

العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي (الواقع- المأمول)

ياسر عبد العزيز عبد العال

باحث دكتوراه كلية التربية قسم أصول
التربية كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية، و تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة قوامها (٤٧٠) من مديري ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية، أبرزها: منح المعلمين حقوقهم في الإجازات، تفويض جزءاً من صلاحياته لمساعديه، تطبيق أساليب الثواب والعقاب بالعدل، توزيع الحوافز على المعلمين بالعدل، تكليف المعلمين بمهام وظيفية تتلاءم مع قدراتهم، مشاركة المعلمين في اللجان المختلفة بصورة عادلة، تهيئة فرص عادلة للمعلمين للترقية، تطبيق جميع القرارات الإدارية المتخذة على كافة المعلمين بعدالة، تشجيع المبادرات الشخصية لدى المعلمين، تكريم المعلمين المتفوقين باستمرار، نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين، مشاركة جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون محاباة، الاهتمام بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي

Abstract:

The current research aims to try to reach the most prominent proposals to achieve the principals of the schools of the first stage of basic education for organizational justice. The first of basic education in Dakahlia Governorate, and the research ended with the formulation of a set of proposals to achieve organizational justice for school principals of the first stage of basic education, most notably: granting teachers their rights to vacations, delegating part of his powers to his assistants, applying methods of reward and punishment with justice, distributing incentives to teachers with justice. Assigning teachers to functional tasks that are compatible with their abilities, equitable participation of teachers in the various committees, creating fair opportunities for teachers for promotion, fair application of all administrative decisions taken on all teachers, encouraging personal initiatives of teachers, honoring outstanding teachers constantly, spreading the spirit of cooperation and teamwork among teachers. Teachers, participation of all teachers in their social events without favoritism, caring for teachers personally, especially in Social side.

مقدمة

وعلى الرغم من أهمية العدالة التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة (عبد العزيز داود، ٢٠١١) أشارت إلى قصور تفعيل العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس، كما أكدت دراسة (Folger & Konovsky, 2000) لأهمية العدالة التنظيمية في المدارس لمساعدة المعلمين على الشعور بالرضا الوظيفي مما يدفعهم إلى الإنجاز، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لدى مديري المدارس؟
- (٢) ما واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية

أهمية البحث

- تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:
١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور مدير المدرسة في تطبيق العدالة التنظيمية.
 ٢. قد تسهم الدراسة في تدارك أوجه القصور وخاصة بمستوى العدالة التنظيمية بما يعود بالنفع على أداء المعلم.
 ٣. تقديم بعض المقترحات لمديري التعليم الابتدائي لتفعيل العدالة التنظيمية لديهم.

يشهد العصر الحديث انفجار معلوماتي وتطور تكنولوجي كبير أثر على كل مؤسسات المجتمع، ومن هذه المؤسسات المؤسسة التعليمية؛ ونتج عن هذه التغيرات تغير في المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة المؤسسة التعليمية، ليوكب هذه التغيرات من خلال توعية العاملين في المدارس وتنفيذ برامج جديدة في تدريب العاملين والمعلمين والإداريين والمديرين أنفسهم، بهدف التركيز على القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء ما يناط بهم من أعمال بفاعلية وكفاءة.

والحلقة الأولى التعليم الأساسي ليست بمنأى عما يعيشه العالم من التغيرات العالمية والتطورات المعرفية والتقنية والانفتاح الثقافي والثورة التكنولوجية وتقدم الاتصالات، كلها عوامل تؤثر على المدرسة والتعليم، مما يجعل الاهتمام بالحلقة الأولى من التعليم الابتدائي ضرورة من ضروريات التعليم المعاصر، فتعد المدرسة الابتدائية وحدة اجتماعية تساعد على تشكيل التلميذ حيث أنها تمثل الخبرة الفعلية الأولى المباشرة له وفي تحديد نظرتة للمجتمع، كما تسعى هذه المرحلة إلى تكوين وعي الفرد الملتزم بالواجبات نحو مجتمعه ويسعى للحصول على ما له من حقوق. (مها جويلي، ٢٠١٧، ٢٩١)

وتمثل العدالة التنظيمية أحد المصادر المهمة للثقة بين المعلمين والتعامل بينهم وتظهر احتراماً متبادلاً لحقوق وكرامة المعلمين، وقيام المعلمين باعباء العمل وأدائهم لواجباتهم. (ياسر هندواي، ٢٠١٢، ١٦٣)

وتجعل العدالة التنظيمية مديري المدارس حريصون على تعزيز الشعور بالعدالة بين المعلمين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي، إن إحترام العدالة هي واحدة من العوامل التي تؤثر على بقاء المدرسة والحفاظ على وجودها على المدى الطويل، وتؤثر العدالة التنظيمية على أداء المعلمين.

