

"تحديات العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد لقادة المرحلة الثانوية من وجهة نظر منسوبيها في  
مدينة جدة"

اعداد الباحثة:

خلود محمد العامري

باحثة ماجستير في قسم الإدارة وأصول التربية بجامعة جدة

1443هـ / 2022م



### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى الكشف عن تحديات العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد من وجهة نظر القادة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان هناك ثلاث تحديات من وجهة نظر القادات وهي: تحديات شخصية، تحديات تقنية، تحديات مهنية. وقد اوصت الدراسة بالتالي: ضرورة الاهتمام برفع ثقافة العدالة التنظيمية، التركيز على تحديات العدالة التنظيمية ووضع خطط لمواجهةها.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، التعليم عن بعد، تحديات العدالة التنظيمية.

### المقدمة:

بعد ان اجتاح فايروس كورونا COVID19 العالم أجبرت المؤسسات على تغيير استراتيجياتها وبالأخص المؤسسات التعليمية. واستطاعت مؤسسات التعليم مواجهة هذا التحدي والتوجه الى التعليم عن بعد باستخدام أدوات وتقنيات وأساليب بديلة لضمان استمرار عملها وحماية طلابها وتحقيق أهدافها المرجوة.

هذا الانتقال الى التعليم عن بعد يتطلب مرونة كبيرة في التعامل مع المتعلمين، إضافة الى الحاجة الى فريق دعم فني لوجستي يواكب المعلمين من خلال طرق تفكير إبداعية تساعدهم على تحقيق عملية التعليم وإنجاز اهداف مقرراتهم الرئيسية. حيث يقع هذا الدعم الفني على عاتق القيادات التربوية (اليونسكو، 2020).

ولتعزيز عمل القائد في المؤسسات لابد من تطبيق العدالة التنظيمية بشكل فعال ولكن قد يواجه القائد عدة تحديات تعوقه من القيام بدوره بكفاءة. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في تحديات العدالة التنظيمية التي تواجه القادة في التعليم عن بعد.

### مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة بهدف البحث عن تحديات العدالة التنظيمية التي تواجه القادة في التعليم عن بعد من وجهة نظرهم. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما تحديات العدالة التنظيمية لقادة المرحلة الثانوية في التعليم عن بعد من وجهة نظرهم؟

### اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:

تحديد التحديات التي تواجه العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد لقادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر القادة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في أوضاع التحول الى التعليم عن بعد ويمكن أن تسهم الدراسة في:

### الأهمية النظرية

- 1- إثراء الأدب بموضوع الدراسة، حيث انه على حد اطلاع الباحثة لا توجد دراسات سابقة تناولت موضوع العدالة التنظيمية بعد تحول التعليم الى تعليم عن بعد.
- 2- توجيه انظار القادة التربويين الى التحديات التي تواجه العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد.

### الأهمية التطبيقية

تساهم الدراسة في توضيح التحديات التي واجهت العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد، مما يساعد المؤسسات التعليمية في البحث عن طرق مستقبلية للتغلب عليها.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على الكشف عن تصور العدالة التنظيمية وتحدياتها.

**الحدود الزمانية:** العام الدراسي 1442 هـ - 1443 هـ.

**الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة.

**الحدود البشرية:** قادة ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة.

### مصطلحات الدراسة

- 1- العدالة التنظيمية: وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها نشاط تنظيمي تقوم به الإدارة لتعزيز شعور الموظف بالعدالة بينه وبين اقرانه والتأثير على سلوكه الوظيفي.

### ويندرج تحتها الاتي:

- العدالة التوزيعية: وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها العدل والمساواة والانصاف في توزيع المهام والاعمال والمكافئات بين المستفيدين.
  - العدالة الإجرائية: وتعرفها الباحثة اجرائيا بالمساواة في الإجراءات والعمليات والطرق لاتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين.
  - عدالة التعاملات: وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها عدالة القائد امام مرؤوسيه في التعامل وتقديم المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بهم واحترامهم وتقديرهم جميعا على حد سواء.
- 2- التعليم عن بعد: وتعرفه الباحثة اجرائيا بأنه استخدام الوسائل التقنية الحديثة لإيصال المعلومات الى المتعلم لسد الفجوة التعليمية او المكانية سواء كان التواصل تزامنيا او غير تزامني.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### العدالة التنظيمية

#### - مفهوم العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة. فالعدالة قضية وجدت منذ القدم وبنيت عليها أسس وتعاليم الشريعة الإسلامية؛ إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط (Shahzad et al., 2014) وقد تأكد الاهتمام بها مع ظهور نظرية العدالة لأدامز.

وتعرف في اللغة بانها: اسم من أسماء الله الحسنى، ومعناه: الذي صير الشيء معتدلاً متناسب الخلق من غير تفاوت، والذي خلق الإنسان في صورة حسنة مفارقة لسائر الخلق، والذي يعدل فلا يظلم أحداً ولا يجور عليه (معجم اللغة العربية المعاصرة). أما العدالة (مفرد) مصدر عدل وهي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة منذ القدم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة (مصطفى، 2017).

#### العدالة التنظيمية اصطلاحاً

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الكثير من العلماء لذا لا يوجد تعريف واحد لهذا المفهوم بل قدمت له الكثير من التعريفات:

تعريف Greenberg & Cropanzano; Moorman: "هي عبارة عن إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة" (Cropanzano and Greenberg, 1997). كما عرفها James: "هي إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات" (James, 1993). وأيضاً ذكر Bies & Tripp بانها: "القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد" (Bies and Tripp, 1996). وعرفها غانم بانها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وتسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة" (غانم، 2015).

#### - ابعاد العدالة التنظيمية

##### أولاً- العدالة التوزيعية

ينصب اهتمام العديد من الدراسات القديمة والحديثة على هذا النوع من أنواع العدالة وذلك لأن هذا النوع يمثل النوع الأساسي للعدالة التنظيمية. وترى دراسة السكر (2012) أن مفهوم عدالة التوزيع يعد من المفاهيم الهامة في أدبيات الإدارة، وذلك بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق أهدافها بفاعلية وتميز فضلاً عن تأثيره في رضا الموظفين ورفع وتيرة أدائهم. وتعرف دراسة Folger & Greenberg (1985) عدالة التوزيع على أنها إدراكات الموظف لعدالة المخرجات الموزعة عليه، سواء كانت تلك

المخرجات مادية او معنوية، في حين تعرفه دراسة البشاشة (2008) على أنها درجة الشعور المتولدة لدى الموظفين إزاء عدالة القيم المادية والغير مادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (هزي، 2015).

ويعرفها (1991) Moorman على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة.

