



قسم أصول تربية

متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة
دمياط

بحث مسئل من رسالة ماجستير

إعداد

سمر طه عمارة محمد

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

أ.د/ مها عبد الفتاح جويلى

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة دمياط

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية جامعة دمياط

(2022/1444)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للعدالة التنظيمية. وإلقاء الضوء على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط. وبناء تصور مقترح لتطبيق العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط. واستخدمت الداسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة علي عدد من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط. وتوصلت نتائج الدراسة الي أنه يجب تحفيز جميع المعلمين المجتهدين وفق معدلات أدائهم وإنجازاتهم بعدالة وموضوعية. ووضع دليل لتوزيع الأعمال التعليمية داخل المدرسة بين الجميع بالتساوي. ومنح فرص متكافئة للنمو المهني لجميع المعلمين. والاهتمام بالمناخ التنظيمي العادل في المدرسة لجعل المعلمين ملتزمين بتحقيق أهداف المدرسة. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، مدارس التعليم العام، محافظة دمياط.

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical and conceptual framework of organizational justice. Shedding light on the most important requirements necessary to achieve organizational justice in public education schools in Damietta governorate, and building a proposed vision for the application of organizational justice in public education schools in Damietta governorate. The study used the descriptive approach and a questionnaire was applied to a number of teachers of general education schools in Damietta governorate. The results of the study concluded that all hardworking teachers should be motivated according to their performance rates and achievements fairly and objectively, and develop a guide to distribute the educational work within the school among everyone equally, and give equal opportunities for professional growth to all teachers, and pay attention to the fair organizational climate in the school to make teachers committed to achieve the objectives of the school.

Key words: Organizational Justice, General education schools, Damietta Governorate.

مقدمة:

إن العدل هو أساس الملك فهو يشمل كل شيء في حياة الإنسان ولا بد أن يشمل الحياة المهنية على وجه الخصوص، وذلك لأن أى تجمعات بشرية في الحياة التنظيمية وعلى وجه الخصوص في المنظمات التعليمية لا يمكن أن يسود فيها القانون وروح النظام إلا بتطبيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين في مدارس التعليم العام وخاصة المعلمين.

إن العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من الموضوعات ذات القيمة، وقد حظيت بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات، ويعود هذا الأمر الى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، وكذلك القدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

نتيجة لذلك تولى المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية؛ فالمنظمات الرائدة هي التي تدرك أن العنصر البشري من أهم وأثنى الموارد التنظيمية ، وأن الإهتمام به وإدارته هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز وتتطلب تلك المنظمات من الأفراد العاملين بها مستويات عالية من الأداء تتجاوز حدود الأدوار الأساسية والمحددة وظيفياً، ولا يتحقق ذلك بطبيعة الحال إلا عندما يُعامل الأفراد في مكان العمل بطريقة عادلة، فالمعاملة العادلة تعزز من دوافع العمل لديهم وتدفعهم إلى إظهار مستويات اعلى من الأداء؛ ومن ثم تُعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية البالغة في إدارة المنظمات.

ولتحقيق العدالة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية لابد من تلبية رغبات واحتياجات المعلمين الشخصية والوظيفية ، وتقديم الخدمات العامة لهم فى المؤسسات التعليمية التى من شأنها تعزيز وتقوية أواصر الألفة والمودة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفى للمعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، فتوفير العدالة التنظيمية

والاستجابة لحاجات العاملين المعنوية والمادية يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي المدرسي، وبالتالي تحسين أدائهم وفاعليتهم التعليمية، ومن ثم تطور أداء المؤسسة التعليمية ككل، وبالتالي الحصول على مخرجات عالية الجودة والكفاءة (محمد، 2012).

ولذلك قد اشار غانم (2015) إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يعبر عن مدى تطبيق قائد المدرسة للمعاملة العادلة المنبثقة عن أخلاق هذا القائد في إدارته للعاملين داخل هذه المدرسة، كذلك توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي له أثر في بناء القيم والاتجاهات الخاصة بالعاملين في المدرسة والتي تؤثر بالتالي على سلوك هؤلاء العاملين.

وعلية فقد أشار أبو سمهدانة (2010) إلى أن العدالة التنظيمية "هي الشعور والإحساس الذي يتولد لدى الموظف بأنه يُعامل بعدل في ظل الإجراءات والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها".

فالعدالة التنظيمية تعرف أيضاً بأنها "إدراك جماعي للعدالة التي يتم ممارستها من طرف الإدارة أو المسؤولين داخل المؤسسة، تجاه الأفراد العاملين بها " (حمدي، 2015).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية والتعليمية، فالواقع الإداري يشهد صراعاً تنافسياً وكذلك العديد من المشكلات والتي ترجع أسبابها إلى ظاهرة قلة توافر العدالة التنظيمية وماتحدثه من تأثير سلبي في إحساس العاملين والمعلمين بعدم الرضا الوظيفي وعدم الرغبة في العمل وغيرها من الآثار السلبية العديدة، لذلك جاء الاهتمام بدراسة واقع العدالة التنظيمية ودراسة أهم معوقاتها التي تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام.

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة إلى الابتعاد عن السياسات الإدارية غير المجدية والمعتمدة على البيروقراطية، ومشاعر التهديد والإساءة للعاملين، واعتماد سياسات ذات طابع أخلاقي تتسم بالدعم والعدالة التنظيمية، وتضمن كذلك استمرارية الفاعلية التنظيمية في المدى الطويل، والابتعاد تماما عن السلوكيات ذات الطابع المعادى داخل المجتمع المؤسسى والتي تعود أسبابها إلى غياب العدالة التنظيمية.(أبو كريم، 2015).

كما أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي كذلك إلى ضعف شعور المعلمين بالأمان والاستقرار والراحة والرضا داخل المؤسسة التي يعملون بها، ومن ثم تدنى مستوى المواطنة التنظيمية لديهم، الأمر الذي قد يحول دون تنفيذهم لمسؤولياتهم على النحو المرجو منهم، مما يؤثر سلباً بالتالى على مخرجات العملية التعليمية.

