارية على جميع المعلمين دون تحيز.	3.28	1.17	متوسطة
2	3	يسمح لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها.	3.25	1.11	متوسطة
3	4	يمارس أسلوباً ديمقراطياً في مناقشة اللوائح والتعليمات.	3.10	1.01	متوسطة
4	1	يتخذ القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز.	3.06	1.23	متوسطة
5	9	يحاسب المعلمين وفق معايير ثابتة واضحة ومحددة.	3.01	0.99	متوسطة
6	8	هناك إجراءات واضحة من قبله للملاحقة التجاوزات.	2.99	1.06	متوسطة
7	5	يوضح المبررات الكافية عند اتخاذ القرارات.	2.96	0.98	متوسطة
8	7	يسمح لجميع المعلمين بالمشاركة في صنع القرارات.	2.94	1.01	متوسطة
٩	6	يحرص على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.72	0.98	متوسطة
		المستوى العام	٣.٣	٦١٠.	متوسطة

يبين الجدول (٣) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد العدالة الإجرائية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣.٠٣) بانحراف معياري عام (٠.٦١)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يطبق قراراته الإدارية على جميع المعلمين دون تحيز" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) ونصها " يسمح لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) ونصها " يمارس أسلوباً ديمقراطياً في مناقشة اللوائح والتعليمات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها " يحرص على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة رضا المعلمين عن الاجراءات الرسمية التي يطبقها مدير المدرسة حرصاً منهم على سير العمل في المدرسة، والتمسك بالانماط الادارية المألوفة وقلة اهتمام مديري المدارس في وضع إجراءات واضحة من قبله للملاحقة التجاوزات، وتوضيح المبررات الكافية عند اتخاذ مدير المدرسة القرارات، وضيق مساحة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة، وقلة الاهتمام بآراء المعلمين رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

• ثانياً: بُعد العدالة التوزيعية

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد العدالة التوزيعية ودرجة الممارسة لكل فقرة.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة
1	11	يعطي مكافآت على الأداء الجيد للمعلمين وليس بالتساوي.	3.28	0.91	متوسطة
2	16	يتيح الفرصة للمعلمين بالمشاركة في الأنشطة الخارجية.	3.25	0.85	متوسطة
3	13	يوزع المهام الوظيفية للمعلمين حسب قدراتهم.	3.21	0.91	متوسطة
4	10	يوزع العبء التدريسي بين المعلمين بعدالة	3.19	0.97	متوسطة
5	12	يوفر الوسائل التعليمية لجميع المعلمين دون استثناء.	3.18	0.85	متوسطة
6	15	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون استثناء.	3.13	0.91	متوسطة
7	17	يرشح المعلمين للمشاركة في الدورات التدريبية بطريقة عادلة.	3.13	0.91	متوسطة
8	14	يمنح الإجازات للمعلمين بعدالة.	3.04	1.01	متوسطة
		المستوى العام	١٨.٣	٥٠.	متوسطة

يبين الجدول (٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد العدالة التوزيعية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣.١٨) بانحراف معياري عام (٠.٥٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "يعطي مكافآت على الأداء الجيد للمعلمين وليس بالتساوي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٦) ونصها "يتيح الفرصة للمعلمين بالمشاركة في الأنشطة الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٣) ونصها "يوزع المهام الوظيفية للمعلمين حسب قدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها "يمنح الإجازات للمعلمين بعدالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤). وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور المعلمين لتوفر الحد الأدنى من العدالة في منح الاجازات لهم، وترشيحهم للمشاركة في الدورات التدريبية حيث يعتقدون انها تتم على اساس غير علمية وتخضع للاعتبارات الشخصية، وتوزيع العبء التدريسي بينهم، اضافة الى مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.