(٢) دراسة (Yilmaz, K. 2010)

وهدفت دراسة يلماز إلى تحديد تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول العدالة التنظيمية في ضوء متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الحكومية في تركيا، وقد خلصت النتائج إلى أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في المدرسة كانت بمستوى مرتفع على المجموع الكلي، وتراوح هذا المستوى بين المتوسط والمرتفع على مجالات العدالة التنظيمية المختلفة، كما بينت النتائج وجود فروق في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة لصالح الذكور والمعلمين من ذوي الخبرات المرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر والتخصص العلمي.

(٣) دراسة (زياد بركات، ٢٠١٦) درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى كشف عن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كما هدفت إلى معرفة دلالة الفروق الإحصائية في درجة تقدير معلمي المدارس الحكومية في فلسطين للعدالة التنظيمية لدى مديري مدارسهم تبعاً للمتغيرات: الجنس، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، واستخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق غرض هذه الدراسة وذلك لمناسبتة هذا النوع من الدراسات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المعلمين حول العدالة التنظيمية لدى مديري مدارسهم كانت بمستوى مرتفع، وذلك على المستوى الفرعي والمجموع الكلي، كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة

٤. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم الابتدائي والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.

٥. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحث- التي تناولت العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف على واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية، وأبرز مقترحاتهم لتحقيق تلك العدالة

الدراسات السابقة

(١) دراسة (Shamsaink, S, & Glim, S.(2003)

هدفت دراسة شمسينيك وجليم التعرف إلى العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، التي تشكلت عينتها من (٢٤٦) عضو هيئة تدريس في هذه الجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية ومتغيري المؤهل العلمي والخبرة لصالح ذوي المؤهلات العليا وذوي سنوات الخبرة الكبيرة، وعدم وجود فروق في هذا المستوى ومتغيرات الجنس والتخصص والعمر والرتبة الوظيفية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الاجراءات في توزيع تلك المخرجات (أحمد على ، ٢٠١٣ ، ٣٠)

العدالة التنظيمية هي طريقة العمال لتحديد ما إذا كانوا يتلقون معاملة عادلة في العمل، مما يؤثر على سلوك العمال تجاه زملائهم في العمل. (Gosh, 2014,) (Rai A and Sinha 628

وتعد العدالة التنظيمية الطريقة التي يحدد من خلالها المعلمين والعاملين بالمدرسة عدالة الإدارة المدرسية في التعامل مع المعلمين وتوزيع المهام والحوافز عليهم، و عدالة التقييمات بين المعلم وآخرين.

من خلال عرض ما سبق يتم تعريف العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس بأنها: حرص مديري المدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي بتعزيز الشعور بالعدالة بين المعلمين عن طريق المساواة في التعامل معهم ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام واجراءات العمل ، وعدم التحيز في المعاملة التي يتلقونها من المدير المباشر، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية والاحساس بالعدالة من حيث العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، و عدالة التعاملات، و عدالة التقييم.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية لمديري المدارس:

تسهم ممارسة مديري المدارس العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي من قبل المعلمين وحبهم للعمل، وتعمل على كفاءة أداء المدرسة، وتعد العدالة

إحصائية في مستوى درجات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

٤) دراسة (فايز شلدن، ٢٠١٧): درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة

للعلاقات الإنسانية وعقتها بالعدالة التنظيمية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٨ معلماً ومعلمة، وتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، وظهرت النتائج على النحو التالي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية كانت بوزن نسبي ٧٧%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير (الجنس) باستثناء المجال الأول توجد فروق لصالح الذكور، وكذلك متغير المؤهل العلمي لا توجد فروق، باستثناء المجال الثالث لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقدير مستوى العدالة التنظيمية.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية في اعتبارها مؤشرا مهما عن:

(Zhang, H, 2006, 16)

– الرضا عن الأجور.

– الرضا عن العمل.

– الالتزام التنظيمي.

– والثقة في الإدارة.

– سلوكيات الانسحاب.

وتزداد أهمية العدالة بالنسبة للأشخاص كلما

ازداد الشك والقلق الذي يتعرضون له

ثالثاً: عناصر العدالة التنظيمية

توجد اربعة عناصر اساسية للعدالة التنظيمية

وهي: (بريشان جميل، ٢٠١٣، ٨٠)

أ- الافراد: انهم أولئك الذين يقارنون أنفسهم مع

الأفراد الآخرين.