وهناك أيضاً بعض الدراسات التي اهتمت ببحث ودراسة العدالة التنظيمية فقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين فمن هذه الدراسات ماحاول أصحابها التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى القادة من خلال أبعادها الثلاثة وهي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) كدراسة الخالدي (2014)، التي أكدت على ضرورة المحافظة على تطبيق العدالة بدرجات مرتفعة وتعزيزها من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها فى جميع الأبعاد.

ولتحقيق العدالة التنظيمية أوصت دراسة الشمري (2015)، بالسماح لأعضاء هيئة التدريس بقبول أو رفض القرارات التي تخصهم، مع ذكر أوجه اعتراضهم فيما يضر بهم، دون معاقبتهم على ذلك، وتحقيق المساواة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتعامل وعدم تدخل العوامل الشخصية فى تعاملات العمل.

كما أوصت دراسة إسكندر والمولى (2014)، على أهمية تعزيز مستوى العدالة التنظيمية في جميع المؤسسات التربوية لما لها من أثر على العملية التربوية بأكملها، أيضا أشارت دراسة أبو تاية (2012)، إلى أنه يجب على المديرين وصانعي القرارات في الوزارات الحكومية اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبينة على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين.

ويؤكد الحراشة (2012)، أن القادة التربويين يقومون بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس سلباً أو إيجاباً على العاملين معهم من معلمين وعاملين، وتترك آثاراً واضحة على سلوكهم ويتأثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل مثل أسلوب القائد في التعامل معهم بالعدالة في اتخاذ القرار وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة يتيح عملية تبادل الآراء وحل المشكلات بكل حرية ووضوح.

وقد أظهرت نتائج دراسة البكار (2012)، إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها كافة جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وأوصت باطلاع مديري مدارس الثانوية العامة على هذه النتائج، للتعرف على درجة ممارستهم وحثهم على تحسين هذه الدرجة إلى مستويات مرتفعة.

وقد وجدت الباحثة أن الدراسات الميدانية التي تناولت هذا المفهوم في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط لا تزال محدودة ، كما أن بعض الدراسات قد تناولت أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي: (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) فقط، وكذلك أيضاً قد أوضحت دراسات أخرى غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وفي ضوء أهمية موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وخاصة في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، ولتحقيق رؤية مصر (2030) فإن الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة وسوف يتم إضافة بعدين آخرين للعدالة التنظيمية هما: (العدالة الأخلاقية ، العدالة التقييمية) .

وفى ضوء ما سبق ومن خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ظهرت أهمية تطبيق العدالة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية، لذلك كان لابد من دراسة متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، ونتيجة لذلك تتبلور مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإطار النظرى والمفاهيمى للعدالة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية؟
٢. ما متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الإطار النظرى والمفاهيمى للعدالة التنظيمية.
٢. إلقاء الضوء على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فى عدة نواحى وهى كالتالى:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة التربوية العامة ومساهمة فى إثراء الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية لدى جميع العاملين فى الحقل التربوى فى مدارس التعليم العام فى محافظة دمياط وخاصة المعلمين.

٢. قد تسهم الدراسة فى نشر وتعزيز ثقافة العدالة التنظيمية، لدى قادة المدارس الحكومية والعاملين فى المؤسسات التربوية عامة ومدارس التعليم العام فى محافظة دمياط على وجه الخصوص.

ثانياً: الأهمية العلمية:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من التوجه العام للمؤسسات التربوية نحو تهيئة بيئات محفزة ومشجعة للإبداع والابتكار، بعيداً عن منغصات العمل.
٢. تأتى أهمية هذه الدراسة أيضاً من تناولها لدور العدالة التنظيمية فى مواجهة مظاهر الظلم فى مدارس التعليم العام، وذلك من خلال التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية ومتطلباتها، والمقترحات التى من الممكن أن تساهم فى تطبيقها.
٣. تتجلى أيضاً أهمية هذه الدراسة فى توافقها مع رؤية مصر 2030، والتى من أهم أهدافها تحقيق الشفافية والمحاسبة والمساءلة فى إيجاد بيئة عمل حكومية خالية من الفساد.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

١. تأمل الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تفيد القائمين بوضع سياسات التعليم واللوائح الخاصة بالتعليم العام، وذلك فى ضوء معرفة الواقع الحالى للعدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام، لإعادة النظر فى اللوائح والإجراءات الممارسة فى تلك المدارس، وكذلك سن العقوبات على التجاوزات فى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وسد ثغرات الظلم والفساد والمحسوبية.
٢. من المؤمل أيضاً أن تسهم الدراسة فى توعية الإدارات التعليمية والمدراء والوكلاء والمعلمين والعاملين فى مدارس التعليم العام بواقع العدالة التنظيمية لديهم، مما يساعدهم فى تفعيلها بالمستوى المطلوب.

حدود الدراسة:

سيتم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: الكشف عن متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.
٢. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.
٣. الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي (2022).
٤. الحدود البشرية: مجموعة من معلمي مدارس التعليم العام، وسيتم ذلك عن طريق عمل استبيان لعينة منهم.

مصطلحات الدراسة:

تشمل الدراسة المصطلحات التالية:

العدالة لغة (Justice):

وصف بالمصدر معناه ذو عدل، وتعديل الشيء تقويمه، يقال عدلته فاعتدل، أى قومته فاستقام (ابن منصور، 2003).

العدالة التنظيمية اصطلاحاً (Organizational Justice):

هى "القيمة الناتجة من إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد فى المؤسسة التى يعمل بها" (الرباعى، 2013).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية كذلك بأنها "إحدى أهم المرتكزات التى تُسهم فى استقرار العمل، وتدفع العاملين لتنمية الولاء للمؤسسة، والتقليل من الصراعات وتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم" (أبو اليزيد، 2020).

وقد ذكر القيصر (2015)، أن العدالة التنظيمية فى البيئة التعليمية هى "المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل السلطات التعليمية عند توزيع النتائج، وعند استخدام الإجراءات المتصلة بالعمل، وعند التعامل أو التفاعل الإجتماعى".