• ثالثاً: بُعد العدالة التعاملية

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية العام والانحرافات المعيارية العام لفقرات بُعد العدالة التعاملية ودرجة الممارسة لكل فقرة.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التعاملية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	19	يناقش المعلمين القرارات المتعلقة بواجباتهم الوظيفية بصراحة.	3.32	0.97	متوسطة
2	25	يفوض بعض الصلاحيات الإدارية إلى بعض المعلمين.	3.29	1.11	متوسطة
3	21	يتسم تعامله مع المعلمين بالشفافية والصراحة في تطبيق الإجراءات.	3.25	0.92	متوسطة
4	26	يأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات.	3.24	1.14	متوسطة
5	20	يقدم المبررات الكافية لتسوية عملية اتخاذ القرارات المتخذة بحق أحد المعلمين.	3.21	0.89	متوسطة
6	22	يتمتع بالنزاهة عند حسم النزاعات بين المعلمين.	3.21	0.99	متوسطة
7	24	يخبر المعلمين بأي أنشطة رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها.	3.12	1.13	متوسطة
8	18	يتعامل بود واحترام مع جميع المعلمين.	3.09	1.06	متوسطة
٩	23	يحرص على إشاعة روح الفريق الواحد بين المعلمين.	3.07	1.00	متوسطة
		المستوى العام	٢.٠٣	٦٠.	متوسطة

يبين الجدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد العدالة التعاملية، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣.٢٠) بانحراف معياري عام (٠.٦١)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "يناقش المعلمين القرارات المتعلقة بواجباتهم الوظيفية بصراحة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٥) ونصها "يفوض بعض الصلاحيات الإدارية إلى بعض المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢١) ونصها "يتسم تعامله مع المعلمين بالشفافية والصراحة في تطبيق الإجراءات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها "يحرص على إشاعة روح الفريق الواحد بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧). وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين إلى قلة العدالة التي يمارسها مديري المدارس معهم من حيث الأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات، وتقديم المبررات الكافية لتسوية عملية اتخاذ القرارات المتخذة بحق أحد المعلمين، وتمتعهم بالنزاهة عند حسم النزاعات بين المعلمين، وإخبارهم المعلمين بأي أنشطة رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها، وتعاملهم بود واحترام مع جميع المعلمين، والحرص على إشاعة روح الفريق الواحد بين المعلمين.

• رابعا: بُعد العدالة التقييمية

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لفقرات بُعد العدالة التقييمية ودرجة الممارسة لكل فقرة.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة التقييمية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	32	يعطي الفرصة للمعلمين للتظلم بشأن التقييم غير العادل.	3.37	1.09	متوسطة
2	33	يجري عملية تقييم الأداء للمعلمين بعيدا عن العلاقات الشخصية.	3.31	1.06	متوسطة
3	27	يقيم المعلمين استناداً إلى معايير واضحة ومفهومة للجميع.	3.25	1.06	متوسطة
4	28	يطلع المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم أدائهم.	3.22	1.16	متوسطة
5	29	يقيم المعلمين على أساس الجهد والأداء الذي قدموه في العمل.	3.19	1.10	متوسطة
6	31	يحرص على مكافأة المعلمين حينما يظهرون تميزاً في أدائهم.	3.15	1.19	متوسطة
7	30	يتمتع بمهارات وقدرات تقييمية متميزة لجميع المعلمين.	3.12	1.20	متوسطة
		المستوى العام	٢٣.٣	٨٠.٠	متوسطة

يبين الجدول (٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد العدالة التقييمية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣.٢٣) بانحراف معياري عام (٠.٨٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على "يعطي الفرصة للمعلمين للتظلم بشأن التقييم غير العادل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٣) ونصها "ي يجري عملية تقييم الأداء للمعلمين بعيدا عن العلاقات الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يقيم المعلمين استناداً إلى معايير واضحة ومفهومة للجميع" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها "يتمتع بمهارات وقدرات تقييمية متميزة لجميع المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢). وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور المعلمين بان مديري المدارس يمارسون العدالة التقييمية معهم بطريقة تقل فيها الموضوعية خاصة في ممارسات تقييم المعلمين استناداً إلى معايير واضحة ومفهومة للجميع، واطلاع المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم أدائهم. وتقييم المعلمين على أساس الجهد والأداء الذي قدموه في العمل. والحرص على مكافأة المعلمين حينما يظهرون تميزاً في أدائهم. وتمتعهم بمهارات وقدرات تقييمية متميزة لجميع المعلمين.