ب- الاخرين: انهم الافراد الآخرين الذين يعتبرون

الاساس في صنع المقارنة.

ج- المدخلات: هي مجمل موجودات الافراد التي

يجلبونها الى بيئة العمل، وتتضمن المستوى

الثقافي، الخبرة في العمل، الاقدمية، المهارة

والمواهب .

د- المخرجات: وهي كل المتحصلات أو العوائد

التي يستلمها الأفراد من عملهم ، وتتضمن

الاجور والمزايا وفرص الترقية والمكانة

المرموقة.

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية في التعليم

تتحدد بأربعة عناصر هي المعلم المقارن(أى الذى يقوم

بعملية المقارنة)، والمعلم المقارن به (أى المرجع الذى

يتخذ كأساس للمقارنة)، والمدخلات(وهو الجهد المبذول

من المعلم في المدرسة)، والمخرجات (وهى كل ما

تعطية المدرسة والقيادات المدرسية للمعلم).

التنظيمية محدد أساسي لعدد من الاتجاهات والسلوكيات

الفردية الايجابية كالالتزام والرضا والمواطنة ومن ثم

تحقيق ثقافة تنظيمية قوية وبيئة عمل ايجابية وانتاجية

أعلى كما أنها تمنع انتشار بعض الاتجاهات والسلوكيات

السلبية كالسرقة والتخريب والعدوان كأساليب للانتقام من

المنظمة ومن ثم حماية المنظمة من هذه السلوكيات

التدميرية (ياسر فتحى الهنداوى، ٢٠١٢، ١٨١)

ولتصورات العدالة والمساواة تأثيرات هامة

على سلوك الموظفين المتعلق بذلك مثل الابتكار وغيره؛

وترتبط العدالة التنظيمية بالعديد من النتائج المفيدة، بما

في ذلك الالتزام التنظيمي، وفرص العمل، والرضا

الوظيفي، وزيادة معدلات الأداء، وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، بالإضافة الى نوايا البقاء في المؤسسة

(Shelton, K. ,2010, 53)

وتصف العدالة التنظيمية تصورات الأفراد

(أو الجماعات) عن الإنصاف في المعاملة التي تصدر

عن المؤسسة وانعكاساتهم السلوكية لتلك التصورات

(Nadiri, H., & Tanova, C , 2010, 33)

وتعود أهمية العدالة التنظيمية الى:

- أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية

بالمؤسسة؛ للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.

- أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من

المؤسسة، وتوافر العدالة؛ مؤشر بأنهم مقبولين

ومقدرين من جانب قياداتهم.

وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك

العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على

العديد من المخرجات التنظيمية. لذلك من الطبيعي أن

تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها،

وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون

فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، وتتمثل أهمية

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية لمديري المدارس

تقوم العدالة التنظيمية على تصورات وأراء المعلمين عن عدالة مديري المدارس سواء في توزيع المهام والحوافز أو في طريقة المعاملات أو الاجراءات المتبعة أو في تقييم الاداء وبذلك تقوم على مبادئ المساواة والانصاف وتعدد الآراء والتناسق بين العاملين.

و تقسم مبادئ العدالة التنظيمية حسب أبعادها إلى:(عمر درة، ٢٠٠٨، ٥٢)

المبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيعية : وهي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة ، تتضمن :

– تقسيم العمل : على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل الى زيادة كفاءة العاملين ، ومن ثم زيادة الانتاجية.

– الأجر المناسب : حيث إن العاملين لابد أن يشعروا أن الأجر الذي يحصلون عليه يتناسب مع الجهد المبذول والازادت درجة إحساسهم بعدم عدالة التوزيع .

– الترتيب : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: وترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل الفرد عليها داخل المنظمة ، وتتضمن :

– الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقصص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

– وحدة الهدف: أي تكون المنظمة لها أهداف واضحة ومحددة .

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية ، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة عالية – تتحقق بدرجة متوسطة – تتحقق بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة

الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

• **التقدير الرقمي** = ك₁ × ٣ + ك_٢ × ٢ + ك_٣ × ١

• **حساب الوزن النسبي** = $\frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{\text{ك}}$

ك_١، ك_٢، ك_٣: تكرارات الاستجابات (عالية – متوسطة – منخفضة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$K^2 = \frac{(T - T^2)}{T}$$

حيث إن T = التكرار الملاحظ، T^٢ = التكرار المتوقع.