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وذلك للحصول على رؤية واضحة حول مجال الدراسة، وعلى الرغم من أهمية الموضوع في مؤسسات التعليم إلا أن الباحثة تشير إلى قلة الدراسات التطويرية العربية في هذا المجال، وقد تم ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من خلال عرض أهداف الدراسة، والمنهج المتبع، وأبرز النتائج التي توصلت إليها حسب طبيعة كل دراسة، وبعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة سيتم التعليق عليها، لإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة وتحديد أوجه الاستفادة، وسيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية وهي على النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة الزهراني (2016)، بعنوان (العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمى المدارس الثانوية بمحافظة الليث).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية المدركة، ومستوى مقاومة التغيير لدى معلمى المدارس الثانوية بمحافظة الليث، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بإسلوبه الإرتباطي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لها، وطُبقت الإستبانة على جميع العاملين بتلك المدارس والبالغ عددهم (267) معلماً وهي الممثلة لعينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل القادة لدى معلمى المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية، كما جاء مستوى مقاومة المعلمين للتغيير بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: تحرى العدالة فى توزيع المهام والأعمال المدرسية على المعلمين وإتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة فى صنع القرارات، وتوفير مناخ تنظيمى حاضن

للتغيير، والتعرف على أسباب مقاومة المعلمين للتغيير، ووضع الآليات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في مواجهتها .

٢. دراسة مصطفى (2017)، بعنوان: (العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية).

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتلائم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه، واستعان بالاستبانة التي طبقت على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية و بلغ عددها (335) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وقد توصلت الدراسة بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى صياغة عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتمكن رؤساء الأقسام بتلك الجامعة من تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فعال.

٣. دراسة عبد الوهاب (2017)، بعنوان (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (دراسة حالة البنك المركزي المصري).

هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Package for Social Science Statistical والمعروف اختصاراً بـ SPSS، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن البنك المركزي المصري- محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة، وقد قدم البحث عدة توصيات مقترحة منها: أنه يجب إعادة النظر في الأساليب والنظم

والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كاسلوب ادارى يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

٤. دراسة عبد المعطى (2021)، بعنوان (تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين) بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران.

هدفت الدراسة إلى بحث أثر العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بأكاديمية مصر للطيران وعددهم (250) فرد وهم الممثلين لعينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية التي يشعر بها العاملون على مستوى رضائهم الوظيفي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو إدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج؛ فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي تستهدف تحسين مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة بوستانسى (Bostanci , 2013)، بعنوان (دور الوسيط لدعم المدرك المتصور في العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الوسيط لدعم المدرك المتصور في العلاقة بين إدراك المعلمين عن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وتصوراتهم عن الدعم التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (224) معلماً في المدارس الابتدائية في مدينة نفشهير، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة والدعم التنظيمي بناءً على آراء المعلمين، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: أنه يجب على المؤسسات التربوية والإداريين في تلك المؤسسات أن يكونوا على بينة

من أن نظام تقييم الأداء هو المحدد في الكشف عن مشاعر المعلمين، وأن عليهم جعل المعلمين الشعور بهذا الدعم.

٢. دراسة كاراكوس، أوستر، وتبراك (Krakkus ,Ustuner , Toprak (2014)، بعنوان (نموذجان بديلان للعلاقات بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والإرهاق والإرتياح الوظيفي لمشرفي التعليم) .

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين العدالة التنظيمية والمتغيرات القائمة على النتائج المعنوية والمعيارية للمشرفين على التعليم، وتم اختيار اثنين من نماذج المعادلات الكلية كعينة ممثلة للدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن النموذج الثاني كان أكثر تفصيلاً، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: أنه يمكن إجراء دراسات أخرى متعددة المستويات لقياس أهمية هذه المتغيرات من أسفل إلى أعلى، كما يمكن إجراء المزيد من البحوث حول طبيعة العلاقات بين الإرهاق والرضا الوظيفي.

٣. دراسة غوبتا وكومار (2015)، بعنوان: (العدالة ومشاركة الموظفين دراسة دور الوساطة من الثقة في المدارس الهندية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوساطة من الثقة في المدارس الهندية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (320) أكاديمي يعملون في مختلف المدارس الهندية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة الكترونية مكونة من (32) عبارة تم إرسالها كرابط إلى ما يقارب (800) أكاديمي من خلال البريد الإلكتروني، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الثقة العمودية (VT) تتوسط جزئياً العدالة الإجرائية (PJ) وعلاقة كفاءة الطاقة ، كذلك وجد أن العدالة التوزيعية (VT and EE PJ) ترتبط ارتباطاً كبيراً مع بعضها البعض، وقدمت الرسالة عدداً من التوصيات أهمها: أنه يجب

إشراك موظفيها بطريقة أفضل ومواجهة بيئة مليئة بالتحديات و إجراء فحص تجريبي على المشرف على أن يكون تابع كوسيط بين العدالة و(EE) فى سياق المدارس الهندية، وكذلك فى التخصصات الأكاديمية غير الإدارية، يمكن للبحوث المستقبلية تكرار الدراسة الحالية مع أقصى قدر من الرعاية، وخاصة فى سياقات ثقافية أكثر اختلافاً.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على أهدافها وأهم نتائجها وكذلك توصيتها وأهم ما توصلت اليه، وكذلك المراجع المستخدمة فيها واثراء معلومات الباحثة حول موضوع البحث مما أسهم فى صياغة مشكلة الدراسة وتحديد منهجية الدراسة المناسبة بالإضافة الى تطوير أداة الدراسة ومناقشة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية وأيضا التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة فى تفسير النتائج ومقارنتها.

الإطار النظرى:

أولاً: نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية

زَخَر التاريخ الإسلامى بالكثير من المواقف الدالة على أهمية العدل، كونه أحد أهم دعائم البقاء والسيادة، فهذا الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) يشهد له العالم بالعدل، وقد عُرِفَ عنه هذه الصفة فى الجاهلية والإسلام، حيث كانت قريش تحتكم إليه فى الكثير من شؤونها، ثم سار على نهجه من بعده الخلفاء الراشدين وولاتهم كعمر بن الخطاب(رضى الله عنه)، الذى عُرِفَ بورعه وعدله الشديد (العجمى، 2010).