وقد ناقش (1980) Leventhal ثلاثة قواعد تحدد عدالة المخرجات وهي :

- أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد Contributions Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.
- ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات Needs Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.
- ت- قاعدة التساوي Equality Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع، حيث أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المثلى يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

ويمكن تقسيم الأفراد لثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم اتجاه عدالة التوزيع بحسب حواس (2003) والسكر (2012) كالتالي:

- الشخص الحساس (الوسطي): وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فعندها يتحرك في أحد الاتجاهين التاليين: إما تخفيض مدخلاته في حال الشعور بالغضب أو زيادة مدخلاته في حال الشعور بالذنب.
- الشخص الخيري: وهو الذي يشعر بالعدالة فقط ويقبل بنصيبه في الحياة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ويسعى دائماً إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص المؤثرون (Benevolent).
- الشخص غير الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ولا يقبل بنصيبه من الحياة ويسعى للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص الأنانيون (Entitles) فهم بطبيعتهم أخذون (حواس، 2003؛ السكر، 2012).

#### ثانياً- العدالة الإجرائية

يرى كل من شون وسبيكتور أن العدالة الإجرائية تعني إدراك الموظفين العاملين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات من حيث استخدام المعايير والتصويت والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات. فهل كانت الإجراءات المستخدمة في وضع الأهداف وفحص النتائج عادلة؟ وهل تتضمن عملية اتخاذ القرارات رؤية الأفراد المتأثرين بها (التصويت)؟ وهل القرارات متسقة من حيث التطبيق؟ وهل تتسم بعدم التحيز؟ وهل هي دقيقة ومحددة؟ وهل هي قابلة للتصحيح والتعديل؟ وهل تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

فالعدالة الإجرائية تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج وكذلك عرفها Greenberg (1987)، Floger & Greenberg (1985) على انها إدراك او إحساس العاملين بان الإجراءات بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة (حواس، 2003).

وتعتبر دراسة Walker & Thibaut (1975) أول دراسة تحدثت عن عدالة الإجراءات وذلك من خلال المراقبات المستمرة من قبلهم للعديد من جلسات المحاكم، حيث تركز تلك الدراسة على عنصرين أساسيين يتبلور حولهما مفهوم عدالة الإجراءات: فتعد Control (Process) القدرة على التعبير عن الآراء والنقاش حول أي إجراءات ستوضع من قبل المنظمة العنصر الأساسي الأول، بينما تعتبر (Decision Control) القدرة على التأثير على النتيجة الفعلية بحد ذاتها العنصر الأساسي الثاني (Colquitt, 2001).

وهناك مجموعة من القواعد اللازم اتباعها عند اتخاذ القرارات فلقد حدد Leventhal (1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك معنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بمجموعة القواعد الإجرائية (حواس، 2003) وهي:

- قاعدة الاستثناء: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبزر ذلك ويدعمه .
- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار جميع وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة .
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

#### وانتفتت الدراسات على تقسيم العدالة الإجرائية إلى جانبين على حسب Greenberg (1990):

أ- الجانب الهيكلي وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للمنظمة مثل اجراءات تقييم الأداء، وتحديد الأجر ونحوها، وحتى تكون تلك الإجراءات عادلة لابد أن يكون للعاملين صوت في اتخاذ القرارات، واعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء، وأن تكون السياسات ثابتة نسبياً، وعدم التحيز في اتخاذ القرار .

ب- الجانب الاجتماعي وهو يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين في توضيح طريقة اتخاذ القرار، وشرح معايير تقييم الأداء ونحو ذلك، وهذا الجانب ظهر بعد ذلك بمسمى العدالة التفاعلية او عدالة التعاملات (الداية، 2012؛ محمد، 2012؛ أبو سمعان، 2015).

#### ثالثاً: عدالة التعاملات/ التفاعلية

قدم كل من Moag and Bies (1986) بعدا ثالثا للعدالة التنظيمية، أطلقا عليه العدالة التفاعلية. فقد اكتشفا أن الأفراد يهتمون بنوعية المعاملة الشخصية interpersonal treatment التي يتلقونها خلال عملية سن الإجراءات التنظيمية (اتخاذ القرارات) أو عند تنفيذها. كما أن الافراد يبدون اهتماما بنوعية المعاملة التي يتلقونها في معاملاتهم اليومية داخل المنظمات تتجاوز سياقات صنع القرار الرسمية.

وقد حددا أربع سمات attributes مميزة للعدالة التفاعلية هي الصدق truthfulness ، الاحترام respect ، التبرير justification ، وأدب المعاملة propriety ؛ إذ يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يعامل الفرد في المنظمة التي يعمل بها بأدب واحترام من قبل رؤوسيه، وعندما تتاح له فرصة معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق به، والأسباب المنطقية التي دعت إلى اتخاذها وذلك من خلال مناقشة القرارات التي تخصه بصراحة (Bies & Moag , 1986; Bies, 2001; Lau, 2008) .

وعدالة التعاملات كما ذكرت الداية (2012) بانها: تعكس مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها الرؤوس عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وأن الطريقة أو الأسلوب الذي يعامل به الفرد أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية كتنظيم الأداء يمكن أن يؤثر على احساس الفرد بالعدالة التنظيمية (منشي، 2017).

ويذكر Chan أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

- الحساسية الشخصية Interpersonal Sensitivity

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية Explanations Or Social Accounting

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم (Chan, 2000).

ويذكر خليفة أنه يجب مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية (خليفة، 1997).

**التعليم عن بعد**

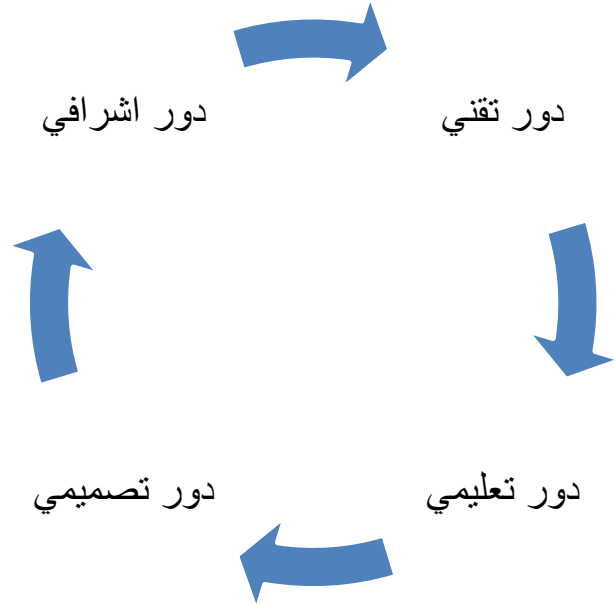
- مفهوم التعليم عن بعد

يعد التعليم عن بعد من أكثر المستحدثات التي افرزتها تكنولوجيا التعليم الالكتروني في الممارسة التربوية في العقود الأخيرة كونه خرج عن السياق التقليدي للتربية وانظمتها؛ باعتباره موقفا تعليميا تعليميا ينفصل فيه المتعلم فيزيائيا وجغرافيا عن المصدر، على ان يتم التعلم بطريقة تفاعلية من خلال نقل المعلومات من مصدرها الى المتعلم حيث يوجد، اعتمادا على الوسائط التعليمية التقنية وتكنولوجيا الاتصال الالكترونية (العززي واخرون، 2021).