• **ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان،

ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:

١: متغير " النوع الاجتماعي"
جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد ن=٦٨	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد العدالة الإجرائية	ذكر	32	2.90	0.49	4.198	0.044
	أنثى	36	3.16	0.68		
بُعد العدالة التوزيعية	ذكر	32	3.11	0.42	2.081	0.154
	أنثى	36	3.24	0.55		
بُعد العدالة التعاملية	ذكر	32	3.11	0.47	5.029	0.028
	أنثى	36	3.27	0.72		
بُعد العدالة التقييمية	ذكر	32	3.16	0.82	0.056	0.813
	أنثى	36	3.29	0.79		

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في بُعدي؛ العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية. وجاءت الفروق الإحصائية فيهما لصالح عينة الإناث. في حين يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي؛ العدالة التوزيعية، والعدالة التقييمية. وقد تعزى هذه النتيجة الى ادراك مديرات المدارس بأهمية ممارسة سلوك العدالة التنظيمية لما له من دور في تحقق نسبة كبيرة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي داخل المدرسة وهذا يجعل المعلمات أكثر حرصا على العمل والابداع فيه. ويتمثل هذا في اتاحة الفرصة للمعلمات للتطور المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجهلن أكثر قناعة بالقرارات المتخذة وبالتالي العمل على نجاحها.

٢: متغير " سنوات الخبرة"
جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد ن=٦٨	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد العدالة الإجرائية	أقل من ٧ سنوات	19	2.94	0.50	1.858	0.178
	٧ سنوات فأكثر	49	3.07	0.65		
بُعد العدالة التوزيعية	أقل من ٧ سنوات	19	3.09	0.39	1.377	0.245
	٧ سنوات فأكثر	49	3.21	0.53		
بُعد العدالة التعاملية	أقل من ٧ سنوات	19	3.08	0.44	2.647	0.108
	٧ سنوات فأكثر	49	3.24	0.67		
بُعد العدالة التقييمية	أقل من ٧ سنوات	19	3.06	0.76	0.035	0.853
	٧ سنوات فأكثر	49	3.29	0.82		

يلاحظ من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بولاية صحار حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٧ سنوات / ٧ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد. وقد يعزى انتفاء أثر الفروق في هذا البعد الى مديري المدارس يمارسون سلوك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها مع جميع المعلمين بغض النظر عن مستوى سنوات الخبرة لهم، ادراكا من مديري المدارس بأهمية ممارسة هذا السلوك على جميع المعلمين دون محاباة او تمييز لكون الاجراءات الادارية والقوانين والانظمة داخل المدرسة متقاربة وواضحة ومحددة ودقيقة.

• **ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه: " ما دور مديرو المدارس في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في ولاية صحار بسلطنة عمان؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دور مديرو المدارس في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في ولاية صحار بسلطنة عمان حسب مقياس تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي:

درجة التقدير	المدى
ضعيفة	من ١ الى ٢.٣٣
متوسطة	من ٢.٣٤ الى ٣.٦٧
عالية	من ٣.٦٨ الى ٥

والجدول (٩) يوضح ذلك.

يبين الجدول (٩) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتقديرات عينة الدراسة حول دور مديرو المدارس في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين في ولاية صحار بسلطنة عمان حسب مقياس تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٤٩) بانحراف معياري عام (٠.٧٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يعمل المدير على ترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز لدى المعلمين مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٢)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها " يضع المدير رؤية تشجع على الإنجاز لدى المعلمين وتعكس تميزهم وتفوقهم" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها " يمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات المعلمين من أجل استباق حدوثها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها " يربط المدير العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل فحسب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس في محافظة صحار يعمل المدير على ترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز لدى المعلمين مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار. وجود رؤية واضحة ومحددة تشجع المعلمين على الإنجاز والتميز والتفوق،