وما هو جدير بالذكر أن دراسة العدالة التنظيمية بمفهومها الحديث في مجالات الإدارة بدأ في العقد السادس من القرن العشرين، حيث قدم اثنان من كبار أساتذة الإدارة التعليمية (هوى وتارتر) بالولايات المتحدة الأمريكية عام (2004) دراسة لهما بعنوان "العدالة التنظيمية في المدارس" حيث انطلقا من التأكيد على أهمية قضايا العدالة التنظيمية في المدارس بقولهما "إن تأكيدنا إنما هو منصب على أن قضايا العدالة والنزاهة في البيئات المدرسية لا يجب أن يؤخذ باستخفاف، وعلى أى فرد يشكك في صحة هذا القول، أن يقوم ببساطة بزيارة إحدى المدارس ويسأل المعلمين عن مدى معاملتهم بصورة عادلة (المهدى، 2006).

وقد أدى ارتفاع نسبة الوعي فيما بعد في العالم بشكل عام، وفي العالم العربي على وجه الخصوص، وزيادة مستوى الثقافة لدى الناس، إلى عمل تغييرات جذرية في حياتهم، فالمعلمون داخل المدارس كغيرهم من البشر، اختلف مقدار وعيهم لحقوقهم وواجباتهم، فالمعلم اليوم بات يعرف ماله وما عليه، ولم يعد يقبل بالظلم، فهو يطمح دوماً إلى الإنصاف والعدل، ولم يعد يخشى مديراً متسلطاً يُملئ عليه ما هو ليس من واجبه، فسنجده دوماً يطمح إلى الشعور بالعدالة، حتى يؤدي عمله بإتقان، فهو لن يقبل أن يتعرض لظلم من مديره، فالظلم مهما تعددت صوره وتنوعت أساليبه فهو مرفوض من الطبيعة الإنسانية التي فطر الله سبحانه وتعالى الإنسان عليها منذ بَعَثَ الله (آدم عليه السلام) وحتى قيام الساعة، فبالظلم تزول الأمم وبالعدل تُبنى الأمم.

وقد أوضح كامبل (Campbell, 2009)، أن العدالة والظلم والنزاهة والمحابة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك أشكالاً متعددة للعدالة وهي كما يلي:

(١) العدالة التعليمية.

(٢) العدالة السياسية.

٣) العدالة الإقتصادية.

٤) العدالة الجزائية.

٥) العدالة الإجتماعية.

وعليه فإن مثل هذا التنوع فى أشكال العدالة يعبر عن المنظور الموسع فى تناول المفهوم واشتماله لجميع الأهداف الإجتماعية والبيئية المرغوبة (البشاشة، 2008).

وفى ضوء ذلك فالمتتبع لمسيرة الفكر الإدارى المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، وذلك من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا فى مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها، فنجد المدرسة العالمية قد اتخذت من المساواة مبدءاً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي فى المنظمة (Hodye and Athony, 2008).

ومن هنا كانت الدراسات التحليلية لمفهوم العدالة بشكل عام، تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن فى جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وتتعدد مبادئ الإدارة وأسسها لتشمل جوانب متعددة من الصفات الإنسانية كالعدل، والإخلاص، والمساواة، والمراقبة، والأمانة.

والمتتبع لموضوع العدالة التنظيمية عن كثب سيجد أن جذورها ترجع إلى نظرية العدالة (Equity Theory)، التى قدمها (Adams, 1963)، حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون فى الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التى يقدمها لوظيفته مع المخرجات التى يحصل عليها منها، هذا ويسعى الشخص أيضاً إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته، بمخرجات الآخرين على مدخلاتهم.

وقد أوضحت دراسة (سوزى إسكندر، 2007) أن مفهوم العدالة التنظيمية يتسم بالحدثة، حيث بدأ الإهتمام به وإدراجه فى الدراسات والبحوث قبل عقدين ونصف، أى فى مطلع التسعينات.

ونظراً لأهمية العدالة فى البيئات التنظيمية، وأثرها على جميع العاملين بالمنظمات وعلى اتجاهاتهم وسلوكهم نحو عملهم وزملاء العمل والمنظمة، فقد تعددت المفاهيم التى قدمها الباحثين فى مجال العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، كموضوعاً لبحوثهم (شنطاوى والعقلة، 2013).

وقبل التطرق للمفاهيم المختلفة للعدالة التنظيمية يُلاحظ أن هناك خصائص وسمات للعدالة التنظيمية ينبغى الإشارة إليها، فالعدالة التنظيمية تتضمن عدد من السمات والخصائص التى تميزها، والتى تم تحديدها كما يلي (عويضة، 2021):
١) درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة فى التنظيم المؤسسى، ودرجة تحمل الاختلاف وقبول وجهات النظر المعارضة.

٢) مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، ومدى الولاء للمنظمة.
٣) مدى الرقابة المتمثلة فى الإجراءات والتعليمات، وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

٤) طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت على الأداء أم على معايير الأقدمية والوساطة.

٥) طبيعة نظام الإتصالات، فيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التى يحددها نمط التسلسل أم نمط شبكى يسمح بتبادل المعلومات فى كل الإتجاهات.

٦) درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

٧) درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.

ومما سبق يُلاحظ أن خصائص العدالة التنظيمية توضح ماهية العدالة التنظيمية، وأنها أحد أبرز مفاهيم العمل الإداري في المنظمات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بوجه خاص، حيث تعتمد الإدارات المتميزة إلى تطبيق هذا المفهوم في نظمها الإدارية، من أجل العمل على رفع الكفاءة في المدرسة والرقى بها.

وتعد العدالة التنظيمية ذات مفهوم نسبي، لذا يُلاحظ فيما يلي من تعريفات أن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية، فالبعض قد تبنى المدخل السلوكي، وآخرون تبنوا المدخل النفسي، ومنهم أيضاً من اتجه اجتماعياً، ووظيفياً في تناولها.