٤- تحليل النتائج

و لمعرفة وجهة نظر العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية، كانت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول (1):

المحور الثاني: أبرز المقترحات أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (-0.59**)، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.92** - 0.91**) وهي قيم عالية

٢- **عينة الدراسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي، بلغ عددهم (٤٧٠) مديرا ومعلما

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (عالية – متوسطة – منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (عالية٣، متوسطة٢، منخفضة١)

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٤٧٠)									
		تتحقق بدرجة عالية		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يحرص مدير المدرسة على إتاحة الفرص العادلة لتأهيل المعلمين	١٣٥	٢٨.٧	٢٣٢	٤٩.٤	١٠٣	٢١.٩	٦٨.٣١	١	٥٧.٦٠٤	٠.٠١
٢	يقدم مدير المدرسة دافعاً للتطوير المهني للمعلمين	١٠٠	٢١.٣	٢٢٧	٤٨.٣	١٤٣	٣٠.٤	٦٣.٠٣	٣	٥٣.٢٦٤	٠.٠١
٣	يحرص مدير المدرسة على تبني قيم المساواة والصدق والإخلاص والعدل في المدرسة	١٠٩	٢٣.٢	١٩٢	٤٠.٩	١٦٩	٣٦.٠	٦١.٧١	٦	٢٣.٤٤٣	٠.٠١
٤	يمنح مدير المدرسة المعلمين حقوقهم في الإجازات	٩٩	٢١.١	٢١٢	٤٥.١	١٥٩	٣٣.٨	٦١.٧	٧	٤٠.٨٠٤	٠.٠١
٥	يُفوض مدير المدرسة جزءاً من صلاحياته لمساعديه	١١٦	٢٤.٧	١٩٥	٤١.٥	١٥٩	٣٣.٨	٦٣.٠٢	٤	١٩.٩٧٠	٠.٠١
٦	يطبق مدير المدرسة أساليب الثواب والعقاب بالعدل	١١٣	٢٤.٠	٢٠٣	٤٣.٢	١٥٤	٣٢.٨	٦٣.٠٢	٤ مكرر	٢٥.٩١٩	٠.٠١
٧	يوزع مدير المدرسة الحوافز على المعلمين بالعدل	١١٠	٢٣.٤	٢٠١	٤٢.٨	١٥٩	٣٣.٨	٦٢.٧	٥	٢٦.٤٨١	٠.٠١
٨	يكلف المدير المعلمين بمهام وظيفية تتلاءم مع قدراتهم.	١١٠	٢٣.٤	٢٠٧	٤٤.٠	١٥٣	٣٢.٦	٦٣.٠	٢	٣٠.١٥٧	٠.٠١
٩	يشترك مدير المدرسة المعلمين في اللجان المختلفة بصورة عادلة.	٩٨	٢٠.٩	٢٠٨	٤٤.٣	١٦٤	٣٤.٩	٦١.٣٨	٨	٣٩.١٣٢	٠.٠١
١٠	يهيئ مدير المدرسة فرصاً عادلة للمعلمين للترقية .	١٠٧	٢٢.٨	٢١٢	٤٥.١	١٥١	٣٢.١	٦٣.٠٣	٣ مكرر	٣٥.٤٩٤	٠.٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨.٣١%)

جاءت استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية =٢.

- جاءت العبارة رقم (٨) "يكلف المدير المعلمين بمهام وظيفية تتلاءم مع قدراتهم، " في المرتبة الثانية في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣%)

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) "يحرص مدير المدرسة على إتاحة الفرص العادلة لتأهيل المعلمين، "

الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية،
حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦١.٣٨%)

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

لمعرفة وجهة نظر العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية، كانت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) "يمنح مدير المدرسة المعلمين حقوقهم في الإجازات، في المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التوزيعية، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦١.٧%)

- جاءت العبارتان رقم (٩) "يشرك مدير المدرسة المعلمين في اللجان المختلفة بصورة عادلة"، في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة

جدول ()