العدد الثالث والتسعون .. الجزء الثاني .. يناير .. ٢٠١٨ هـ

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرات مقياس تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة
1	4	يعمل المدير على ترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز لدى المعلمين مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار.	4.22	0.83	عالية
2	2	يضع المدير رؤية تشجع على الإنجاز لدى المعلمين وتعكس تميزهم وتفوقهم.	4.10	0.96	عالية
3	3	يمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات المعلمين من أجل استباق حدوثها.	4.09	0.86	عالية
4	1	يفرس المدير في نفوس المعلمين قيم الضخر والاعتزاز بالإنجازات من خلال رؤية المدرسة ورسالتها.	3.72	1.08	عالية
5	17	يعمل المدير على توفير بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات المعلمين فيها عبر التأهيل والتدريب.	3.72	0.86	عالية
6	23	يعامل المدير المعلمين بعدالة وبذلك يكسب ودهم ويؤثر فيهم.	3.72	0.83	عالية
7	22	يقدم المدير النصائح والإرشادات للمعلمين لإعلاء إنجازاتهم.	3.65	0.94	متوسطة
8	21	يتمثل المدير في نفسه ثقافة الإنجاز قبل أن يطلبها من الآخرين.	3.59	1.04	متوسطة
9	7	يوصي المدير بطريقة المعلمين على أساس إنجازهم المتميز.	3.57	1.08	متوسطة
10	15	يطلع المدير المعلمين على الإنجازات ويحفزهم لتحقيق المزيد منها.	3.50	1.07	متوسطة
11	24	يتابع المدير احتياجات المعلمين ويعمل على تحقيقها مما يزيد دافعيتهم للإنجاز.	3.49	0.87	متوسطة
12	11	يستخدم المدير عبارات التحفيز والمديح التي تدعم المعلمين وتزيد نشاطهم.	3.46	1.03	متوسطة
13	18	يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث العلمية لزيادة قدراتهم وعطائهم.	3.44	1.06	متوسطة
14	16	يقوم المدير بعقد ورشات عمل لتنمية قدرات المعلمين في المجالات المستحدثة.	3.43	1.10	متوسطة
15	8	يعتبر المدير إنجازا للعمل المكلف به أحد المعلمين معياراً لأدائه.	3.35	1.24	متوسطة
16	6	يعمل المدير على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال.	3.31	1.25	متوسطة
17	20	يمتلك المدير قوة التأثير في المعلمين على إحراز النجاح.	3.31	1.00	متوسطة
18	5	يجعل المدير من نفسه قدوة للمعلمين في إنجازاته وأعماله مما يسهم في نشر ثقافة الإنجاز.	3.24	1.26	متوسطة
19	19	يكسب المدير المعلمين مهارات ترفع من قدراتهم الإنجازية من خلال المساعدة في بعض الأعمال.	3.22	1.08	متوسطة
20	14	يعترف المدير بفضل الأعمال التي يقوم بها المعلمون ويكافئهم.	3.19	1.20	متوسطة
21	9	يوجه المدير المعلمين للاستفادة من علوم الآخر وتجاربه مع صيغها بالصيغة الإسلامية.	3.16	1.32	متوسطة
22	12	يشجع المدير المعلمين الموهوبين والتميزين في جميع المجالات ويكرمهم.	3.16	1.40	متوسطة
23	10	يشجع المدير الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة لدى المعلمين.	3.09	1.21	متوسطة
24	13	يربط المدير العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل فحسب.	3.07	1.44	متوسطة
		مقياس تعزيز ثقافة الإنجاز ككل	3.49	0.73	متوسطة

وامتلاكهم القدرة على التنبؤ بمشكلات المعلمين من أجل استباق حدوثها. وغرسهم في نفوس المعلمين قيم الضخر والاعتزاز بالإنجازات من خلال رؤية المدرسة

ورسالتها، وتوفيرهم بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات المعلمين فيها عبر التأهيل والتدريب، إضافة الى معاملتهم بعدالة وبذلك يكسب ودهم ويؤثر فيهم. والثناء المستمر على اى انجازاتهم وتحفيزها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البكار، ٢٠١٢).

• رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه: " هل توجد علاقة دالة احصائيا بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين، والجدول (١٠)، يوضح ذلك.