فمن ناحية المدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي ترى دراسة مارك (Mark,2003) أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم داخل المنظمة.

كما وقد عرف بايرز ورو (Byars and Rue2007) العدالة التنظيمية من الناحية الوظيفية بأنها هي محصلة الإنفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

وقد عرفت دراسة عويضة (2021) العدالة التنظيمية بأنها هي درجة شعور العاملين بالمؤسسات التعليمية بتحقيق العدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل من خلال المعاملة المنصفة من قبل مدير المدرسة مع كافة العاملين على المستوى الوظيفي والإنساني، سواء في توزيع العوائد والمخرجات المادية والمعنوية، أو في الإجراءات المتبعة في حقهم، أو في تطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز، أو في

الشفافية والموضوعية فى تقييم الأداء، وذلك من خلال مقارنة الجهد المبذول من كل فرد فى العمل مع جهود أقرانه.

ومن خلال ماسبق ذكره من تعريفات للعدالة التنظيمية فإنه قد استقر واتضح للباحثة أن العدالة التنظيمية هى إحساس العاملين بالعدل والمساواة والإنصاف وعدم التحيز داخل المؤسسة التى يعملون بها، فهى تشير إلى مدى نزاهة وشفافية المعايير الأخلاقية الخاصة بالممارسات الإدارية داخل المؤسسة، والتى يجب أن تكون على درجة كبيرة من الإنصاف والمساواة فى الحقوق والواجبات، وذلك حتى يشعر العاملين بالإنتماء للمؤسسة وبالتالي يقدمون أفضل ما لديهم من جهد وعمل، ويكون لديهم رغبة كبيرة فى الوصول إلى نجاح وارتقاء المؤسسة التى يعملون بها.

ثانياً: أهمية تطبيق العدالة التنظيمية فى المدارس:

إن العدالة التنظيمية بلا شك تقدم دوراً بارزاً فى تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة، فهى تعكس صورة مشرقة للمؤسسة، وذلك من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة، فهى كذلك تؤدى إلى تماسك أفراد المنظمة، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم وللآخرين.

وقد أوضحت دراسة (صابرين أبو جاسر، 2010) أن أهمية العدالة التنظيمية تأتى من قدرتها على تحديد جودة نظام التقييم والمتابعة، وأنها تساعد كذلك فى إبراز العلاقات الإجتماعية والدينية والأخلاقية لدى أفراد المنظمة، وكذلك تحديد طرق التفاعل بينهم.

ومن هنا يمكن أن تبرز أهم النقاط والخطوط العريضة التى تمثل مدى أهمية العدالة التنظيمية للمنظمة التعليمية على وجه الخصوص، وللمنظمات الإدارية بشكل عام، وهى كالاتى :

(١) تكمن أهمية العدالة التنظيمية فى الدور الذى تحققه كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية بين المدارس، فشعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية يدفعهم إلى السعى

لبذل أكبر جهد لديهم لتحقيق التميز والتنافسية، وقد أكد على ذلك (المصري، 2018)، وأشارت إليها دراسة كلاً من (الشمري، 2018)، و(مهنى، 2016).
(٢) تكمن أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس أيضاً إلى أن تطبيقها يُعد أحد جوانب تطبيق الجودة مثل تنفيذ إجراءات توزيع المهام أو تطبيق نظام التقييم أو إجراءات حل النزاع.

(٣) الاعتراف بمبدأ العدالة التنظيمية هو اعتراف بحقوق الفرد وأن له متطلبات لها أهميتها في المدرسة، وكذلك شعور الفرد بأهميته ومكانته في المدرسة وعند قاداته.

(٤) إحساس المعلمين المخلصين في المدرسة بالمساندة والدعم حيث أن مستوى أدائهم هو الأساس فقط لتقييم أدائهم وهو المحدد لمكانتهم في المدرسة ولمستقبلهم الوظيفي.

(٥) الشعور بالأمن والاستقرار والحالة النفسية المشجعة على العمل عند معرفة أن الشخص لن يحصل إلا على ما يستحق وأن لا أحد سيحقق مزايا غير مستحقة على حساب الآخرين.

(٦) الشعور بالانتماء لجماعة أو لمجتمع له قيم ومبادئ ومعايير للسلوك تؤكد على التعامل العادل بين أفرادها (باجودة، 2010).

وترى الباحثة أن تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس ذا أهمية كبيرة لأنه يخلق جواً من الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة ويحقق إنتماء المعلم للمؤسسة التي يعمل بها، ويخلق الرغبة في تقديم الأفضل دائماً وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة في العمل.

ثالثاً: متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس:

لكي نحقق العدالة التنظيمية في المدارس، هناك بعض المتطلبات التنظيمية والتشريعية والبشرية التي ينبغي مراعاتها وهي كالتالي:

١. متطلبات تنظيمية:

حسن اختيار القيادات فى المدارس:

حيث ينبغى أن يكون ترشيح القيادات فى الجامعة بناءً على عدة معايير موضوعية وعادلة، ومن أهم السمات المفضلة للقيادات المدرسية كما أشار إليها علميات (٢٠٠٦)، (الاطلاع والمعرفة، العلاقات الإنسانية الناجحة، العدل والموضوعية، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية)، وقد أشارت فاطمة الخضيرى (٢٠١٩)، أن من أهم مسببات الفساد الإدارى فى المدارس هو سوء اختيار القادة حيث يتم اتباع أسلوب التحيز والمحاباة فى أغلب الأحيان على حساب من هم ذو كفاءة فى إداراتهم.

الشفافية والعدالة فى توزيع المدخلات والمخرجات:

حيث يجب أن يكون هناك عدالة فى توزيع المدخلات والمخرجات بين جميع العاملين فى المدارس.

الدقة فى المعلومات:

حيث يجب أن يكون هناك دقة فى كل ما يتم تداوله من معلومات داخل المدرسة.