فالتعليم عن بعد "موقف تعليمي تعليمي تحتل فيه وسائل الاتصال والتواصل المتوفرة مكانة خاصة مثل المطبوعات وشبكات الهواتف والتلكس وأنظمة التلفاز والحاسوب الإلكتروني وغيرها من أجهزة الاتصال التي تفصل بين المعلم والمتعلم وتتيح لهما فرصة التفاعل المشترك.

- دور القيادة في التعليم عن بعد

تتوزع وتتعدد أدوار القيادة كما جاء في تقرير اليونسكو (2020) على الشكل الآتي:



رسم توضيحي 5 لأدوار القيادة في التعليم عن بعد

- 1- الدور التقني: دعم المتعلمين في استخدام التقنية وأدوات تكنولوجيا التعليم المناسبة لتلقي المواد التعليمية والمقررات المخصصة.
- 2- الدور التعليمي:
  - ادارة الصفوف الافتراضية .
  - وضع المواد التعليمية وتنظيمها وأرشفتها لضمان وصولها إلى جميع المتعلمين في كل الأوقات .
  - إعطاء المهام والواجبات ومتابعتها وتصحيحها .
  - إنشاء التقييمات وإجراء التغذية الراجعة اللازمة .
  - التواصل مع المتعلمين بشكل مستمر وإبلاغهم ببرنامج المحاضرات والتعديلات اليومية التي قد تطرأ على هذه البرنامج .
  - تحفيز الطلاب ودعمهم بشكل متواصل وتقييم تقدمهم في التعليم.
  - تخصيص أوقات للمناقشات بهدف الإجابة عن الأسئلة، وتعزيز المشاركات الفعالة ودافعية المتعلم.
- 3- الدور التصميمي: تصميم وتطوير المحتوى، وتنسيقه وتكييفه بما يتلاءم مع تقديمه كمادة تعليمية عن بعد، عبر إنشاء وحدات وفق أهداف تعليمية تفاعلية خاصة تتيح المشاركة.



4- دور اشرافي: متابعة إدارية لكل ما سبق لضمان حسن سير العملية التعليمية وإعداد التقارير المناسبة وتحليلها وإجراء التقييمات الذاتية ذات الصلة (اليونكسو، 2020).

#### الدراسات السابقة

##### - دراسات العدالة التنظيمية

جاءت دراسة هزي (2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية). والتي هدفت بشكل رئيسي الى اختبار فيما إذا كان هنالك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها وللمتغيرات الديموغرافية موضع الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية. وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت 41% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة أبرزها:

- ان سياسة الاجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي الى تدني ممارسة سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمته دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه زملائهم الاخرين.
- تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة التوزيع الى تحفيز سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمته، دون ان يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه الاخرين.
- تؤدي ادراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية الى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الاخرين.
- عدم وجود أي تأثير جوهري لإدراكات الموظفين لعدالة توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الاخرين.

ومن ثم دراسة رضوي (2021) بعنوان: العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.

والتي اجريت الدراسة للكشف عن مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، وكذلك تحديد مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لمديري المدارس، واعتمد الباحث المنهج الارتباطي. تم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي وبلغ عدد أفراد العينة 400 مدرسا ومدرسة. وخرج الباحث بالعديد من الاستنتاجات منها أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة، وعدم ظهور فروق دالة إحصائية، وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، الدرجة العلمية، وأن درجة الالتزام الوظيفي جاءت مرتفعة لمديري المدارس الإعدادية وبناء على استنتاجات البحث تمت صياغة توصيات عديدة وهي:

- تبين من خلال نتائج الدراسة ارتفاع درجة تطبيق العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وفي ضوء هذه النتيجة يوصي البحث بضرورة المحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها، من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها.

- لفت انتباه القيادات التربوية في مديريات التربية في محافظة واسط لأهمية الالتزام الوظيفي، والبحث عن الطرق والوسائل والسبل للمحافظة على الدرجة المرتفعة للالتزام الوظيفي.

### - دراسات قيادة التعليم عن بعد

دراسة ندى (2013) بعنوان: مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية. وكان هدف الدراسة معرفة مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية، وفحص أثر كل من متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، ومكان السكن) في مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في هذه الفروع.

وتكونت عينة الدراسة من 105 عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. بينت نتائج الدراسة أن أعلى المتوسطات كانت على مجال التدريب للتعليم الإلكتروني، تلاها مجال المتابعة والاستمرارية للتعليم الإلكتروني، فمجال التدريس وتقييم الطلبة في التعليم الإلكتروني، تلاها مجال التخطيط للتعليم الإلكتروني، وكان أدنى المتوسطات على مجال توفير بيئة التعليم الإلكتروني. وقد تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، ومكان السكن، على المجالات جميعها، ووجود فروق على مجال التدريس وتقييم الطلبة في التعليم الإلكتروني، في متغير الجنس لصالح الإناث، ومجال التخطيط للتعليم الإلكتروني في متغير مكان السكن لصالح القرية. وبعدها جاءت دراسة حورية (2017) بعنوان: إدارة الخدمات الأكاديمية للتعليم عن بعد في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الخدمات الأكاديمية الإلكترونية بعمادة التعليم عن بعد في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، من خلال دراسة مستوى القوى البشرية والخدمات التقنية من وجهة نظر الطالبات وعضوات هيئة التدريس. تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 244 طالبة من أصل 1608 طالبات يمثلن المجتمع الأصلي، و12 عضوة من عضوات هيئة التدريس من أصل 31 عضوة. اعتمدت الدراسة على أداتين: الاستبانة التي طبقت على الطالبات، والمقابلة التي أجريت مع عضوات هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- المستوى العام لإدارة الخدمات الأكاديمية بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة كان متوسطاً من وجهة نظر الطالبات. ومن وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فقد تراوحت الاستجابات ما بين الإجماع والإجماع المطلق، لكنها تركزت حول الإجماع.
- مستوى القوى البشرية بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة كان متوسطاً من وجهة نظر الطالبات وبمتوسط حسابي 3,18. في حين جاءت آراء عضوات هيئة التدريس ما بين الإجماع - الإجماع المطلق، وتركزت الاستجابات حول الإجماع.
- مستوى الخدمات التقنية بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة كان متوسطاً من وجهة نظر الطالبات وبمتوسط حسابي 3,19. في حين تركزت آراء عضوات هيئة التدريس ما بين الإجماع والإجماع المطلق، وتركزت الاستجابات حول الإجماع.

وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المسؤولين بعمادة التعليم عن بعد في رفع مستوى الخدمات الأكاديمية المقدمة.

### الحاجة للدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج النوعي مما يتيح للباحثة التعمق في المعاني والمفاهيم وليس إحصاءات لاسيما في ظل التغيير في طبيعة العملية التعليمية من تقديمها وجهاً لوجه إلى تقديمها عن بعد. فهذا سيعطي مجالاً للتعمق وفهم تصور العدالة التنظيمية مما قد يكون أحدث تطوراً في المفهوم الرئيسي للدراسة أو أحد أبعاده.

### منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة استخدام المنهج النوعي للدراسة. حيث ان البحث النوعي الميداني يعد أحد أهم أنواع البحث التربوي التي لا غنى عنها لمواجهة المطالب المتجددة لمنظومة التعليم، ودراسة الظواهر والمشكلات والقضايا التربوية في سياقها الطبيعي. ويقدم فهم عميق يستند على حقائق متعددة ووجهات نظر مختلفة، ومعالجة عميقة لها، وصوغ الحلول والقرارات التي يقود تبنيها نحو تطوير الأداء التربوي، وضمان قوة وفعالية المؤسسات التربوية في ظل عالم متغير (القحطاني، 2020). البحث النوعي هو الذي يعتمد على المقابلات او الملاحظة في الميدان الطبيعي للحياة الاجتماعية اليومية. ويساعد البحث النوعي على الوصول الى معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطرق كمية او إحصائية (ماجد، 2016). وقد عرف القحطاني (2020) البحث النوعي بأنه نوع من البحوث الكيفية التي تدرس الظاهرة التربوية في السياق والميدان الطبيعي ويحللها ويفسرهما تفسيراً علمياً وشاملاً باستخدام أدوات نوعية غير كمية مثل الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، والوثائق.

لذلك اعتمدت الباحثة المنهج النوعي للدراسة لمناسبته لطبيعة البحث، للوصول الى فهم عميق وشامل للتعرف على العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد لقادة المرحلة الثانوية من وجهة نظر القيادة.

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث من جميع القيادات التربوية والبالغ عددهم (227) في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة، ونظراً لطبيعة البحث النوعي فقد قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع (15) من القائدات من اجمالي مجتمع الدراسة.

### عينة الدراسة

حجم العينات في البحوث النوعية محدودة وصغيرة عادة إذا ما قورنت بحجمها في البحوث الكمية، ولا بد من التنكير هنا بأن العينات ذوات الحجم الصغير قد تكون ذات فائدة أكبر من ذوات الحجم الكبير في بعض الدراسات النوعية، وخاصة تلك الدراسات التي تتطلب إجراء ملاحظات أو مقابلات متعمقة وتفصيلية، لحالات معينة (قنديلجي والسامرائي، 2010).

لذا اختارت الباحثة عينة قصدية مكونه من عدد (15) قائدة من مدراس التعليم العام، بالإضافة الى انه اعتمدت الباحثة مبدأ الوصول لمرحلة التشبع في البيانات المجموعة.

### أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات والمنهج المتبع في الدراسة، استخدمت الباحثة المقابلة شبه المقننة كأداة لجمع البيانات، وذلك بإجراء المقابلات المنظمة مع عدد من قادة التعليم العام، وتم استخدام التسجيل الصوتي بعد موافقة المشاركين لغرض تجويد التحليل البحثي، وتحليل البيانات المجموعة.

وقد تم بناء نموذج أسئلة المقابلة لغرض مقابلة القائدات وتكون في صورته النهائية من 16 سؤال، قسمت الأسئلة الى أربع محاور، حيث ان المحاور كانت كخلفية لبناء الأسئلة دون استخدامها استخداماً مباشراً في طرح أسئلة المقابلات.

- المحور الأول: تناول مفهوم العدالة التنظيمية وتحدياتها وكان يتكون من سبعة أسئلة مقسمة بين تصور العدالة التنظيمية لدى القائادات والتحديات التي واجهتهم.
- المحور الثاني: تناول بعد العدالة التوزيعية وتكون من أربعة أسئلة.
- المحور الثالث: تناول بعد العدالة الإجرائية وتكون من سؤال واحد.
- المحور الرابع: تناول بعد عدالة التعاملات الشخصية وتكون من أربعة أسئلة.

### خطوات التحقق من مصداقية البحث

يتميز المنهج النوعي بالشمولية والتعقيد، والمرونة في تصميمه، وبصفة عامة يشير الصدق في البحوث الكيفية، على غرار البحوث الكمية إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ولكنه قد يتأتى كذلك من أمانة وعمق وثراء وسعة البيانات وتعددية المصادر (دليو، 2014).

وبالرغم من تعقيد المنهج النوعي إلا أن هناك تصنيفات عديدة عن الصدق في الدراسات النوعية ومن أشهر هذه التصنيفات تصنيف ماكسويل (1992) وهو الصدق الوصفي، والصدق التفسيري أو التأويلي، والصدق النظري. وقد تم اتباع الإجراءات التالية في الدراسة:

- 1- التنوع في اختيار المدارس حيث تم اخذ مدراس من جميع انحاء مدينة جدة.
- 2- اختيار قائادات مدارس ممن لا تقل خبرتهن عن 5 سنوات لضمان صدق البيانات المأخوذة.
- 3- استخدام التسجيلات الصوتية لتعزيز الصدق.
- 4- الاستماع للمقابلة بعد اجراءها مباشرة، وتفرغها حرفياً مع الإشارة لجميع إشارات الجسد والصوت الملاحظة وقت المقابلة.
- 5- إعادة عرض المقابلة بعد تفرغها وتحليلها على العينة لتأكيد صدق البيانات المدونة.
- 6- وتم تحقيق الصدق الوصفي في وصف حالة افراد العينة وسلوكهم ونبرات أصواتهم عند تفرغ المقابلة، وتحليلها، وكتابة النتائج.
- 7- وتم تحقيق الصدق التفسيري أو التأويلي في تفسير نتائج الدراسة وتحليل سلوك واستجابات العينة المشاركة وفقاً لوجهة نظرهم، وعرض البيانات عليهم بعد التفسير.
- 8- وتم تحقيق الصدق النظري باستغراق الباحثة في جمع البيانات وتحليلها فترة طويلة من الزمن، بهدف التعمق في البيانات وتفسيرها بشكل جيد.