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية والأهمية النسبية وقيمة (ك^٢) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٤٧٠)						قيمة ك ^٢	مستوى الدلالة		
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة				تتحقق بدرجة عالية	
				ك	%	ك	%			ك	%
١	يوضح المدير القرارات الإدارية لكافة المعلمين.	٢	٦٤.٦٨	٢٩.٨	١٤٠	٤٤.٣	٢٠.٨	٢٦.٠	١٢٢	٠.٠١	٢٦.٢٦٤
٢	يحرص المدير على تقديم تغذية راجعة عن العمل لتحسين مستوى الأداء.	٥	٦٣.٦٩	٣٣.٠	١٥٥	٤١.١	١٩٣	٢٦.٠	١٢٢	٠.٠١	١٦.١١٥
٣	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرص إبداء رأيهم بخصوص القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية.	٣	٦٤.٠٢	٣٠.٠	١٤١	٤٦.٠	٢١٦	٢٤.٠	١١٣	٠.٠١	٣٦.٢٠٩
٤	يطبق المدير جميع القرارات الإدارية المتخذة على كافة المعلمين بعدالة	٧	٦٣.٠٣	٣٣.٠	١٥٥	٤٣.٤	٢٠.٤	٢٣.٦	١١١	٠.٠١	٢٧.٦٣٠
٥	يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية مسترشداً بأراء المعلمين.	١	٦٥.٦٧	٢٧.٩	١٣١	٤٥.٣	٢١٣	٢٦.٨	١٢٦	٠.٠١	٣٠.٤٦٤
٦	توفر إدارة المدرسة حق الاستفادة من التأمين الصحي للمعلمين.	٤	٦٤.٠	٣٠.٤	١٤٣	٤٤.٩	٢١١	٢٤.٧	١١٦	٠.٠١	٣٠.٥٩١
٧	يحرص المدير على أن تكون كافة قوانين وأنظمة المدرسة واضحة لضمان الالتزام بها.	٥ مكرر	٦٣.٦٩	٣١.٥	١٤٨	٤٤.٣	٢٠.٨	٢٤.٣	١١٤	٠.٠١	٢٨.٩١٩
٨	توفر إدارة المدرسة وسائل الصحة العامة والأمن في المختبرات العلمية	٨	٦٢.٠٤	٣٢.٨	١٥٤	٤٦.٨	٢٢٠	٢٠.٤	٩٦	٠.٠١	٤٩.١٤٠
٩	يُسمح للمعلمين شرح موقفهم في حالة الحكم عليهم سلبياً.	٢ مكرر	٦٤.٦٨	٣٢.٦	١٥٣	٣٨.٩	١٨٣	٢٨.٥	١٣٤	٠.٠١	٧.٧٩١
١٠	يتخذ المدير إجراءات عادلة في حال ملاحظته لتجاوزات من قبل المعلمين.	٦	٦٣.٣٦	٣١.٣	١٤٧	٤٥.٧	٢١٥	٢٣.٠	١٠٨	٠.٠١	٣٧.٤٣٤

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤.٦٨%)

- جاءت العبارة رقم (٤) " يطبق المدير جميع القرارات الإدارية المتخذة على كافة المعلمين بعدالة، في المرتبة السابعة(قبل الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٣.٠٣%)

- جاءت العبارة رقم (٨) " توفر إدارة المدرسة وسائل الصحة العامة والأمن في المختبرات العلمية، في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٢.٠٤%)

لمعرفة وجهة نظر العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، كانت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جاءت استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كآ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ودرجات حرية = ٢

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) " يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية مسترشداً بأراء المعلمين ، " في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة الإجرائية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥.٠٦٧%)

- جاءت العبارتان رقم (١) " يوضح المدير القرارات الإدارية لكافة المعلمين، و(٩) " يُسمح للمعلمين شرح موقفهم في حالة الحكم عليهم سلبياً ، " في المرتبة الثانية في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس

جدول ()

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات) والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

م	العبرة	العينة الكلية (ن=٤٧٠)						مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢
		تتحقق بدرجة عالية		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين معاملة ودية قائمة على الثقة.	١٢٠	٢٥.٥	١٩٦	٤١.٧	١٥٤	٣٢.٨	٥	١٨.٥٠٢
٢	يتصف سلوك مدير المدرسة بالإيجابية تجاه المعلمين	٩٨	٢٠.٩	٢١٦	٤٦.٠	١٥٦	٣٣.٢	٧	٤٤.٤٤٣
٣	يشجع مدير المدرسة المبادرات الشخصية لدى المعلمين.	١٣٢	٢٨.١	١٩٦	٤١.٧	١٤٢	٣٠.٢	٢	١٥.١٣٢
٤	تكرم إدارة المدرسة المعلمين المتفوقين باستمرار.	١٢١	٢٥.٧	٢٠٤	٤٣.٤	١٤٥	٣٠.٩	٣	٢٣.٢٨٩
٥	ينشر مدير المدرسة روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين.	١٠٧	٢٢.٨	٢٠٠	٤٢.٦	١٦٣	٣٤.٧	٧ مكرر	٢٧.٩٨٧
٦	يشارك المدير جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون محاباة.	١١٨	٢٥.١	١٩٥	٤١.٥	١٥٧	٣٣.٤	٦	١٨.٩٢٣
٧	يهتم مدير المدرسة بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي	١٣٤	٢٨.٥	٢٠٥	٤٣.٦	١٣١	٢٧.٩	١	٢٢.٣٩٦
٨	يطلع مدير المدرسة المعلمين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها بوقت كافٍ.	١١٤	٢٤.٣	٢٠٩	٤٤.٥	١٤٧	٣١.٣	٥ مكرر	٢٩.٦٩٨
٩	يتبع مدير المدرسة أسلوب إداري ديمقراطي مع جميع العاملين .	١٢٧	٢٧.٠	١٩٠	٤٠.٤	١٥٣	٣٢.٦	٤	١٢.٧٩٦