تحقيق الشفافية والنزاهة عند اتخاذ وصنع القرارات وتطبيق الإجراءات:

وهى تعنى أن يكون هناك شفافية ونزاهة وصدق عند اتخاذ القرارات وتطبيق آلية تنفيذها.

إعطاء أعضاء هيئة التدريس حق المشاركة فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم:

حيث يجب إعطاء الحق لجميع أعضاء هيئة التدريس فى المشاركة فى ما يخصهم من قرارات.

٢. متطلبات تشريعية:

- (١) تأسيس قانون فى المدارس يحمى المبلغين عن الفساد فيها من التضرر من بلاغاتهم.
- (٢) وجود قانون يكفل حق أعضاء هيئة التدريس خاصة بما يتعلق بالحوافز والأجور المقدمة لة.
- (٣) تقديم المصلحة العامة فى المدارس على المصلحة الخاصة أو الفردية، وذلك لأن المصلحة العامة تكفل حق الجميع، والتعدى عليها يلحق الضرر بالمدرسة ككل، وقد أكد أندرسون (Andrson، 2002)، أن المصلحة العامة توجد حيث توجد الحكومة العادلة (البدرانى، ٢٠١٠).

٣. متطلبات بشرية:

- (١) التأكيد على العمل بروح الفريق الواحد: وذلك لكى يتم تحقيق التعاون والمنافسة الشريفة، وتطوير أداء المدرسة وتحسينه، والإرتقاء بالمدرسة نحو مستقبل أفضل، حيث أكدت دراسة (عبده، ٢٠١٠)، على أن تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس يزداد مع تكوين فرق العمل المتعاونة.
- (٢) التحلى باللباقة وحسن التعامل مع الجميع والإلتزام بالمنظومة الأخلاقية الأكاديمية:
- (٣) حيث أشارت دراسة (بدح، ٢٠١٥)، إلى أن التزام القادة وأعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة يدفعهم إلى تسيير أعمالهم وفق القوانين والأنظمة والتعليمات.
- (٤) زرع الثقة بين القيادات داخل المدرسة وأعضاء هيئة التدريس
- (٥) لكى يشعر الجميع بالعدالة، لابد من إشاعة جو الثقة بينهم، وقد أكدت دراسة شذى (٢٠١٣)، أن ثقة أعضاء هيئة التدريس فى المدارس التى يعملون بها من أهم العناصر فى بناء المناخ التنظيمى الناجح فى المدارس، فهى الوجه الآخر

للعدالة والمساواة، ووجودها يحقق الإخلاص والتعاون في العمل، وغيابها يؤدي إلى خلق مناخ غير جيد للعمل وخلق المزيد من الصراعات. مما سبق ترى الباحثة أن نجاح المدارس يعتمد على تطبيقها للعدالة والمساواة بين أعضائها وموظفيها، ولن تجنى المدارس أية نتائج إيجابية إلا من خلال ما تم ذكره من متطلبات تنظيمية (كحسن اختيار القادة بالمدرسة، وتحقيق التناسب بين العائد المادى والمعنوى وبين الجهد المبذول، وتحقيق النزاهة عند صنع واتخاذ وتطبيق الإجراءات)، ومتطلبات بشرية (كزرع الثقة بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، والتأكيد على العمل بروح الجماعة، وكذلك الالتزام بالمنظومة الأخلاقية الأكاديمية المبنية على الاحترام المتبادل)، ومتطلبات تشريعية (كوضع القوانين المختلفة التى تضمن حقوق الرؤساء والمرؤوسين وأعضاء هيئة التدريس داخل المدارس، وكذلك تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية).

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى الذى يتناسب مع طبيعة البحث.

مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجتمع البحث فى (635) مدرسة بمحافظة دمياط ما بين ابتدائى وإعدادى وثنائى عام، وتم تطبيق الإستبانة " أداة الدراسة الحالية " على عينة عشوائية تكونت من (376) معلماً ومعلمة بالعشر إدارات بمحافظة دمياط وهم (إدارة دمياط، إدارة عزبة البرج، إدارة الزرقا، إدارة السرو، إدارة فارسكور، إدارة الروضة، إدارة كفر سعد، إدارة دمياط الجديدة، إدارة ميت أبو غالب، إدارة كفر البطيخ)، وقد بلغت نسبة المعلمين حوالى (٤٥,٦٨ %) من إجمالى عدد معلمى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، وذلك حتى تكون استجاباتهم معبرة عن الواقع

الحقيقى والصادق لمتطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط ككل.

أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة بهدف الكشف عن واقع العدالة التنظيمية وكذلك متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمين ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، للاستفادة من خبراتهم، وكذلك عرض مقترحاتهم فيما يخص المتطلبات الواجب توافرها لتفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

لتفسير نتائج استجابات أفراد العينة على الاستبانة ومناقشتها قامت الباحثة بتحليل وتفسير النتائج تبعاً لأسئلة البحث كما يلى :

ما متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط؟
للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة المتوسط والترتيب للعبارات كالتالى :

جدول (١)

متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام فى محافظة دمياط.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة	الترتيب
١	الأخذ بمبدأ الديمقراطية فى التعامل والنقاش مع المعلمين.	٤.١٣	١.١٠	عالية	١٧
٢	إتاحة الفرصة للمعلمين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم.	٤.١٧	١.٠٣	عالية	١٥
٣	توفير ثقافة تنظيمية داخل الوسط المدرسى داعمة للعدالة	٤.٥٣	٠.٩٣	عالية جداً	٦
٤	توفير الترقية المناسبة للمعلمين كلما حرصوا على جودة أداء العمل	٤.٥٥	٠.٨٤	عالية جداً	٤
٥	مناقشة المعلمين فى النتائج المرتبطة بالقرارات التى يمكن أن يكون لها تأثير على مكانتهم الوظيفية	٣.٣٣	١.٠٢	عالية إلى حد ما	١٩