### نتائج الدراسة

ما تحديات العدالة التنظيمية لقادة المرحلة الثانوية في التعليم عن بعد من وجهة نظرهم؟

من خلال تحليل نتائج المقابلات ظهرت الكثير من التحديات ولكن هناك تحديات لم تطرأ إلا في فترة التعليم عن بعد وقد تتلشى في التعليم الحضوري. وبعد ترميز البيانات ظهرت أربع محاور تمثل التحديات:

## أولاً: تحديات شخصية

تتعدد التحديات الشخصية فبعضها يكمن في شخصية القائدة نفسها والبعض الآخر يكون في شخصية المعلمة وقد شمل المحور عدة جوانب:

1- اختلاف أنماط الشخصيات: اختلاف أنماط شخصيات المعلمة يمثل تحدي كبير للقائدات، فقد تواجه القائدة صعوبة في التعامل مع بعض الشخصيات مما يؤدي الى التصادم والصراعات داخل المؤسسة التعليمية وقد يؤثر ذلك على القائدة وعلى المؤسسة ككل. وقد اتفق القائدات على ان اختلاف أنماط الشخصيات من أصعب التحديات التي قد تواجههن كما ذكرت القائدة س. ق " يصعب على القائدات تطبيق العدالة التنظيمية بسبب اختلاف أنماط الشخصيات، وهذا أكبر تحدي اراه"، وقالت القائدة أ. ح " اختلاف أنماط الشخصيات من أصعب العقبات التي اواجهها". وذكرت في ذلك أيضا القائدة ل. ن " أنماط الشخصيات للموظفات توجد حاجز او تحدي كبير للقائدة في التعامل، كل نمط من أنماط الشخصيات له تعامل خاص لاختلاف تقبلهن"، وأضافت القائدة س. ه " تختلف إمكانية تطبيق العدالة التنظيمية حسب أنماط الشخصيات الموجودة لديك". وقالت القائدة ص. ص في ذلك " من أصعب التحديات فهم الشخصيات المختلفة، انت كقائدة سوف تتعاملين مع شخصيات كثيرة في الميدان ستواجهين شخصيات مرنة وشخصيات صعبة".

2- الفروق الفردية: الفروق الفردية بين الموظفات توجد تحدي كبير للقائدة خاصة في جانب توزيع الاعمال. وقد ذكرت القائدات جانب الفروق الفردية في حديثهن عن التحديات كما قالت القائدة أ. ح " الفروق الفردية بين الموظفين ممكن ان تقلل نسبة تطبيق العدالة التنظيمية الى 95%"، وذكرت أيضا الفروق الفردية في التعليم عن بعد خاصة " مثل ما ذكرت هناك فروق فردية بعض المعلمة ممتازة تقنياً ولديها شغف وحب التقنية وحب تعلم كل جديد اما البعض الآخر تكون شارفت على التقاعد ليس لديها نفس الشغف للتعلم". وذكرت أيضا القائدة س. ه الفروق الفردية في التعليم عن بعد بالتحديد " واجهنا صعوبة في تهيئة الكادر في استخدام التقنية خاصة ان البعض منهن ليس لديه مهارات تقنية كافية".

3- عدم تقبل الاعمال: تحدثت القائدات عن بعض شخصيات الموظفات مثل تلك الشخصيات الصعبة التقبل للأعمال، وهذا ما يصنع تحدي امام القائدات اما في التوزيع او في التعامل معهن. وذكرت ذلك القائدة س. ق " يصعب تطبيق العدالة التنظيمية بسبب اختلاف تقبل النظام، ليس جميع المنسوبات متقبلين للنظام والاعمال". وقالت أيضًا القائدة أ. ح في حديثها عن صعوبة تطبيق العدالة التنظيمية متمعة " بعض الموظفات لا يتقبلوا الاعمال". وذكرت القائدة ل. ن ان بعض الموظفات تتمسك بالروتين في العمل فلا تتقبل الاعمال الجديدة.

4- قلة الوضوح: قلة الوضوح في بعض الاليات او الاعمال أدى الى صعوبة في توضيح ذلك للمعلمة او الموظفات ككل، وكما ذكرنا سابقاً ان الوضوح من اساسيات تطبيق العدالة التنظيمية من وجهة نظرهن. لذا صعوبة التوضيح او الوضوح هذه أدت الى اضعاف العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد. وذكرت ذلك القائدة س. ه " من موظفة لموظفة ومن معلمة لمعلمة كان يصعب جدًا ان أوضح لهم المطلوب بحدافيره وكيف نقيس أثره أيضا، العدالة التنظيمية تختلف في التعليم عن بعد عن التعليم الحضوري أصبح الضغط أكبر على قائدات المدارس في التعليم عن بعد"، وقالت أيضا القائدة ل. ن " زادت التحديات في التعليم عن بعد لان كل

الأمر واضح امامي كقائدة في التعليم الحضوري، اما في التعليم عن بعد انا لا أرى الية تنفيذ الاعمال مما أدى الى صعوبة في الملاحظة والمتابعة".

5- قلة الوعي بالعدالة التنظيمية: تم ذكر قلة الوعي من قبل القائدة أ. ح في حديثها عن إمكانية تطبيق العدالة التنظيمية من جميع القائادات " بعض القائادات ليس لديهم فهم للعدالة التنظيمية"، لذا الوعي الكافي بالعدالة التنظيمية وابعادها من قبل القائدة قد يساعد في التطبيق الصحيح للعدالة التنظيمية.

6- الأفكار السلبية: انتشار الأفكار السلبية في بيئة العمل قد يؤثر سلبيًا على هذه البيئة، خاصة إذا كانت هذه الأفكار بين المعلمات باتجاه قائدتهم. وقالت في ذلك القائدة ص. ص "دائمًا الشخصيات الصعبة تكون لديهم أفكار سلبية حتى في توزيع المهام، مثلاً لديهم أفكار أنك فضلتني إدارية على أخرى او معلمة على أخرى لديهم خلط بين العلاقات الشخصية والعمل، انا شخصيًا اعاني كثيرًا من هذه الشخصيات".

7- صعوبة التواصل: بسبب البعد عن البيئة العملية أصبح هناك صعوبة في التواصل بين القائدة والموظفات حتى ولو كثرت وسائل التواصل لا تكون بجودة التواصل وجهاً لوجه. وقد تحدثت عن ذلك القائدة أ. ح بحدّة حيث انها رأت ان هذه النقطة لها تأثير كبير على كل ما سبق

" من أصعب الأمور التي واجهتني هي التواصل، بسبب البعد كان دائماً ما يحدث سوء الفهم، التواصل عن طريق أجهزة ليست كلغة الجسد. سوء الفهم هذا أثر على الوضوح والتوزيع والمتابعة وجميع الاعمال في المنظمة". وذكرت أيضاً القائدة إ. خ " بسبب وجود المعلمة في منزلها كان هناك صعوبة كبيرة في أوقات التواصل وطريقته من الممكن ان أرسل لها بوقت لأمر مهم وهي لا تجيب لاي سبب فخلق ذلك تقصير او فوضى في بعض الاعمال".