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

النسبية لترتيب العبارات حسب الأهمية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٧) "يهتم مدير المدرسة بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي، في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦.٣٣%)

جاءت استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، ودرجات حرية = ٢

المحور الثاني: أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية ، وتمثل في:

- منح المعلمين حقوقهم في الإجازات
- تفويض جزءاً من صلاحياته لمساعديه
- تطبيق أساليب الثواب والعقاب بالعدل
- توزيع الحوافز على المعلمين بالعدل
- تكليف المعلمين بمهام وظيفية تتلاءم مع قدراتهم.
- مشاركة المعلمين في اللجان المختلفة بصورة عادلة.
- تهيئة فرص عادلة للمعلمين للترقية
- تطبيق جميع القرارات الإدارية المتخذة على كافة المعلمين بعدالة
- اتخاذ القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية مسترشداً بأراء المعلمين.
- تفير حق الاستفادة من التأمين الصحي للمعلمين.
- توضيح كافة قوانين وأنظمة
- تشجيع المبادرات الشخصية لدى المعلمين.
- تكريم المعلمين المتفوقين باستمرار.
- نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين.
- مشاركة جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون محاباة.
- الاهتمام بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي

- جاءت العبارة رقم (٣) " يشجع مدير المدرسة المبادرات الشخصية لدي المعلمين. " في المرتبة الثانية في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥.٣٤%)

- جاءت العبارة رقم (٦) "يشترك المدير جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون محاباة، في المرتبة السادسة (قبل الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٣.٣٦%)

- جاءت العبارتان رقم (٢) " يتصف سلوك مدير المدرسة بالإيجابية تجاه المعلمين ، و(٥) " ينشر مدير المدرسة روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين. " في المرتبة السابعة (الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٢.٠٤%)

بالنظر إلى ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية، يتضح اتفاق العينة الكلية مع عينة المديرين في مجيء العبارة " يهتم مدير المدرسة بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي، في المرتبة الأولى في استجاباتهم حول واقع تحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التفاعلية (التعاملات)، مما يؤكد نتائج الدراسة الحالية

- ياسر فتحى الهنداوى، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- Folger, R. & Konovsky, M. (2000). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(2), 115-130
- Gosh P, Rai A and Sinha A., Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India, *Discover Journals, Books & Case Studies* , Vol. 43 No. 4, 2014
- Nadiri, H., & Tanova, C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 2010,).
- Shamsaink, S, & Glim, S. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management. AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual, Conference Raleigh North Carolina

المراجع

- أحمد جابر حسنين علي، الإحباط الإداري، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م
- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، الأردن، دار الكتاب الثقافي، ٢٠١٣م
- زياد أمين سعيد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مج ١٠، ١٤، ٢٠١٦.
- عبد العزيز احمد محمد داود، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠١١
- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨،
- فائزة كمال شلدان، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعقتها بالعدالة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٥، ٢٤، ٢٠١٧.
- مها عبد الباقي جويلي، تصور مقترح لتطوير التعليم الأساسي في مصر على ضوء التوجهات العالمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م
- ياسر فتحى الهنداوى، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢

- school secondary justice. Practice & Educational Sciences Journal, 10(1), 603- 616
- Zhang, H. ,Antecedents and consequences of organizational justice: An investigation in China. Doctor of Philosophy. McMaster University. Canada, 2006 .
 - Shelton, D. K. (2010). Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior. Doctoral dissertation. Walden University. USA
 - Yilmaz, K. (2010). Teachers' perceptions about organizational public