جدول (١٠): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين

أبعاد مقياس العدالة التنظيمية	علاقة الارتباط	مقياس تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين
بُعد العدالة الإجرائية	معامل بيرسون (r)	0.171
	الدلالة الاحصائية	0.163
بُعد العدالة التوزيعية	معامل بيرسون (r)	-0.041
	الدلالة الاحصائية	0.738
بُعد العدالة التعاملية	معامل بيرسون (r)	0.099
	الدلالة الاحصائية	0.700
بُعد العدالة التقييمية	معامل بيرسون (r)	0.152
	الدلالة الاحصائية	0.216
مقياس العدالة التنظيمية ككل	معامل بيرسون (r)	0.145
	الدلالة الاحصائية	0.238

يبين الجدول (١٠) عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار بسلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين في بعدي العدالة الاجرائية والعدالة التقييمية، وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة رضا افراد الدراسة الى ان سلوك العدالة التنظيمية لمدير المدارس في محافظة صحار في بعدي العدالة الاجرائية والتقييمية من حيث المعلمين قلة وضوح الاجراءات الرسمية التي يطبقها مدير المدرسة لحسن سير العمل في المدرسة، وتمسكه بالانماط الادارية المألوفة وقلة اهتمامه في وضع إجراءات واضحة من قبله لملاحقة التجاوزات، وتوضيح المبررات الكافية عند اتخاذ مدير المدرسة القرارات، وضيق مساحة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة، وقلة الاهتمام بابداء ارائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور المعلمين بان مدير المدرسة يمارس العدالة التقييمية معهم بطريقة تقل فيها الموضوعية خاصة في ممارسات تقييم ادائهم لفة الاستناد إلى معايير واضحة ومفهومة للجميع، وعدم اطلاعهم على المعايير الخاصة بتقييم ادائهم. وعدم تقييمهم على أساس الجهد والأداء الذي قدموه في العمل. وقلة الحرص على مكافأتهم حينما يظهرون تميزا في أدائهم. وضعف تمتعهم بمهارات وقدرات تقييمية متميزة لجميع المعلمين؛ بينما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في ولاية صحار سلطنة عمان وتعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين في بعدي العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية ، وهي علاقة موجبة ، أي كلما زادت ممارسة مديرو المدارس للعدالة التنظيمية زاد مستوى تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة الى مستوى عال من الرضا لدى المعلمين حول سلوك العدالة التنظيمية لمديري المدارس في محافظة صحار من حيث اعطاء مكافآت على الأداء الجيد للمعلمين بالتساوي. واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في الأنشطة الخارجية، وتوزيع المهام الوظيفية لهم حسب قدراتهم، وتوزيع العبء التدريسي بين المعلمين بعدالة وتوفير الوسائل التعليمية لجميع المعلمين دون استثناء. ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية دون استثناء. وترشيحهم بعدالة في الدورات التدريبية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور المعلمين بعدالة ممارسات مديري المدارس معهم من حيث الاخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية لهم عند اتخاذ القرارات، وتقديم المبررات الكافية لتسويغ عملية اتخاذ القرارات المتخذة بحق أحد المعلمين، وتمتعهم بالنزاهة عند حسم النزاعات بينهم، واخبارهم بأي أنشطة رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها، وتعاملهم بود واحترام مع جميع المعلمين، والحرص على إشاعة روح الفريق الواحد بينهم. ومن الطبيعي ان يسهم هذا في رفع مستوى ثقافة الإنجاز لديهم وان كانت ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية الى لم يصل الى الحد الأعلى.

• التوصيات:

- ◀ العمل على تحسين ادراك مديري المدارس ورفع مستوى وعيهم باهمية ممارسة العدالة التنظيمية لدورها في تعزيز ثقافة الإنجاز للمعلمين.
- ◀ مراجعة الالية التي تطبق بها الاجراءات الادارية من قبل مديري المدارس بما يحقق العدالة بين المعلمين.
- ◀ فتح المجال امام المعلمين لتقديم اقتراحاتهم وابداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات واجراءات ادارية.
- ◀ ضرورة اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بهم مع تبرير تلك القرارات من قبل مديريهم.
- ◀ التاكيد على حيادية ونزاهة مديري المدارس في كافة الاجراءات والقرارات الادارية.
- ◀ التوزيع العادل للمهام والاعباء الوظيفية للمعلمين بشكل عادل.
- ◀ ضرورة اسهام مدير المدرسة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين عبر ترشيح مبدأ العدل، واشاعة العلاقات الإنسانية.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- ابو كريم، احمد(٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة التربية، جامعة الازهر ١٦٢(٢)، ٢٢١-٢٦٣.