العلاقة بين القائدة وموظفاتها قد تسهل اعمال كثيرة وتخلق جو من التقاهم والسلاسة في العمل، ولكن التعليم عن بعد وصعوبة التواصل سببت فجوة في هذه العلاقات وقل التقاهم بين القائدة والموظفات. حيث قالت القائدة أ. ح " أصبحت هناك فجوة بسبب التعليم عن بعد، حتى بعد العودة حضورياً مازال تأثير هذه الفجوة في العلاقات، نحتاج الى فترات طويلة لعلاج هذا الامر"، وقالت القائدة ل. ن " هناك فرق عند التواصل حضورياً عن الرسائل، أحيان لا يكون واضح الأسلوب في الرسائل وتقرأ كأوامر مما أدى الى ظهور مشكلات في التعامل بيني وبين المعلمات".

8- اختلاف بيئات العمل: قد يؤثر نقل المعلمة او القائدة من مكان الى مكان اخر بسبب اختلاف البيئات وبالتالي اختلاف التعامل والإجراءات. وذكرت هذا التحدي القائدة أ. ح " انا اواجه صعوبة في نقل بعض المعلمات من مناطق نائية الى هنا وضعهم ومجتمعهم مختلف عن جده بسبب اختلاف الرقابة وحتى ان البعض لا يطبق الأدلة والقوانين الوزارية".

9- التحيز والميول الشخصية: الميول الشخصية لبعض القائادات قد يسبب مشاكل وحساسيات في بيئة العمل بسبب تفضيل أحد الموظفين على اخر. وذكرت ذلك القائدة ص. ص في حديثها عن تطبيق جميع القائادات للعدالة التنظيمية" من خبرتي لا يطبقن جميع القائادات العدالة التنظيمية، بعض القائادات لديهن تحيز لبعض الشخصيات مما يخرجهن عن العدالة التنظيمية، مثلاً بعض المعلمات تعطى مهام اقل من غيرها وهكذا".

10- تداخل الوقت الشخصي بوقت العمل: بسبب وجود المعلمة في منزلها أصبح تنظيم الوقت بين العمل والحياة الشخصية صعب جداً مما أدى الى تداخل بين الوقت الشخصي والوقت الذي يجب ان تنجز فيه اعمال المدرسة. حتى ان المعلمات ذكرن ذلك في المقابلات قالت احدهن ان وقتي أصبح كله اعمال للمدرسة. وقالت القائدة أ. ح " وجود المعلمة داخل بينها وممكن ان تكون وسط مشاكل شخصية وضغط لن تستطيع الإنجاز بالشكل المطلوب، لن يكون كجودة الإنجاز الحضوري"، وقالت أيضاً القائدة ص. ص " التعليم عن بعد اتعبنا جميعا بسبب المشاكل والظروف حتى ان شكوى المعلمات الدائمة هي عدم وجود وقت محدد للأعمال".

### ثانياً: تحديات تقنية

دخل استخدام التقنية في التعليم منذ مدة ليست بقصيرة، ولكن مع تحول التعليم الى تعليم عن بعد فقد اعتمد التعليم على التقنية اعتماداً كلياً. وكأي نظام قد واجه نظام التعليم عن بعد عدة مشاكل وتحديات مما أدى الى خلق تحديات في العدالة التنظيمية، وقد شمل هذا المحور عدة جوانب وهي:

1- حادثة النظام: استجداد استخدام التقنية استخداماً كلياً في التعليم أدى الى ظهور تحديات كبيرة للقائدات وقد ذكرنا بعضها سابقاً، كالتحدي في الفروق الفردية في استخدام التقنية وغيرها. وقد ذكرت القائدات هذا التحدي في عدة مواضع في المقابلات فقد قالت القائدة إ. خ " من أسباب كثير من التحديات التي واجهتنا في التعليم عن بعد هو ان التعليم عن بعد نظام جديد طرأ علينا"، وقالت القائدة أ. ح " مع تغير النظام تغيرت حتى العدالة التنظيمية أصبح تطبيق العدالة التنظيمية الكترونياً مما استحدثت مشاكل كثيرة". وفي مقابلة أخرى ذكرت القائدة س. هـ " كثير من التحديات جاءت بسبب ان موضوع التعليم عن بعد جاء فجأة سنوات طويلة والتعليم قائد دائماً حضوري، وكان لدينا نظام وهيكل تنظيمي وفجأة ظهر التعليم عن بعد. كيف نستطيع تهيئة الكادر الإداري والكادر التعليمي لاستخدام التقنية وتطوير مهاراته التقنية لذا واجهنا صعوبة".

2- مشاكل تقنية: ذكرنا سابقاً المشكلات التقنية لدى كادر الموظفين بسبب حادثة النظام، وهنا تأتي المشكلات التقنية الخارجة عن السيطرة وكيف انها سبب في ظهور تحديات كثيرة لدى القائدات. وأوضحت ذلك القائدة إ. خ " كانت المشكلة لدي في تقنية المنصة نفسها، طبعاً كان هناك تحديثات أسبوعية فمن الممكن ان يخرج المعلمة من الحصة او يضاعف عدد الحصص، وهذه المشكلة التقنية أدت الى مشاكل في جانب التوزيع"، وذكرت أيضاً القائدة س. هـ:

" كان استخدام المعلمة للتقنية لدينا جيد على اقل تقدير، اغلب المعلمات لديهم قدرة جداً عالية في استخدام التقنية الحمد لله، ولكن المشاكل التي واجهتها كانت بسبب التقنية نفسها فكان المنصة تحذف بعض الاعمال وتحدث أخطاء في البعض الاخر فكانت المعلمة تعيد عملها عدد من المرات حتى نصل للنتيجة المطلوبة، حتى الاختبارات كنا نواجه أخطاء في التصحيح الالكتروني فكانت المعلمة تعيد الاختبار للطالبة مما أدى الى زيادة الأعباء على المعلمة التي تدرس مواد كثيرة وقل من العدالة".