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تحفيز جميع المعلمين المجتهدين وفق معدلات أدائهم وإنجازاتهم بعدالة وموضوعية	٤.٦٤	٠.٩٠	عالية جداً	١
٧	الاستناد إلى معايير ومعلومات واضحة ودقيقة عند اتخاذ القرارات بخصوص تقييم المعلمين	٤.٤١	١.٠٤	عالية جداً	٩
٨	الاهتمام بالمناخ التنظيمي العادل في المدرسة لجعل المعلمين ملتزمين بتحقيق أهداف المدرسة	٤.٤٣	٠.٩٥	عالية جداً	٨
٩	تقييم أداء المعلمين وفق معايير عادلة	٤.٥٤	٠.٩٢	عالية جداً	٥
١٠	وجود برامج توعية لمديرى المدارس حول أهمية تطبيق العدالة التنظيمية فى المدارس	٤.١٩	١.٠٣	عالية	١٤
١١	توزيع الموارد البشرية وخاصة المعلمين فى المدارس بطريقة متكافئة مع أعداد التلاميذ واحتياجات كل مدرسة	٤.٣٧	١.١١	عالية جداً	١٠
١٢	وضع نظام عادل للحوافز فى المدارس يعتمد على ما يبذله كل فرد من جهد	٤.١٦	١.٢٠	عالية	١٦
١٣	البعد عن المحاباة والتحيز فى التعامل	٤.٥٧	٠.٨٥	عالية جداً	٣
١٤	السماح بمناقشة القرارات من قبل الإدارة أثناء توزيع العمل بين المعلمين	٣.٢٩	١.٠٩	عالية إلى حد ما	٢٠
١٥	التحلى بالأخلاق الحسنة والإنسانية فى التعامل	٣.٨٨	١.٠٩	عالية	١٨
١٦	منح فرص متكافئة للنمو المهني لجميع المعلمين	٤.٤٧	٠.٩٩	عالية جداً	٧
١٧	وضع دليل لتوزيع الأعمال التعليمية داخل المدرسة بين الجميع بالتساوى	٤.٥٩	٠.٨٤	عالية جداً	٢
١٨	وضع أنظمة وقوانين تتبنى الشفافية الإدارية بين إدارة المدرسة والمعلمين	٤.٣٣	١.٠٣	عالية جداً	١١
١٩	ضرورة إعلام المعلمين بأية نشاطات رسمية قبل حدوثها	٤.٢٨	١.٠٣	عالية جداً	١٣
٢٠	رفع مستوى وعى المديرين والمعلمين بحقوقهم وواجباتهم	٤.٣١	٠.٩٩	عالية جداً	١٢
	متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية فى مدارس التعليم العام فى محافظة دمياط	٤.٢٥	١.٠٨	عالية جداً	

يتضح من الجدول "متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام في محافظة دمياط" (٢٠) عبارات بدرجات موافقة ما بين (عالية جداً/عالية) وفقاً للمقياس الخماسي المتدرج، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٣٩ - ٤.٦٤)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٥) بدرجة تحقق عالية جداً للمحور ككل.

وجاءت عبارات "متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام في محافظة دمياط" وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة كالتالي:

١. العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تحفيز جميع المعلمين المجتهدين وفق معدلات أدائهم وإنجازاتهم بعدالة وموضوعية" بمتوسط حسابي (٤.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٠) وبدرجة تحقق "عالية جداً".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية دعم الإبداع والإنجاز والأداء المتميز بالنسبة للمعلمين وتحفيزهم على ذلك لما له من تأثير إيجابي على المعلمين وعلى العملية التعليمية ككل، فهناك علاقة طردية بالتأكيد بين التحفيز وجودة أداء العمل.

٢. العبارة رقم (١٧) والتي تنص على: "وضع دليل لتوزيع الأعمال التعليمية داخل المدرسة بين الجميع بالتساوي" بمتوسط حسابي (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة تحقق "عالية جداً".

وهذا يدل على أن ذلك مطلب أساسي لدى المعلمين حيث يجب على مديري المدارس أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار ويوزعوا الأعمال التعليمية بين المعلمين بالتساوي فهذا يؤدي إلى سير العملية التعليمية بانتظام وعدالة دون حدوث أي مشاكل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية المساواة والإنصاف في توزيع العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بخارى (2014)، حيث نالت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البكار

(2012)، حيث حصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وهذا أقل مما توصلت إليه الدراسة الحالية.

٣. العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "وجود برامج توعية لمديرى المدارس حول أهمية تطبيق العدالة التنظيمية فى المدارس" بمتوسط حسابى (٤.١٩) وانحراف معيارى (١.٠٣) وبدرجة تحقق "عالية".

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية تفعيل وجود برامج توعية باستمرار لمديرى المدارس حول أهمية العدالة التنظيمية وأهمية تطبيقها فى المدارس والأثر الذى سيعود على تلك المدارس فيما بعد من تنظيم لجميع جوانب العملية التعليمية والمحافظة على سير العمل بعدالة وموضوعية.

٤. العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "إتاحة الفرصة للمعلمين للتظلم من التقييمات غير العادلة بحقهم" بمتوسط حسابى (٤.١٧) وانحراف معيارى (١.٠٣) وبدرجة تحقق "عالية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذا المطلب يعد من أساسيات متطلبات العدالة التنظيمية فى المدارس، حيث أنه يجب على جميع المديرين إعطاء الفرصة والسماح للمعلمين بالتظلم إذا صدر بحقهم تقييمات غير عادلة أو تحمل شيئاً من التحيز أو عدم الإنصاف، فلا بد للمدير أن يبني ويوطد علاقات وأواصر الثقة بينه وبين المعلمين وأن يزرع الثقة فى نفوسهم حول عدالة تقييمهم.

٥. العبارة رقم (١٤) والتي تنص على: "السماح بمناقشة القرارات من قبل الإدارة أثناء توزيع العمل بين المعلمين" بمتوسط حسابى (٣.٢٩) وانحراف معيارى (١.٠٩) وبدرجة تحقق "عالية إلى حد ما".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية السماح للمعلمين بمناقشة القرارات الصادرة بحقهم من قبل الإدارة المدرسية عند توزيع العمل بينهم، وترجع أهمية ذلك إلى ضرورة إحساس المعلمين بالمساواة وخاصة فيما يوزع بينهم من أعمال وواجبات، لأن ذلك

سينعكس بالطبع على شعورهم بالرضا عن ما يقومون به من أعمال وبالتالي سيؤدون تلك الأعمال بأعلى درجات المهنية وهو ما سيعود أثره على نواتج العملية التعليمية ككل.