- عليان، افنان (٢٠١٦). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العمري، تغريد. (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك، مجلة التربية-مصر، ١٧(٥٣)١-٩٠.
- البكار، امانى (٢٠١٢). " مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، عمان .
- ابو تايه، كريم والقطاونه، منار (٢٠٠٩). العلاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الاردن . مجلة كلية التربية، (١٤٠) ٢٨١-٣١٠.
- اسكندر، ساجدة ومولى، سعادة (٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اداب البصرة، (٦٩) ٣٤٣-٣٨٤.
- الحجني، اياد وشاهين، نرمين (٢٠١٦). مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميه . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، ٢٤(٣) ١٠٨-١٢٨.
- القريناوي، بسام (٢٠١٣). "درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الاردن للسلوك الاخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الفهداوي، فهمي والقطاونه، نشأت (٢٠٠٤). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية . مجلة العربية للإدارة -الاردن، ٢٤(٢) ١-٥٢.
- شاهين، نرمين (٢٠١٣). "الانماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- الجابر، ريم (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، ٢٦(١٠١) ٣١٧-٣٨٦.
- العبيدي، نماء (٢٠١٢). اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، (٢٤) ٧٤-١٠٨.

• المراجع الأجنبية:

- Burns,W. (2010). Organization justice perception of Virginia high school teachers; Relationship to organization citizen behavior and student achievement .The college of William and mary in irginia dissertations and theses
- Hedari,Seyed abbas,Saeedi,Nima,2012,Studing the role of organizational justice on job satisfaction,(case study;An Iranian company) journal of basic and applied scientific research ,2(7)6459-6465,
- Rego,A.&Cunha,M.(2006) organizational justice and citizenship behavior ;a study in feminine ,high power distance culture ,submission of papers for publication ,university de santiago .3810-193 Aveiro.portugal.

- Khan,M.(2013): organizational cynicism and employee turnover intention ;evidence from banking sector in Pakistan , Pakistan journal of commerce and social sciences .vol.8,no.5.pp.30-41.
- Sarah,Ch&Mary,j.(2011).workplace relationship ,attitudes and organizational justice;AHostility shift work contextual perspective .journal of human resources in hospitality &tourism.10(2),150-168.
- Yavuz,M,(2010). The effect of teachers perception of organizational justice and culture organizational commitment .African journal of business management ,vol.4(5);pp695-701.
- Burns.W and Dipaola.M.A study organizational justice, to organization citizen behavior and student achievement in high schools .American secondary education .42(1);4-23(2013).
- Karakose.T.The Empirical of organizational justice &job satisfaction for high school teachers in turkey .Pakistan journal of statistics,30(6)1243-1250(2015).
- yilmaz,K.Secondary public school teachers a bout organizational justice. Educational sciences ;Theory &practice ,10(1);603-616(2010).
- Colquitt,j.(2004).Dose the justice of the one interact with the justice of the many ?Reaction to procedural justice in team ,journal of applied psychology .89(4):633.
- Nadiri,H,&Tanova,C.(2010).An investigation of the role of justice in turnover intention ,job satisfaction and organization citizenship behavior in hospitality industry. International journal of hospitality management.2(29),33-41.
- Mcdowall ,A, and Fletcher ,C.(2004). Employee development ;an organizational justice perspective ,personal review 33(1);10.
- Konovsky ,M.(2002). Understanding procedural justice and it is impact on business organization ,journal of management ,26(3);490.
- Feather ,N. and RAUTER,K.(2004). organization citizenship behave IN RELATION TO JOB STATUS<JOB insecurity, organization commitment and identification ,job satisfaction and work values ,journal of occupational and organization psychology,77(1);81-94.