### ثالثاً: تحديات مهنية:

تواجه القائدات تحديات كثيرة من ضمنها تحديات مهنية، وتفرعت هذه التحديات المهنية الى:

- 1- **كثافة الاعمال:** أدت كثافة الاعمال خاصة في فترة التعليم عن بعد الى ظهور تحدي جديد وبالتحديد في جانب العدالة التوزيعية وصعوبة إيصال الشعور بالعدل بين المعلمات. وذكرت القائدة أ. ح " تجربتها في ذلك" انا جنّت لمدرسة جديدة لا يوجد بها كوادر ولا موارد لا بشرية ولا مالية، و فقط مطالبات بالأعمال من الإدارة العليا وليس لدي سوى اداريتين كيف سيكون توزيع الاعمال برأيك؟ حتى ان التعليم عن بعد جاء بعد فترة بسيطة من ذلك وزاد ضغط الاعمال والمطالبات"، وذكرت أيضا القائدة س. ه " كثافة الطالبات في المدرسة وعدد الكوادر الموجودة تؤثر على الاعمال وتوزيع المهام، حتى الخطط التنظيمية لسير العمل زادت صعوبة وضعها بسبب ضغط العمل".
- 2- **صعوبة التوزيع:** في ظل هذا الغموض الذي تواجهه القائدات في التعليم عن بعد في اغلب الأمور التنظيمية، كان من أصعب الأمور التي تواجههن صعوبة التوزيع في التعليم عن بعد وهذا الامر قد يكون ذا تأثير كبير لان الجانب التوزيعي في العدالة التنظيمية بعد رئيسي بها لذا التأثير فيه قد يكون تأثيراً جدياً كبير على المنظمة ككل وعلى العدالة التنظيمية بها بالأخص. وقد واجهت القائدة ص. ص صعوبة في ذلك حيث قالت " تغيرت العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد تغير جذري من وجهة نظري، أصبحت جميع الاليات والخطط التنظيمية مسؤولية الجميع في المدرسة وكان تحقيق العدالة جدياً صعب في ذلك. انا شخصياً اشعر انه من أصعب الأشياء التي اواجهها هو توزيع الاعمال والمهام في التعليم عن بعد".
- 3- **محدودية الصلاحية:** اتفق اغلب القائدات ان الصلاحيات المحدودة لديهن تعيق سير العدالة التنظيمية خاصة في ممارسة عدالة التعاملات الشخصية حتى ان احدى القائدات ذكرت انها لا تستطيع تطبيق جانب الإنسانية 100% في تقدير ظروف الموظفين بسبب صلاحياتها المحدودة ولكن هناك محاولات في تطبيق ذلك حسب الاستطاعة. وتحدثت عن الصلاحيات المحدودة القائدة إ. خ " أحيان بسبب محدودية الصلاحيات نحن كقائدات نغير بعض البنود لتناسب مع صلاحياتنا، مثلاً هناك بند ان المعلمة إذا اخذت حصص أكثر من نصابها لها حق في زيادة المال ولكن هذه الصلاحية موقفة بالنسبة لنا فنحن نحول هذا البند بما يتناسب معنا مثلاً اعطيها الحق في الاستئذان او الخروج قبل موعدهم الرسمي وهكذا". وقالت القائدة س. ق " انا أحاول ان اناقش المعلمات في كل القرارات ولكن انا أيضاً يحكمني النظام بعض القرارات ليس لدي الصلاحية في مناقشتها معهن وهذا يشعر البعض بعدم العدل"، وأضافت القائدة ل. ن " تفهم ظروف المعلمات ليست دائماً من صلاحياتي بعض القرارات ترجع للقيادات العليا وهم يرون أني غير مراعية للظروف للأسف".



## مناقشة نتائج الدراسة

### ما تحديات العدالة التنظيمية لقادة المرحلة الثانوية في التعليم عن بعد من وجهة نظرهم؟

من خلال تصورات القائدات انقسمت التحديات الى ثلاث محاور ويمثل المحور الأول في التحديات الشخصية ومن وجهة نظر الباحثة يعتبر هذا النوع من التحديات هو الأصعب لأنه يحتاج الى مهارة عالية من القائدة في التعامل مع الأشخاص، ولكن يمكن تنمية هذه المهارات بالممارسة والتجارب وتقوية نقاط الضعف في أي منها.

وظهر رمز صعوبة التواصل في التعليم عن بعد في هذا المحور وقد ارتبط هذا الرمز بما ذكره الموسى والمبارك (1425) من مهارات الاتصال الفعال والملائم في متطلبات التعليم عن بعد، حيث أن التواصل في التعليم عن بعد لا يعتمد فقط على وجود أجهزة الكترونية فعالة بل يحتاج أيضاً الى وجود مهارات اتصال عالية من القادة حتى يتخطى القائد أي تحدي يمكن أن يواجهه.

وظهر أيضاً رمز التحيز والميول الشخصية للقائد، وقد ارتبط هذا الرمز بقاعدة عدم الانحياز من قواعد (Leventhal 1980) والتي تعبر عن عدم تمكين المصالح الشخصية من التأثير عن مجريات اتخاذ القرارات. وترى الباحثة أن شعور الموظفين بانحياز القائد لأحدهم قد يؤثر على المنظمة ككل، حتى لو لم يكن القرار ضدهم ولكن سيتولد لديهم شعور بالظلم وبالتالي تقليل الإنتاجية والانتماء للمنظمة.

ويمكن ربط رمز تداخل الوقت الشخصي بالعمل والذي ظهر لدى العديد من القائدات في المقابلات بمهارة إدارة الوقت بفاعلية، وحتى تتمكن القائدة من إدارة المؤسسة التعليمية بعيداً عن حياتها الشخصية لابد من تنظيم الوقت وتقسيمه بطريقة تمكنها من العمل بكفاءة عالية حتى من منزلها.

ويمثل المحور الثاني في التحديات التقنية والتي كانت عثرة لدى الأغلب سواء من قائدات أو معلمات وقد ارتبط هذا المحور بدراسة الشديفات فقد أظهرت الدراسة أن واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض كورونا جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد المزيد من الدورات والورش التدريبية في التعليم عن بعد. لذا لابد من مواجهة هذا التحدي لأن الجانب التقني يعد من أساسيات التعليم عن بعد.

وظهر رمز حداثة النظام في هذا المحور فالأغلب واجه معضلة عدم المعرفة بطرق استخدام أنظمة التعليم عن بعد فلا بد من تثقيف الجميع من قائدات ومعلمات بطرق استخدام الأنظمة وكيفية تجنب المشاكل بها. حداثة النظام يمكن أن تظهر كفاءة البعض في استخدام التقنية وضعف البعض الآخر وقد يزيد ذلك من ضغط العمل لديهم أو يشعروهم بعدم التساوي أو العدل بينهم.

وتمحور الرمز الآخر في المشاكل التقنية حيث ذكرت القائدات أن المشاكل واجهت بعض المعلمات وسببت لهن ضغط في المهام بسبب تكرارهم لنفس الأعمال لمواجهة هذه المشاكل التقنية. ويمكن مواجهة ذلك بتقوية الدور التقني لدى القائدات بحسب تقرير اليونسكو (2020) والذي يتمثل في دعم القادة لاستخدام التقنية.