خلاصة نتائج البحث:

توصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لمتطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط قد جاء عالياً جداً بشكل عام، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة موافقة عالية جداً، وجاءت تلك الموافقة عالية جداً نتيجة لاستجابات المعلمين والمعلمات لأهمية تلك المتطلبات في تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة في محافظة دمياط.

توصيات ومقترحات البحث:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- (١) الإهتمام بوضع القوانين التي تحسن من توافر العدالة التنظيمية وتيسير إجراءات تنفيذها في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.
- (٢) منح فرص متكافئة للنمو المهني للمعلمين.
- (٣) وضع دليل لتوزيع الأعمال التعليمية داخل المدرسة بين الجميع بالتساوي.
- (٤) توزيع الموارد البشرية وخاصة المعلمين في المدارس بطريقة متكافئة مع أعداد التلاميذ واحتياجات كل مدرسة.
- (٥) توفير ثقافة تنظيمية داخل الوسط المدرسي داعمة للعدالة.
- (٦) ضرورة أن يعزز مديري المدارس المكافآت للمعلمين المتميزين في عملهم والذين يسعون لتطوير العملية التعليمية باستمرار.

المراجع العربية

- ابن منصور، أبي الفضل جمال الدين (2003). لسان العرب، بيروت.
- أبو اليزيد، أحمد (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمدينة الشباب والرياضة، المجلة العربية للتربية البدنية وعلوم الرياضة.
- أبو تايه، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- أبو سمهانة، أسمان (2010). درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم (2015). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة التربية (جامعة الأزهر).
- أبوجاسر، صابرين مراد نمر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء القياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- أبوجاسر، صابرين مراد نمر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء القياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- إسكندر، سوزي (2007). تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، بحث منشور في مجلة الاستشارات والبحوث والتطوير التابع لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 3، المجلد 15.
- اسكندر، ومولى (2014). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- باجودة، ندى حسن محمد (2010). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بدح، أحمد (2015). درجة التزام إدارات الجامعات الأردنية الخاصة بمعايير أخلاقيات الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر. عدد (39)، مجلد (1).

- البدراى، حمد سليمان(2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين فى المنظمات الأمنية "دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمنى بالمطارات السعودية الدولية". رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- البشاشة، سامر(2008). أثر العدالة التنظيمية فى بلورة التماثل التنظيمى فى المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، العدد 4، المجلد 4.
- البكار، أمانى يوسف طالب (2012). مستوى العدالة التنظيمية التى يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة فى محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية فى مدارسهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الحراشنة، محمد عبود (2012). درجة إحساس العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- حمدي، أبو القاسم (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة فى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال.
- الخالدى، أسماء (2014). العدالة التنظيمية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية فى البادية الأردنية). رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.
- الخصيرى، فاطمة بنت على بن صالح (2019). العدالة التنظيمية فى الجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراة، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، كلية التربية، السعودية.
- الرباعي، إخلاص محمد (2013). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإدارى فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد. رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- الزهرانى، محمد على عطاف(2013). العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين فى محافظة المخوة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشمري، سعاد (2018). المضامين العلمية للعدالة التنظيمية "نظرة عصرية ورؤية تربوية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر. مجلد(29)، عدد(114).

- الشمري، ذهب بنت نايف (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (دراسة تقييمية)، مجلة كلية التربية، عين شمس.
- شنطاوى، نواف موسى، والعقلة، ريم محمود (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 14، المجلد 4.
- عبد العليم، محمد بكرى (2012)، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الإستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية، آفاق جديدة للدراسات التجارية. أبوجاسر، صابر مراد نمر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء القياسى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- عبد المعطى، رضا عطية (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، jesc.journals.ekb.eg.
- عبد الوهاب، ياسر (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (دراسة حالة البنك المركزى المصرى). الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية 9 (2)، asjp.cerist.dz.
- عبد، أم الخير (2010). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية فى قطاع التعليم الجامعى النسائى. رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- العجمى، محمد (2010)، إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليما، صالح (2006). السمات القيادية لدى القادة الأكاديميين والإداريين فى جامعة اليرموك، مجلة دمشق، مجلد (22)، عدد (2).
- عويضة، منال أبو الفتوح قاسم (2021). العدالة التنظيمية مدخلاً لتفعيل المناخ التربوى بمدارس التعليم الأساسى المعتمدة. مجلة كلية التربية، 18 (106)، 650-744.
- عيسى، زيد (2009). النماذج التنظيمية السائدة فى الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، الأردن.

غانم، محمود عبد الرحيم بدر (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمى مدارسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

فرج، شذى إبراهيم (2013). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، السعودية.

محمد، شذا لطفي محمود (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمى المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

المصرى، نضال (2018). واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار أمن المعلومات 27002/IEC/ISO، فى ضوء التماثل التنظيمي" مقترح تطبيقي تنموى استراتيجي، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي، اليمن، مجلد(11)، عدد(35).

مصطفى، أميمة حلمي (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة طنطا (دراسة ميدانية).

المهدى، ياسر (2006)، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

مهنى، سارة (2016). العدالة التنظيمية ودورها فى تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة" بسكرة، بحث مكمل للماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المراجع الأجنبية

- Bostanci, A. B. (2013). The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers Perceptions of Organizational Justice And Organizational Support. International Journal Sociability Science & Educational.
- Gupta, M. & Kumar, Y. (2015). Justice and employee engagement Examining the mediating role of trust in India B-schools. Asia Pacific Journal of Business Administration, 7 (1).

Karakus, M. Ustuner, M., &Toprak, M. (2014). Two Alternative Models On The Relationships Between Organizational Justice,Organizational Commitment Burnout And Job Satisfaction of Education Supervisors. Kedl Journal of Educational Policy.