وجاءت بعد ذلك التحديات المهنية والمرتبطة بدراسة حورية (2017) والتي أظهرت أن المستوى العام لإدارة الخدمات الأكاديمية بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة كان متوسطاً، وكان ذلك لعدة أسباب منها أسباب بشرية ومنها تقنية وجاء في هذه الدراسة نفس التحدي في التعليم عن بعد لذا لابد من البحث في أسباب هذه التحديات ومجابهتها للتمكن من تحقيق العدالة التنظيمية.

وتمثل أحد رموز هذا المحور في كثافة الأعمال والمرتبطة بالدور التعليمي للقائد في تقرير اليونسكو (2020) حيث يتمثل هذا الدور في الإدارة، والتنظيم، وإنشاء التقييمات والتواصل والتحفيز والمناقشة. لذا لابد من القادة من اتقان الدور التعليمي للتمكن من تجنب كثافة الأعمال ومجابهة هذا التحدي.

وفي الختام ترى الباحثة مما ظهر من خلال تصورات القائدات والمعلمات للعدالة التنظيمية ظهور بعد جديد متمثل في الصفات الشخصية للقائد. ولاحظت الباحثة أيضاً وجود ثقافة عالية بالعدالة التنظيمية لدى البعض وتدنيها لدى البعض الآخر، أما من لديهم ثقافة عالية في العدالة التنظيمية فقد وجد أن لديهم تقبل أكثر للأعمال وانتماء قوي لمؤسساتهم.

#### - التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام وزارة التعليم برفع ثقافة العدالة التنظيمية لدى القادة والمنسوبين ككل.
- 2- تعزيز القائدات للمهارات المطلوبة لتحقيق العدالة التنظيمية.
- 3- عمل دورات وورش عمل متجددة تتناول العدالة التنظيمية ومستجداتها للقادة.
- 4- نشر ثقافة عمل مجلس اداري من قبل القادة يتضمن بعض معلمي الأقسام.
- 5- التأكيد على دور المعلمين والمعلمات الكبير في العدالة التنظيمية.
- 6- التركيز على تحديات العدالة التنظيمية ووضع حلول منطقية لها لرفع العدالة التنظيمية.
- 7- رفع الوعي بأهمية العدالة التنظيمية في القيادة في الإسلام.
- 8- جعل تحقيق العدالة التنظيمية هدف للمؤسسات لأنه سبب للنجاح.
- 9- تعميم ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية من وزارة التعليم وعمل تقييم سنوي لها لضمان الالتزام.
- 10- عمل دورات لتعزيز مهارات إدارة الوقت، ومهارات الاتصال والتواصل للقادة والمعلمين.
- 11- رفع صلاحيات القادة للتمكن من تحقيق عدالة التعاملات.

#### الخاتمة

تعرفت الدراسة الحالية على تحديات العدالة التنظيمية لقادة المرحلة الثانوية في مدينة جدة، وطُرحت هذه التصورات من وجهة نظر القائدات. وتناول الإطار النظري للدراسة مبحثين تحدثت بشكل عام عن العدالة التنظيمية والتعليم عن بعد. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج النوعي للوصول إلى فهم شامل وعميق لموضوع الدراسة، ووفقاً للمقابلات مع القائدات البالغ عددهم (١٥) مشاركة، جاءت تحديات العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد من وجهة نظر القائدات المشاركات على ثلاث محاور وهي: تحديات شخصية، تحديات تقنية، تحديات مهنية. وفي ختام هذه الدراسة تم تناول بعض التوصيات لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

- أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الداية، سناء محمد (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- السكر، عبد الكريم (2012). أثر قواعد العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- العنزي، سامي مجبل، والسعيد، عيد حمود (2021). التعليم عن بعد كخيار استراتيجي في فنلندا في مجابهة ازمة كوفيد 19 وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد: 1، العدد: 1.
- القحطاني، نورة بنت سعد بن سلطان (2020). معوقات تطبيق البحث النوعي في المجال التربوي بجامعة الملك سعود. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- اليونسكو (2020). التعليم عن بعد. منظمة الامم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة.
- حورية، علي حسين (2017). إدارة الخدمات الأكاديمية للتعليم عن بعد في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد: 1، العدد: 2.
- خليفة، محمد عبد اللطيف (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 5، العدد: 1.
- حواس، اميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.
- دليو، فضيل (2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 83.
- رضوي، سعد نعيم (2021). العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات. جامعة واسط، مجلة كلية التربية، العدد: 42.
- غانم، فتح الله أحمد (2015). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد: 1.
- غانم، محمود عبد الرحيم بدر (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتقويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، والسامرائي، ايمان (2010). البحث العلمي الكمي والنوعي. دار اليازوري، عمان.
- ماجد، ريماء (2016). منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريدريش ايبرت. بيروت.
- محمد، شذا لطفي (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

مصطفى، اميمة حلمي (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد: 113، العدد: 41.

منشي، نور فؤاد (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

ندى، يحيى محمد (2013). مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة، رام الله والبييرة.

هزي، أسامة عبد الكريم (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة. أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.

#### المراجع الأجنبية

- Bies & Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.); Research on negotiations in organizations (pp. 43-55), JAI Press, Greenwich.
- Bies, R. J. (2001): Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.): Advances in organizational justice (pp. 89-118). Stanford University Press, Stanford.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice and Landmark Cases, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8, No. 1, PP: 68-88.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., and Greenberg, J. 1997. Organizational Justice, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, Wiley, p: 03; Elamin, A.M. and Alomaim, N. 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment, International Management Review, 7(1): 40.
- Lau, R. S. Y. (2008): Integration and Extension of Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual and Group Levels of Analysis, PH.D. Dissertation, faculty of the Virginia, Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, April, pp.1-168.
- Shahzad, A. et al. (2014): Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 8, No. 3, pp. 900-913.  
[www.careerwise.minnstate.edu](http://www.careerwise.minnstate.edu)  
<http://ilar.wikipedia.org>.

## "Challenges of Organizational Justice in Distance Education for High schools Leaders from the Staff's Perspectives in Jeddah"

### Abstract:

The study aimed to reveal the challenges that leaders faced in organizational justice in distance education from the perspective of leaders themselves. The study used the qualitative method. From the women leaders' perspective, the challenges have been divided into three themes: personal, technical and professional. The study therefore recommended: that attention should be paid to raising the culture of organizational justice, focus on organizational justice challenges and develop plans to face it.

**Keywords:** Organizational justice, Distance education, Organizational justice challenges.